

A VALIDAÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA: ESTUDO DE CASO DO SUPERMERCADO “SUPER MAXI” DE UBERLÂNDIA

*Solon Bevilacqua - Fagen - UFU¹
Juan Carlos Vivanco - Fagen – UFU²*

Resumo:

Utilizando uma metodologia focada no problema organizacional brasileiro, empregou-se um questionário com 94 variáveis, junto a 80 respondentes, possibilitando uma posterior Análise Fatorial para a criação das 3 dimensões finais. Ao término do estudo, constatou-se que o instrumento pode ser replicado para outras motivações, com outras necessidades, sem a perda de confiabilidade.

Palavras-chaves: Cultura corporativa. Pesquisa quantitativa. Análise fatorial.

Abstract:

By using a methodology that mafes focus on the Brazilian organizational problem, a questionnaire with 94 variables was used with 80 respondents, enabling a later Factor Analysis for the creation of 3-D final. At the end of the study, it was concluded that the instrument can be replicated for other reasons, other needs, without the loss of reliability.

Key words: Corporate culture, Research quantitative. Factorial analysis.

Introdução:

As organizações brasileiras receberam, provavelmente, as mais diversas contribuições culturais registradas. Dos colonizadores europeus, aos povos nativos já presentes, deu-se início a um processo de formação cultural extremamente diversificado, agregando heterogeneidade às nossas empresas. Nesse referencial teórico torna-se claro que existe uma lacuna na análise dessa formação organizacional: a questão de buscar-se um modelo homogêneo para as empresas brasileiras, quando justamente a diversidade cultural do brasileiro, dificulta esse procedimento. Analisando Alcadipani e Crubellate (2003), Motta, Alcadipani e Bresler (2001), Motta, Alcadipani (1999) e Rosa, Tureta e Brito (2006), constata-se uma falha na definição do modelo organizacional genuinamente brasileiro. Se recebidas contribuições culturais diversas, nitidamente tem-se presente nas organizações brasileiras essa diversidade herdada. Alcadipani e Crubellate (2003), afirmam que a maioria dos estudos sobre a cultura brasileira com o foco em administração, não considera a pluralidade e a diversidade

¹ Graduado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia. Contato: solbev@gmail.com

² Graduado em Administração pela Universidade Nacional San Antonio Abad del Cusco - Perú, Pós-Graduação MBA em Gestão Empresarial na Fundação Getulio Vargas. Contato: juancabaca@hotmail.com

brasileira e de suas organizações (p.64). Quando Rosa, Tureta, e Brito (2006) apresentam sua conclusão, chamam-na de inacabada, título justificado pelo reconhecimento sobre a impossibilidade de estancar a análise, considerando a complexidade da nossa cultura (p. 14). Das considerações acima uma síntese pode ser construída, a construção multifacetada da cultura brasileira demanda um método apropriado de investigação de suas particularidades e o método proposto por Ferreira (2002) apresenta-se como adequado, conforme será observado ao longo desse estudo.

A partir do exposto representa o problema de pesquisa a seguinte questão: o questionário proposto por Ferreira (2002) como modelo para estudos de cultura organizacional brasileira se adéqua a outras situações extremas? O presente estudo objetiva identificar e avaliar os valores e práticas organizacionais relacionados a rede de supermercados Super Maxi na cidade de Uberlândia, testando dessa forma um instrumento já validado em outros setores da economia.

Cultura Nacional e Cultura Organizacional

O brasileiro ao tentar criar um modelo homogêneo para suas organizações ignora sua herança cultural e busca um modelo estrangeiro para suas empresas. Esquece que em sua própria essência se encontra esse modelo que persegue. A própria sabedoria de sua comunidade já possui essas características necessárias para sua atividade organizacional.

A cultura de uma organização representa um aspecto tão importante na Administração contemporânea que pode interferir no modo de vida pessoal de seus colaboradores. Segundo Ferreira *et al* (2006) a cultura é um modo de pensar, um modo de agir e de sentir, servindo para integrar e criar uma situação de diferenciação entre grupos. Considerando a afirmação dos autores, pode-se supor que o aspecto da cultura de uma empresa, representa a essência do valor da entidade. Essa mesma cultura poderia também ser sentida no retorno de um cliente fiel a uma loja. Fidelizar um cliente é um desafio em Marketing considerado extremamente complexo. Para Révillion (2003) a fidelidade do cliente é a recompensa de uma orientação para o Marketing que proporciona auferir lucro, somente obtido com a valorização da cultura da entidade. O cliente que percebe que a empresa não possui identidade, procura satisfazer sua

necessidade de consumo de forma esporádica ou mesmo sazonal, afinal não percebe um valor integrador naquela relação de compra.

