

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**Relações entre as dimensões culturais de Hofstede
e o ambiente Workplace Innovation da Philips**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Carla Hitomi Tanaka

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos

2012

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

T161r Tanaka, Carla Hitomi
Relações entre as dimensões culturais de Hofstede e
o ambiente Workplace Innovation da Philips / Carla
Hitomi Tanaka; orientador Fernando César Almada Santos.
São Carlos, 2012.

Monografia (Graduação em Engenharia de Produção
Mecânica) -- Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, 2012.

1. Organização do Trabalho. 2. Dimensões Culturais.
3. Workplace Innovation. I. Título.

CARLA HITOMI TANAKA

**Relações entre as dimensões culturais de Hofstede
e o ambiente Workplace Innovation da Philips**

*Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, para obtenção do
título de Graduação em Engenharia de
Produção Mecânica.*

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

São Carlos

2012

DEDICATÓRIA

Aos meus queridos pais, por todo o
amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

A meu pai pelo exemplo como engenheiro e amigo, que sempre me apoiou em todas minhas decisões e me segurou em todas as minhas quedas.

A minha mãe pelo exemplo como pessoa, amiga definitiva e pelo amor incondicional fornecido, independente de tudo.

Ao meu irmão, que apesar de todos os conflitos, sempre esteve ao meu lado e prezou pelo meu bem estar, me protegendo e cuidando de mim.

A EESC jr., que me possibilitou ter as experiências mais marcantes e importantes durante a minha graduação, além de ter me proporcionado conhecer tantas pessoas incríveis.

Aos amigos e amigas (Pedro, Fernando, Uirê, Heytor, Mário, Rafael, Cristina, Vanessa, Mirian, Érica, Pâmela) por todo o apoio em momentos inexplicáveis, por todas as experiências proporcionadas e por terem feito parte destes meus 5 anos de graduação. A vocês, desejo o meu muito obrigada de coração, por tudo.

Ao prof. Fernando, pelo exemplo de dedicação aos alunos, pela alegria e motivação em todos os momentos necessários e pela contribuição durante a execução deste trabalho.

ΕΠΙΓΡΑΦΕ

*“Inaction is also action.
The future is made by those who
take responsibility for it today”*

Stefano Marzano

RESUMO

TANAKA, C. H. **Relações entre as dimensões culturais de Hofstede e o ambiente Workplace Innovation da Philips**. 2012. 60p. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2012.

O Workplace Innovation (WPI) foi desenvolvido exclusivamente para a Philips, sendo esta, conseqüentemente, pioneira na implementação deste conceito. A proposta do WPI é criar um ambiente de trabalho que influencie o desenvolvimento de determinadas características comportamentais nos funcionários, como por exemplo, a criatividade, a inovação e o trabalho em grupo. A cultura organizacional tem um grande impacto sobre o comportamento de um grupo, desta forma, neste trabalho é investigado os relacionamentos entre o ambiente WPI (Workplace Innovation) e as dimensões culturais propostas por Hofstede: Distância do Poder, Aversão à Incerteza, Individualismo/Coletivismo e Masculinidade/Feminilidade e identifica quais são as dimensões responsáveis por influenciar esta mudança de comportamento. A análise foi realizada através da interpretação dos resultados obtidos em um questionário aplicado aos funcionários da empresa no Brasil. O método utilizado foi a pesquisa quantitativa tipo *survey*, descritiva e a técnica de coleta de dados aplicada foi um questionário estruturado, com questões fechadas, às quais foram atribuídas uma escala de valor: a Escala de Likert. Os resultados obtidos neste trabalho revelaram que o WPI apresenta uma tendência à baixa distância ao poder, alta aversão à incerteza, coletivismo e uma tendência neutra na dimensão cultural de masculinidade.

Palavras-Chave: Organização do Trabalho; Dimensões Culturais; Workplace Innovation.

ABSTRACT

TANAKA, C. H. **Relationships between cultural dimensions of Hofstede and the Workplace Innovation environment at Philips**. 2012. 60p. Graduation Thesis – Engineering School of São Carlos, University of São Paulo, São Carlos. 2012.

The Workplace Innovation (WPI) has been developed exclusively for Philips, which is therefore a pioneer in the implementation of this concept. WPI's proposal is to create a work environment that influences the development of certain behavioral traits in employees, such as creativity, innovation and teamwork. Organizational culture has a significant impact on the behavior of a group, thus, this work investigates the relationships between environment WPI (Workplace Innovation) and the cultural dimensions proposed by Hofstede: Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism / Collectivism and Masculinity / Femininity and identify what are the dimensions responsible for influencing this behavior change. The analysis was performed through the interpretation of results obtained from a questionnaire given to employees of the company in Brazil. The method used was quantitative research survey type, descriptive and technical data collection was applied a structured questionnaire with closed questions, which were assigned a value scale: a Likert Scale. The results of this work showed that the WPI has a tendency to low power distance, high uncertainty avoidance, collectivism and a neutral trend in the cultural dimension of masculinity.

Keywords: Work Organization; Cultural Dimensions; Workplace Innovation.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Problemas e Extremos nas Dimensões de Hofstede	18
TABELA 2 – Principais Diferenças da Organização do Trabalho em Culturas com Baixa e Alta Distância ao Poder	19
TABELA 3 – Principais Diferenças da Organização do Trabalho em Culturas com Baixo E Alto Individualismo	20
TABELA 4 – Principais Diferenças da Organização do Trabalho em Culturas com Baixa e Alta Aversão à Incerteza	22
TABELA 5 – Principais Diferenças da Organização do Trabalho em Culturas com Baixa e Alta Masculinidade	23
TABELA 6 – Critérios de Avaliação do Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige	40
TABELA 7 – Análise: Resultados de cada subcategoria.....	41
TABELA 8 – Relação entre as características de Liderança na Philips e as Dimensões Culturais	43
TABELA 9 – Relação entre as características de Planejamento Estratégico na Philips e as Dimensões Culturais	44
TABELA 10 – Relação entre as características de Foco no Mercado na Philips e as Dimensões Culturais	45
TABELA 11 – Relação entre as características de Gestão do Conhecimento na Philips e as Dimensões Culturais	47
TABELA 12 – Relação entre as características de Gestão de Pessoas na Philips e as Dimensões Culturais	48
TABELA 13 – Relação entre as características de Gestão de Processos na Philips e as Dimensões Culturais	50
TABELA 14 – Relação entre os resultados na Philips e as Dimensões Culturais	51
TABELA 15 – Relação entre os critérios de Baldrige avaliados na Philips e as Dimensões Culturais	51
TABELA 16 – Relação entre o WPI na Philips e as Dimensões Culturais	52

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Critérios de Baldrige para o Modelo de Excelência	26
FIGURA 2 – Os Três Pilares do WPI e as Vantagens a Serem Obtidas em cada Área	35
FIGURA 3 – Escritório da Philips: Estações de Trabalho Não Fixas	36
FIGURA 4 – Escritório da Philips: Áreas de Convivência 1	37
FIGURA 5 – Escritório da Philips: Sala Individual	37

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Dimensões Culturais do Brasil	24
GRÁFICO 2 – Resultados	41

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	13
2.	OBJETIVO E MÉTODOS	15
3.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
3.1.	<i>Cultura Organizacional</i>	17
3.2.	<i>Dimensões Culturais</i>	17
3.2.1.	Dimensões Culturais de Hofstede.....	18
3.2.1.1.	Distância ao Poder	19
3.2.1.2.	Individualismo versus Coletivismo.....	20
3.2.1.3.	Aversão à Incerteza.....	21
3.2.1.4.	Masculinidade versus Feminilidade.....	23
3.2.2.	Dimensões Culturais do Brasil	24
3.3.	<i>O Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige</i>	25
3.3.1.	Os Critérios de Baldrige e suas relações com as Dimensões Culturais.....	26
3.3.1.1.	Liderança.....	26
3.3.1.2.	Planejamento Estratégico	28
3.3.1.3.	Foco no Mercado	29
3.3.1.4.	Gestão do Conhecimento, Mensuração e Análise.....	30
3.3.1.5.	Gestão de Pessoas	31
3.3.1.6.	Gestão de Processos	33
3.3.1.7.	Resultados.....	34
3.4.	<i>O WPI (WorkPlace Innovation)</i>	35
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	39
4.1.	<i>Análise do WPI a partir dos critérios de Baldrige</i>	42
4.1.1.	Liderança.....	42
4.1.2.	Planejamento Estratégico	43
4.1.3.	Foco no Mercado	44
4.1.4.	Gestão do Conhecimento, Mensuração e Análise.....	45
4.1.5.	Gestão de Pessoas	47
4.1.6.	Gestão de Processos	48
4.1.7.	Resultados.....	50
4.2.	<i>Relações entre o WPI e as Dimensões Culturais</i>	51
5.	CONCLUSÃO	54
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO	558

1. Introdução

A Philips foi fundada em Eindhoven, Holanda, em 1891, para atender uma demanda crescente de lâmpadas que surgiu logo após a comercialização da eletricidade. Atualmente ela oferece em seu portfólio, produtos na área de iluminação, cuidados com a saúde, consumo e estilo de vida, que visam proporcionar saúde e bem-estar às pessoas.

Alinhado ao lema “*Sense and Simplicity*” e com objetivo em ser líder em saúde e bem-estar, a Philips do Brasil implantou o conceito de *Workplace Innovation* (WPI), que estimula a integração das pessoas, o uso de tecnologia de ponta, proporcionando mais qualidade de vida. Este conceito tem como objetivo tornar o ambiente de trabalho um local onde as pessoas tenham todas as condições necessárias para trabalhar de maneira inteligente, eficiente e sustentável, ao mesmo tempo em que proporciona mais qualidade de vida através do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A liberdade, responsabilidade e a busca por resultados excelentes incorporam este novo conceito de ambiente na organização.

O WPI foi desenvolvido de forma a ter uma maior compatibilidade com programas de mudança como o “*Leading to Win*”, uma iniciativa baseada nos seguintes valores: *Develop People, Depend On Each Other, Deliver Great Results* e *Delight Customers*, que visa ajudar funcionários e gerentes a compreender e avaliar o próprio desempenho de modo a abranger uma maior perspectiva. O objetivo deste programa é ajudar o funcionário a assimilar e a vivenciar os valores da empresa, além de oferecer suporte a iniciativas que promovam o *coaching* com foco no resultado. Este ambiente inovador tem como intenção trabalhar como um agente facilitador de mudanças, através do desenvolvimento de princípios básicos e aplicação de práticas baseadas em três pilares: Pessoas, Ambiente e Tecnologia. São aprimoradas práticas que melhoram a eficiência e utilização do espaço, otimizam o tempo de trabalho, promovem um ambiente mais colaborativo, baseado no trabalho em equipe, aumenta a produtividade dos funcionários, otimizando a comunicação interna e o desenvolvimento de habilidades.

A aplicação do WPI no escritório Philips tem como objetivo principal transformar o ambiente de trabalho, de forma que este ambiente facilite a mudança de alguns hábitos

comportamentais, incentivando determinados tipos de relações. Segundo Teixeira (1998), a cultura de um grupo, ou uma organização, é proveniente de um processo de aprendizagem compartilhada, e desta forma, a cultura organizacional tem um grande impacto sobre o comportamento destes grupos. Pagell (2004) identificou que determinados elementos da cultura organizacional favoreciam a integração dos grupos, enquanto que outros elementos se mostravam prejudiciais. Hofstede (1980) propôs o estudo de algumas dimensões para analisar e comparar diferentes culturas, estas dimensões são: Distância ao Poder, Aversão à Incerteza, Masculinidade/Feminilidade e Individualismo/Coletivismo. Assim, visando avaliar o impacto que o WPI tem nas relações comportamentais dos funcionários da Philips, serão estabelecidas relações entre as dimensões culturais propostas por Hofstede (1980) e o ambiente Workplace Innovation.

