

# Contribuições de Hofstede para o estudo da cultura organizacional

Jamana Rodrigues de Azevedo (PROPAD/UFPE) jamanar@hotmail.com

**Resumo:** *Negócios, como qualquer outra atividade humana, são conduzidos dentro de um contexto de sociedade. Nesse aspecto surge, então, o conceito de cultura, crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos (MINTZBERG; AHLSTRAND & LAMPEL, 2000). Muitas pessoas entendem cultura em termos de geografia, entretanto, cultura não significa as nações e países. Cultura envolve economia, política, estrutura social, religião, educação e língua. Uma das contribuições mais expressivas ao estudo da cultura organizacional foi proporcionada pelo holandês Geert Hofstede em 1980, ao publicar o livro “Culture’s Consequences”, que descrevia uma década de seus estudos em diversos países. O presente ensaio intenciona realizar uma compilação a respeito dos dois principais estudos de Hofstede, um realizado em 1980 e outro em 1990, levantando os seus aspectos positivos e negativos.*

**Palavras-Chave:** Cultura Organizacional; Estudos de Hofstede; Organização.

## 1. Cultura Organizacional

Chang (2003) observa que a definição de cultura envolve a ampliação, aos membros de um sistema social compartilhado, de símbolos particulares, significados, imagens, regras de estrutura, hábitos, valores, para que exista o processamento de informações e a alteração dos padrões. E então, poderão dizer que compartilham uma cultura comum. Hofstede (1993) reforça a imagem de grupo ao escrever que a essência da cultura estaria na programação coletiva das mentes.

Com relação às organizações, o termo cultura organizacional é relativamente recente, tendo surgido efetivamente na literatura acadêmica em 1979, com o artigo de Pettigrew – *On Studying Organizational Cultures* (Hofstede *et al.*, 1990). Desde então, o termo tem estado em voga entre os acadêmicos, administradores e consultores, entretanto com interesses diferentes.

Embora seja objeto de muitos estudos, não há um consenso sobre a definição de cultura organizacional entre os autores, porém existem algumas características do constructo que são de comum acordo entre os diversos estudiosos da cultura organizacional (Hofstede *et al.*, 1990):

- É holístico, ou seja, a cultura é única e geralmente sintetiza todos os elementos da organização, fornecendo uma visão do todo;
- historicamente determinado, isto é, é construída ao longo dos anos, tendo uma raiz histórica;
- relacionado a conceitos antropológicos;
- socialmente construído;
- intangível (soft);
- difícil de mudar, pois envolve o processo de mudanças das crenças e valores de um grupo.

Hofstede *et al.* (1990) afirmam que o estudo da cultura deixou traços nas teorias organizacionais, tendo adquirido um *status* similar à estrutura, estratégia e controle.

## 2. Hofstede, 1980: O modelo das quatro dimensões

Com o interesse em identificar a cultura organizacional de diferentes países, ou seja, as distinções fundamentais no modo como pessoas percebiam e interpretavam seu mundo, Geert Hofstede realizou um amplo projeto de pesquisa em 66 subsidiárias e com um importador dos produtos IBM na Iugoslávia. A escolha da IBM ocorreu devido ao grande banco de dados que possuía e disponibilizou para a pesquisa (HOFSTEDE *et al.*, 1990).

Dos 67 países pesquisados, 27 foram originalmente omitidos das análises dos dados, pois a taxa de resposta se mostrou estatisticamente insignificante. Posteriormente considerou-se incluir outras 24 subsidiárias, sendo 10 em países separados e 14 agrupadas em três regiões histórico-geográficas – Países de Línguas Árabes, África Oriental e África Ocidental – pois o número de respostas dos países individualmente era insuficiente. Finalmente, após a retirada de países com pouca significância estatística, a amostra ficou em 50 países e 3 regiões (HOFSTEDE, 1983, p.46-48).

A etapa seguinte da pesquisa foi a de aplicação dos 116 mil questionários sobre a relação entre o trabalho e os padrões de valores de uma diversificada amostra de empregados industriais, com 150 questões cada um, em 20 línguas diferentes. As perguntas mantidas para a análise tratavam de:

- Percepções de diferenças do regime organizacional: como a presença ou ausência de consulta a um subordinado pelo superior;
- Percepções a respeito do clima organizacional: sentimentos de tensão de um trabalho induzido;
- Valores em termos desejáveis: competição entre os empregados usualmente faz mais mal do que bem;
- Valores em termos do que é desejado: importâncias pessoais ligadas a vários aspectos do trabalho, como segurança, cooperação etc.