Outros autores corroboram com essa visão. Esse seria o caso de Porto e Tamayo (2005) que afirmam ser o civismo da entidade um aspecto de incremento da inovação e criatividade. Para esses autores quando o civismo transpassa as estruturas físicas da empresa, estaria criado um elo mais forte representado por satisfação do cliente interno e externo, senso de justiça e outros tantos valores pessoais. Há também um elo comum entre os autores, quando abordam que os indivíduos não agem conscientemente visando um prejuízo pessoal ou improdutividade para suas empresas ao atuarem com descaso em suas atividades. Révillion *apud* Porter (2002) vai além quando aborda o aspecto econômico como fator explicativo para o comportamento das pessoas nas organizações. O comportamento das pessoas em sociedade está correlacionado com os sinais e os incentivos criados no sistema econômico em que vivem.

Percebe-se outro aspecto da importância do emprego de uma metodologia tipicamente brasileira quando as contribuições chegam das mais diversas áreas, principalmente da Psicologia, Antropologia e Sociologia, essa contribuição auxilia os estudiosos do assunto a entender as novas formas que a cultura organizacional assumiu para os dias de hoje.

Segundo Neto & Cavedon (1999) existe um grande caminho que pode desvelar o que está obscuro na cultura e nas organizações, e dessa forma ele envia contribuições para esse tema, vindas da Psicanálise. Prestes Mota também costuma, por meio de outros autores, expressar conceitos de origem freudiana, e dessa forma sacramenta a influência dessa ciência no estudo das organizações. Os autores também consideram que o entendimento dos processos sociais passa pelo referencial psicanalítico, e seu núcleo de estudo seria o controle social, a organização e a cultura. Naturalmente após essas afirmações, os autores questionam alguns fundamentos, afinal a complexidade clínica da psicanálise transcende em alguns momentos o estudo do ambiente organizacional.

Mascarenhas (2002) fornece outra visão quando traz uma abordagem centrada na contribuição da antropologia à administração. Nesse estudo o autor apresenta o conhecimento produzido pela etnografia, método clássico de pesquisa empregado pela antropologia. Trata-se, segundo o autor de um caminho extremamente produtivo, representando um caminho produtivo a ser seguido. Mascarenhas (2002) também se

vale de outros autores para explicar que a postura antropológica representa uma maneira de superar a objetividade cega sentida na administração. Nesse artigo têm-se também alguns aspectos que sugerem cautela no emprego antropológico, afinal da antropologia vem o pressuposto que a administração possui uma dinâmica de sociedade e não de comunidade. Esse aspecto sugere que na comunidade há uma riqueza de detalhes ímpar, não presente na esfera da sociedade, aspecto esse que possibilita a diminuição da distância entre a realidade organizacional e sua percepção pelos dirigentes.

Da sociologia algumas considerações importantes também podem ser apresentadas. Considerando por exemplo as representações sociais, pode-se discutir o papel do gênero no âmbito organizacional. Tomando o papel da mulher como exemplo, no estudo de Mageste, Mendes e Capelle (2006) que aborda a representação do trabalho feminino no cinema brasileiro, tem-se a real dimensão da realidade social. Importante ressaltar que, segundo os autores, podemos ter uma distorção dessa realidade. Sendo o homem o autor dos registros e estudos sobre as questões organizacionais, é natural que não se tenha uma ótica feminina das atividades passadas. Assim mesmo, é notório que o papel de coadjuvante é conferido à mulher, a despeito de suas conquistas profissionais. Naqueles setores em que ela é socialmente aceita, sua participação se intensifica. Os autores citam inclusive dados do IBGE de 1999, que constatam que a mulher estudou mais que o homem nos últimos 10 anos, significando um repasse de força para o lado feminino, sem que, no entanto a valorização do trabalho feminino fosse evidenciado. Tais considerações refletem o quanto o brasileiro trabalha em um ambiente multifacetado, exigente de estudos focados em sua realidade, com instrumento próprio e centrado em sua problemática.