2. Objetivo e Métodos

Este trabalho de conclusão de curso tem por objetivo analisar o impacto do WPI na construção de um ambiente de trabalho mais produtivo, eficiente e eficaz, através da identificação das dimensões culturais predominantes neste ambiente de trabalho.

Neste estudo serão consideradas as quatro dimensões culturais nacionais propostas por Hofstede (1980): Distância do Poder, Individualismo *versus* Coletivismo, Aversão à Incerteza e Masculinidade *versus* Feminilidade, uma vez que o trabalho de Hofstede (1980) sobre cultura nacional é amplamente utilizado como referencial teórico em estudos sobre comparações culturais (RANDALL, 1993; SHANE, 1994).

Os parâmetros para análise escolhidos foram os critérios de Baldrige, pois representam pontos tangíveis de observação de manifestação de valores (SCHEIN, 2009) e são mundialmente conhecidos, devido ao Prêmio Nacional de Qualidade Malcom Baldrige. Este prêmio é amplamente aceito como modelo de excelência em *performance* e seus critérios de avaliação foram criados para ajudar as organizações a melhorar seu desempenho, focando em dois objetivos principais: entregar e agregar valor aos consumidores e melhorar a *performance* geral da organização.

Primeiro será realizada uma revisão bibliográfica sobre as dimensões de cultura organizacional, os sete critérios de Baldrige e como eles se relacionam com as dimensões culturais propostas por Hofstede (1980).

Em sequência, será realizado um estudo de caso e espera-se que o resultado obtido neste trabalho possa responder a seguinte questão: **Quais são as dimensões culturais presentes no ambiente workplace innovation (WPI) da Philips?**

É importante resaltar que os itens avaliados no questionário não têm a pretensão de mensurar as subcategorias dos critérios de Baldrige e nem de representar teoricamente o que cada categoria avalia. O questionário foi formulado selecionando aspectos tangíveis e específicos da organização, de maneira que cada subcategoria tivesse um quesito a ser avaliado, mas o peso atribuído a cada questão não está relacionado com o peso de cada categoria de Baldrige.

Desta forma, a intenção deste estudo é analisar, por meio de cada conceito teórico que envolve as categorias de avaliação do prêmio de Malcom Baldrige, os valores inseridos na organização, e não de analisar diretamente o desempenho organizacional da empresa em questão.

3. Revisão Bibliográfica

3.1. Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional ganhou força por volta da década de 80, quando se começou a associar o ganho em desempenho das empresas com o envolvimento dos trabalhadores com os valores e a filosofias destas organizações. Este envolvimento refere-se ao associação de valores da organização por parte dos funcionários, criando um grupo sólido, com os mesmos valores, comportamento e expectativas que descrevem como é o funcionamento dentro desta organização (DASTMALCHIAN; LEE; NG, 2000).

De acordo com Schein (2009), cultura organizacional consiste em um padrão de pressupostos básicos, compartilhados por membros da organização e que se mostrou eficaz para resolver problemas de adaptação externa e integração interna, operando de maneira inconsciente e definindo a visão que a organização tem de seu ambiente e de si própria. Sendo assim de suma importância para a gestão das empresas devido à grande influência que os elementos culturais representam no comportamento das pessoas e nos objetivos e na estratégia da empresa.

Para Kotter e Heskett (1992) existem dois níveis no qual a cultura organizacional pode ser dividida: o nível mais profundo, onde um grupo de pessoas compartilha os mesmos valores, sendo que estes valores permanecem intactos mesmo havendo mudanças no grupo; e o nível mais visível que é representado pelos padrões de comportamento de uma organização, influenciando os membros que fazem parte deste meio.

3.2. Dimensões Culturais

Para entender a influência que a cultura possui em um indivíduo, primeiro é preciso entender o conceito de cultura, em seu sentido mais amplo. Segundo Hofstede (1980), Cultura também pode ser definida como uma “programação coletiva” da mente, que distingue membros de um grupo para outro. Estes grupos compartilham das mesmas experiências e da mesma educação, e desta forma, pode-se concluir que a cultura não é uma característica individual, mas sim um modo como um grupo entende e interpreta o mundo (TROMPENAARS;

HAMPDEN-TURNER, 1998). Além disso, Hofstede (2001, p.10) define que “[...] Cultura é para o coletivismo humano o que a personalidade é para um indivíduo [...]”.

Ao comparar culturas nacionais, é possível identificar que apesar das diferenças de crenças e valores, todas elas têm as mesmas preocupações com problemas considerados básicos na vida social e o modo como lidam com estes problemas é o que as diferenciam. Estes problemas, de acordo com Hofstede, J., Hofstede G. e Pedersen (2002), são: identidade, hierarquia, gênero e verdade.

3.2.1. Dimensões Culturais de Hofstede

As dimensões culturais nacionais de Hofstede foram baseadas em seu estudo com a IBM em mais de 50 países diferentes, com mais de 116 mil empregados, durante os anos de 1967 a 1973. As pessoas analisadas foram agrupadas com base nos seguintes elementos: mesma estrutura organizacional, cargos, nível de educação, idade e gênero, de forma que cada agrupamento tivesse o fator de análise principal baseado apenas no país em que trabalhavam (HOFSTEDE, 2001). A partir desta análise, foram identificadas quatro dimensões: Distância do Poder, Individualismo *versus* Coletivismo, Aversão à Incerteza e Masculinidade *versus* Feminilidade.

Estas dimensões estão diretamente relacionadas aos quatro problemas sociais básicos citados anteriormente: identidade, hierarquia, gênero e verdade. A Tabela 1 apresenta estes quatro problemas básicos e a qual dimensão de Hofstede seus extremos estão relacionados.

TABELA 1 – Problemas e extremos nas dimensões de Hofstede

Problemas	Extremo 1	Extremo 2
Identidade	Coletivismo	Individualismo
Hierarquia	Alta Distância ao Poder	Baixa Distância ao Poder
Gênero	Feminilidade	Masculinidade
Verdade	Alta Aversão à Incerteza	Baixa Aversão à Incerteza

3.2.1.1. Distância ao Poder

Para entender o conceito de distância do poder, primeiro devemos conceituar o que é o poder. Mulder et al¹ (1977 *apud* HOFSTEDE, 2001, p.55) define que poder é o potencial que uma pessoa tem de influenciar outra pessoa, sendo este maior do que o potencial que a segunda pessoa tem de influenciar a primeira. Desta forma, caracteriza-se a distância ao poder como a medida da influência entre o chefe e seu subordinado, de acordo com a visão do subordinado (HOFSTEDE, 2001).

A Tabela 2 apresenta as diferentes características da organização do trabalho relacionadas à dimensão cultural de Distância do Poder.

TABELA 2 – Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com Baixa e Alta Distância do Poder

Baixa Distância do Poder	Alta Distância do Poder
Estruturas de decisão descentralizada; menor concentração de autoridade	Estruturas de decisão centralizada; maior concentração de autoridade
Hierarquia nas organizações significa desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência	Hierarquia nas organizações reflete a desigualdade entre níveis hierárquicos superiores e inferiores
Abertura com informação, também para os níveis hierárquicos não superiores	Informação é limitada pela hierarquia
Chefe ideal é democraticamente solícito. Enxerga-se como prático organizado e é retribuído com apoio	Chefe ideal é um coerente autocrata ou “bom pai”. Enxerga-se como benevolente tomador de decisão.
Trabalho manual possui o mesmo status que o trabalho de escritório	Trabalho administrativo é mais valorizado do que o operacional
Pequena diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização	Grande diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização
Gerentes se apoiam em sua experiência pessoal e em seus subordinados	Gerentes se apoiam em regras formais
Pequena proporção de pessoal de supervisão	Grande proporção de pessoal de supervisão
Organizações horizontais	Organizações com muitos níveis hierárquicos

¹ MULDER, M. *The daily power game*. Netherlands: Martinus Nijhoff, 1977.

(Continuação TABELA 2)

Baixa Distância do Poder	Alta Distância do Poder
Subordinados esperam ser consultados	Subordinados esperam ser ditos o que fazer
Liderança que consulta e orienta funcionários leva à maior satisfação, desempenho e produtividade	Liderança autoritária e supervisão próxima levam à maior satisfação, desempenho e produtividade
Inovações precisam de “bons campeões”	Inovações precisam de apoio da hierarquia

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p.107-108)

3.2.1.2. Individualismo versus Coletivismo

Conforme Santos (2010), esta dimensão cultural está associada a como as pessoas são orientadas a agir: como indivíduos e como parte de um grupo. A Tabela 3 apresenta as diferentes características da organização do trabalho relacionadas à dimensão cultural Individualismo *versus* Coletivismo.

TABELA 3 – Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com Baixo e Alto Individualismo

Baixo Individualismo	Alto Individualismo
Gestão é gestão de grupos	Gestão é gestão de indivíduos
Sucesso organizacional é atribuído ao compartilhamento de informação, ao comprometimento declarado dos indivíduos e às alianças políticas	Sucesso organizacional é atribuído à retenção da informação, sem o compromisso declarado e evitando alianças
Funcionários têm melhor desempenho em grupos	Funcionários têm melhor desempenho como indivíduos
Crença nas decisões coletivas	Crença nas decisões individuais
Em negócios, relacionamentos interpessoais prevalecem sobre a tarefa e a empresa	Em negócios, a tarefa e a empresa prevalecem sobre relacionamentos interpessoais
Mais importância é dada ao treinamento e uso de habilidades no trabalho	Mais importância é dada à liberdade e desafio no trabalho
Decisões de contratação e promoção são baseadas na capacidade de trabalhar em grupo	Decisões de contratação e promoção são baseadas somente em habilidades e regras

(Continuação TABELA 3)

Baixo Individualismo	Alto Individualismo
Treinamento é mais efetivo quando focado no grupo	Treinamento é mais efetivo quando focado nos indivíduos
Desempenho insatisfatório justifica mudança para outras tarefas	Desempenho insatisfatório é razão para demissão
Incentivos são dados aos grupos	Incentivos são dados aos indivíduos

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p.244-245)

Guirdham (1999) assume que esta dimensão cultural está diretamente relacionada ao comportamento relacional, onde é possível observar que, em culturas coletivistas, o relacionamento pessoal possui um grau de importância maior do que a realização de tarefas, onde a lealdade ao grupo possui uma ênfase especial e um bom ambiente corporativo advém do trabalho em equipe. Em paralelo, em uma cultura individualista, o trabalho em equipe dentro do ambiente de trabalho apresenta uma atmosfera competitiva.

Indivíduos que tendem a agir de acordo com seus próprios interesses e os sobrepõem sobre os interesses do grupo, buscando atingir suas próprias metas e objetivos, caracteriza uma postura altamente individualista. Enquanto que, indivíduos que apresentam um maior desempenho na execução através do trabalho em grupo do que no trabalho individual, caracterizam a postura coletivista (HOFSTEDE, 2001).

3.2.1.3. Aversão à Incerteza

Esta dimensão cultural está relacionada ao grau com que as pessoas, dentro de uma organização, se sentem desconfortáveis com situações que não estejam bem definidas e que aparentem ser desestruturadas, com resultados imprevisíveis (HOFSTEDE, 2001). A Tabela 4 apresenta as diferentes características da organização do trabalho relacionadas à dimensão cultural Aversão à Incerteza.

