

Bancos e a Cultura Nacional: Hofstede no Brasil

Banks and National Culture: Hofstede in Brazil

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional

Mariana Araújo do Nascimento, Siegrid Guillaumon e
Caroline Cordova Bicudo da Costa

Resumen

Se entiende que la cultura puede influir en diversos aspectos en relación a los recursos humanos de una empresa, entre ellos la selección y adaptación del empleado. De esta manera, la Teoría de las Dimensiones Culturales de Hofstede se presenta como opción para mayor entendimiento de esta cuestión. **Objetivo:** Comprender las características de la cultura organizacional de las agencias bancarias de una institución financiera a partir de la Teoría de las Dimensiones Culturales de Hofstede. **Método:** Se aplicó el cuestionario desarrollado por Hofstede (2001), traducido y adaptado por Ferreira (2008) en diez agencias bancarias de Brasil en el Distrito Federal en septiembre de 2017. Fue totalizando la muestra de 68 encuestados de 261 posibles, con una tasa de respuesta de 26,05%. **Resultados:** Se identificaron las características culturales de las agencias estudiadas como una cultura de alta distancia del poder; colectivista; con alto grado de feminidad; y la alta aversión a la incertidumbre. **Conclusiones:** Resultados similares en relación al estudio de Hofstede para Brasil, con algunas acentuaciones en los índices de control de

la incertidumbre y masculinidad. Se realizaron consideraciones pertinentes a la aversión de incertidumbre en el campo organizacional de instituciones financieras.

Palabras clave: Cultura Nacional; Cultura de la organización;
Dimensiones Culturales

Abstract

Culture can influence various aspects of the human resources of a company, including the selection and adaptation of the employee. In this vein, Hofstede's Theory of Cultural Dimensions is presented as an option for further understanding of this issue. **Objective:** To understand the characteristics of the organizational culture of banking agencies based on Hofstede's Theory of Cultural Dimensions. **Method:** The survey developed by Hofstede (2001), translated and adapted by Ferreira (2008) was applied to 68 respondents in ten Brazilian banking agencies in the Federal District in September 2017, with a response rate of 26.05%. **Results:** The cultural characteristics of the agencies studied were identified as a culture of high distance from power; collectivist with a high degree of femininity; and the high aversion to uncertainty. **Conclusions:** Similar results in relation to the Hofstede study for Brazil, with some accentuations in the control indexes of uncertainty and masculinity. Considerations were made to the aversion of uncertainty in the organizational field of financial institutions.

Keywords: National Culture; Organizational Culture; Cultural Dimensions

Mariana Araújo do Nascimento. Brasileira. Graduada em Administração pela Universidade de Brasília – UnB Linha de pesquisa de interesse: Cultura organizacional; mariaraujo.nascimento@gmail.com

Siegrid Guillaumon. Brasileira. Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA. Professora Adjunta da Universidade de Brasília. Linha de pesquisa de interesse: Cultura Organizacional, Desenvolvimento Regional e Antropologia Afro-Brasileira. Publicação mais Recente: *Qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre os professores da rede pública de ensino do Distrito Federal*; siegrid.guillaumon@yahoo.com

Caroline Cordova Bicudo da Costa. Brasileira. Mestranda em Administração pela Universidade de Brasília – UnB. Bolsista do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da UnB. Linha de pesquisa de interesse: Relacionamentos Interorganizacionais, Conflito Interorganizacional. Publicação mais Recente: *Teoria da Agência e o Relacionamento Comercial entre Indústria e Intermediários de Distribuição*; carolinecordova@live.com

Cultura organizacional é uma área da administração que desde meados de 1980 vem ganhando espaço nas discussões acadêmicas. No contexto empresarial, a cultura é parte do contexto em que a organização se encontra e entender isso é de grande importância para a gestão do negócio. Com o sucesso das empresas japonesas devido seu modelo de produção, foi colocado como questão se as culturas dessas empresas estavam associadas ao seu sucesso. Segundo Hofstede (2001), o comportamento dos funcionários, suas crenças, valores e vários outros aspectos são permeados pela cultura organizacional, e assim como diferentes grupos possuem suas especificidades únicas, no ambiente organizacional isso também se aplica, sendo a cultura daquela organização parte do que a faz única e a diferencia das outras.

De acordo com Stein (1992), a cultura possui três níveis, sendo eles: artefatos, valores casados e certezas tácitas compartilhadas. Os artefatos são os elementos mais explícitos da cultura da empresa, como os produtos, serviços, os símbolos, cerimônias e disposição do espaço de trabalho. Os valores casados são os valores pensados pelos líderes e fundadores da organização. As certezas tácitas compartilhadas são as percepções e sentimentos dos colaboradores da empresa, é algo subjetivo. A relação entre esses elementos permeia a cultura de forma que a harmonia deles contribui para o clima da empresa. Cultura nacional e organizacional são por vezes menosprezados na gestão e têm sido objeto de estudo há mais de três décadas por Geert Hofstede, psicólogo holandês que se dedicou a identificar e conceituar cultura relacionada ao ambiente de trabalho a partir de dados de uma grande multinacional, empresa americana de tecnologia, *International Business Machines* (IBM).

A teoria desenvolvida por Hofstede é a mais citada na literatura sobre dinâmicas de relações cross-culturais nas organizações (Bond, 2002; Jones, 2007). A presente pesquisa se ampara nesta vertente da Teoria das Dimensões Culturais, que atualmente descreve a cultura a partir de seis dimensões: distância do poder, masculinidade, individualismo, aversão à incerteza, indulgência e orientação para o longo prazo. Os estudos de Hofstede sobre cultura nacional são destaque nesta área por sua continuidade, abrangência, relevância, rigor, relativa precisão e possibilidade de replicação (Sondergaard, 1994; Jones, 2007).

Entretanto, seu trabalho também recebeu muitas críticas ao longo dos anos. Schwartz (1999) critica o instrumento de coleta de dados que não teria sido preciso para determinar e mensurar disparidades culturais es-

pecialmente considerando as características subjetivas e sensíveis da cultura. O principal ponto criticado refere-se à premissa da homogeneidade cultural, pois uma população nacional pode ser composta por diferentes grupos étnicos e subculturas (Nasif et al., 1991; Redpath, 1997; Dorfman & Howell, 1988; Lindell & Arvonem, 1996; Smith, 1998 *apud* Jones, 2007:7).