Metodologia

A construção do questionário foi realizada a partir do estudo de Ferreira et al (2002) que propõe um método genuinamente brasileiro suportado por 91 questões e o subsequente emprego da Análise Fatorial. Considerando que a amostra desse estudo era de grau de instrução tido como baixo (ensino fundamental e médio) várias alterações foram feitas objetivando melhorar o aproveitamento do instrumento empregado. Após a construção do questionário, foi aplicado um pré-teste junto a 20 respondentes de áreas

diversas da empresa. Constatou-se imediatamente a necessidade de alterar-se e suprimir várias questões, readequando o modelo dos autores supracitados. As entrevistas foram aplicadas pessoalmente, tal preocupação se deve ao próprio aspecto estrutural do questionário, que em função de sua dimensão, sugere ao entrevistado certo descaso ao responder.

O processo de amostragem não probabilística foi executado segundo metodologia consagrada por Malhotra (2005, p. 266). Conforme o autor, *os entrevistados são escolhidos porque estão no lugar certo e na hora certa. [...] Amostras por conveniência não são apropriadas para a pesquisa descritiva ou causal, em que o objetivo é obter conclusões sobre a população* (MALHOTRA, 2005:266). Nesse caso específico da pesquisa, segundo o problema e objetivo do estudo, não há a preocupação de validar um instrumento para toda uma população e sim verificar se o questionário poderia ser aplicado em uma área distinta daquela que foi concebido, abrindo frente para outras aplicações.

A aplicação do questionário foi tida com extremamente complexa. Os funcionários do supermercado Maxxi trabalham por turnos, tornando necessária a criação de cotas de entrevista. Adicionalmente também se encontrou uma disparidade cultural sem precedentes, em virtude de haver necessidade de entrevistar gerentes e supervisores e funcionários no outro extremo da hierarquia.

Análise Fatorial

Ao se adotar a Análise Fatorial como recurso de análise objetivou-se agrupar a grande quantidade de dados em torno de dimensões, reduzindo, portanto o número de variáveis envolvidas. Assim foi criado um ranking em função da força dos fatores. Aqueles que possuíssem carga fatorial mais elevada seriam mais importantes no estudo.

O fundamento da análise fatorial é interpretar a estrutura de um conjunto de dados multivariados a partir da respectiva matriz de variâncias-covariâncias. Normalmente os procedimentos básicos estão associados a "análise das componentes principais" e a "análise dos fatores". O primeiro consiste numa transformação linear das "m" variáveis originais em "m" novas variáveis, objetivando que a primeira nova variável seja

responsável pela maior variação possível no conjunto de dados, a segunda pela maior variação possível restante, e assim sucessivamente até que toda a variação do conjunto tenha sido explicada. No segundo caso, é premissa que as relações existentes dentro de um conjunto de "m" variáveis sejam o reflexo das correlações de cada uma dessas variáveis com "p" fatores, mutuamente não correlacionáveis entre si, sendo "p" menor que "m".

Análise e interpretação dos resultados

No que se refere ao perfil da amostra estudada, pode-se afirmar que os entrevistados são em sua maioria jovens entre 18 e 23 anos (25, 64%), com escolaridade média centrada no ensino médio (64,10%) e tempo de empresa de 1 e 9 meses (38,54%).

As seis dimensões originais apresentaram Alpha de Crombach, satisfatórios, variando de 0,74 a 0,83, conferindo, portanto, confiabilidade às escalas adotadas.

A estrutura da pesquisa foi composta por 91 variáveis e seis dimensões (originalmente). Variáveis que não apresentaram suficiente variância compartilhada (comunalidade <0.50) foram excluídas do modelo (variáveis números 1, 2, 4, 5, 6 e 7). Esta configuração do modelo apresentado reduziu a estrutura do projeto a apenas 2 fatores os quais denominados: Empreendedorismo e Integração, após a análise das variáveis que compunham cada um destes fatores. Essa nova ordenação de variáveis, também proporcionou melhores valores de Alpha de Crombach que variaram de 0,82 a 0,93. A seguir a configuração final do modelo é apresentada.

A primeira dimensão é nomeada "Empreendedorismo". Possui duas variáveis em sua estrutura: Variável número 3: As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas (carga fatorial em 0,65) e Variável número 8: Os empregados que fazem carreira são os que se esforçam e têm vontade de apreender (carga fatorial em 0,56). Uma segunda dimensão é construída (Denominada "Integração") contendo as principais variáveis estudadas com cargas fatoriais elevadas em 0,99, conforme abaixo.