TABELA 4 – Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com Baixa e Alta Aversão à Incerteza

Baixa Aversão à Incerteza	Alta Aversão à Incerteza
Alta administração envolvida principalmente na estratégia	Alta administração envolvida principalmente nas operações
Destaque e preferência por líder transformador	Destaque e preferência pelo papel do controle hierárquico
Decisões individuais, administração autoritária e competição entre empregados são aceitáveis	Preferência ideológica por decisões em grupo, administração consulta empregados e competição entre empregados não é aceitável
Tolerância com ambiguidade em estruturas e procedimentos	Concepções altamente formalizadas de gestão
Cultura orientada pelos relacionamentos	Cultura orientada pela tarefa
Preferência por tarefas com resultados incertos a serem atingidos, riscos calculados e exigência de problema a resolver	Preferência por tarefas com resultados certos a serem atingidos, nenhum risco e instruções a serem seguidas
Inovadores sentem-se dependentes das regras	Inovadores sentem-se restringidos pelas regras
Fraca lealdade ao empregador; baixa média de duração de emprego	Forte lealdade ao empregador; alta média de duração de emprego
Superiores são otimistas em relação às ambições dos empregados e às capacidades de liderança	Superiores são pessimistas em relação às ambições dos empregados e às capacidades de liderança
Atitudes favoráveis em relação às pessoas mais jovens; menor disparidade entre gerações	Críticas em relação às pessoas mais jovens; maior disparidade entre gerações
Menor resistência à mudança	Maior resistência à mudança
Maiores ambições por promoções e posições gerenciais	Ambições menores por promoções e preferência por posições de especialistas

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p.169 - 170)

A dimensão de aversão à incerteza, dentro de uma estrutura organizacional, está relacionada a cargos bem definidos, padronização, procedimentos claros e abordagens de gestão (SWAN; NEWELL; ROBERTSON, 2007; AQUILON, 1997).

Em culturas que apresentam uma baixa aversão à incerteza, é possível identificar uma tolerância à ambiguidade e indefinição, e se reflete dentro da estrutura organizacional com

uma maior autonomia dos funcionários, para as tomadas de decisão, pois não existe uma estrutura clara de verdades (HOFSTEDE, 2001).

De modo contrário, culturas que apresentam uma alta aversão à incerteza tendem a escolher um sistema organizacional mais rígido, que promova uma maior segurança para seus funcionários, com sistemas documentados, cargos bem definidos e uma abordagem gerencial baseada em fatos provenientes de processos sistemáticos.

3.2.1.4. Masculinidade versus Feminilidade

O estudo de Hofstede destaca que as mulheres apresentam valores associados à modéstia, compaixão e preocupação com o próximo. Por outro lado, os homens apresentam valores contrastantes, onde um extremo se aproxima muito dos valores apresentados pelas mulheres e o outro, demonstra uma postura extremamente assertiva e competitiva. Desta forma, esta dimensão cultural apresenta a extensão com que a agressividade e o sucesso são valorizados em comparação com a valorização dos relacionamentos interpessoais. A Tabela 5 apresenta as diferentes características da organização do trabalho em instituições que apresentam uma alta e baixa masculinidade.

TABELA 5 – Principais diferenças da organização do trabalho em culturas com Baixa e Alta Masculinidade

Baixa Masculinidade	Alta Masculinidade
Pequena diferença entre gêneros na cultura	Grande diferença entre gêneros na cultura
Maior participação das mulheres no trabalho profissional e técnico	Menor participação das mulheres no trabalho profissional e técnico
Menor diferença de salários entre gêneros	Maior diferença de salários entre gêneros
Gerentes menos preparados para desligar de suas famílias por razões de carreira	Gerentes mais preparados para desligar de suas famílias por razões de carreira
Espera-se que os gerentes usem intuição, tratem as pessoas com sentimento e procurem consenso	Espera-se que os gerentes sejam decisivos, firmes, assertivos, agressivos, competitivos e justos
Gerentes são funcionários como os outros	Gerentes são heróis da cultura

(Continuação TABELA 5)

Baixa Masculinidade	Alta Masculinidade
Humanização do trabalho por meio da criação de grupos	Humanização do trabalho por meio da colocação de desafio de tarefas
Significado do trabalho para trabalhadores: relações e condições de trabalho	Significado do trabalho para trabalhadores: segurança, remuneração e trabalho interessante
Resolução de conflitos por meio da resolução de problemas, acordos e negociação	Resolução de conflitos por meio de sua negação ou lutando até que o “homem mais forte” vença
Menor tensão no trabalho	Maior tensão no trabalho

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p.318)

3.2.2. Dimensões Culturais do Brasil

Em sua pesquisa, Hofstede (2001) classifica o Brasil, numa escala percentual, da seguinte forma (Gráfico 1):

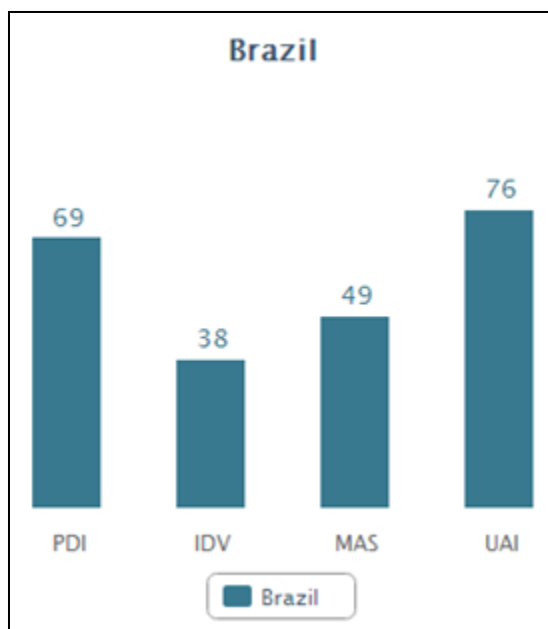


GRÁFICO 1 – Dimensões Culturais do Brasil (HOFSTEDE, G. 2001)

Os 69 pontos na dimensão de distância ao poder (PDI – *Power Distance*) mostra que a hierarquia é aceitável pela sociedade brasileira e que a desigual divisão de poder é justificável

pelas responsabilidades e pelos benefícios que um cargo mais alto detém, em relação a um cargo mais baixo (HOFSTEDE, 2001). Conforme os resultados desta pesquisa, este aspecto é identificado dentro do ambiente familiar, onde é bem definido o valor e o respeito que os mais novos devem dar às pessoas mais velhas.

Na questão do individualismo (IDV – *Individualism*), Hofstede (2001) interpreta que os 38 pontos indicam que no Brasil a cultura coletivista é predominante. A preocupação com o próximo não se limita apenas ao ambiente familiar, esta postura também é transferida para o ambiente de trabalho. A relação de um supervisor com seu subordinado é baseada em confiança e lealdade, além da associação de importância e dependência que as tarefas a serem realizadas exigem e a necessidade de identificação com um grupo é superior à necessidade de realização individual.

Nesta análise, no que se refere à masculinidade ou feminilidade (MAS – *Masculinity*), o Brasil é definido como uma sociedade neutra, com 49 pontos. Aspectos como consenso, simpatia pelo próximo, distância de conflitos, tanto no ambiente pessoal como profissional definem a sociedade brasileira.

A dimensão de aversão à incerteza (UAI – *Uncertainty Avoidance*), onde o Brasil apresenta uma pontuação alta (76 pontos), mostra que possuímos uma sociedade que depende de regras e leis para se estruturar (HOFSTEDE, 2001).

3.3. O Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige

A premiação de avaliação de desempenho promovida pelo *National Institute of Standards and Technology (NITS)*, conhecida como *The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*, promove um modelo de excelência de desempenho que visa melhorar a competitividade e o desempenho de organizações norte-americanas, de modo que estas se tornem referências mundiais.

O prêmio *Malcolm Baldrige* estrutura a organização na seguinte perspectiva sistêmica (Figura 2):

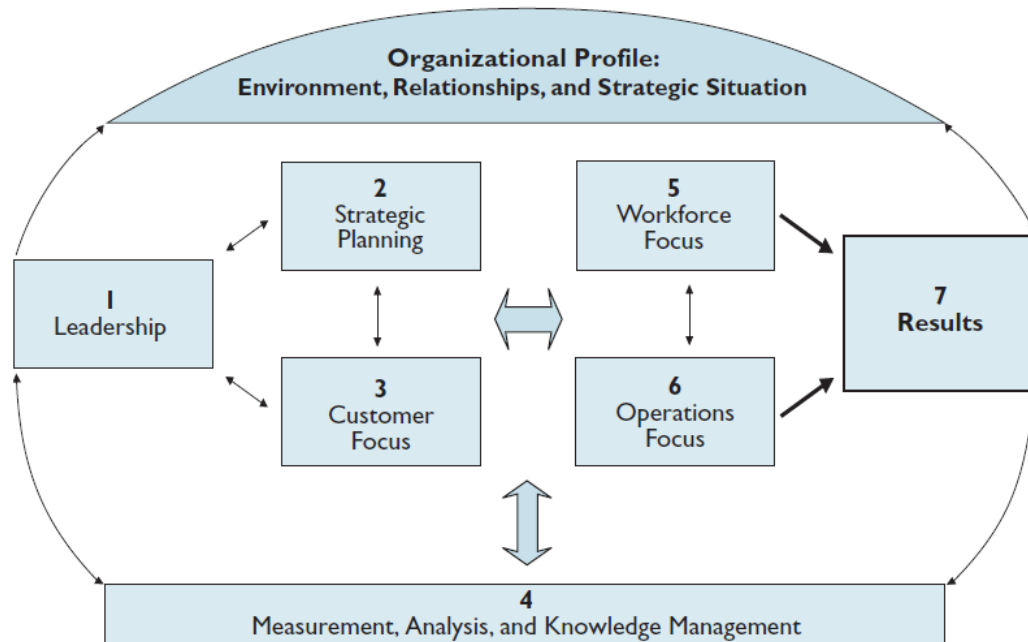


FIGURA 1 – Critérios de Baldrige para o Modelo de Excelência
 Fonte: NITS, 2011

3.3.1. Os Critérios de Baldrige e suas relações com as Dimensões Culturais

Através dos estudos realizados até o presente momento, com base na literatura pesquisada, é possível estabelecer uma relação entre os sete critérios de Baldrige e as quatro dimensões culturais propostas por Hofstede. Nos casos em que não foi encontrada nenhuma referência que pudesse servir de base para a formulação de uma hipótese, relacionando uma dimensão com um critério, não foi desenvolvida nenhuma hipótese.

3.3.1.1. Liderança

Esta categoria avalia como as ações dos líderes guiam e mantêm a organização, focando sempre no resultado, como eles lidam com seus subordinados, como a postura deles estimula para que haja um alto desempenho por parte de seus subordinados, assim como um comportamento ético aceitável, analisa também a participação no crescimento organizacional e no desenvolvimento de novos líderes. Apesar da presença de um líder forte parecer contra

intuitiva para o empowerment e a tomada de decisão em grupo, que são a ênfase deste critério, um exame mais detalhado do *Criteria...* (2011) revela que bons líderes têm a função de criar um ambiente que estimule a inovação, agilidade e o empowerment, que consiste na delegação de poder de decisão e mais autonomia de subordinados nos processos de tomada de decisão. O líder precisa ter valores claramente articulados e altas expectativas de desempenho sem se esquecer de que comunicação e reforço destes valores é essencial.

Segundo Lagrosen (2002), em culturas onde a dimensão de distância ao poder é forte, são esperados líderes fortes e decisivos e há um maior desgaste da liderança e do papel do líder do que em culturas com baixa distancia ao poder. Além disso, os subordinados neste tipo de cultura esperam serem comandados ao que fazer. A literatura encontrada para estabelecer a relação entre o critério de liderança e a dimensão cultural de Distância ao Poder não foi clara quanto à definição de líder. Os parâmetros de análise da liderança, descrito em *Criteria...* (2011), além da definição de liderança em si, não condizia com a encontrada nos livros e artigos pesquisados, como por exemplo, a relação citada por Langrosen (2002), onde é estabelecido que o empowerment e participação ativa do processo de tomada de decisão são vistos como sinais de liderança fraca e ineficaz. Desta forma, optou-se por não estabelecer uma relação entre estes dois termos.

A literatura sobre aversão a incerteza sugere a relação desta com a liderança. Empregados de culturas de grande aversão à incerteza são mais propensos a aceitar decisões e políticas de seus líderes (WHEELER, 2001), devido à confiança e estruturas providas. Desta forma, o planejamento tem uma influencia positiva no sucesso em culturas com alto grau de aversão a incerteza. Em contraste a isso, em culturas com baixa aversão, os gerentes tendem a ser mais confortáveis com instabilidade, menos adversos a inovação e mais abertos a experimentação com iniciativas novas ou ainda não testadas.