Outras críticas versam sobre a território nacional como unidade de análise; as influências políticas na cultura; o estudo de uma única organização; o número reduzido de dimensões; a integridade estatística; e dados desatualizados (Jones, 2007). Mesmo diante destas críticas, a abordagem é uma das mais utilizadas e principal referência nos estudos sobre cultura nas organizações, segundo Sondergaard (1994). O instrumental de Hofstede permite, ainda que sem o objetivo de replicar, ampliar o entendimento de diferentes esferas da cultura organizacional, com temáticas como resolução de conflitos, inovação, liderança e gestão participativa. Esta ampliação no entendimento da cultura em um banco público mobiliza a presente pesquisa.

Desde 1980 o estudo de Hofstede já analisou e categorizou cerca de 76 países em todas as dimensões estabelecidas pelo autor e continua coletando dados e se atualizando a partir de colaborações de estudos pelo mundo. A dimensão de distância do poder coloca em destaque as relações de poder, que em uma instituição financeira são bem definidas formalmente a partir de estruturas de cargos e linhas de sucessões; e, pressupõe-se, que quanto mais avançado o cargo nestas linhas, maiores suas responsabilidades, atribuições e remuneração. Ao mesmo tempo, devido ao trabalho relacionado à metas e atingimento de objetivos, é necessário alto grau de envolvimento dos empregados com os objetivos da organização, sendo produtivos e agindo de encontro às estratégias da organização. Essas dinâmicas fizeram com que a dimensão de distância do poder, dentre todas apresentadas por Hofstede se destacasse. Em estudo anterior, as dimensões de masculinidade (substituída por igualdade de gênero como se justificará), aversão à incerteza e coletivismo foram escolhidas de forma a ampliar a caracterização das agências bancárias e servir de comparação a uma dissertação promovida em agências bancárias dos estados do Paraná e de Santa Catarina em 2008 para o programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau – FURB (Ferreira, 2008).

Entende-se que a cultura pode influenciar em diversos aspectos em relação aos recursos humanos de uma organização, entre eles a seleção e adaptação do funcionário. Além disso, ela pode ser levada em consideração na avaliação de desempenho, ser motivo de satisfação ou não dos empregados, sendo um assunto de grande importância para a administração de empresas. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae publicou um artigo em seu portal eletrônico no qual se coloca que é a cultura organizacional que desenvolve diretrizes para uma organização bem sucedida e que os que decidem investir em uma cultura corporativa de qualidade dispõem de clientes mais satisfeitos, obtendo maior lucro (Sebrae, 2017).

A Federação Nacional dos Bancos – FEBRABAN divulgou uma nota ao site UOL em 2014 informando que o quadro de bancários era de cerca de 500 mil pessoas no Brasil. Além disso, divulgou que o setor bancário é um dos que mais valorizam a carreira, possuindo baixa rotatividade, e garantindo a permanência dos funcionários na mesma instituição por dez anos em média (Uol, 2014). Um setor de tamanha representatividade e importância para as demais atividades no país é um objeto de estudo ainda pouco explorado em estudos científicos, principalmente àqueles vinculados a cultura organizacional. Dessa forma, a contribuição social deste estudo está na ampliação de conhecimento em uma organização que faz parte de uma área tão significativa e presente em diversas regiões do país.

A respeito da contribuição acadêmica deste trabalho, ao se fazer uma busca avançada nos periódicos disponíveis no Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) observou-se que nos últimos cinco anos, buscando pelo título cultura organizacional obtém-se 134 resultados, dos quais 126 estão de fato relacionados ao tema. Ao se repetir a busca nos periódicos da CAPES, porém por Cultura e Hofstede no título, sem estipular um intervalo de tempo para a busca, obtém-se apenas cinco resultados, sendo quatro deles artigos teóricos, se debruçando sobre o estudo do psicólogo holandês, contrapondo com outros autores e estudos. A escassez de estudos nessas instituições se dá devido a dificuldade de autorização para a produção de pesquisa externa, além de ser um ambiente de cobrança intensa e trabalho sob metas, o que dificulta na disponibilidade dos funcionários para a participação na pesquisa, seja respondendo questionários ou concedendo entrevistas.

Esse estudo também será pertinente do ponto de vista institucional para o maior conhecimento da cultura da organização, colocando a cultura em destaque como forma de entendimento da organização e de como as relações e práticas se dão no ambiente organizacional. Além disto, esta pesquisa poderá contribuir para a ampliação dos conhecimentos em cultura organizacional relacionados a instituições financeiras a partir de um estudo de caso.

O objeto de estudo deste trabalho é uma instituição financeira brasileira, que desde sua criação passou por diversas mudanças e esteve presente no desenvolvimento do país. Tendo em vista o exposto e as diversas alterações recentes na estrutura da organização e, também, seus objetivos, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: Quais são as características da cultura organizacional de agências bancárias do Distrito Federal à luz dos estudos de Hofstede? Com o intuito de responder essa questão, o presente estudo se desenvolve com o objetivo de compreender as características da cultura organizacional de agências bancárias de uma instituição financeira, a partir da Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede. Para isso, algumas etapas serão necessárias, dentre elas caracterizar as agências pesquisadas nas dimensões de distância do poder, individualismo, masculinidade e aversão à incerteza, comparar as características com o resultado nacional da pesquisa de Hofstede e Ferreira (2008) e, finalmente, discutir as diferenças encontradas.

Cultura

Organizacional

A cultura organizacional é o que faz uma organização singular, permeia todas as suas atividades, produtos e, principalmente, as pessoas. Não são raras as ocasiões em que os aspectos culturais são desprezados em processos decisórios, o que pode ter consequências negativas. Sob outra perspectiva, pode ser um diferencial e facilitador para o sucesso de uma organização. Schein (2001) é um dos principais autores que destacaram que a cultura de uma organização é revelante, pois trata-se de um conjunto de forças latentes poderosas, e frequentemente ignoradas, que determinam o comportamento, percepção sobre as coisas, pensamentos e valores individuais e coletivos. Em seu modelo inovador à época, e inspirado no campo de conhecimentos da antropologia e seus métodos etnográficos, afirma que cultura organizacional pode ser definida em três níveis, que vão do mais visível ao mais tácito: artefatos, valores casados e certezas básicas fundamentais.