Para a análise dos dados, utilizou o banco de dados da IBM, que representava uma base de dados multinível e multicritério, em que as respostas podiam ser analisadas em relação aos indivíduos, às ocupações, aos países, entre os sexos, os grupos de idade e através do tempo (1968 e 1972). Como a intenção inicial de Hofstede era análise da cultura organizacional dos países, para cada questão relevante foi determinado um *score* para cada país, que era baseado ou na média das escalas ou nas percentagens de concordâncias, dependendo da natureza da questão; composto para uma mistura constante de sete ocupações administrativas, profissionais e técnicas; e medido nas duas etapas da pesquisa, 1968 e 1972. (HOFSTEDE, 1983, p.49).

Mediante o uso de análise fatorial, chegou à conclusão de que metade das variâncias encontradas na média dos países podia ser explicada por quatro dimensões básicas, que foram chamadas de distância de poder (*power distance*), evitar incertezas (*uncertainty avoidance*), individualismo *versus* coletivismo, dimensões masculinas *versus* dimensões femininas.

- a) **Distância de poder (*power distance*):** está fortemente relacionada à autoridade hierárquica e foi definida como a extensão a que membros menos poderosos de uma organização ou instituição dentro de um país esperam e aceitam que o poder é distribuído desigualmente. É explicado mais pelos valores do sistema do que pelo poder dos membros, pois o modo como o poder é distribuído geralmente é explicado a partir do comportamento dos membros mais poderosos, dos líderes.
- b) **Evitar incertezas (*uncertainty avoidance*):** Hofstede (1991) definiu como o grau de ameaça percebido por membros de uma cultura em situações incertas ou desconhecidas, ou seja, reflete o sentimento de desconforto que as pessoas sentem ou a insegurança com riscos, caos e situações não estruturadas. Esses sentimentos são expressos mediante estresse nervoso e uma necessidade de previsibilidade, como regras claras e escritas, por exemplo.

- c) **Individualismo versus coletivismo:** o individualismo está ligado a sociedades em que os laços entre os indivíduos são perdidos, onde cada um preocupa-se primeiro consigo, enquanto o coletivismo é o oposto. Está relacionado às sociedades em que uma pessoa, desde seu nascimento em diante, é fortemente integrada a grupos coesos, os quais por toda sua vida continuarão a protegê-lo em troca de lealdade incontestável.
- d) **Dimensões masculinas versus femininas:** as dimensões masculinas estão relacionadas a sociedades em que o papel do gênero social está claramente distinto, por exemplo, o homem possui um comportamento mais agressivo e competitivo e quando negociam estão mais interessados nos resultados e na justiça, enquanto as mulheres possuem mais compaixão (VOLKEMA & FLEURY, 2002). As dimensões femininas estão ligadas a sociedades onde o papel do gênero social está sobreposto, ou seja, a mulher e o homem podem desempenhar o mesmo papel, o mesmo comportamento.

Apesar de ter chegado a essas quatro dimensões, a intenção original do estudo (conclusões a respeito da cultura da IBM) revelou apenas que todas as unidades pesquisadas partilhavam a mesma cultura corporativa. Entretanto, o estudo *cross-national*, utilizando uma mesma empresa em várias nações, serviu para propor formas de como implementar estudos *cross-organizational*, com várias empresas em um mesmo país. Hofstede (1983) afirma que as dimensões são a base de uma estrutura para desenvolver hipóteses sobre estudos organizacionais *cross-cultural* e devem ser usadas para explicar:

- diferentes meios de estruturar organizações;
- diferentes motivações das pessoas dentro das organizações;
- diferentes papéis que pessoas e organizações encaram dentro da sociedade.

### 2.1. Aspectos positivos e negativos do estudo de 1980

Entre os pontos fortes desse trabalho de Hofstede, Kolman *et al.* (2003), destacam o fato que provém de uma robusta base empírica, tendo sido aplicado em um grande número de países. Ainda, a estrutura desenvolvida por Hofstede é considerada como mais apropriada no auxílio educacional para introduzir a noção de diferenças culturais aos estudantes de negócios, além de apresentar uma estrutura de fácil entendimento com vários exemplos de sua aplicabilidade prática (SONDERGAARD, 1994). Motta e Vasconcelos (2002) afirmam que o estudo de Hofstede tornou-se um clássico e forneceu resultados importantes à cerca da influência das culturas locais nas culturas organizacionais.