Respeitabilidade, deferência, empatia, harmonia, autocontrole, nutrição e segurança são características típicas de culturas nacionais coletivistas (GRIMM et al., 1999). Membros dessas culturas usualmente adiam os desejos, necessidades e direção de outros, em vez de fazer valer os seus próprios impulsos e predileções, e são significativamente mais satisfeitos

com padrões estendidos de performance impostos, devido a preocupação com os interesses coletivos.

A liderança é consistente com o papel assertivo, ambicioso e dominante dos gerentes em culturas masculinas. Espera-se que líderes estejam no comando e direcionem para o sucesso (HOFSTEDE, 1983). Por outro lado, líderes efetivos devem se engajar em comportamentos associados com a cultura nacional feminina, como a procura pelo consenso e o comprometimento. Eles fazem isso devido ao objetivo explícito de direcionar a organização para o sucesso competitivo.

A pontuação atribuída à liderança será maior em países com alta aversão à incerteza, com baixos níveis de individualismo, ou seja, ele possui maior peso em países com valores coletivistas e em países com culturas mais masculinistas (FLYNN; SALADIN, 2006).

Neste critério não foi encontrada uma literatura clara que fizesse a relação entre a liderança e a dimensão cultural distância ao poder. Nos estudos pesquisados, a definição de liderança possuía diversas interpretações, desta forma, optou-se por não estabelecer esta relação.

3.3.1.2. Planejamento Estratégico

Esta categoria visa analisar como a organização desenvolve seus objetivos estratégicos e estrutura seus planos de ações. Também avalia a implementação destes planos, os indicadores de desempenho utilizados para mensuração e a capacidade de adaptação caso sejam necessárias mudanças ao longo do tempo. É importante resaltar que não apenas os planos e as estratégias são avaliadas, também é considerada a capacidade que a empresa tem de executar estas estratégias.

A visão coletivista vai ao encontro do planejamento estratégico. Em estruturas que valorizam o coletivismo, os estrategistas priorizam ambientes organizacionais controlados (MUKHERJI; HURTADO, 2001). Gerentes de uma sociedade coletivista evitam rotular situações, em um primeiro momento, para que futuras escolhas não sejam antecipadas prematuramente. Em outra perspectiva, gerentes em uma cultura que prima o individualismo tendem a rotular eventos que ocorrem em um ambiente dinâmico. Isto pode levar a tomada de decisões

precipitadas antes de processar as informações provenientes do ambiente. Em organizações ou ambientes individualistas, é feita uma relação entre a liderança executiva e o desempenho organizacional eficaz (MUKHERJI; HURTADO, 2001). Excesso de confiança de um executivo líder na organização pode ocorrer devido à valores individualistas, o que pode acarretar em não aceitação de inadequações em decisões prévias.

A pontuação atribuída ao planejamento estratégico será menor em países com maiores níveis de individualismo, ou seja, ele possui maior peso em países com valores coletivistas (FLYNN; SALADIN, 2006). Não foram encontradas relações entre este critério e as dimensões de distância ao poder, masculinidade e aversão à incerteza.

3.3.1.3. Foco no Mercado

Conforme citado em *Criteria...* (2011), o foco no mercado consiste em como a organização procura seus consumidores, dando suporte e levando em consideração suas opiniões, de forma a suprir as necessidades apontadas, construindo uma relação de lealdade através dos produtos que lhe são oferecidos. Esta categoria enfatiza a importância da construção de uma boa relação com o consumidor, pois o resultado desta interação gera informações fundamentais não só para que a organização entenda o mercado no qual está inserida, mas para também identificar características deste mercado, contribuindo para a construção de uma estratégia sólida e bem focada.

Em culturas com baixa distância ao poder, funcionários não são intimidados pela hierarquia organizacional, facilitando discussões com representantes dos clientes em vários níveis. Tanto melhorias na satisfação do cliente quanto conhecimento do mercado e do cliente são baseados em conhecer o cliente e satisfazer suas necessidades (FLYNN; SALADIN, 2006).

Ambientes coletivistas apresentam um maior número de indivíduos aloctricos, característica da personalidade que enfatiza o coletivismo, do que indivíduos ideocentricos, característica individualista (TRIANDIS, 2001). Pessoas aloctricas são caracterizadas por sua receptividade e por se ajustarem às necessidades de terceiros. Este perfil é significativamente alinhando com o perfil ideal para o contato e o acompanhamento próximo das necessidades dos clientes.

Empregados em uma cultura feminina são mais propensos à, voluntariamente, se doar mais do que eles recebem (WHEELER, 2001). Eles valorizam relações cooperativas de trabalho, fato que pode ser traduzido em aumento da sensibilidade em relação às necessidades dos clientes (HOFSTEDE, 2001).

A atribuição de pontos para o critério de foco no mercado será menor em: países com maior distância ao poder, em países com maior nível de individualismo e em países com cultura masculinista (FLYNN; SALADIN, 2006). Não foram encontradas pesquisas na literatura que relacionassem este critério com a dimensão de aversão à incerteza.

3.3.1.4. *Gestão do Conhecimento, Mensuração e Análise*

Este critério é considerado um dos pontos principais da organização, pois é através da qualidade e confiabilidade da mensuração dos indicadores de desempenho que se pode obter uma leitura precisa da situação da organização em relação ao mercado e a consistência da execução dos processos internos.

Um comportamento observado é que empregados em culturas de alta aversão a incerteza buscam informação em diversas fontes, filtrando-as de acordo com seu próprio bom senso e julgamento, a fim de diminuir os riscos inerentes ao processo de tomada de decisão. Segundo Blunt² (1988 apud FLYNN; SALADIN, 2006, p.588), culturas que apresentam uma alta aversão à incerteza tendem à preferir estruturas organizacionais bem estruturadas e definidas.

Em culturas feminilistas, é mais comum o uso das informações para auxiliar o processo de tomada de decisão. Em culturas masculinistas, o tipo de informação utilizado para a tomada de decisão é dependente do impacto causado na diferenciação ou vantagem em relação aos concorrentes (WACKER; SPRAGUE, 1998). Por causa da maior prontidão na qual as informações se tornam disponíveis aos competidores, há uma maior confiabilidade em informações subjetivas em culturas mais masculinas, partindo do princípio de que nem todas as companhias tem acesso a tal tipo de informação. Em contrapartida, há motivação de se coletar tanto informações subjetivas quanto objetivas em ambientes feminilistas e há um uso mais amplo dos dados na tomada de decisão, com menor impacto do julgamento pessoal do gerente.

² Blunt, P. Cultural Consequences for Organizational Change in a Southeast Asian State: Brunei. 1988.

Culturas nacionais coletivistas estão relacionadas à informações e sua análise. De acordo com Triandis (2001), membros de culturas individualistas tendem a ser mais autossuficientes e confiantes primariamente em suas próprias ideias. Já em culturas coletivistas, indivíduos estão mais propensos a confiar em informações de terceiros para formular suas próprias opiniões. Desta forma, há maiores uso e confiabilidade em informações além das próprias, incluindo sistemas de informação, colaboradores e consumidores.

Segundo Wacker e Sprague (1998), a relação entre informação e análise e a distância ao poder é baseada no acesso à informação e o seu uso. Em culturas de grande distância ao poder, a informação e as oportunidades de aprendizado são restritas aos níveis hierárquicos mais elevados, desencorajando o acesso livre à informação. Pelo fato do processo de decisão estar concentrado nas camadas hierárquicas mais elevadas, essa restrição do acesso à informação pode ser tomada como adequada. O processo de obtenção de informação sobre as operações pode se tornar mais formalizado para os gerentes em culturas de maior distância ao poder. Isto ocorre, pois a comunicação entre o gerente e empregados de um nível mais baixo da organização é menos direta.

A pontuação do critério de gestão de conhecimento, mensuração e análise será maior em ambientes de elevados índices de distância ao poder e aversão à incerteza e menor em culturas mais individualistas e masculinas (FLYNN; SALADIN, 2006).

3.3.1.5. Gestão de Pessoas

As práticas-chave de gestão, ligadas diretamente com a manutenção de um ambiente de trabalho de alta performance, engajamento da equipe de trabalho e a capacidade de adaptação à mudanças, são os principais pontos analisados nesta categoria. A gestão de pessoas, no que tange os planos de desenvolvimento e gerenciamento de equipes, deve estar sempre alinhada com os planos de ação e com os objetivos estratégicos da empresa.

Muitos dos elementos do foco em gestão de pessoas são consistentes com culturas de baixo nível de distância ao poder. O empowerment estimula o compartilhamento da autoridade, reproduzindo os valores de culturas com baixo nível de distância ao poder, os quais, mais naturalmente, abraçam a idéia de que as pessoas nos níveis hierárquicos mais

baixos tem maior conhecimento sobre o processo de decisão (ROBERT et al, 2000). Equipes autônomas são mais propensas a ser eficientes em culturas de menor distância ao poder e baixa aversão à incerteza. Na perspectiva de um ambiente de maior distância ao poder, é esperado que os empregados de nível hierárquico mais elevado tomem a frente, delegando tarefas e definindo parâmetros (LAGROSEN, 2002). Também existe a necessidade de aprovação da gerência para a implementação de iniciativas, logo, onde há processos de decisão em grupo, não necessariamente haverá empowerment. Os empregados temem se expor, de forma que suas opiniões sejam consideradas, por poderem passar a ideia de desafio à autoridade. A criação de equipes heterogêneas, que facilitam o aparecimento de soluções criativas para problemas, pode ser dificultada em culturas de maior distância ao poder devido ao maior peso da opinião dos líderes (FLYNN; SALADIN, 2006).

As atividades descritas no foco de gestão de pessoas são, em boa parte, baseadas no trabalho de equipes. Colaboração e equidade são fortes valores em culturas coletivistas, formando a base do trabalho em equipe (GRIMM et al., 1999), e os membros destas culturas julgam os relacionamentos interpessoais como sendo uma parte fundamental deles mesmos. Valores coletivistas relacionam os atributos de alto desempenho de equipes de trabalho, incluindo comunidade social e metas comuns com os próprios conceitos de coletividade.

Países com maior feminilidade têm mais traços consistentes com o foco em gestão de pessoas e recursos humanos. Isso inclui a ênfase em comunicação e auto sacrifício, o desenvolvimento de relações de trabalho consolidadas e colaboratividade (FLYNN; SALADIN, 2006). A resolução de conflitos possui base na negociação e culturas feminilistas tendem a possuir habilidades facilitadoras.

A pontuação do foco em gestão de pessoas será menor em países com cultura de maior distância ao poder, maiores níveis de individualismo e mais masculinos (FLYNN; SALADIN, 2006). Não foram encontradas pesquisas na literatura que relacionassem este critério com a dimensão de aversão à incerteza.

3.3.1.6. Gestão de Processos

Nesta categoria é avaliado como o trabalho na organização é realizado, como os processos são desenvolvidos e gerenciados. Além disso, também é avaliado como a organização está preparada para reagir para potenciais emergências de modo que não seja necessária uma interrupção dos processos.

Outro ponto importante é a capacidade de adaptação dos processos, de maneira efetiva, sem que haja perda de qualidade. Esta capacidade de adaptação está relacionada com mudanças de linha de produtos, mudanças de requerimentos impostas pelo mercado consumidor e etc.

Empregados de uma organização cuja cultura apresenta grande distância ao poder não possuem as ferramentas adequadas para gerir processos efetivamente. Segundo Lagrosen (2002), isto ocorre porque o foco neste tipo de cultura são os líderes e este tipo de organização não desenvolve uma abordagem sistemática que permite que seus funcionários participem de tomadas de decisão sem que haja intervenção de seus superiores.

Em culturas de aversão a incerteza elevada, procedimentos e rotinas são enfatizados, incluindo a melhoria dos métodos científicos e das ferramentas estatísticas de controle de processos, (LAGROSEN, 2002). Já no cenário de baixa aversão à incerteza, é mais provável que haja o foco em inovação e experimentação ao invés de processos estruturados de melhoria.