De acordo com o Schein (2001), o primeiro nível seriam os artefatos, referindo-se às estruturas visíveis e processos organizacionais, relacionando-se com o que é percebido como *modus operandi* do ambiente da organização, bem como a forma de layout, ou seja, como as pessoas se portam e se apresentam. Valores casados são o segundo nível de cultura e estes se aprofundam na organização, dizendo respeito às estratégias, objetivos e filosofias que apoiam os artefatos. Pode-se ter organizações com as mesmas estratégias e objetivos, mas com artefatos diferentes e isso ocorre devido ao terceiro nível de cultura, as certezas tácitas e compartilhadas. O terceiro nível de cultura consiste na história da organização, exigindo um aprofundamento maior para ser compreendido. Assim, os níveis de cultura se inter-relacionam e variam do que é mais claro para um observador comum ao o que que exige reflexão e conhecimento mais atento da organização (Schein, 2001).

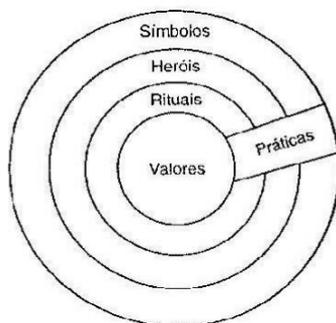
Ainda que Shein (2001) tenha aportado entendimentos significativos para o estudo das culturas nas organizações, suas ideias são mais abstratas, de difícil operacionalização metodológica para gestores organizacionais, além de dependerem das interpretações características da antropologia organizacional. Neste sentido, outro autor contemporâneo, igualmente importante, que se pautou nas contribuições de Schein e avançou na definição de construtos -, e que acabaram por se tornar os mais utilizados nos estudos cross-culturais - foi o pesquisador holandês Geert Hofstede.

Para Hofstede (2017) cultura organizacional diz respeito à maneira pela qual os membros de uma organização se relacionam entre si, com seu trabalho e o mundo fora do ambiente organizacional em comparação com outras organizações (Hofstede, 2017), ou ainda, “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou classes uns dos outros” (Hofstede, 2001, p. 9). Nesta definição, a cultura organizacional se manifesta em diferentes níveis de profundidade, tais quais: valores, rituais, heróis e símbolos.

Segundo Hofstede (2001), os valores são a parte menos visível, mas podem ser identificados através da práticas e comportamentos. Os rituais são comportamentos tecnicamente desnecessários mas que são tidos como socialmente essenciais. Já os heróis são figuras que representam características valorizadas de uma cultura, podem ser pessoas vivas e reais ou não (um personagem de desenho animado pode ser um herói nesse contexto). Finalmente, os símbolos são palavras e gestos ca-

racterísticos de um grupo, sendo compreendidos completamente apenas pelos membros daquele grupo, sendo a manifestação mais visível e mutável da cultura. Estes níveis, ao serem agrupados, podem ser representados como camadas de uma cebola, formando a cultura, conforme Figura 1 (Hofstede, 2001).

Figura 1
O diagrama de cebola



Fonte: Hofstede, apud Ferreira (2008).

Dimensões da

Cultura de Hofstede

A cultura organizacional é algo muito além do que a maneira como as coisas são feitas. A partir da sua extensa pesquisa, Hofstede pôde chegar à conclusão de algumas dimensões que constantemente apareciam na análise dos dados. A partir dessas dimensões, o autor criou um instrumento que o permitiu coletar dados ao redor do mundo e ao longo de décadas. Ao todo, foram 76 países pesquisados em todas dimensões e mais de 30 anos de pesquisa, o que coloca seu estudo sob perspectiva e de grande utilidade para o meio acadêmico e organizacional. Neste estudo, o foco se dará em quatro¹ das seis dimensões analisadas por Hofstede (distância do poder, aversão à incerteza, individualismo e masculinidade) e, portanto, as definições apresentadas abrangem apenas as dimensões de interesse da pesquisa.

De início, apresenta-se a dimensão distância do poder, que é mensurada a partir da base de uma pirâmide de poder na organização e não a partir da chefia, haja vista que a posição de chefia só é alcançada com o consentimento da base. Literalmente, “distância do poder é a extensão que os membros de menor poder de uma organização esperam e permitem que a distribuição do poder seja feita de forma desigual” (Hofstede, 2001:83).

1. A escolha destas dimensões será explicada na metodologia.

Para grande distância do poder a inequidade é algo natural da sociedade. As posições de chefia são vistas como de seres superiores e o sentimento é que o poder tem prioridade acima de juízo de valor. O respeito é algo bastante valorizado, assim como a centralização do poder. Dessa forma, pessoas em posição de subordinação esperam que sejam mandadas a fazer (Hofstede, 2014).

Em contrapartida, sociedades de curta distância do poder entendem que a inequidade é errado e deve ser reduzida quando possível. Nessas sociedades, a hierarquia é reconhecida, mas é vista como regra do jogo para criar ordem e isso não significa que chefes são seres superiores, ou seja, a chefia é algo alcançável. O poder deve ser usado com legitimidade e todos, no topo ou na base, estão sob as mesmas regras. A independência é incentivada desde a educação infantil e a descentralização do poder é valorizada. Assim, subordinados esperam ser consultados em vez de mandados no que diz respeito ao seu trabalho (Hofstede, 2014).

Um exemplo de fenômeno das sociedades que são correlacionados com a distância do poder é a questão política, pois nas sociedades de maior distância do poder geralmente percebem-se condições tais quais ditaduras, poder oligárquico, concentração de poder na mão de poucos e conflitos políticos resolvidos de maneira violenta. Já as sociedades de menor distância do poder são geralmente baseadas na tria política, separação do poder em executivo, legislativo e judiciário, sendo o poder legitimado e o cenário político alterado por evolução e de maneira gradual. Outro exemplo são as inovações, que em sociedades de grande distância do poder, só são possíveis caso haja apoio das hierarquias, enquanto nas sociedades de menor distância do poder ocorrem de maneira natural e mais frequente (Hofstede, 2014). Outra dimensão analisada neste trabalho é a aversão à incerteza, que se refere ao sentimento de ameaça que os membros de uma sociedade têm por situações ambíguas e incertas, porém isso não significa evitar o risco (Hofstede, 2015). Em sociedades que aceitam as incertezas, estas são vistas como algo nobre que deve ser valorizado. Nesse sentido, a vida deve ser aceita da forma que vier. Quase não existem regras e mesmo as que são necessárias podem ser violadas em caso de necessidade, dessa forma a desregulamentação é vigente nessas sociedades. Mudança de emprego é um exemplo de algo comum e realizado de maneira fácil e tranquila (Hofstede, 2015).

