



Universidade Federal do Pampa  
Campus Santana do Livramento  
Graduação em Administração  
Trabalho de Curso

## CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS E URUGUAIAS ATUANTES EM REGIÃO DE FRONTEIRA

Daniele Tramanzoli Coelho Mezera<sup>1</sup>

Katiuscia Schiemer Vargas<sup>2</sup>

**Resumo:** A cultura organizacional pode ser vista como um sistema de compartilhamento de valores, ideias e crenças percebidas por seus membros. Além disso, a cultura é como uma programação mental que se produz no ambiente coletivo onde os indivíduos passam a obter experiências. Com isto o objetivo geral deste estudo foi analisar como se caracterizam as dimensões da cultura organizacional de empresas brasileiras e uruguaias atuantes na fronteira Brasil (Santana do Livramento), Uruguai (Rivera). Especificamente, investigaram-se e compararam-se as dimensões da cultura organizacional proeminentes nas empresas brasileiras e nas empresas uruguaias e compreendeu-se os desafios da gestão da cultura organizacional em empresas atuantes em uma região de fronteira. Para tanto, desenvolveu-se um estudo de caráter descritivo e exploratório, com abordagem quantitativa e qualitativa, ambos no ramo do comércio brasileiro e uruguaio. A abordagem qualitativa, foi realizada com a aplicação de entrevistas para os gestores e na abordagem quantitativa foram aplicados questionários com funcionários, a partir do *Modelo de Avaliação das Dimensões Culturais* de Hofstede (1984). Acerca dos desafios da gestão da cultura organizacional os resultados demonstram gestores que utilizam a linguagem local como vantagem para as suas relações, bem como o fluxo comercial existente na fronteira. As dimensões da cultura organizacional mais proeminentes nos países pesquisados, foram *aversão à incerteza*, e *distância do poder*. Estes resultados revelam o alto nível de ambiguidade a partir da visão dos funcionários, o foco na tarefa, e a visão positiva referente centralização da autoridade.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Dimensões da Cultura Organizacional; Fronteira; Brasil; Uruguai.

---

<sup>1</sup> Discente do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). E-mail: [danimezera@gmail.com](mailto:danimezera@gmail.com)

<sup>2</sup> Orientadora e Docente da Universidade Federal do Pampa. E-mail: [katiuscia.schiemer@gmail.com](mailto:katiuscia.schiemer@gmail.com)

## **ORGANIZATIONAL CULTURE: A STUDY COMPARING BRAZILIAN ORGANIZATIONS AND URUGUAYAN ACTIVE IN BORDER REGION**

**Abstract:** Organizational culture can be seen as a system of shared values, ideas, and beliefs realized by its members. In addition, culture is like a mental programming that occurs in the collective environment where individuals begin to obtain experiences. With this, the general objective of this study was to analyze how the dimensions of the organizational culture of Brazilian and Uruguayan companies operating in Brazil (Santana do Livramento), Uruguay (Rivera) are characterized. Specifically, were investigated and compared the dimensions of organizational culture prominent in Brazilian companies and Uruguayan companies and understood the challenges of organizational culture management in companies operating in a border region. For that, a descriptive and exploratory study was developed, with quantitative and qualitative approach, both in the Brazilian and Uruguayan trade. The qualitative approach was carried out with the application of interviews to the managers and in the quantitative approach, questionnaires were used with employees, based on the Model of Cultural Dimensions Evaluation of Hofstede (1984). On the organizational culture management challenges, the results demonstrate managers who use local language as an advantage for their relationships, as well as the commercial flow at the border. The most prominent organizational culture dimensions in the surveyed countries were aversion to uncertainty, and distancing from power. These results reveal the high level of ambiguity from the view of the employees, the focus on the task, and the positive view regarding centralization of authority.