O cerne do gerenciamento de processos é a melhoria contínua, na qual a gerência por meio de fatos é pautada em informações acumuladas por fontes variadas, e membros de culturas coletivistas são mais propensos a dar crédito à informações provindas de outras pessoas (TRIANDIS, 2001). Além disto, projetos de melhoria contínua são tipicamente baseados na estrutura de times, práticas de grupo como ciclos de qualidade, eventos Kaizen e projetos Seis Sigma, consistentes com o coletivismo. Membros de uma cultura coletivista têm maiores expectativas em relação aos resultados (TRIANDIS, 2001), o que é consistente com a melhoria de processos.

Ambientes masculinistas possuem uma orientação no sentido de fomentar o aprendizado organizacional por meio de programas de ação e mudança, associados ao gerenciamento de processos (GELETKANYCZ, 1997). Indivíduos deste tipo de ambiente são mais

receptivos à políticas que envolvam alterações de acordos preestabelecidos, principalmente se estas mudanças aumentem a chance de sucesso.

A pontuação do gerenciamento de processos será menor em países com cultura de maior distância ao poder e maiores níveis de individualismo e maior em países com maior aversão à incerteza e em países de cultura masculinista (FLYNN; SALADIN, 2006).

3.3.1.7. Resultados

A categoria de resultados avalia e mensura o progresso da organização, através das melhorias nos processos e nos produtos gerados, alinhados às estratégias gerais da empresa. São avaliados os resultados da organização em si, os resultados financeiros, os gerados a partir do relacionamento com os consumidores, do engajamento das equipes de trabalho e por fim, os resultados diretamente ligados às ações dos líderes da organização.

Em ambientes de aversão à incerteza elevada, empregados possuem a necessidade de se manterem ocupados e de trabalhar mais, de forma consistente com a busca de resultados. Quanto mais bem especificados os níveis de desempenho esperados, melhor é o desempenho dos empregados em culturas de maior aversão à incerteza (WHEELER, 2001).

Resultados podem ser mais prontamente atingidos em culturas coletivistas, nas quais metas pessoais estão subordinadas aos objetivos do grupo. Membros da equipe se empenham para alcançar metas, pois sua autoestima cresce com o reconhecimento dado ao grupo; a apreciação que conduz à aprovação é refletida no sentido privado de autoestima nos indivíduos (FLYNN, B. B.; SALADIN, B. 2006). Em culturas coletivistas, os trabalhadores são tomados pelo sentimento de culpa quando a equipe não atinge as expectativas, pois acreditam ter desapontado o grupo (GRIMM et al., 1999). Os membros sacrificam suas metas pessoais em prol dos objetivos do grupo e possuem grandes expectativas em relação aos resultados.

Culturas masculinistas são caracterizadas pelo forte foco em resultados (GELETKANYCZ, 1997), sendo as tarefas correntes primordiais em detrimento das relações sociais. O sucesso palpável é tão valorizado quanto a agressividade e a competição (FLYNN; SALADIN, 2006), sendo motivados a competir dinamicamente e orientados à ação.

A pontuação resultante para o critério Resultados será maior em países com elevada aversão à incerteza e masculinistas, enquanto será menor em países com maior nível de individualismo (FLYNN; SALADIN, 2006). Não foram encontradas pesquisas na literatura que relacionassem este critério com a dimensão de distância ao poder.

3.4. O WPI (*WorkPlace Innovation*)

O intuito principal do *Workplace Innovation* é criar um excelente local para trabalhar. Um ambiente que ajude os funcionários a serem mais produtivos, inspirados, criativos e que lhes permita compartilhar informações e trabalhar em conjunto com os outros de maneira mais fácil.

Este é um programa voltado para a integração dos negócios coordenado pelas áreas de Recursos Humanos, Real State e TI da Philips. Estes departamentos promovem o equilíbrio das três principais áreas de Pessoas, Lugar e Tecnologia a fim de obter o melhor lugar para se trabalhar. O WPI busca o equilíbrio de três pilares fundamentais: pessoas, ambiente e tecnologia (Figura 2).



FIGURA 2 – Os três pilares do WPI e as vantagens a serem obtidas em cada área. Fonte: PHILIPS PORTAL

Algumas das principais características do WPI são os espaços diferenciados dentro do escritório para a realização de atividades diárias, não há estação de trabalho fixa, proporcionando uma maior interação dos funcionários com os diversos departamentos da empresa, conscientização para utilização de menos recursos, como por exemplo, imprimir menos papel, utilizar menos copos plásticos, horários de trabalho flexíveis e *home office* como opção de trabalho ao menos uma vez por semana. Não há diferenciação estrutural hierárquica, pois não existem estações de trabalho fixas (Figura 3), o que permite ao funcionário uma maior integração com todas as equipes e flexibilidade de trabalhar no espaço que melhor lhe for útil para determinada atividade, inclusive em casa, caso seja necessário.



FIGURA 3 – Escritório da Philips: estações de trabalho não fixas

Para garantir os princípios de mobilidade, flexibilidade e produtividade, a Philips disponibiliza aos funcionários uma série de recursos tecnológicos (compartilhamento de dados, e-mail, comunicador interno, webmeetings: Connect Meeting e Connect Webmeeting e conexões para chamadas telefônicas). Há internet sem fio disponível em todo o prédio, acesso aos andares através de um cartão de identificação único, telefone celular, aplicações para chamadas VoIP e reuniões virtuais. Além disso, a empresa possui sistema de impressão e digitalização de arquivos central para cada ala dos andares do prédio.

Os ambientes de trabalho foram dimensionados, mobiliados, iluminados de acordo com a atividade que será realizada naquele local. Além das vizinhanças (Figura 3), onde se localizam as estações de trabalho, existem também as áreas de convivência (Figura 4), as salas individuais (Figura 5) e as salas de reunião, disponíveis em espaços diferenciados para 4, 6 e 12 pessoas.



FIGURA 4 – Escritório da Philips: Áreas de Convivência



FIGURA 5 – Escritório da Philips: Sala Individual

O projeto de iluminação contempla o que há de mais moderno no portfólio mundial da Philips. Os recursos têm iluminação com LEDs, sensores de presença e sistemas de luz dinâmica que permitem uma ambientação personalizada capaz de simular diversas variações de

luminosidade. As luminárias aplicadas proporcionam além da sensação de bem-estar para o trabalho, a economia eficiente de energia.

Este conceito global, desenvolvido especialmente para a empresa, estimula seus funcionários a transformar a forma de se executar atividades e a integrar a sustentabilidade em seu dia a dia. O Brasil é um dos 7 países, o único da América Latina, que implementou o WPI em seus escritórios de trabalho. Os outros países são EUA, Turquia, Holanda, China, Índia e Suécia. O projeto brasileiro consiste um escritório recém-criado e com uma estrutura moderna, modelo único na América Latina, com tecnologias de ponta que incentivam a integração entre as diversas equipes de trabalho, tanto do Brasil quanto do exterior, critérios de sustentabilidade que visam à certificação da *LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)*, da *US Green Building Council*, na categoria de escritório verde.

A Philips do Brasil é uma subsidiária da Royal Philips Electronics da Holanda e atua no País há 86 anos. Líder dos mercados locais de eletroeletrônicos, eletrodomésticos portáteis, produtos para cuidados pessoais, lâmpadas, aparelhos de raio X e sistemas de monitoramento de pacientes. A implementação do WPI no escritório do Brasil ocorreu no final de 2010, com a mudança de todas as divisões da empresa para o novo escritório, localizado em Barueri. São oito mil m² distribuídos por quatro andares, não há mais diferenciação estrutural hierárquica e poucas pessoas têm estações de trabalho fixas, o que permitiu ao funcionário uma integração com todas as equipes e flexibilidade de trabalhar no espaço que melhor lhe for útil para determinada atividade, inclusive em casa, se for necessário. Um dos andares é dedicado aos serviços, como agência bancária, ambulatório, Espaço Mais Vida (relaxamento e massagem), salas de treinamentos e lanchonete.

Na prática, as mudanças estruturais para a adaptação do WPI foram incorporadas meses antes da mudança dos funcionários para o prédio, com treinamentos e preparação dos funcionários para a nova realidade, limpeza geral do escritório antigo e a construção do novo escritório em si, uma obra limpa, onde tudo foi feito de maneira adequada, visando à economia de recursos e descarte adequado de materiais.

4. Resultados e Discussão

Como este estudo não visa avaliar o desempenho organizacional da empresa, o método utilizado foi a pesquisa quantitativa tipo survey, descritiva e a técnica de coleta de dados aplicada foi um questionário estruturado, com questões fechadas, às quais foram atribuídas uma escala de valor: a Escala de Likert.

O questionário (Apêndice A), que foi desenvolvido com base nas diretrizes de avaliação do Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige (CRITERIA, 2011), focando em aspectos mensuráveis da organização, foi enviado para o departamento de *Consumer Care* e o departamento de *Marketing Técnico*, que fazem parte da divisão de *Consumer Lifestyle*, através de um formulário digital, e teve a adesão de 32 pessoas, dentre elas analistas, estagiários e gerentes, representando uma porcentagem de 82% de adesão. Para a análise das respostas, não houve uma diferenciação de cargos, todas as repostas, de gerentes, analistas e estagiários foram consideradas como tendo o mesmo peso na análise final.

Para o cálculo da porcentagem obtida em cada categoria, foi feita uma média de todas as notas obtidas em cada subcategoria e foi atribuído um peso para cada uma, de acordo com a pontuação descrita nos critérios de avaliação do Prêmio Nacional de Qualidade de Malcolm Baldrige (Tabela 6). Por exemplo, o critério 2 – Planejamento Estratégico possui duas subcategorias: Desenvolvimento e Aplicação de Estratégias. A subcategoria desenvolvimento de estratégias representa 47,05% da pontuação final desta categoria, enquanto que a subcategoria Aplicação de Estratégias representa 52,95%.

Vale ressaltar que há algumas subcategorias que não possuem itens a serem avaliados, pois não foram identificados pontos tangíveis de avaliação dentro da organização e, desta forma, não foram consideradas no cálculo da porcentagem final da categoria. Por exemplo, no questionário, a subcategoria Responsabilidade Social não foi avaliada, pois não foram encontrados pontos tangíveis e mensuráveis de observação dentro da organização. Para este caso, a média da pontuação na subcategoria Liderança Organizacional representa a pontuação final (total) da categoria Liderança.