Entretanto, as sociedades que evitam incertezas as vêem como ameaças que devem ser combatidas, o que implica em mais estresse e ansiedade (Hofstede, 2001). Há uma grande necessidade de regras, mesmo as que são vistas como impraticáveis, ou seja, há um processo de necessidade de formalização nesses países. Inovações são aceitas com mais resistência por parte dessas sociedades, além de demandarem mais tempo. As pessoas tendem a ficar o máximo que podem no emprego que tem, pois, mudar de emprego é umas das coisas mais incertas que alguém pode fazer. São sociedades que apresentam comportamentos de xenofobia, existindo certo medo de pessoas que aparentam e se comportam de forma diferente (Hofstede, 2001).

A terceira dimensão a ser definida é o individualismo, no sentido de que uma sociedade individualista mantém laços soltos entre os indivíduos e é esperado que as pessoas cuidem de si mesmos e de sua família imediata. Dessa forma, geralmente existe uma identidade individual, centrada no universalismo, onde cada indivíduo é visto como singular. A respeito de competição, esta acontece individualmente, sendo que nos trabalhos em grupo a tarefa é vista como mais importante que as relações; e o confronto é visto como algo que pode ser positivo e saudável (Hofstede, 2014). Em contraponto, uma sociedade coletivista é caracterizada por pessoas que desde o nascimento são parte de grupos, geralmente família, família estendida, por vezes sociedades de tribo ou aldeias. Assim, a identidade é coletiva, centrada na exclusividade (a pessoa faz parte ou não do grupo). A competição ocorre entre grupos, sendo as relações mais importantes que as tarefas. A palavra-chave nessas sociedades é a harmonia, que deve ser preservada afim de se garantir a existência do grupo (Hofstede, 2014).

Finalmente, o autor definiu uma dimensão que chamou de dimensão da masculinidade em oposição à feminilidade. Para Hofstede (2014) sociedades masculinas são aquelas em que há muita distinção entre o papel social de homens e mulheres. Os homens são assertivos e duros, enquanto as mulheres estão mais voltadas para a manutenção da qualidade de vida. Nas sociedades femininas essa separação clara de papéis não existe ou é muito insignificante, esperando-se que os homens também sejam modestos, amorosos e se importem com a qualidade de vida. A maior parte das sociedades é um meio termo entre masculina e feminina (Hofstede, 2014). As características mais presentes nas sociedades femininas são o equilíbrio entre família e o trabalho. São aceitas várias formas de religiões e geralmente são mais centradas no ser humano, no bem ao próximo.

Nessas sociedades, os fortes são de maneira geral invejados e se tem uma simpatia pelos fracos. Em relação às sociedades masculinas, o trabalho é visto como prioridade e é totalmente aceitável que justifique a negligência à família. As religiões são centradas em um ser todo poderoso, visto como “o Pai”. A força é valorizada, enquanto a fraqueza é desprezada e diminuída e a ideia de que homem não chora e não foge à luta é bastante difundida nesse tipo de sociedade (Hofstede, 2014).

Ainda que o contexto inicial dos estudos de Hofstede tivessem legitimado esta dimensão na ocasião, e que uma infinidade de estudos tenham replicado seus métodos e categorias analíticas utilizando a mesma nomenclatura, o fortalecimento de visões pós-colonialistas e do feminismo na literatura acadêmica coloca em profundo questionamento o uso dos termos masculinidade e feminilidade para descrever uma coletividade. Moulettes (2007) aponta a partir de uma leitura pós-colonialista que os estudos baseados em Hofstede contribuem para o fortalecimento de um discurso dicotômico de gênero, reproduzindo um entendimento coletivo precário das relações entre cultura e gênero. A autora propõe que se considerem variações locais e uma multiplicidade de gêneros.

O estudo de Dumetz e Cadil (2018) questiona o indicador de masculinidade demonstrando suas bases em literatura da década de 1930. A evolução do conceito com o tempo tentou abandonar os estereótipos que pautaram a elaboração inicial, avançando para um entendimento mais politicamente correto de igualdade de gênero, segundo os autores. Além disto, através do uso de métodos quantitativos os autores demonstram as fragilidades do instrumental metodológico de Hofstede nesta dimensão, apontando que ele não é suficiente para validar as características que Hofstede utiliza para descrever inicialmente sociedades mais masculinas e mais femininas. O estudo propõe finalmente a substituição desta dimensão de masculinidade pela de igualdade de gênero. Diante destas perspectivas apresentadas, o presente artigo substituirá a terminologia Masculinidade (MAS) x Feminilidade pela terminologia Menor Igualdade de Gênero (MeIG) e Maior Igualdade de Gênero.

Feitas estas considerações, verifica-se que no Brasil as dimensões de Hofstede e seus estudos interculturais não são tão amplos. Especialmente em relação às instituições bancárias há pouco conteúdo divulgado, à exceção da dissertação de Ferreira (2008), que pesquisou a cultura organizacional à luz dos conceitos de Hofstede, nas dimensões distância do po-

der, aversão à incerteza, individualismo e igualdade de gênero, aplicado a agências bancárias das regiões do Paraná e Santa Catarina. Em resumo, os resultados indicaram que “as regiões possuem alta distância do poder, alta aversão à incerteza, são coletivistas e femininas” (Ferreira, 2008: 7). Por ambas regiões não diferirem muito nos resultados, o autor concluiu que a cultura da instituição pesquisada é homogênea e se aproxima do resultado encontrado por Hofstede para o Brasil. Além disso, o autor sugere a ampliação da pesquisa em suas conclusões e, espera-se que este estudo contribua para essa sugestão anteriormente recomendada.

Método

Caracterização da Instituição Financeira

A instituição financeira pesquisada neste estudo é o principal banco público do país, com mais de 4 mil agências distribuídas pelo território nacional, além de escritórios internacionais. Ao longo de seus mais de 100 anos, a organização em questão passou por mudanças de diretrizes e ideal. Geralmente associada a programas sociais, realiza atendimento de pessoas de baixa renda e concessão de crédito habitacional. No ano de 2012 a organização passou por uma mudança estrutural que previa um plano estratégico de 10 anos para alcançar algumas metas, como ampliar base de clientes e estar entre os três maiores bancos do Brasil.