**Keywords:** Organizational culture; Dimensions of Organizational Culture; Border; Brazil; Uruguay.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE ORGANIZACIONES BRASILEÑAS Y URUGUAYAS ACTUANTES EM REGIÓN DE FRONTERA**

**Resumen:** La cultura organizacional puede ser vista como un sistema de reparto de valores, ideas y creencias percibidas por sus miembros. Además, la cultura es como una programación mental que se produce en el ambiente colectivo donde los individuos pasan a obtener experiencias. Con esto el objetivo general de este estudio fue analizar cómo se caracterizan las dimensiones de la cultura organizacional de empresas brasileñas y uruguayas actuantes en la frontera Brasil (Santana do Livramento), Uruguay (Rivera). Específicamente, se investigaron y compararon las dimensiones de la cultura organizacional proeminentes en las empresas brasileñas y en las empresas uruguayas y se comprendió los desafíos de la gestión de la cultura organizacional en empresas actuantes en una región de frontera. Para tanto, se desarrolló un estudio de carácter descriptivo y exploratorio, con abordaje cuantitativo y cualitativo, ambos en el ramo del comercio brasileño y uruguayo. El abordaje cualitativo, fue realizado con la aplicación de entrevistas para los gestores y en el abordaje cuantitativo se aplicaron cuestionarios con funcionarios, a partir del Modelo de Evaluación de las Dimensiones Culturales de Hofstede (1984). Acerca de los desafíos de la gestión de la cultura organizacional los resultados demuestran gestores que utilizan el lenguaje local como ventaja para sus relaciones, así como el flujo comercial existente en la frontera. Las dimensiones de la cultura organizacional más proeminente en los países encuestados, fueron aversión a la incertidumbre, y distancia del poder. Estos resultados revelan el alto nivel de ambigüedad a partir de la visión de los empleados, el enfoque en la tarea, y la visión positiva referente a la centralización de la autoridad.

**Palavras clave:** Cultura organizacional; Dimensiones de la Cultura Organizacional; Frontera; Brasil; Uruguay.

## 1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional consiste na forma como um determinado grupo na organização reage, interage e soluciona seus problemas e toda esta cultura pode ser produzida de maneira material ou imaterial (SCHEIN, 1984). Através das características da cultura, uma organização pode gerar valores e uma identidade, servindo como parâmetro para seu bom funcionamento e escolha de metas e objetivos a se cumprir.

Conforme Dias (2003), os membros de uma organização desenvolvem comportamentos específicos e por meio destes comportamentos, podem ocorrer as tomadas de poder e decisões dentro da organização. A cultura organizacional pode também influenciar as formas de liderança, obtendo conhecimento dos valores e características culturais dos gestores, pode-se estabelecer o seu estilo de liderar.

Para Hofstede (1986), os valores culturais afetam o comportamento das pessoas e podem mostrar como os grupos interagem. A partir disto, Hofstede desenvolveu uma teoria que explica este fenômeno com base em estudos realizados na década de 1980, envolvendo mais de cinquenta culturas nacionais. Neste sentido, o autor propôs seis dimensões que, segundo ele, caracterizavam uma cultura, são elas: distância do poder, individualismo *versus* coletivismo, aversão à incerteza, masculinidade *versus* feminilidade, orientação em longo prazo *versus* em curto prazo e complacência *versus* repressão. Tais dimensões auxiliam na diferenciação dos aspectos estabelecidos pelos modelos de gestão presentes nas organizações, que se relacionam diretamente com a cultura organizacional. Os resultados desta pesquisa divulgaram dados importantíssimos sobre a relevância e importância dos valores culturais no comportamento dos grupos.

Em uma região de fronteira, por exemplo, a cultura pode ser extremamente rica em termos de troca de influências. Encontra-se uma mescla cultural na língua, vestimenta, culinária e nas artes em geral. Em todos os aspectos sociais pode-se encontrar traços de ambas as culturas presentes nas atividades mais rotineiras possíveis, que vão de uma simples interação do cliente em um estabelecimento comercial da fronteira, até a forma como um gestor atua em organizações em outro país.