Entretanto, as conclusões do estudo possuem limites metodológicos, pois a amostra de cada unidade é pouco representativa da amostra da população do país e não poderia representar a cultura local (MOTTA & VASCONCELOS, 2002, p. 312). Além disso, tem-se ainda o fato de que as escalas de confiabilidade são desconhecidas.

Hofstede, no segundo estudo reconhece que:

“O modelo das quatro dimensões de diferenças nacionais de cultura certamente não representa a verdade final sobre o assunto, mas tem servido como uma estrutura útil tanto para os professores quanto para os profissionais e estudantes, para guiar previamente projetos de pesquisa no confuso campo de culturas nacionais” (Hofstede *et al.*, 1990, p.288).

Percebe-se na citação acima, a tentativa de Hofstede em minimizar as críticas feitas ao seu modelo.

### 3. Hofstede, 1990: O modelo das práticas e valores

Em um estudo posterior, Hofstede *et al.* (1990) aplicam as quatro dimensões propostas no estudo anterior de Hofstede (1980) mais uma quinta dimensão, que não havia sido abordada por ele. A quinta dimensão foi apresentada pela primeira vez em um trabalho de um

grupo de acadêmicos que examinou culturas nacionais de 23 países, nos 5 continentes, a partir de valores de pensamento chineses.

Essa dimensão ficou conhecida como orientação para longo prazo *versus* orientação para curto prazo. Hofstede (1993) definiu a orientação para o longo prazo como norteadora de valores para o futuro, como economia (poupar) e persistência, e a orientação para o curto prazo, como os valores dirigidos em direção ao passado e presente, como o respeito às tradições, por exemplo. Kolman *et al.* (2003) atentam para o seguinte;

“Essas cinco dimensões juntas, não podem assumir a exatidão do universo das diferenças entre as culturas nacionais, mas possuem substancial face de validação e tem demonstrado empiricamente ser relacionado a muitos aspectos de administração e organizações” (p.77).

A aplicação do segundo estudo foi em vinte unidades empresariais de dez organizações diferentes, sendo cinco dinamarquesas e cinco holandesas. O estudo foi guiado por três questões de pesquisa:

- A cultura organizacional poderia ser mensurada quantitativamente? Ou poderia apenas ser mensurada qualitativamente?
- Se a cultura organizacional pode ser medida quantitativamente, como operacionalizar e que dimensões independentes podem ser usadas para medi-la? Como essas dimensões estão relacionadas e o que é entendido sobre organizações pelas teorias pesquisas existentes?
- Até que ponto podem ser mensuráveis diferenças entre as culturas de organizações diferentes ao se atribuir características únicas da organização em questão, como a sua história ou a personalidade do seu fundador? Até que ponto refletem as características da organização, como estrutura e sistemas de controle? Até que ponto são determinadas pela nacionalidade, indústria e tarefa?

O novo projeto consistia em 3 fases, sendo o primeiro momento conduzido pelo método das entrevistas em profundo. Esse primeiro momento permitiu aos pesquisadores obter importantes informações a respeito da cultura das empresas e coletar dados que foram inseridos nos questionários que seriam aplicados posteriormente nas empresas.

Na segunda fase da pesquisa foram aplicados, em uma amostra casual de unidade, questionários padronizados, que eram compostos de 135 questões pré-codificadas. Os respondentes consistiam de, aproximadamente, 25 administradores, 25 universitários profissionais e 25 outros (nem administradores, nem universitários). Ao todo, 1295 questionários foram utilizados na coleta, com aproximadamente 65 por unidade. Por volta de 60 questões da pesquisa foram provenientes do estudo anterior de Hofstede (1980), as demais questões, com poucas exceções, foram desenvolvidas com base nas entrevistas da primeira fase da pesquisa. Hofstede *et al.* (1990) ressaltam que, em particular, nas entrevistas pôde-se obter muitas percepções a respeito das práticas diárias que praticamente não existiam no estudo de 1980.

Na terceira utilizaram questionários seguidos de entrevistas pessoais, para coletar dados no nível das unidades como um todo sobre fatores como força total de empregados, composição do orçamento, fatos históricos chave etc. Os entrevistados nesta fase foram o presidente, o diretor de recursos humanos e o diretor financeiro.

As entrevistas em profundo da primeira fase foram baseadas em uma revisão da literatura no modo como a cultura organizacional supostamente se manifestaria. Essas manifestações culturais foram classificadas em quatro categorias: símbolos (palavras, gestos, quadros, objetos que carregam um significado particular dentro da cultura), heróis (pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente apreciadas na cultura que servem de modelo de comportamento), rituais (atividades coletivas que são tecnicamente supérfluas, mas são essenciais dentro de uma cultura) e valores.