TABELA 6 – Critérios de Avaliação do Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige

Critérios	Pontos
1. Liderança	120
1.1 Liderança Organizacional	70
1.2 Responsabilidade Social	50
2. Planejamento Estratégico	85
2.1 Desenvolvimento de Estratégias	40
2.2 Aplicação de Estratégias	45
3. Foco no mercado	85
3.1 Conhecimento do mercado	45
3.2 Relacionamento com os <i>stakeholders</i>	40
4. Gestão do conhecimento, mensuração e análise	90
4.1 Medição e análise do desempenho organizacional	45
4.2 Gerenciamento de informações e de conhecimento	45
5. Gestão de Pessoas	85
5.1 Sistema de Trabalho	45
5.2 Motivação e Engajamento	40
6. Gestão de Processos	85
6.1 Sistema de Processos	45
6.2 Processos de suporte	40
7. Resultados	450
7.1 Resultados da Organização	120
7.2 Resultados do Relacionamento com o Mercado e <i>Stakeholders</i>	90
7.3 Resultados das Pessoas da Organização	80
7.4 Resultados da Gerência e da Liderança	80
7.5 Resultados de Financeiros e de Mercado	80

Fonte: Adaptado de Criteria... (2011, p.3)

Algumas subcategorias possuem mais pontos de análise do que outras (vide Apêndice A). Nestes casos, o resultado final da subcategoria foi obtido através de uma média da pontuação obtida em cada ponto de análise, não foram atribuídos pesos para cada ponto de análise, todas as questões foram consideradas como tendo a mesma contribuição para o resultado final de cada subcategoria. Os resultados obtidos, separados por subcategoria, estão descritos na Tabela 7:

TABELA 7 – Análise: Resultados de cada subcategoria

Subcategorias	Pontuação
1.1	82,35%
1.2	-
2.1	82,22%
2.2	67,78%
3.1	79,26%
3.2	80,37%
4.1	67,87%
4.2	66,42%
5.1	84,07%
5.2	79,26%
6.1	63,33%
6.2	-
7.1	62,22%
7.2	71,85%
7.3	74,26%
7.4	77,59%
7.5	59,44%

Com base nos resultados obtidos, descritos na Tabela 7, o cálculo final da pontuação para cada categoria está descrito no Gráfico 2, abaixo:

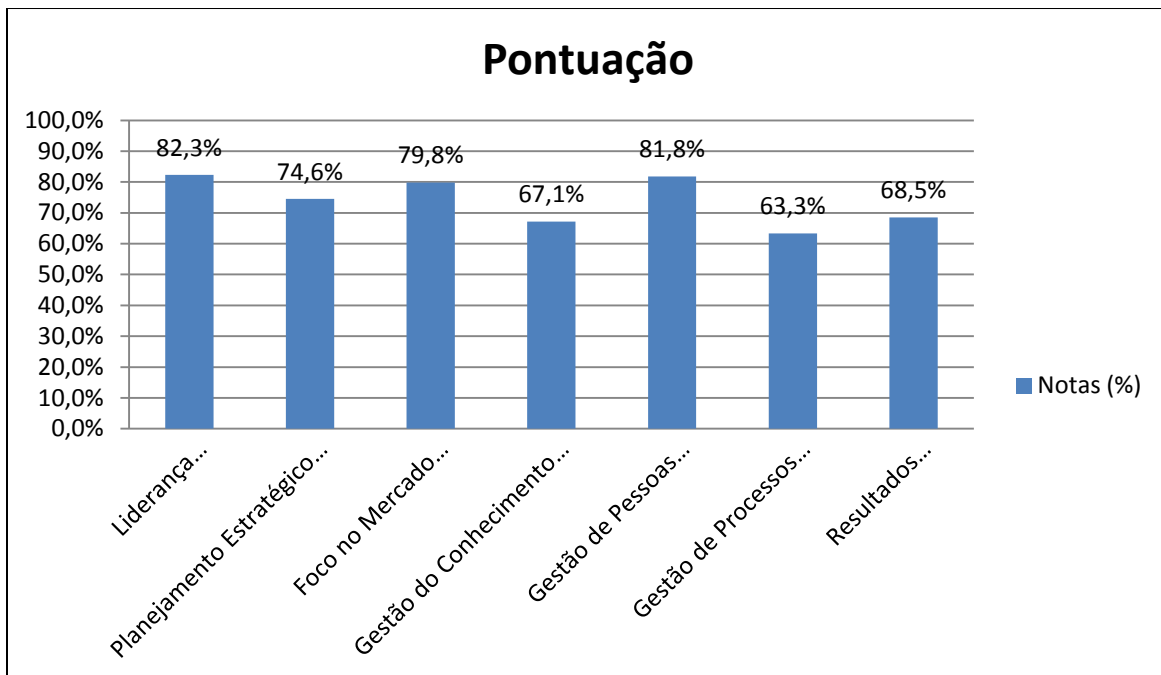


GRÁFICO 2 – Resultados

A interpretação de cada resultado, para cada categoria, a relação com as dimensões culturais e os pontos de observação dentro do ambiente do WPI que influenciaram estas relações apontadas, estão descritas em detalhes nos itens seguintes.

4.1. Análise do WPI a partir dos critérios de Baldrige

Nesta seção será interpretado como cada critério, dentro do WPI, se relaciona com as dimensões culturais. Para as dimensões relacionadas a dois conceitos, por exemplo, Masculinidade e Feminilidade (MAS), um polo será utilizado como referência e desta forma, se masculinidade é o polo positivo, o lado negativo representará a feminilidade. O mesmo ocorre para o Individualismo/Coletivismo (IDV). Para as outras dimensões, Distância ao Poder (PDI) e Aversão à Incerteza (UAI), o lado positivo estará relacionado a um alto nível desta característica, enquanto que, o lado negativo implicará em um baixo nível desta característica. As dimensões sem identificação são as quais não foram encontrados na literatura, estudos que as relacionassem com os critérios de Baldrige.

Serão expostas tabelas para relacionar cada critério com as dimensões, de acordo com as informações descritas na revisão bibliográfica, e serão indicadas através dos símbolos positivo (+), negativo (-) e neutro (0). Para as dimensões as quais não foram encontradas na literatura relações com os critérios de Baldrige, serão sinalizadas com a cor cinza e com a sigla *Not Applicable* (n/a).

4.1.1. Liderança

Neste quesito foi avaliado o quão influente o gestor é dentro da organização, como é sua relação com seus subordinados, sua postura e o quão alinhado e comprometido com as metas da empresa ele está. Através das respostas obtidas, este quesito obteve uma pontuação de 82%. Esta pontuação representa, conforme a avaliação descrita em *Criteria...* (2011), que este critério está bem desenvolvido na empresa, tem uma abordagem efetiva e está bem alinhado com a organização. Desta forma, de acordo com as respostas obtidas, conclui-se que na empresa o gestor é um líder forte, trabalha no desenvolvimento de seus subordinados,

consegue alinhar as metas dos subordinados com os objetivos da organização e demonstra em sua postura um foco na melhoria de processos.

Em culturas com alta aversão à incerteza, as pessoas são mais propensas a aceitar as decisões de seus líderes (WHEELER, 2001), e planos de ação mal estruturados, com metas mal definidas, geram desconforto dentro da organização. Neste caso é possível identificar que as pessoas da organização confiam em seus líderes e em suas abordagens de gestão. Desta forma, a Aversão à Incerteza pode ser considerada como tendo uma relação positiva com este critério.

Na cultura coletivista, as pessoas têm uma aceitação melhor de metas que lhe são impostas desde que o objetivo final seja de interesse coletivo. O líder na Philips faz um trabalho com todos seus subordinados, de forma a alinhar as metas pessoais de cada um com as metas principais da organização. Projetos de melhoria inter áreas são incentivados pelos gestores e bem aceitos pelos funcionários, assim como o *benchmarking* entre departamentos. Então, a dimensão de Individualismo também apresenta uma relação negativa com a liderança.

Por fim, a relação positiva com a Masculinidade é justificada pelo perfil dominante que o gestor apresenta, tendo como foco explícito o alcance das metas definidas pela empresa. Além disso, as pessoas dentro da organização valorizam seus gestores, de modo a não se considerarem dentro do mesmo patamar que eles.

TABELA 8 – Relação entre as características de Liderança na Philips e as Dimensões Culturais

Liderança	
<i>Dimensão Cultural</i>	<i>Relação</i>
Distância ao Poder	n/a
Individualismo	-
Masculinidade	+
Aversão à Incerteza	+

4.1.2. Planejamento Estratégico

As questões referentes a este critério visaram avaliar a percepção dos funcionários em relação ao plano estratégico formal da organização, as metas, os prazos definidos e os planos

de ação. A pontuação obtida foi de 74,6%, o que representa que a empresa possui um plano estratégico formal bem estruturado e claro, com indicadores de desempenho bem definidos e confiáveis. Há apenas uma ressalva a ser feita, apesar das metas e estratégias estarem claras, estas informações não estão facilmente acessíveis a todos os departamentos da empresa.

A dimensão de Individualismo neste caso apresenta uma relação negativa, pois conforme os resultados obtidos na pesquisa, a estrutura organizacional da Philips apresenta um ambiente controlado e bem definido, o processo de tomada de decisão é planejado, valorizando assim o coletivismo ao invés do individualismo. E em contrapartida, numa cultura individualista, o ambiente mais dinâmico pode levar a tomadas de decisões precipitadas.

TABELA 9 – Relação entre as características de Planejamento Estratégico na Philips e as Dimensões Culturais

Planejamento Estratégico	
<i>Dimensão Cultural</i>	<i>Relação</i>
Distância ao Poder	n/a
Individualismo	-
Masculinidade	n/a
Aversão à Incerteza	n/a

4.1.3. Foco no Mercado

Para esta categoria, foi avaliada a visão que os funcionários têm da relação que a Philips possui com o mercado e como as informações obtidas desta relação são utilizadas dentro da organização. De acordo com o questionário aplicado, foi obtida uma pontuação final de 79,8% nesta categoria. Esta pontuação, de acordo com a classificação descrita em *Criteria* (2011) para os processos, significa que a organização possui um bom relacionamento com o cliente, tem meios eficientes de comunicação e as informações obtidas são utilizadas para a construção de uma estratégia sólida e bem focada.

Em uma cultura com baixa distância ao poder não há intimidação pela hierarquia organizacional, o que facilita a comunicação dos funcionários com os clientes, independente de seu nível. Os clientes nesta situação são representados por grandes companhias que compram

os produtos da Philips e repassam para os consumidores finais. Desta forma, a dimensão de distância ao poder apresenta uma relação negativa com este quesito.

A relação com a dimensão de Individualismo é também negativa, pois uma cultura coletivista é caracterizada por sua receptividade e capacidade de ajuste às necessidades de terceiros. Isto é fundamental para o contato com os clientes e para manutenção de uma boa relação, buscando sempre melhorias baseadas nos *feedbacks* recebidos.

É identificado também que os funcionários da Philips valorizam as relações cooperativas no trabalho, que é facilitado pelo WPI devido aos espaços diferenciados dentro do escritório, com estações de trabalho não fixas. Isto pode ser traduzido como um aumento da sensibilidade da organização em relação à percepção das necessidades dos clientes. Conclui-se que a dimensão de Masculinidade apresenta uma relação negativa com esta categoria.

TABELA 10 – Relação entre as características de Foco no Mercado na Philips e as Dimensões Culturais

Foco no Mercado	
<i>Dimensão Cultural</i>	<i>Relação</i>
Distância ao Poder	-
Individualismo	-
Masculinidade	-
Aversão à Incerteza	n/a

4.1.4. Gestão do Conhecimento, Mensuração e Análise

O questionário visou avaliar a qualidade de confiabilidade das informações dentro a organização. A pontuação de 67,1% indicou que em geral, as informações disponíveis na Philips e os indicadores de desempenho utilizados são confiáveis e bem estruturados. Porém, há um desequilíbrio em algumas áreas. Nem todas as áreas da organização apresentam a mesma qualidade de informações, sem contar na disponibilidade para outros departamentos, e o processo pode ser melhorado.

A relação deste quesito com a dimensão cultural de distância ao poder está ligado ao acesso à informação e sua utilização. Em culturas com uma alta distância, o acesso à

informação fica limitado aos níveis mais altos da organização e a obtenção destas informações se torna mais formal, limitando o processo de tomada de decisão para estes níveis. É possível observar que a falta de disponibilidade de informações na Philips limita as pessoas envolvidas nos processos de tomada de decisão. As informações sobre os indicadores de desempenho ficam restritas às áreas envolvidas, e somente em apresentações trimestrais de desempenho da organização, ministradas pelo vice-presidente da Philips Brasil, é que estes indicadores são divulgados para todas as áreas. Sendo assim, a relação estabelecida entre este quesito avaliado na Philips e a dimensão cultural de distância ao poder é positiva.

No que se refere à relação entre este quesito e culturas com alta aversão à incerteza, há uma tendência a se encontrar estruturas organizacionais bem definidas, com processos bem delimitados e regras claramente definidas. As informações coletadas no questionário mostraram que a Philips possui indicadores de desempenho claros e bem definidos, assim como os processos de cada área, estando disponíveis para toda a organização. Também vale resaltar que é comum a prática de *benchmarking* entre áreas, referente a processos ou procedimentos. Desta forma, fica evidente que a relação com esta dimensão cultural é positiva.