Neste sentido, o trabalho tem como objetivo central *analisar como se caracterizam as dimensões da cultura organizacional de empresas brasileiras e uruguaias atuantes na fronteira Brasil (Santana do Livramento) e Uruguai (Rivera)*. Em termos específicos, buscar-se-á: *a*) Investigar e comparar as dimensões da cultura organizacional proeminentes nas empresas brasileiras e nas empresas uruguaias; *b*) Compreender os desafios da gestão da cultura organizacional em empresas atuantes em uma região de fronteira (BRA-URU), segundo a percepção dos gestores.

O presente trabalho se justifica como estudo, investigação e análise dos resultados das dimensões culturais presente na região de fronteira, uma vez que as organizações convivem com várias identidades culturais dos trabalhadores e seus núcleos de interação. Segundo Shweiki (2010), devido ao fato dos municípios de Santana do Livramento (BRA) e Rivera (URU) dividirem fronteira, ambos influenciam os aspectos culturais um do outro, visto que, ao descolarem-se de um município/país para outro trazem/levam consigo experiências adquiridas e vividas, bem como comportamentos, hábitos e modos de vida de modo geral e, por conseguinte, reproduzem. Ou seja, todo este contexto no qual a fronteira Brasil/Uruguai encontra-se inserida colabora para a vasta troca cultural entre os imigrantes e os moradores de ambas as cidades, o que enriquece as trocas de experiências entre um país e outro.

A partir do estudo e entendimento da cultura é possível refletir sobre questões relacionadas à inserção e interação do indivíduo no ambiente organizacional. Isto é, estudar a cultura organizacional servirá como agente de identificação pessoal e social, podendo então servir como parâmetro para distinguirmos o comportamento que integra e fomenta a interação dos indivíduos com o grupo.

Neste sentido, para o desenvolvimento da pesquisa, estruturou-se este trabalho em seis tópicos, o primeiro corresponde a introdução que oferece uma visão geral sobre o tema do estudo, contendo o problema de pesquisa, objetivo central, objetivos específicos e a justificativa para o desenvolvimento do trabalho. O segundo tópico é composto pelo referencial teórico, que apresenta o suporte sobre o assunto tratado no artigo, os conceitos e definições, estruturado em dois sub tópicos: cultura organizacional e dimensões da cultura. O terceiro tópico apresenta o método de pesquisa utilizado para o levantamento dos dados, subdividido em: o tipo de abordagem, o tipo de pesquisa, o método de pesquisa, os procedimentos de coleta de dados, bem como a técnica de análise de dados. O quarto tópico traz a apresentação e discussão dos resultados, mostrando todos os dados coletados e, assim, tratados e discutidos. O quinto tópico traz as considerações finais e, por fim, o sexto tópico com as referências, os anexos e apêndices.

## **2. CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional pode ser vista como um sistema de compartilhamento de valores, ideias e crenças percebidas por seus membros, exercendo influência sobre o comportamento dos colaboradores, os quais podem contribuir ou não para o bom desempenho da organização cada organização dedica-se e mantém sua própria cultura, por isto cada uma apresenta traços típicos e próprios (SCHEIN, 2009). As variações de uma cultura estão diretamente ligadas aos ambientes presentes no meio organizacional, por isto em alguns cenários os elementos da cultura se tornam de difícil percepção.

Segundo Dias (2003), a cultura organizacional norteia os comportamentos em meio as interações dos membros de determinada organização e tem influência nas relações de poder e como são tomadas as decisões organizacionais. A cultura organizacional também pode caracterizar o universo representativo da organização e passar a ser construída através do tempo e das interações entre seus membros, vindo a definir sua identidade (DIAS, 2003).

Após a assimilação das interações presentes no meio organizacional todas as atividades da organização serão norteadas pelas práticas delimitadas unindo os membros para os mesmos objetivos e para lidar com qualquer relação de problema existente, sendo assim repassado o modo existente de comportamento aos novos integrantes, de forma a executarem as atividades dentro do padrão já constituído na organização e que acreditam ser a maneira correta (FREITAS, 2012). A cultura pode ser tida como acumulativa, devido as trocas de experiências entre os membros pertencentes daquele cenário, podendo ou não estimular os elementos criativos de cada indivíduo já que ao viver sob uma determinada cultura este membro passar a seguir e depender das ações já estipuladas, colocando em segundo plano seus instintos biológicos (MORAES, 2011).

Entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências, o que leva o pesquisador a procurar entender como o grupo cria sentido para as suas experiências, sendo necessária uma postura empática e o próprio envolvimento no processo de investigação (FREITAS, 2012, p. 12).

A cultura pode atuar como um fator determinante quando ocorre o surgimento de alguma problemática na organização, ou seja, como os membros envolvidos lidam com estas situações dependerá do nível de confiança e dos padrões culturais compartilhados entre estes membros (FLEURY e FISCHER, 1996). Segundo Fleury e Fischer (1996), é possível observar os padrões de comportamento da cultura organizacional de um determinado grupo, bem como, entender como são construídas suas interações em seu ambiente. Por outro lado, alguns aspectos da cultura organizacional podem ser de difícil compreensão, não manifestando-se claramente.

Schein (2009) define que a cultura organizacional é formada por três níveis de conhecimento: as suposições básicas, crenças e valores expostos e os artefatos. Ou seja, tudo o

que pode vir a ser adquirido a partir das interações no ambiente organizacional ou de forma natural, os princípios, modelos ou resultados. O Quadro 1, elaborado a partir dos conceitos de Schein (2009), demonstra os três níveis da cultura organizacional.

Quadro 1 - Níveis de cultura.

ARTEFATOS	CRENÇAS E VALORES EXPOSTOS	SUPOSIÇÕES BÁSICAS
Todo componente concreto capaz de ser visível aos membros de uma organização. Exemplo: arquitetura de um ambiente físico, sua linguagem, sua tecnologia, seus produtos, símbolos e lemas.	É o conjunto que conduz uma organização e todas suas regras de comportamento no meio organizacional. Exemplo: As estratégias, os objetivos, as metas compartilhadas por um grupo.	Todos os comportamentos inconscientes presentes no ambiente organizacional. Atuam diretamente na forma como o membro pensa e age perante as situações. Exemplo: Sentimentos, percepções, crenças inconscientes.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Schein (2009).

Segundo Freitas (2012), os elementos da cultura organizacional expressam valores que transcendem ao mundo externo o que esperar de determinada organização. Os valores podem ser reforçados por outros elementos culturais, sendo eles:

- **Sagas e heróis:** A saga nada mais é do que a forma com que os obstáculos durante a trajetória organizacional foram vencidos. Os heróis fazem parte das sagas e agem como incentivadores, demonstrando aos membros que o sucesso pode ser conquistado e preservando, assim, o melhor da organização e a simbolizando para o público de fora (FREITAS, 2012).
- **Estórias:** “narrativas informativas baseadas em fatos reais sobre a organização. Reforçam o comportamento organizacional adotado e atestam o ajuste deste comportamento ao ambiente desejado na organização” (FREITAS, 2012, p. 23).
- **Tabus:** Regam a vivência em grupo, orientando o comportamento, porém, de forma oculta. Muitas das vezes as organizações negam a existência de seus tabus, reforçando o receio de mostrar este artefato (FREITAS, 2012).
- **Normas:** Este elemento diz respeito às normas existentes em todos os tipos de organizações, normas estas que tem o poder de reger os comportamentos entre os membros pertencentes e como eles devem agir perante as situações no meio organizacional, inclusive sendo válidas também para quem as criou (FREITAS, 2012).

Percebe-se que a cultura de uma organização condiz com as características daqueles que a criaram ou que a lideram, bem como as visões que possuem. “Essa capacidade de perceber as limitações da cultura própria de alguém e de desenvolver adaptativamente a cultura constitui a essência e o desafio final da liderança” (SCHEIN, 2009, p. 2).

São questões de cultura organizacional como as apresentadas acima que modelam diretamente a forma de funcionamento em uma organização, por isto o conhecimento sobre como a cultura se apresenta é de suma importância, pois a partir disto o líder pode caminhar para a construção de um ambiente saudável onde todos se sintam encaixados e confortáveis para contribuir com melhorias nas decisões organizacionais.