Hofstede *et al.* (1990) sugerem que símbolos, heróis e rituais podem ser incluídos sob o termo “práticas” pois são visíveis para um observador, embora seus significados culturais residam no modo como são percebidos pelas pessoas íntimas ao grupo. A essência da cultura é formada pelos valores, no sentido amplo de sentimentos que são freqüentemente inconscientes e raramente discutidos, que não podem ser observados como tal, mas são manifestados em comportamentos alternativos.

A distinção entre práticas e valores está presente não apenas no construto utilizado na pesquisa, mas também na mente dos respondentes. No momento das análises dos dados de todas as 135 questões dos 1295 respondentes, itens de valores e itens de práticas rodaram solidamente em diferentes fatores, com pouquíssima sobreposição.

A análise dos dados foi realizada pelo método da análise multivariada. Os dados dos questionários foram reduzidos a itens que explicariam ao máximo a mudança pelo menor número possível de fatores significativos. Das 57 questões relacionadas a valores, o estudo de Hofstede *et al.* (1990) encontrou três fatores que juntos explicariam 62% da variância: necessidade de segurança, centralidade do trabalho e necessidade de autoridade.

- V1 (necessidade de segurança): refere-se à extensão de como um sistema social rejeita situações não-estruturadas ou de incerteza.
- V2 (centralidade do trabalho): expressa em que extensão o trabalho assume uma posição central na vida das pessoas.
- V3 (necessidade de autoridade): lida com a aceitação das desigualdades (de poder) entre os níveis de uma organização.

Dos fatores encontrados, o primeiro e o último assemelham-se, respectivamente, com as dimensões evitar incertezas (*uncertainty avoidance*) e distância de poder (*power distance*) do estudo de Hofstede de 1980. A diferença está apenas na natureza do estudo, o primeiro foi *cross-national* e o segundo *cross-organizational*.

Com relação às análises das questões ligadas às práticas, os resultados dos testes mostraram que o número ótimo que explicaria as 61 questões com 73% de variância era de seis fatores: orientação aos processos *versus* orientação aos resultados, orientação aos empregados *versus* orientação ao trabalho, paroquial *versus* profissional, sistema aberto *versus* sistema fechado, controle solto *versus* controle fechado e normativo *versus* pragmático.

- P1 (orientação aos processos *versus* orientação aos resultados): opõe as preocupações com os meios de se realizar um trabalho às preocupações com os resultados do trabalho.
- P2 (orientação aos empregados *versus* orientação ao trabalho): opõe as preocupações com as pessoas às preocupações com ter o trabalho realizado.
- P3 (paroquial *versus* profissional): opõe unidades em que os empregados derivam sua vida em maior parte, da organização, inter-relacionando vida particular e empresa, às unidades em que os indivíduos se identificam mais com seu tipo de trabalho, separando vida e trabalho.
- P4 (sistema aberto *versus* sistema fechado): opõe unidades que se comportam com maior permeabilidade a fatores de outros ambientes, às que são mais reticentes a permitir interação com outros ambientes.
- P5 (controle solto *versus* controle fechado): refere-se ao grau de estruturação interna de uma organização, que influencia aspectos da vida dos integrantes da organização como, por exemplo, existir um padrão rígido vestimenta.
- P6 (normativo *versus* pragmático): refere-se à noção de “orientação ao cliente”. Pragmático é orientado ao mercado, enquanto normativo percebe suas tarefas em relação ao mundo externo como implementação de regras invioláveis.

Havia ainda no questionário 7 questões sobre razões para promoção e 6 para demissão. As razões para promoção eram: personalidade, performance, comprometimento com a organização, criatividade, faculdade, diplomas e tempo de serviço. Entre as razões para

demissão estavam: roubar/furtar o equivalente a US\$ 500, da mesma forma que US\$50, ingerir bebidas alcoólicas durante as horas de trabalho, desempenho fraco, conflitos com o chefe e sexo com um subordinado.

Na análise fatorial da média dos 13 itens, teve um primeiro fator forte, chamado pelos pesquisadores de H1 (H para heróis), que opunha promoção por méritos presentes (comprometimento com a empresa, criatividade, desempenho) *versus* a promoção por méritos passados (diplomas, tempo de serviço). Um segundo fator fraco (H2) emergiu colocando em oposição a demissão por má conduta no trabalho (roubo, furto) *versus* a demissão por moralidade fora do trabalho (sexo com subordinados).