Esse plano causou uma mudança substancial na organização como um todo e, também, em relação à sua cultura. O planejamento estratégico da organização provocou grandes mudanças, nas quais foram alteradas a missão e a visão de futuro. Neste mesmo contexto foi lançada uma campanha de endomarketing, com o objetivo de motivar os funcionários a serem agentes dessa mudança. Logo, o foco deste trabalho são as agências bancárias desta instituição, localizadas no Distrito Federal e vinculadas a uma rede de atendimento específica da organização.

Abordagem, Amostragem

e Instrumento de pesquisa

A pesquisa desse trabalho classifica-se como de natureza empírica, de tipo descritiva, utilizando-se da abordagem de estudo de caso coletivo (Gil, 1991). As agências da instituição pesquisada serão caracterizadas quanto as dimensões culturais identificadas por Hofstede de distância do poder, aversão à incerteza, coletivismo e menor igualdade de gênero, através de

uma coleta de dados primários estruturadas por meio de questionário. Estas quatro dimensões não foram selecionadas de maneira aleatória, tratam-se das dimensões cujos cálculos encontram-se mais desenvolvidos, amplamente utilizados em pesquisas e bem vinculadas ao instrumento de coleta de dados no manual atualizado (Hofstede, 1994). A dimensão de indulgência não faz parte do estudo inicial realizado na década de 1980 e foi incluída recentemente, apresentando, ainda, muitas controvérsias. Já a dimensão orientação para o longo prazo foi criada na tentativa de adaptar a dimensão de aversão à incerteza para a cultura asiática. É amplamente criticada por pesquisadores da cosmologia oriental confucionista e, atualmente, está em revisão, não evidenciando quais questões do questionário efetivamente fazem parte do cálculo de seu indicador (Hofstede, 1994; Hofstede, 2018). Em vista destas limitações, este estudo ancorou-se nas quatro dimensões mais consolidadas descritas acima.

Os resultados dessa pesquisa serão confrontados com os resultados apresentados para o Brasil por Hofstede e aos encontrados na pesquisa de Ferreira (2008). A população desta pesquisa diz respeito a todas as agências da rede de atendimento de interesse, situadas no Distrito Federal, referindo-se a 56 agências e totalizando 1038 funcionários. De acordo com as características exploratórias do estudo, a amostragem será não-probabilística, por conveniência, ou seja, não foi calculado previamente o número da amostra e as agências alvo do estudo foram escolhidas de forma a facilitar a aplicação do questionário por terem facilitadores do processo em cada uma delas.

Assim sendo, o instrumento de pesquisa escolhido foi o questionário, visto que pesquisas semelhantes utilizaram este mesmo instrumento. O questionário utilizado² foi o desenvolvido por Hofstede (2001) e traduzido e adaptado por Ferreira (2008). Nele, constam 67 questões, com respostas em escala tipo Likert³ e respostas em quatro opções para escolha. Treze perguntas são efetivamente utilizadas no cálculo dos indicadores. O estudo de correlação original do autor revelou que estas perguntas indicavam em maior grau aspectos comprobatórios das dimensões construídas (Hofstede, 1991). Isto explica o fato de que o questionário original foi reduzido para 67 perguntas (Ferreira, 2008) e as questões, ainda que não

2. O questionário utilizado abrange as informações pessoais dos participantes, questões sobre a organização, objetivos pessoais e profissionais, preferência por tipo de gerente, desejo de estabilidade e estresse no trabalho.

3. A escala Likert é bastante difundida no meio acadêmico, sendo originalmente era composta por cinco pontos de escolha que vão de “aprovo totalmente” a “desaprovo totalmente” e, ao longo dos anos, os pontos foram sendo alterados e até adicionados novos itens (Vieira & Dalmoro, 2008).

utilizadas diretamente, revelam percepções complementares, controversas, comprobatórias e mais amplas para o entendimento contextualizado dos resultados deste estudo.

Dez agências bancárias foram alvo da pesquisa, totalizando 261 funcionários. Pesquisou-se a quantidade de funcionários lotados em cada agência e providenciou-se o envio dos questionários. Por questões de necessidade de sigilo, optou-se por preservar a identidade das agências, nomeando-as de Agência A à Agência J. Conforme dados apresentados no Quadro 1, obteve-se o retorno de 26,05% dos questionários enviados.

Quadro I
Relação de agências e questionários enviados e recebidos

Agência	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Questionários enviados	42	31	60	23	4	10	46	10	26	9	261
Questionários recebidos	13	10	7	0	0	7	9	6	13	3	68

Fonte: Dados da pesquisa.

O colaborador facilitador da Agência D não obteve sucesso na coleta de dados e o malote com os questionários da Agência E respondidos foi extraviado. Dessa forma, não se pode analisar os dados para estas agências.

Quanto ao perfil da amostra, 55,88% dos respondentes são homens; 33,82 % dos respondentes são solteiros; 48,53 % casados. A respeito da idade, 39,71% tem de 16 a 30 anos; 50% de 31 a 45 anos; 10,29% tem mais de 45 anos. Quanto ao tempo de organização, 10,29% possuem menos de 2 anos; 36,76% tem de 2 a 5 anos; 30,88% tem de 5 a 10 anos e 22,06% trabalha a mais de 10 anos nesta mesma organização. Em relação a escolaridade, 10,29% possuem ensino médio completo; 16,18% tem ensino superior incompleto; 39,71% possuem ensino superior completo e 33,82% são pós-graduados.

A escolha das agências para a realização da pesquisa aconteceu de modo a ter em cada uma delas um colaborador para recepcionar e aplicar os questionários. Dessa forma, foram escolhidas dez agências no Distrito Federal em setembro de 2017, estando o gerente geral de cada uma delas ciente da pesquisa. O envio dos questionários aconteceu por meio de malote direcionado aos colaboradores juntamente com uma carta aos chefes das unidades especificando o trabalho e apresentando a pesquisa. Foram

concedidos quinze dias de prazo para a resposta e retorno dos questionários para análise de dados. Ao final do prazo os colaboradores em cada agência devolveram, via malote, os questionários respondidos. Por fim, a abordagem quantitativa se mostrou a melhor para a análise de dados do presente estudo, por apresentar resultados de fácil comparação a outras pesquisas feitas sob o mesmo escopo em diferentes instituições.