Neste sentido, entende-se que quando o gestor busca entender e conhecer como a cultura presente no ambiente de sua organização interfere nas mais diversas atividades organizacionais, ele está demonstrando a importância que dá ao tipo de comportamento e a forma de interação dos seus colaboradores. Estudando a cultura organizacional pode-se analisar a presença de inúmeros fatores das mais variadas relações que se fazem presentes no ambiente organizacional (SCHEIN, 2009).

## 2.1 Dimensões da Cultura Organizacional

Conforme Hofstede (1986), a cultura é como uma programação mental que se produz no ambiente coletivo onde os indivíduos passam a obter experiências, considerando que está programação da mente é o que diferencia os membros de um determinado grupo de outro. Ao estudar a cultura é notável que os grupos agem de forma diferentes, porém não pode-se afirmar que exista um tipo de cultura superior ou inferior, a cultura organizacional se distingue perante as práticas passadas durante as interações sociais no ambiente de trabalho (HOFSTEDÉ, 1986).

Na década de 1970 a empresa IBM questionava-se por que suas filiais em outros países eram geridas de forma diferente, mesmo com a tentativa da Sede de repassar normas e procedimentos comuns a todas. A partir de um estudo empírico sobre diferenças culturais, Hofstede (1986) buscou as diferenças na forma de gerir destas filiais e identificou que as diferenças se davam devido ao fator cultural de cada país e conseqüentemente do comportamento cultural dos colaboradores.

Dos 67 países pesquisados, 27 foram originalmente omitidos das análises dos dados, pois a taxa de resposta se mostrou estatisticamente insignificante. Posteriormente considerou se incluir outras 24 subsidiárias, sendo 10 em países separados e 14 agrupadas em três regiões histórico-geográficas – Países de Línguas Árabes, África Oriental e África Ocidental – pois o número de respostas dos países individualmente era insuficiente. Finalmente, após a retirada de países com pouca significância estatística, a amostra ficou em 50 países e 3 regiões (HOFSTEDÉ, 1983, p.46-48 apud, AZEVEDO, 2006, p. 2).

O estudo foi feito através da aplicação de 116 mil questionários contendo perguntas referentes a relação entre o trabalho e os padrões de valores e aplicado a uma amostra de variados funcionários industriais. Os tópicos questionados pelo estudo de Hofstede (1984) foram:

- Percepções de diferenças do regime organizacional;
- Percepções a respeito do clima organizacional;
- Valores em termos desejáveis;
- Valores em termos do que é desejado.

As respostas foram distribuídas em relação, às ocupações dos indivíduos, país, sexo, idade e tempo, metade das variâncias obtidas na média dos países poderia ser explicada por quatro dimensões básicas: Distância do Poder, Aversão à Incerteza, Individualismo *versus* Coletivismo, Masculinidade *versus* Feminilidade.

• **Distância do Poder:** Esta dimensão está diretamente ligada a hierarquia, de que forma é distribuído o poder e o grau de influência nas relações de chefe e subordinado. Esta distância é medida através da percepção do subordinado de como ela a aceita e lida com as desigualdades (HOFSTEDÉ, 1991).

Quadro 2 – Níveis de 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.
Chefe ideal é democraticamente solícito.	Chefe ideal é coerente e autocrata.
Pequena diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização.	Grande diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização.
Subordinados esperam ser consultados.	Subordinados esperam ser ditos o que fazer.
Liderança que consulta e orienta funcionários leva à uma maior satisfação, desempenho e produtividade.	Liderança autoritária e supervisão próxima levam à uma maior, desempenho e produtividade.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Hofstede (2001).

• **Aversão à Incerteza:** Esta dimensão representa o grau de ameaça percebido por membros de uma cultura em situações incertas e ambíguas. Demonstrando o desconforto que os indivíduos sentem com uma situação de risco ou situações não estruturadas. Isso pode ser refletido pelos indivíduos através de estresse nervoso, exigindo que a organização mantenha clara a descrição quanto as regras presentes (HOFSTEDE, 1991).

Quadro 3 – Nível de aversão à incerteza.