Em uma cultura individualista, os membros tendem a ser autossuficientes e confiam principalmente em suas próprias ideias. No caso da Philips, no que se refere à informação, a base de dados é provinda de diversas fontes e sistemas de gerenciamento, sendo amplamente utilizadas por toda a organização. Os indicadores de desempenho estão ligados a diversas informações provenientes de diferentes fontes, não havendo um monopólio de dados em um único sistema, o que assegura a confiabilidade dos resultados. A partir destes resultados, pode-se estabelecer uma relação negativa desta categoria com a dimensão cultural Individualista.

Ainda no que se refere à composição dos indicadores de desempenho, foi identificado que os indicadores são fundamentais para o acompanhamento das metas da organização, sendo responsáveis também pela identificação de anomalias nos processos, devido a influências tanto internas como externas. A consideração de informações objetivas para a análise dos processos e para o auxílio na tomada de decisão é predominante em culturas feminilistas, então é possível estabelecer uma relação negativa entre a dimensão cultural Masculinista e a categoria em questão.

TABELA 11 – Relação entre as características de Gestão do Conhecimento na Philips e as Dimensões Culturais

Gestão do Conhecimento	
<i>Dimensão Cultural</i>	<i>Relação</i>
Distância ao Poder	+
Individualismo	-
Masculinidade	-
Aversão à Incerteza	+

4.1.5. Gestão de Pessoas

As práticas de gestão, de forma a manter o engajamento da equipe, a motivação individual dos membros e a alta performance, são os itens analisados neste quesito. As respostas revelaram uma pontuação de 81,8%, o que significa que, em linhas gerais de análise, a Philips possui práticas de gestão bem definidas, desenvolvidas e efetivas, de forma a contribuir significativamente no alcance dos objetivos e metas estratégicas. Os funcionários se sentem motivados a contribuir constantemente com ideias, há reconhecimento ligado ao desempenho em atividades e/ou projetos executados e os valores da organização são sempre reforçados pelos gestores.

A relação deste quesito com a dimensão de distância ao poder está ligado principalmente com o processo de tomada de decisão. Uma cultura com baixa distância ao poder apresenta mais fatores consistentes com os elementos considerados importantes para a gestão de pessoas. Pelos resultados obtidos, é possível observar que os gestores levam em consideração as informações fornecidas pelos seus subordinados e há um esforço constante para motivar a participação em projetos, contribuindo com ideias e opiniões. Os subordinados são incentivados a desenvolver projetos de melhorias através do PPM (*People Performance Management*), um processo global utilizado em todas as plantas Philips do mundo para gerenciar o desempenho dos funcionários. Sendo que, os funcionários são totalmente responsáveis pelo gerenciamento destes projetos, que podem ser desenvolvidos individualmente ou em grupo, e pelos resultados obtidos. Com as informações apresentadas, fica evidente a relação negativa desta categoria com a dimensão de Distância ao Poder.

Culturas que apresentam a femilidade como dimensão dominante apresentam um foco maior na gestão de pessoas, pois há destaque de traços como a colaboratividade, comunicatividade e tendência à resolução de conflitos. Estes traços também estão presentes em culturas coletivistas, onde são evidenciados relacionamentos interpessoais e sinergia no trabalho em equipe. Analisando o ambiente na Philips, foi identificado que a postura do gestor incentiva a participação dos membros de seu grupo em discussões de projetos, visando sempre a melhoria do processo, e que o ambiente físico diferenciado estimula o contato entre os funcionários e age como facilitador do trabalho em equipe. Desta forma, é evidente a relação negativa deste quesito com a dimensão cultural do Individualismo e da Masculinidade.

TABELA 12 – Relação entre as características de Gestão de Pessoas na Philips e as Dimensões Culturais

Gestão de Pessoas	
<i>Dimensão Cultural</i>	<i>Relação</i>
Distância ao Poder	-
Individualismo	-
Masculinidade	-
Aversão à Incerteza	n/a

4.1.6. Gestão de Processos

Como são desenvolvidos e gerenciados os processos dentro da organização, de modo a agregar valor ao cliente e atingir a melhor performance, são os pontos avaliados dentro desta categoria. A partir das respostas, foi obtido um resultado de 63,3%, que indica que a organização possui um bom sistema de gerenciamento e que está bem alinhado com as metas estratégicas, porém há pontos a serem melhorados. A empresa preza por processos bem fundamentados e procedimentos bem definidos, há uma constante revisão dos processos, de modo que seja rápida a adequação a mudanças, a fim de minimizar os impactos negativos de adaptação. Os sistemas de apoio utilizados para contato externo, com colaboradores e parceiros, não atendem a todos os requisitos da empresa; são utilizados muitos sistemas terceirizados, por falta de um sistema unificado que satisfaça a todas as necessidades da

Philips. Em compensação, o tempo de reação a imprevistos é satisfatório, as equipes de suporte são competentes e eficientes, e é uma postura da empresa buscar sempre a resolução da causa raiz dos problemas.

Em relação ao gerenciamento de processos, os funcionários possuem autonomia o suficiente para gerenciar seus próprios projetos ou para liderar projetos em grupos enxutos de pessoas. O gestor se mostra constantemente presente no acompanhamento da execução, de modo a prestar o devido suporte caso seja necessário. A função principal do gestor, nestes casos, é garantir que o resultado final do projeto esteja alinhado às metas da empresa. Com base nos fatos apresentados, podemos estabelecer uma relação negativa entre este quesito e a dimensão de distância ao poder.

A ênfase na procedimentalização de todos os processos internos reflete o foco que a Philips possui em melhoria contínua, pois só a partir de uma base bem definida é que se permite trabalhar em projetos de melhoria. Esta estruturação de processos e foco neste tipo de projetos reflete uma relação positiva com a dimensão de aversão à incerteza.

Ainda no que se refere à postura citada no parágrafo anterior, o gerenciamento de processos identificado nesta organização depende principalmente da estrutura de equipes de trabalho, onde projetos de melhoria contínua apresentam maior efetividade devido a este tipo de formação. Desta forma, é possível identificar que há uma relação negativa com a dimensão do Individualismo, pois a postura coletivista se mostra predominante neste ambiente.

Por fim, foi identificado que em ambientes masculinistas há uma tendência maior à adaptação de mudanças, caso sejam necessárias para a melhora do processo (FLYNN; SALADIN, 2006). Neste caso, também no que se refere às conclusões citadas nos parágrafos anteriores, é identificado uma relação positiva com a dimensão da masculinidade.

TABELA 13 – Relação entre as características de Gestão de Processos na Philips e as Dimensões Culturais

Gestão de Processos	
<i>Dimensão Cultural</i>	<i>Relação</i>
Distância ao Poder	-
Individualismo	-
Masculinidade	+
Aversão à Incerteza	+

4.1.7. Resultados

O desempenho e as melhorias apresentadas em cada área chave da organização são os resultados analisados nesta categoria. As áreas chave são: a organização em geral, as equipes de trabalho (pessoas), a gerência, a área financeira e o relacionamento com o mercado consumidor. A pontuação de 68,5%, segundo o guia descrito em *Criteria... (2011)* para a avaliação dos resultados, indica que a Philips apresenta no geral, um bom desempenho nos resultados avaliados, o que a guia para o alcance de suas metas organizacionais. Este desempenho é satisfatório na maior parte das áreas, mas mostra que há desempenhos a serem mais bem trabalhados, como por exemplo, o apresentado na área financeira e de mercado.

Os departamentos apresentam metas muito claras, objetivos bem definidos e os funcionários são auxiliados pelos seus gestores a traçarem metas pessoais alinhadas às metas da Philips, através do PPM (*People Performance Management*). Segundo Wheeler (2001), esta especificação clara de metas, atrelado à níveis esperados de desempenho bem definidos, identifica uma relação positiva com a dimensão cultural de aversão à incerteza.

Resultados desafiadores da organização se tornam tangíveis através dessa estratégia de gerenciamento, pois há reconhecimento de metas atingidas, trabalhando com a motivação e o engajamento dos funcionários, além de convergir metas pessoais de forma a alcançaras metas organizacionais. De acordo com Grimm et al. (1999), este comportamento condiz com uma cultura coletivista, sendo possível, portanto, estabelecer uma relação negativa com a dimensão de Individualismo.

Ainda no que se refere ao cumprimento de metas e alcance de resultados, a cultura Masculinista apresenta uma maior afinidade com este foco em resultado. Desta forma, pode-se estabelecer uma relação positiva entre este critério analisado e a dimensão de Masculinidade.

TABELA 14 – Relação entre os resultados na Philips e as Dimensões Culturais

Resultados	
<i>Dimensão Cultural</i>	<i>Relação</i>
Distância ao Poder	n/a
Individualismo	-
Masculinidade	+
Aversão à Incerteza	+

4.2. Relações entre o WPI e as Dimensões Culturais

Analisando todas as relações estabelecidas em cada critério com as dimensões culturais, é possível identificar a predominância de um perfil específico em três dimensões: Dimensão ao Poder, Aversão à Incerteza e Individualismo, e um perfil neutro: Masculinidade (Tabela 15). A partir dos resultados obtidos, foi possível traçar o perfil presente no ambiente WPI, conforme Tabela 16.

TABELA 15 – Relação entre os critérios de Baldrige avaliados na Philips e as Dimensões Culturais

Critérios	PDI	IDV	MAS	UAI
Liderança	n/a	-	+	+
Planejamento Estratégico	n/a	-	n/a	n/a
Foco no Mercado	-	-	-	n/a
Gestão do Conhecimento	+	-	-	+
Gestão de Pessoas	-	-	-	n/a
Gestão de Processos	-	-	+	+
Resultados	n/a	-	+	+

TABELA 16 – Relação entre o WPI na Philips e as Dimensões Culturais

WPI	
<i>Dimensão Cultural</i>	<i>Relação</i>
Distância ao Poder	-
Individualismo	-
Masculinidade	0
Aversão à Incerteza	+

Um alto nível de integração é encontrado em culturas que encorajam o trabalho em equipe (PAGELL, 2004) e um bom ambiente de trabalho é proveniente das relações interpessoais, do trabalho em equipe e do comprometimento com o grupo (GUIRDHAM, 1999). O WPI apresenta uma forte tendência à cultura coletivista, pois um de seus aspectos básicos é a criação de um ambiente de trabalho que incentiva os funcionários a trabalhar em conjunto, de forma mais eficiente, além do constante compartilhamento de informações, proveniente dos locais de trabalho compartilhados. O dinamismo proporcionado por este layout de escritório, sem estações de trabalho fixas, estimula a circulação de conhecimento dentro da organização, pois cria um ambiente de trabalho flexível, transparente e que estimula a interação dos funcionários.

Aquilon (1997) observou em suas pesquisas que, para culturas com alta aversão à incerteza, é importante que haja procedimentos bem estruturados e planos bem definidos. Dentro de uma organização, isto se refere a cargos bem definidos e abordagens de gestão claras para toda a equipe. Dentro do que o WPI oferece, aspectos como mobilidade e flexibilidade de trabalho só podem ser trabalhadas se a organização tiver uma estrutura bem organizada. Desta forma, a dinamicidade do ambiente de trabalho exige que tanto os gestores como os subordinados trabalhem de maneira clara e estruturada. A liberdade de poder trabalhar em qualquer lugar, em grupo ou em projetos virtuais, através das ferramentas de TI disponíveis, só é possível se a organização possuir um sistema bem definido e documentado, de modo a promover uma maior segurança para que seus funcionários possam trabalhar desta maneira. É interessante observar que, ao mesmo tempo em que o WPI necessita desta estrutura bem definida, ele também influencia a organização a se tornar mais bem estruturada.