70. Os gerentes (supervisores, etc.) tem autonomia para tomar decisões importantes relacionadas a suas áreas de atuação

74. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais
76. As inovações costumam ser introduzidas através de treinamento
77. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados
80. As promoções são definidas por avaliação de desempenho
82. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade
87. Prevalece um grande espírito de união entre os empregados
88. Os chefes imediatos são como pais para os empregados
89. As necessidades pessoais dos empregados são analisadas caso a caso, não havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento
90. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados
91. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis

As duas dimensões encontradas atestam duas preocupações da empresa abordada nesse artigo: empreendedorismo e integração. A primeira dimensão possui pouca força com relação à segunda, considerando as baixas cargas fatoriais (0,65 e 0,56). No entanto a segunda dimensão apresenta força como estrutura: 14 variáveis apresentam 0,99 como carga fatorial, representando a essência da empresa em sua cultura organizacional. Como forma de encontrar-se alguma distorção na análise, rodou-se novamente a Análise Fatorial, excluindo as variáveis de baixa comunalidade, e logo a seguir testando outra forma de rotação (Oblimim). Os resultados não se apresentaram conforme o primeiro modelo, obtido a partir da rotação Varimax.

Principalmente as variáveis 74, 76, 77, 80, 82, 87, 88, 89, 90 e 91 demonstram a preocupação da empresa em promover atitudes que integrem seus funcionários, mesmo que tragam aspectos simples com a lembrança da data de aniversário. Também foi expressiva a questão de integração quando associada à promoção, medidas por desempenho. Essa integração se dá fortemente em função da autonomia dada aos funcionários relacionados a tomada de decisão do supermercado.

Discussão dos Resultados

O emprego da técnica de Análise Fatorial é consagrado para esse tipo de estudo. Com relação a esse aspecto não há dúvida de que atenderia a expectativa em seu emprego. As considerações desse estudo se voltam à dificuldade do procedimento, que envolvem uma entrevista com grande profundidade, muitas variáveis, e necessidade de uma amostra elevada (busca-se envolver a maioria dos funcionários da instituição e seus mais diversos departamentos). O questionário empregado e sugerido por Ferreira et al (2002) apresenta-se extremamente adequado. Naturalmente que eventuais alterações sempre deverão ser feitas, considerando a diversidade do ambiente em estudo. Registra-se como sugestão para estudos futuros um passo a mais que não consta no modelo proposto pelos autores da metodologia: criar as dimensões para as variáveis em função de suas cargas fatoriais e elaborar uma classificação das variáveis por seus fatores. Adicionalmente também se justifica excluir as variáveis com baixa comunalidade e novamente fazer a rotação. Fica registrada também a sugestão de em estudos futuros, adotar um estudo qualitativo prévio, confrontar as variáveis aqui adotadas com as do estudo exploratório.

O objetivo desse estudo é identificar e avaliar os valores e práticas organizacionais relacionados a rede de supermercados Super Maxi na cidade de Uberlândia, testando dessa forma um instrumento já validado em outros setores da economia. Dessa forma atingiu-se o objetivo, pois o questionário mostrou extremamente eficaz para o trabalho num supermercado, podendo ser testado em outros climas organizacionais.

Referências:

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M., Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64 -77, abr. / jun. 2003.

FERREIRA et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n 2, p. 271-280, jul-dez 2002.

MAGESTE, G de S.; MENDES, E. L.; CAPPELLE, M. C. A. Mulher, trabalho e cinema: representações do trabalho feminino no cinema brasileiro. *In*: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 4º, Porto Alegre. **Anais Eneo 2006**, 1 CD.

MALHOTRA, N. et al. **Pesquisa de Marketing**. Atlas, São Paulo: 2005.

MOTTA, F. C. P. ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. B. Valorização do estrangeirismo como segregação nas organizações. São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, Ed. Especial, p. 59-79, 2001.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e civismo nas organizações. **RAC**, v. 9, n. 1, p. 35-52, jan. / mar. 2005.

REVILLION, A. S. P. Cultura nacional e cultura organizacional no contexto do marketing. **REAd**. Ed. 34, v. 9, n. 4, jul. / ago. 2003.

ROSA, A. R.; TURETA, C.; BRITO, M. J. de. Cultura nacional e cultura brasileira revisitadas: uma atualização hermenêutica do dilema brasileiro. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 4º, Porto Alegre. **Anais Eneo 2006**, 1 CD.