<b>BAIXA AVERSÃO À INCERTEZA</b>	<b>ALTA AVERSÃO À INCERTEZA</b>
Destaque e preferência por líder transformador.	Destaque e preferência pelo papel do controle hierárquico.
Cultura orientada pelos relacionamentos.	Cultura orientada pela tarefa.
Fraca lealdade ao empregador, fácil desistência do emprego.	Forte lealdade ao empregador, alta duração do emprego.
Menor resistência à mudanças.	Maior resistência à mudanças.
Ambições por promoções e posições gerenciais.	Menor ambição por promoções e preferência por posições especialistas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Hofstede (2001).

• **Individualismo versus Coletivismo:** Esta dimensão está relacionada a diferenciação do indivíduo que age pensando em si próprio e o indivíduo que age pensando no todo, no que diz respeito ao grupo que pertence. No individualismo encontram-se indivíduos egoístas, altamente competitivos e focados em suas próprias metas e objetivos, esquecendo do “outro” e se priorizando frente a qualquer situação. Já no coletivismo, reforça-se a ideia de que as relações e interações são feitas em grupos, gerando assim visões colaborativas perante os processos, o que, a princípio, estimularia a confiança dos membros daquele grupo e lealdade entre todos (HOFSTEDE, 2001).

Quadro 4 - Perfis coletivistas e individualistas.

<b>COLETIVISMO</b>	<b>INDIVIDUALISMO</b>
Funcionários têm melhor desempenho em grupos.	Funcionários têm melhor desempenho como indivíduos.
Crença nas decisões coletivas.	Crença nas decisões individuais.
Treinamento mais focado no grupo.	Treinamento focado nos indivíduos.
Desempenho insatisfatório gera mudança para outras tarefas.	Desempenho insatisfatório é razão para demissão.
Incentivo para os grupos.	Incentivo dado ao indivíduo.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Hofstede (2001).

• **Masculinidade versus Feminilidade:** Nesta dimensão podemos notar a diferença entre o perfil masculino que age com agressividade profissional e de forma mais competitiva em busca de recompensa material e sucesso. O perfil feminino busca atitudes de cooperação, utilizando mais da compaixão e consenso, preocupando-se com a qualidade de vida (HOFSTEDE, 2001).

Quadro 5 - Masculinidade versus Feminilidade.

<b>MASCULINIDADE</b>	<b>FEMINILIDADE</b>
Grande diferença entre gêneros na cultura.	Pequena diferença entre gêneros na cultura.
Maior diferença de salários entre gêneros.	Menor diferença de salários entre gêneros.
Gerentes são heróis da cultura.	Gerentes são funcionários como os outros.
Humanização do trabalho por meio da colocação de desafios de tarefas.	Humanização do trabalho por meio da criação de grupos.
Maior tensão no trabalho.	Menor tensão no trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Hofstede (2001).

Segundo Motta e Vasconcelos (2002), o estudo de Hofstede tornou-se um clássico e serviu como base para o entendimento em relação as influências das culturas locais na cultura organizacional. Entretanto, as conclusões do estudo possuem limites metodológicos, pois a amostra de cada unidade é pouco representativa da amostra da população do país e não poderia representar a cultura local (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 312).

Hofstede (1990), afirma que este modelo com quatro dimensões de diferenças nacionais de cultura obviamente não representa a verdade final sobre o tema, porém auxilia como base para profissionais, professores e estudantes que desejam desenvolver algum projeto relacionado ao complexo campo da cultura. Atualmente, o Instituto Geert Hofstede<sup>3</sup> expandiu as pesquisas sobre as diferenças nos comportamentos e hoje conta com aproximadamente 102 países participantes.

O Projeto Globe, desenvolvido por House et al. (2004), aprofundou a teoria de Hofstede gerando a possibilidade de utilizar as novas dimensões na observação de hipóteses em relação as práticas organizacionais e da influência da cultura na liderança. Assim, House et al. (2004), agregaram outras quatro dimensões: orientação afiliativa, orientação para o futuro, orientação para a *performance*/desempenho e orientação para assertividade.