Apresentação

e análise dos Resultados

Nesta parte serão apresentados os resultados da pesquisa dividida em quatro subseções, relacionadas às quatro dimensões culturais de Hofstede foco desse estudo: Índice de Distância Hierárquica (PDI) – Distância do Poder; Controle de Incerteza – Aversão à incerteza; Índice do grau de individualismo versus coletivismo (IDV) – Individualismo; Índice do grau de igualdade de gênero (MeIG). No final de cada seção serão discutidos os resultados, comparando-os aos resultados de Hofstede (2017) e Ferreira (2008). O cálculo dos índices referentes a cada dimensão foi efetuado conforme os cálculos realizados no estudo de Hofstede (2001), traduzido por Ferreira (2008).

Índice de Distância Hierárquica

O índice de distância hierárquica (PDI), relacionado com a dimensão de distância do poder, é calculado a partir de uma fórmula que envolve as questões 01, 34 e 35 do questionário utilizado. A questão 01 questionava a opinião do respondente, em um nível de frequência de 1 a 5, sendo 1 – Muito frequente e 5 – Muito raramente, sobre a afirmação: “Empregados têm receio de expressar divergência com seus gerentes.” A contagem média das respostas referentes a essa questão é obtida atribuindo pesos de 1 a 5 às respostas, multiplicando as frequências e o resultado é somado e dividido pela amostra, obtendo-se, assim, o valor de **2,96**. Para a questão 34 foram apresentados quatro tipos de gerentes e pedia-se que se escolhesse sob a supervisão de qual preferia-se trabalhar. Os tipos eram de 1 a 4, respectivamente, autocrático, paternalista, não consultivo e democrático. As respostas relevantes para esse índice eram as do tipo 1 e 2, ou seja, em que as pessoas preferiam trabalhar sob a supervisão de um gerente autocrático ou paternalista, logo: Tipo 1 + Tipo 2 = 2,94 + 19,12 = **22,06**. Em relação a questão 35, o valor de interesse é a percentagem da escolha do tipo 3 de gerente como o que mais se assemelha ao gestor atual do respondente. Neste caso, foi **42,65**. Dessa forma, têm-se o índice de distância hierárquica como:

$PDI = 135 - 25$ (contagem média da questão 01) + (soma das porcentagens das respostas 1 e 2 da questão 34) – (a porcentagem das respostas 3, da questão 35). Ou seja,

$$PDI = 135 - 25(2,96) + 22,06 - 20,59 = \mathbf{62,47}.$$

Esse resultado indica que, em relação a amostra estudada, a organização apresenta um índice de distância hierárquica elevado, o que significa que para as agências alvo da pesquisa, as pessoas percebem a inequidade de poder como algo natural e têm uma imagem da chefia como pessoas diferenciadas. Assim, nessa organização, o poder tende a ser mais centralizado e as pessoas que ocupam posições subordinadas tendem a esperar o recebimento de ordens. Além disso, essas pessoas geralmente não esperam que sejam consultadas sobre as ordens recebidas (Hofstede, 2014). Na pesquisa de Ferreira (2008) é encontrado o valor de 51,74 para Santa Catarina e 66,1 para o Paraná em relação às agências bancárias das regiões. Já Hofstede (2017), apresenta o valor 69 para esse mesmo índice em relação ao Brasil. Ou seja, os resultados obtidos estão em consonância com resultados de outras pesquisas e dentro do que era esperado para uma organização brasileira segundo Hofstede.

Controle da Incerteza

Em relação ao controle de incerteza, relacionado com a dimensão de aversão à incerteza, o cálculo é efetuado a partir das questões 60, 65 e 67 do questionário. A questão 60 solicitava o ponto de concordância do respondente, que responderia numa escala likert de 1 a 5, sendo 1 – concordo muito e 5 – discordo muito, com a afirmação: “As regras da companhia não devem ser quebradas – mesmo que o empregado pense que está tendo as melhores intenções para com a organização.” A contagem média das respostas desta questão é obtida atribuindo pesos de 1 a 5 às respostas, multiplicando às frequências e o resultado é somado e dividido pela amostra, obtendo-se assim o valor de **1,97**.

A questão 65 refere-se à estabilidade e questionava quanto tempo o funcionário pretendia permanecer na organização. Para esse indicador, a informação pertinente é a quantidade de funcionários que pretende permanecer menos de cinco anos. Neste caso, os que pensam em permanecer na organização até 5 anos é a soma das frequências das duas primeiras categorias da questão, ou seja **13,23**. Finalmente, a questão 67 diz respeito ao estresse no trabalho e investiga frequência em que o funcionário se sente nervoso ou tenso, numa escala likert de 1 a 5. O índice obtido

através da contagem das médias das resposta para essa questão foi o de valor **2,88**. Dessa forma, têm-se o índice de distância hierárquica como:

Controle da Incerteza = 300 – 30 (contagem média sobre regra de orientação (afirmativa 60) – (porcentagem sobre a intenção de ficar menos que 05 anos na organização (afirmativa 65) – 40 (contagem média sobre stress no trabalho (afirmativa 67)). Ou seja,

$$\text{Controle da Incerteza} = 300 - 30(1,97) - 13,23 - 40 (2,88) = \mathbf{112,47}.$$

Esse resultado demonstra um controle de incerteza bastante elevado e, dessa forma, espera-se o combate a situações incertas, que são consideradas implicando em mais estresse e ansiedade no ambiente de trabalho. Há também uma grande necessidade pela normatização, haja vista que confere certa segurança aos processos e uma expectativa de resultados (Hofstede, 2015). Na pesquisa de Ferreira (2008), encontra-se o valor de 99,06 para Santa Catarina e 96,7 para o Paraná em relação às agências bancárias destas regiões. Hofstede (2017) apresenta o valor 76 para esse mesmo índice em relação ao Brasil, o que é considerado um alto grau de aversão a incerteza.

Todavia, os resultados obtidos neste trabalho estão em concordância com resultados obtidos na pesquisa de Ferreira (2008), que demonstram um controle da incerteza ainda mais elevado que o encontrado por Hofstede (2015) para o país. Isto pode estar relacionado ao campo organizacional das participantes desta pesquisa e da pesquisa de Ferreira (2008), visto que referem-se a instituições financeiras. Nessas organizações, o risco que é apresentado pela incerteza deve ser evitado ao máximo, utilizando, para isso, alguns instrumentos típicos de culturas que evitam incertezas, como o uso de burocracia e regras para se sentir legitimado no processo decisório, por exemplo.