De acordo com Hofstede (2001), a feminilidade é associada a valores como compaixão e preocupação com o próximo e que dentro de uma organização, podem ser associados com o trabalho colaborativo e a importância das relações interpessoais. Já a masculinidade, é associada a uma postura mais assertiva e competitiva, que pode ser interpretado como uma postura de ênfase na própria performance e competência. O ambiente da Philips apresenta uma mistura destas características, não há um extremo predominante, mas sim um equilíbrio entre as duas partes. Um dos princípios base do WPI é criar um ambiente de “trabalho inteligente”, ou seja, ao mesmo tempo em que impulsiona as pessoas a serem mais produtivas e focadas, proporciona um ambiente saudável e longe de conflitos, além de gerar um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, devido ao melhor aproveitamento do tempo, resultado da mobilidade que o sistema de TI bem estruturado proporciona.

Por fim, a dimensão de Distância ao Poder apresentou uma tendência negativa. Esta dimensão se caracteriza como medida da influência entre o gestor e seu subordinado, segundo Hofstede (2001). Conforme os resultados obtidos na pesquisa, a Philips possui líderes fortes, bem alinhados com as metas da empresa e que trabalham de forma a desenvolver seus subordinados, fornecendo um ambiente que estimula o empowerment. Pode-se concluir que o Workplace Innovation promove uma aproximação dos níveis hierárquicos através da utilização de estações de trabalho não fixas, o que permite uma maior integração dos funcionários com seus gestores e com gestores de outros departamentos. Os líderes encontram-se sempre ao alcance dos funcionários e por não possuírem salas fechadas e demarcadas, não há intimidação por meio da diferenciação estrutural do ambiente de trabalho.

5. Conclusão

O estudo realizado neste trabalho focou nos principais aspectos da organização, onde os parâmetros de análise definidos representavam pontos tangíveis de observação e mensuração. A partir da interpretação dos resultados obtidos, foram identificadas as seguintes relações do WPI com as dimensões culturais propostas por Hofstede:

- Tendência à baixa distância ao poder;
- Tendência ao coletivismo;
- Tendência neutra entre Masculinidade e Feminilidade;
- Tendência à alta aversão à incerteza;

De acordo com as relações acima estabelecidas, observa-se que em geral, as dimensões presentes no ambiente de trabalho da Philips estão de acordo com as dimensões observadas na cultura brasileira. Apenas uma dimensão apresentou uma tendência diferente: a Distância ao Poder. O Brasil é classificado, segundo um estudo realizado por Hofstede (2001), como sendo uma cultura com alta distância ao poder, enquanto que no ambiente de trabalho da Philips, esta dimensão apresenta uma tendência negativa, relacionada à culturas com baixa distância ao poder. A principal proposta do WPI é a criação de um ambiente de trabalho que estimule os funcionários a serem mais produtivos, criativos, e principalmente, a serem mais comunicativos e participativos, os resultados obtidos neste estudo revelaram que as mudanças estruturais coordenadas pelas três áreas: Real State, TI e Recursos Humanos promovem esta mudança comportamental nos funcionários.

Recomenda-se que sejam realizados estudos empíricos de modo a aprofundar e detalhar as mudanças comportamentais promovidas pelo WPI, uma vez que as observações descritas neste trabalho foram baseadas na interpretação de uma análise superficial do ambiente e em observações de campo dos autores citados.

6. Referências Bibliográficas

AQUILON, M. Cultural dimensions in logistics management: a case study from the European automotive Industry. *Supply Chain Management*, v. 2, n. 2, p. 76-87, 1997.

BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM. Disponível em: <
<http://www.nist.gov/baldrige/>>. Acesso em: 25 de Maio. 2012.

CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE. Malcolm Baldrige National Quality Award. United States Department of Commerce, Technology Administration, National Institute of Standards and Technology, Gaithersburg, MD, 2011.

DASTMALCHIAN, A.; LEE, S.; NG, I. The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 11, n. 2, p. 388-412, 2000.

FLYNN, B. B.; SALADIN, B. Relevance of Baldrige constructs in an international context: A study of national culture. *Journal of Operations Management*, v. 24, p.583-603, 2006.

GELETKANYCZ, M. A. The salience of 'culture's consequences': the effects of cultural values on top executive commitment to the status quo. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 8, p.615–634, 1997.

GRIMM, S. D.; CHURCH, A.T.; KATIGBACK, M. S.; REYES, J. A. S. Selfdescribed traits, values and moods associated with individualism and collectivism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 30, n. 4, p.466–500, 1999.

GUIRDHAM, M. *Communicating across cultures*. London: Macmillan, 1999.

HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, G. **Geert Hofstede™ Cultural Dimensions**. Disponível em: <<http://www.geert-hofstede.com>>. Acesso em: 20 set. 2012.

HOFSTEDE, G. Motivation, leadership and organizations: do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, v. 9, n. 1, p. 42-63, 1980.

HOFSTEDE, G. National cultures in four dimensions. *International Studies of Management and Organizations*, v. 8, p.46–74, 1983.

HOFSTEDE, G. J.; PEDERSEN, P. B.; HOFSTEDE, G. *Exploring Culture*. [S.l: s.n.], p. 234, 2002.

KOTTER; J. P.; HESKETT, J. L. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press, 1992.

LAGROSEN, S. Quality management in Europe: a cultural perspective. *The TQM Magazine*, v. 14, n. 5, p.275–283, 2002.

MUKHERJI, A.; HURTADO, P. Interpreting, categorizing and responding to the environment: the role of culture in strategic problem definition. *Management Decision*, v. 39, n. 2, p 105-112, 2001.

PAGELL, M. Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of Operations Management*, v. 22, n. 5, p.459-487, 2004.

PHILIPS PORTAL. *Workplace Innovation, Brazil*. Disponível em: <http://anrips31.intranet.philips.com/apps/w_dir/e1630001.nsf/pages/aboutwpi?opendocument&buttonid=12b7abf1b67c93e4c12575e50050d1e5Z>. Acesso em: 15 de Setembro, 2012.

RANDALL, D.M. Cross-Cultural research on organizational commitment: a review and application of Hofstede's value survey model. *Journal of Business Research*, v. 26, pg. 91-110, 1993.

ROBERT, C.; PROBST, T. M.; MARTOCCHIO, J. J.; DRASGOW, F.; LAWLER, J. J. Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland and India: predicting fit on the

basis of the dimensions of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology*, v. 85, n. 5, p.643–658, 2000.

SANTOS, F. C. A.; BORIN, J. P. F.; BECK, S.; NYHUIS, P.; LÖDDING, H. *Relações entre dimensões culturais de Hofstede e configurações organizacionais de Mintzberg*. In: SIMPEP, 17., 2010, Bauru - SP. *Anais...* Bauru, UNESP, 2010, v.1, p.1-15.

SCHEIN, E.H. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SHANE, S. Cultural values and the championing process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 18, n. 4, p. 25–41, 1994.

SWAN, J.; NEWELL, S. e ROBERTSON, M. The diffusion, design and social shaping of production management information systems in Europe. *Information Technology & People*, v.13, n.1, p.27-46, 2000.

TEIXEIRA, L. H. G. *Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas: um estudo de escolas da rede estadual de Minas Gerais*. 1998. 398 p. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Campinas, 1998.

TRIANDIS, H. C. Individualism-collectivism and personality. *Journal of Personality*, v. 69, n. 6, p.907–924, 2001.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. *Riding the waves of culture*. New York: McGraw Hill, 1998.

WACKER, J. F.; SPRAGUE, L. G. Forecasting accuracy: comparing the relative effectiveness of practices between seven developing countries. *Journal of Operations Management*, v. 16, p.271–290, 1998.

WHEELER, K. G. Cultural values in relation to equity sensitivity within and across cultures. *Journal of Managerial Psychology*, v. 17, n. 7, p.612–627, 2001.

APÊNDICE A - Questionário de Avaliação

Liderança

Liderança Organizacional

O gestor demonstra em suas ações e repassa para os subordinados a missão e a visão da empresa.

O gestor demonstra uma postura e uma visão que tem como foco a melhora da qualidade dos processos, na performance das atividades, sempre buscando atingir as metas definidas pela visão da empresa.

O gestor trabalha no desenvolvimento de seus subordinados, trabalhando na formação de novos líderes para a organização.

O gestor encoraja seus subordinados a se envolverem com os projetos, trazendo a responsabilidade do desenvolvimento, da execução e do resultado do projeto para si (Dono do negócio).

O gestor proporciona uma comunicação de via dupla com o subordinado.

O gestor guia o subordinado a ter foco no resultado a fim de atingir as metas da organização.

Responsabilidade Social

Sem itens.

Planejamento Estratégico

Desenvolvimento de Estratégias

O departamento possui um plano de estratégico formal, estando bem definidas as metas, os prazos e as estratégias para atingi-las.

Existe um plano formal para medição da performance das áreas, com indicadores de desempenho bem definidos.

Aplicação de Estratégias

As estratégias das áreas estão claras e acessíveis a todos da organização.

Foco no Mercado

Conhecimento do mercado

A opinião dos consumidores é utilizada como base para projetos de melhoria.

Relacionamento com o mercado

A organização possui um canal efetivo de comunicação com seus consumidores, a fim de obter feedback dos serviços e/ou dos produtos disponibilizados.

Pesquisas de satisfação são realizadas e as informações obtidas neste processo são utilizadas dentro da organização.

Gestão do Conhecimento, Mensuração e Análise

Medição e Análise do Desempenho Organizacional

Os processos e projetos possuem indicadores de desempenho bem definidos.

Informações sobre os indicadores de desempenho estão disponíveis para todos os funcionários.

As metas de curto e longo prazo são mensuradas através dos mesmos medidores de desempenho.

É possível identificar uma anormalidade do processo devido à mudanças inesperadas externas ou internas.

Gerenciamento de Informações e de Conhecimento

Informações base para análise de resultados estão disponíveis para todos da organização.

A organização possui um sistema confiável e seguro, que garanta a integridade das informações disponibilizadas para análise.

Os procedimentos estão claros e bem definidos, estando disponíveis para toda a organização.

Gestão de Pessoas

Sistema de Trabalho

O gestor trabalha com as informações fornecidas pelos seus subordinados, visando a melhoria dos processos.

As pessoas da sua equipe de trabalho trabalham bem em grupo, fornecendo informações e ideias relevantes para o andamento de um projeto em grupo.

Você se sente encorajado a dar sugestões para melhora do desempenho organizacional.

Durante reuniões focadas em melhoria de projetos/processos, o gestor estimula a participação de todos da equipe.

Motivação e engajamento

Há reconhecimento através do desempenho exercido em determinadas tarefas.

Os funcionários da organização recebem treinamentos para melhorar o desempenho no trabalho.

Você se identifica com os valores da organização.

Gestão de Processos

Sistema de Processos

Os sistemas de apoio da organização atendem às expectativas de seus parceiros, fornecedores e colaboradores.

A organização está preparada para lidar com imprevistos e trabalha na prevenção de problemas.

Processos de Suporte

Sem itens.

Resultados

Resultados da Organização

A organização apresenta uma boa performance, se comparado com seus competidores diretos.

Através da análise da efetividade de seus processos é possível afirmar que o desempenho da organização é satisfatório.

A organização atinge as metas determinadas e fortalece suas competências no mercado.

Resultados do Relacionamento com o Mercado e com os Stakeholders

Os consumidores estão satisfeitos com a organização e não trocariam os produtos desta marca por algum outro produto similar dos competidores.

A organização consegue fidelizar seus clientes durante o ciclo de vida dos seus produtos.

Resultados das Pessoas da Organização

Os funcionários desta organização estão capacitados para exercer suas funções.

O nível de qualidade de vida (saúde, segurança e suporte) que a organização fornece para os seus funcionários é satisfatório.

Há o desenvolvimento de liderança através de atividades atribuídas pelo gestor.

O engajamento dos funcionários para com as metas da organização é satisfatório.

Resultados da Gerência e da Liderança

Os líderes da organização estão engajados e comprometidos com as metas da empresa.

Os líderes da organização encorajam a comunicação com seus subordinados (feedback de duas vias).

Resultados Financeiros e de Mercado

A organização apresenta um retorno financeiro apropriado ao seu segmento de mercado.

A representatividade no mercado, incluindo o market share, o crescimento da marca e a inserção da marca em novos mercados é satisfatória.