### 3. MÉTODO

Visando atingir o objetivo central do estudo – analisar como se caracterizam as dimensões da cultura organizacional de empresas brasileiras e uruguaias atuantes na fronteira Brasil (Santana do Livramento) e Uruguai (Rivera) – desenvolveu-se um estudo de caráter descritivo e exploratório, com abordagem quantitativa e qualitativa.

As pesquisas descritivas, segundo Richardson (2012), são aquelas que buscam encontrar e qualificar a relação entre as variáveis, descobrindo assim, as características de um fenômeno e abrangendo aspectos da sociedade de forma a conseguir identificar comportamento de pequenos grupos e até mesmo caracterizando o funcionamento de organizações. Por sua vez, a pesquisa exploratória tem como objetivo obter maior conhecimento sobre um assunto pouco explorado pode ser efetuada a partir de diversas técnicas (GIL, 2010).

No que se refere à pesquisa quantitativa permite ao pesquisador medir opiniões, sensações, hábitos e reações através de uma amostra estatística que represente um público-alvo, podendo as amostras serem aleatórias ou por cotas (extratos pré-definidos de idade, sexo, região, etc.) (SAMPLIERI, 2006). Possibilita, ainda, mensurar mercados, compreender o perfil sociodemográfico, social e econômico de uma população, etc. Já a pesquisa qualitativa “dá profundidade aos dados, a dispersão, a riqueza interpretativa, a contextualização do ambiente, os detalhes e as experiências únicas” (SAMPLIERI, 2006, p. 15). Pode ser usada para entender a natureza de um fenômeno social, reconstruindo a realidade tal como é, contribuindo assim para a descoberta das questões da pesquisa.

Para operacionalizar o desenvolvimento da pesquisa, a mesma foi dividida em duas etapas: 1ª) quantitativa e descritiva; 2ª) qualitativa e exploratória. Para cada etapa foram utilizados diferentes instrumentos de coleta dos dados e, conseqüentemente realizadas diferentes análises.

No que tange a população-alvo do estudo, buscaram-se os trabalhadores das organizações do comércio de Santana do Livramento (BRA) e Rivera (URU). O setor terciário, correspondente às atividades do comércio, foi escolhido devido as inúmeras organizações presentes em ambos os municípios pesquisados, possibilitado assim, uma maior oportunidade de aplicação da pesquisa e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos da mesma.

Quanto à coleta dos dados, na primeira etapa da pesquisa – quantitativa -, foi utilizado como instrumento um questionário (ANEXO A), dividido em duas seções: 1ª) Dados sociodemográficos e ocupacionais dos pesquisados; 2ª) Dimensões da Cultura Organizacional,

---

<sup>3</sup> <https://geert-hofstede.com>

que compreende o *Modelo de Avaliação das Dimensões Culturais*, construído a partir do modelo adaptado pela autora Pinto (2005) do original de Hofstede (1984).

O modelo de Hofstede (1984) consiste em um instrumento de pesquisa para a avaliação das dimensões da cultura organizacional. Sua estrutura consiste em um conjunto de questões fechadas com opções de resposta distribuídas na seguinte escala: Totalmente em Desacordo (1); Em Desacordo (2); Em dúvida (3); De acordo (4); e, Totalmente de Acordo (5).

Na estrutura do questionário encontram-se: 18 (dezoito) questões relacionadas à dimensão “Distância do poder”, 15 (quinze) questões relacionadas à dimensão “Aversão à incerteza”, 15 (quinze) questões relacionadas à dimensão “Individualismo *versus* Coletivismo” e 13 (treze) questões relacionadas à dimensão “Masculinidade *versus* Feminilidade”. O Quadro 6 demonstra estas dimensões da cultura organizacional com o total de itens positivos e negativos de cada uma delas.

Quadro 6 – Identificação das Dimensões e Questões do Questionário de Pesquisa.