Com o intuito de ainda testar as relações entre os três fatores de valores, os seis de práticas e os dois de promoção e demissão, foi feita uma segunda análise fatorial nos *scores* das 11 dimensões e mais 5 indicadores demográficos (sexo, idade, tempo de serviço, educação e nacionalidade) das 20 unidades. Encontraram-se três *clusters*:

- **Burocracia**, composto por necessidade de autoridade (V3), orientação aos processos *versus* orientação aos resultados (P1), demissão por má conduta no trabalho *versus* a demissão por moralidade fora do trabalho (H2) e idade média;
- **Profissionalismo**, formado por centralidade do trabalho (V2), paroquial *versus* profissional (P3) e alto nível médio de educação; e
- **Conservadorismo**, constituído por necessidade de segurança (V1), sistema aberto *versus* sistema fechado (P4) e promoção por méritos presentes *versus* promoção por méritos passados (H1).

Os três outros fatores de práticas não foram associados com outras variáveis na segunda análise, a qual mostrou que valores e práticas são distintos, mas parcialmente inter-relacionados as características da cultura.

### 3.1. Aspectos positivos e negativos do estudo de 1990

O maior resultado da segunda pesquisa é o modelo das seis dimensões da cultura organizacional, definido como práticas percebidas em comum: símbolos, heróis e rituais que carregam um significado específico dentro da unidade organizacional.

Entretanto, Hofstede *et al.* (1990), afirmam que o estudo é limitado para ser visto como um modelo universal devido ao pequeno número de organizações estudadas e também, devido a não abordagem de certos tipos de organizações, como aquelas na área de saúde, militar e governo, que, em outros ambientes nacionais, poderiam emergir outras dimensões relevantes de prática.

Em outros ambientes, as diferenças entre culturas organizacionais poderiam ser parcialmente quantificáveis e significativamente descritas usando, talvez, a sobreposição entre as seis dimensões descritas. A utilidade de uma abordagem quantitativa é que a torna o campo da cultura organizacional menos confuso e mais acessível.

## 4. Considerações Finais

O ensaio teórico realizado descreveu as características de dois modelos de mensuração de cultura desenvolvidos por Hofstede. O modelo das quatro dimensões, desenvolvido em 1980, foi apenas a base de uma estrutura de estudos organizacionais *cross-national*, que viria servir de fundamento para a realização de novos estudos.

Posteriormente, em 1990, Hofstede realizou uma pesquisa, baseada no modelo das quatro dimensões acrescido de outra nova dimensão, e obteve como resultado o modelo das seis dimensões da cultura organizacional, definido como práticas percebidas em comum:

símbolos, heróis e rituais que carregam um significado específico dentro da unidade organizacional.

Como sugestão para estudos futuros, tem-se: a aplicação empírica do seu modelo das práticas e valores em empresas brasileiras.

## 5. Referências

CHANG, L.C. An examination of cross-cultural negotiation: using Hofstede framework. **Journal of American Academy of Business**, Vol. 2, Nº2, p. 567-571. Hollywood: 2003.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: International differences in work related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.

\_\_\_\_\_. National Cultures in Four Dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. **Studies of Man. & Org.**, Vol.XIII, Nº1-2, p.46-74. M.E. Sharpe, Inc., 1983.

\_\_\_\_\_. **Cultures and Organizations: Software of the mind**. McGraw Hill: London, 1991.

\_\_\_\_\_. Cultural constraints in management theories. **Academy of Management**, Vol.7, Nº1, p.81-95, 1993.

\_\_\_\_\_.; NEUIJEN, B.; OHAVY, D. D. & SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, Nº 35, p. 286-316, 1990.

KOLMAN, L.; NOORDERHAVEN, N. G.; HOFSTEDE, G. & DIENES, E. Cross-cultural differences in Central Europe. **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 18, Nº1-2, p.76-88, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, F. C. P. & VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p.311-313, 2002.

SONDERGAARD, M. Research Note: Hofstede's consequences – a study of reviews, citation, and replication. **Organizational Studies**. Vol. 15, Nº3, p. 47-56, 1994.

VOLKEMA, R. J. & FLEURY, M. T. L. Alternative negotiating conditions and the choice of negotiation tactics: A Cross-Cultural Comparison. **Journal of Business Ethics**, Vol. 36, Nº4, p.381-398, 2002.