Índice do grau de individualismo

versus coletivismo

Em relação a este índice, relacionado com a dimensão de individualismo versus coletivismo, o cálculo é realizado a partir das contagens médias das questões 7, 9, 13 e 19 do questionário. As questões referem-se ao fator ideal que as pessoas querem no seu ambiente de trabalho, dado uma importância de 1 a 5, sendo 1 – de importância máxima e 5 - de muito pequena ou nenhuma importância, sendo os resultados apresentados e termos de contagem de médias das respostas de cada questão. Assim, a questão 7,

“Viver em um meio agradável para si e para a sua família”, apresentou o índice de **1,34**. A respeito da questão 9, os respondentes deveriam classificar a importância de “Trabalhar com pessoas que colaboram umas com as outras”, gerando um resultado de valor **1,49**. A questão 13 referiu-se ao ambiente de trabalho e a importância atribuída a ele “Ter boas condições de trabalho (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, entre outros)”, com resultado **1,51**.

Por fim, a questão 19 investigou a importância dada à disponibilidade de tempo familiar: “Ter um trabalho que possibilite a você horas suficientes para sua vida pessoal ou familiar”, obtendo-se como resultado o valor de **1,45**. Logo, o índice do grau de individualismo versus coletivismo é: $IDV = -27 \times (\text{contagem média da questão A7}) + 30 \times (\text{contagem média da questão A9}) + 76 \times (\text{contagem média da questão A13}) - 43 \times (\text{contagem média da questão A19}) - 29 (= \text{constante})$. Ou seja,

$$IDV = -27 \times (1,34) + 30 \times (1,49) + 76 \times (1,51) - (43 \times 1,45) - 29 = \mathbf{31,93}$$

Esse resultado define a amostra como coletivista, ou seja, as pessoas apresentam mais sensação de pertencimento a grupos a partir de uma identidade coletiva. Os funcionários da instituição financeira pesquisada, têm uma denominação exclusiva, ou seja, possuem um sentimento de exclusividade, são mais que bancários, são economistas. Além disso, dão grande importância à harmonia no ambiente de trabalho (Hofstede, 2014). Na pesquisa de Ferreira (2008), encontra-se o valor de 32,92 para Santa Catarina e 43,49 para o Paraná em relação às agências bancárias destas regiões. Enquanto Hofstede (2017) apresenta o valor 38 para esse mesmo índice em relação ao Brasil, que é considerado uma cultura coletivista. Os resultados encontrados estão de acordo com as perspectivas destas pesquisas, se aproximando ao que Hofstede apresenta como resultado para o Brasil.

Índice do grau de igualdade de gênero

O índice de igualdade de gênero diz respeito à dimensão de menor igualdade de gênero e o seu cálculo é efetuado a partir das questões 08, 09, 15 e 16 do questionário. As questões, assim como a dimensão de individualismo, referem-se ao fator ideal que as pessoas desejam no seu ambiente de trabalho, dado uma importância de 1 a 5, sendo 1 – de importância máxima e 5 - de muito pequena ou nenhuma importância. O cálculo deste índice, em semelhança aos resultados anteriores, é realizado sob a contagem média das respostas das questões de interesse.

Nesse sentido, a questão 8 discorre sobre a importância de “Ter oportunidade de aumentar a sua remuneração” e os dados coletados apontam o resultado de **1,79**. A questão 9 já foi apresentada no índice anterior. Quanto a questão 15, diz respeito a sentir segurança no trabalho, resultando no valor **1,39**. Por fim, a questão 16 se trata de “ter oportunidade de progredir para cargos melhores”, retornando um valor de **1,55**. Tendo em vista esses resultados, o cálculo do índice de igualdade de gênero se dá por meio da fórmula: $MeIG = - 66 \times (\text{contagem média da afirmativa 08}) + 60 \times (\text{contagem média da afirmativa 09}) + 30 \times (\text{contagem média da afirmativa 15}) - 39 \times (\text{contagem média da afirmativa 16}) + 76 (= \text{constante})$. Ou seja,

$$MeIG = - 66 \times (1,79) + 60 \times (1,49) + 30 \times (1,39) - 39 \times (1,55) + 76 = \mathbf{28,51}.$$

Os resultados apresentados sugerem que as agência alvo da pesquisa apresentam cultura com maior igualdade de gênero, isto é, não há uma divisão clara de papéis entre homens e mulheres, além de uma valorização da qualidade de vida. Ademais, há uma valorização da família colocando-a em posição de equilíbrio com o trabalho. Na pesquisa de Ferreira (2008), encontra-se o valor de 32,86 para Santa Catarina e 48,31 para o Paraná em relação às agências bancárias destas regiões. Hofstede (2017) apresenta o valor 49 para esse mesmo índice em relação ao Brasil, que é considerado uma cultura intermediária em relação a igualdade de gênero. Os resultados encontrados demonstram uma tendência maior a igualdade de gênero, divergindo levemente em relação ao resultado encontrado por Hofstede, que se aproxima de um índice intermediário.

Conclusões

e Recomendações

Este trabalho teve como objetivo compreender as características da cultura organizacional de agências bancárias de uma instituição financeira na região do Distrito Federal a partir da Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede e, dessa forma, elucidar a importância do papel desempenhado pela cultura nas organizações. O estudo promovido por Hofstede desde a década de 1980 foi um referencial importante nessa área devido sua magnitude e continuidade. É impactante perceber que suas observações ainda fazem sentido, mesmo após mais de 30 anos desde suas primeiras pesquisas.

Como objetivo específico identificou-se as características culturais da instituição de interesse nas dimensões de distância do poder, individualismo, igualdade de gênero e aversão à incerteza, ou seja, foi identifi-

cado uma cultura de alta distância do poder (62,47); coletivista (31,93); com alto grau de igualdade de gênero (28,51); e alta aversão à incerteza (112,47). Comparando as características com o resultado nacional da pesquisa de Hofstede (2001) e da pesquisa de Ferreira (2008), observou-se que as dimensões de distância do poder e individualismo quase não divergiram, já a de aversão à incerteza, foram maiores que a do Brasil (Hofstede, 2017) e próxima aos resultados de Ferreira (2008). Quanto à igualdade de gênero, o resultado encontrado para a amostra revelou um índice mais baixo, indicando assim maior igualdade de gênero do que o estudo anterior apresentado por Hofstede e Ferreira.

Ao que se refere às limitações do presente estudo, entende-se que não se pôde ampliar o resultado obtido para a organização em todas as suas regiões de atuação, principalmente pela amostra não ser significativa em relação ao número de empregados total da instituição e por ser uma amostra por conveniência. Avaliou-se como instigante a possibilidade de reaplicar uma pesquisa divulgada mundialmente, entretanto, recomendar-se o uso de um questionário adaptado contendo somente as questões de interesse, o que poderia implicar em um maior número de questionários respondidos. Além disso, a aplicação presencial dos questionários também é um fator que pode impactar em uma maior amostra, outrossim, a solução de alguma ferramenta online autorizada para todos os funcionários no ambiente corporativo, com o envio de lembretes por e-mail sobre o prazo final de resposta. Apesar de ser mais complexa essa alternativa, pois envolveria uma ação junto à diversas áreas da organização para autorização e viabilização, acredita-se que seria de grande avanço para a coleta de dados da pesquisa.

Observou-se, também, que dentro das limitações do estudo de caso exploratório executado, alcançou-se resultados bastante próximos aos demonstrados por Hofstede (2017) para as dimensões de distância do poder, controle de incerteza, individualismo e igualdade de gênero. Lembrando que, como o próprio autor defende, esses índices tendem a se manter estáveis ao longo dos anos, pois mesmo que se alterem, são índices relativos entre os países, e dessa forma, se alteram na mesma proporção. A dimensão de distância do poder, que se acreditava ser a de maior interesse nesta pesquisa, devido às características da instituição apresentou resultados congruentes aos de Hofstede (2017) e Ferreira (2008). Um resultado um pouco diferenciado, e que na análise de dados se fez mais evidente, foi a dimensão de aversão a incerteza. Tantos os resultados apresentados por

Ferreira (2008) e por este trabalho apontam indicadores mais elevados, representando uma preferência por se preservar ante as incertezas. Acredita-se que seja uma descoberta interessante o fato de que instituições bancárias tendem a apresentar resultados mais elevados para o controle da incerteza.

Finalmente, sugere-se que a pesquisa seja ampliada, na própria intuição pesquisada, ou até mesmo em outras instituições financeiras no intuito de aumentar a discussão sobre cultura organizacional e poder comparar os dados de maneira padronizada a partir do mesmo referencial. Recomenda-se também aprofundar os estudos da dimensão de aversão a incerteza neste campo organizacional, para se confirmar ou refutar a hipótese de que instituições bancárias tendem a apresentar resultados mais elevados para aversão à incerteza.

Referências

- Bond, M. H. (2002). *Reclaiming the Individual from Hofstede's Ecological Analysis - A 20-Year Odyssey: Comment on Oyserman et al. (2002)*. Psychological Bulletin 128 (1) 73-77.
- Brasil, Banco Central do. (2017). *Relação de Instituições em Funcionamento no País (transferência de arquivos)*. [online] Bcb.gov.br. Available at: <https://www.bcb.gov.br/fis/info/instituicoes.asp?idpai=INFCAD> [Accessed 30 Jun. 2017].
- Dumetz, J.; Cadil J. (2018). *Challenging the Masculinity index: The end of a cross-cultural myth*. International Journal of Social Sciences, 7(1), 49-68.
- Ferreira, A. (2008). *Dimensões da Cultura Organizacional no Modelo de Hofstede: Estudo em uma Instituição Financeira nos Estados do Paraná e Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado. Universidade Regional de Blumenau - FURB.
- Gil, A. (1991). *Técnicas de pesquisa em economia*. 2nd ed. São Paulo (SP): Atlas.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Hofstede Insights. (2017). *Country Comparison - Hofstede Insights*. [online] Available at: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil/> [Accessed 30 Jul. 2017].
- Moulettes, A. (2007) *The absence of women's voices in Hofstede's Cultural Consequences: A postcolonial reading*. Women in Management Review, 22 (6) 443-455.

- Hofstede G. (n.d.). *The 6 dimensions model of national culture by Geert Hofstede*. [online] Available at: <http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> [Accessed 30 Jun. 2017].
- Jones, M. L. (2007). *Hofstede - Culturally questionable?* In Oxford Business & Economics Conference (p. 11). Retrieved from <http://ro.uow.edu.au/comm-papers/370>
- Sebrae. (2017). *A importância da cultura organizacional para o seu negócio* | Sebrae. [online] Available at: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-importancia-da-cultura-organizacional-para-o-seu-negocio,2516dfdafceca510VgnVCM1000004c00210aRCRD> [Accessed 9 Sep. 2017].
- Schein, E. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro (RJ): Jose Olympio.
- Søndergaard, M. (1994). *Hofstede's consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications*. Organization Studies 15 (3), 447.
- Uol. (2017). *Febraban: número de bancários teve "crescimento vertiginoso" em 10 anos*. [online] Available at: <https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2014/07/18/febraban-numero-de-bancarios-teve-crescimento-vertiginoso-em-10-anos.htm>[Accessed 7 Sep. 2017].
- Vergara, S (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3rd ed. São Paulo (SP): Atlas.
- Vieira, K.; Dalmoro, M. (2014) *Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados?* Revista Gestão Organizacional. 6 (3), 161-174.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2nd ed. Porto Alegre (RS): Bookman.
- YouTube. (2014). *10 minutes with Geert Hofstede on Individualism versus Collectivism 10112014*. [online] Available at: <https://youtu.be/zQj-1VPNPHII> [Accessed 30 Jun. 2017].
- YouTube. (2014). *10 minutes with Geert Hofstede on Masculinity versus Femininity 10112014*. [online] Available at: <https://youtu.be/Pyr-XKQG2CM> [Accessed 30 Jun. 2017].
- YouTube. (2015). *10 minutes with Geert Hofstede on Uncertainty Avoidance 01032015*. [online] Available at: <https://youtu.be/fZF6LyGne7Q> [Accessed 30 Jun. 2017].
- YouTube. (2015). *10 minutes with Geert Hofstede on Long versus Short Term Orientation 01032015*. [online] Available at: <https://youtu.be/H8ygYIG-sIQ4> [Accessed 30 Jun. 2017].
- YouTube. (2015). *10 minutes with Geert Hofstede on Indulgence versus Restraint 01032015*. [online] Available at: <https://youtu.be/V0YgGdzmFtA> [Accessed 30 Jun. 2017].



Recibido: 17 de diciembre de 2018 Aprobado: 5 de marzo de 2019