<b>DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>TOTAL DE ITENS</b>	<b>ITENS POSITIVOS</b>	<b>ITENS NEGATIVOS</b>
<b>Distância do poder</b>	18	3-4-7-9-11-12-14-16-17-42-41-46-53-56	1-10-21-24
<b>Aversão à incerteza</b>	15	13-18-19-23-26-28-30-31-32-35-40-51-	8-49-52
<b>Individualismo <i>versus</i> Coletivismo</b>	15	5-22-39-54-57	2-27-33-36-38-43-47-48-59-61
<b>Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade</b>	13	20-25-37-44-50	6-15-29-34-45-55-58-60

Fonte: Elaborado pela autora com base em Pinto (2005).

A amostragem utilizada foi por conveniência que, conforme Anderson, Swenney e Williams (2007), é uma técnica em que, como o próprio nome indica, identifica-se a amostra de acordo com as possibilidades do pesquisador. Desta forma, compuseram a amostra desta etapa da pesquisa 72 (setenta e dois) trabalhadores, sendo 42 (quarenta e dois) trabalhadores brasileiros e 30 (trinta) trabalhadores uruguaios.

Inicialmente, para o tratamento dos dados, todas as respostas dos questionários foram tabuladas em uma planilha do Microsoft Excel® e na sequência, realizada uma conferência da digitação dos mesmos. Para as análises, os dados foram transportados para o *software* “*Statistical Package for the Social Sciences – SPSS 18.0*”, por meio do qual foram realizadas análises descritivas simples (média -  $\bar{x}$ ), medidas de variabilidade (desvio padrão - Dp), bem como medidas de frequências.

A média em geral, é utilizada para medir a tendência central, a partir dela podemos obter uma proximidade, atribuindo a cada elemento que se enquadra em uma classe o valor médio proporcional (HAIR, 2005). Segundo Hair (2005), o desvio padrão indica o nível de concordância entre os respondentes, referentes as determinadas questões que eles responderam, nada mais é do que uma medida de dispersão em torno da média de uma variável. Uma distribuição de frequência caracteriza-se por um conjunto de dados em classes, que demonstram o número ou porcentagem de observações. Pode ser apresentada em forma de gráfico ou tabela (STEVENSON, 1981).

Para identificar as dimensões da cultura organizacional transformaram-se os dados em categorias, que permitem a qualificação da soma dos resultados em medidas classificatórias. Foram padronizadas três classificações, para qualificar as variáveis e definir os resultados encontrados, a saber: BAIXO (0,00% a 33,33%), MÉDIO (33,34% a 66,67%) e ALTO (66,68% a 100%).

Para a segunda etapa, utilizou-se como instrumento de coleta dos dados um roteiro de entrevista (APÊNDICE A), também dividido em duas seções: 1ª) dados sociodemográficos e

ocupacionais dos entrevistados; 2ª) Gestão da Cultura Organizacional. Teve como população-alvo os gestores das organizações do setor de vestuário de Santana do Livramento (BRA) e Rivera (URU) e como amostra, o total de 13 (treze) gestores participantes da pesquisa, 7 (sete) gestores brasileiros e 6 (seis) gestores uruguaios.

O Quadro 7 demonstra o perfil das empresas onde a pesquisa foi aplicada, bem como, a quantidade de trabalhadores e de gestores pesquisados em cada uma delas.

Quadro 7 – Perfil das organizações onde a pesquisa foi aplicada.

<b>EMPRESA</b>	<b>LOCAL</b>	<b>RAMO</b>	<b>TRABALHADO -RES PESQUISADOS</b>	<b>GESTORES ENTREVISTA -DOS</b>
<b>Empresa 1</b>	Santana do Livramento (BR)	Confecções e calçados	2	GB1
<b>Empresa 2</b>	Santana do Livramento (BR)	Confecções e calçados	23	GB2
<b>Empresa 3</b>	Santana do Livramento (BR)	Confecções e calçados	7	GB3
<b>Empresa 4</b>	Santana do Livramento (BR)	Beleza	2	GB4
<b>Empresa 5</b>	Santana do Livramento (BR)	Confecções	1	GB5
<b>Empresa 6</b>	Santana do Livramento (BR)	Alimentício	7	GB6
<b>Empresa 7</b>	Santana do Livramento (BR)	Papelaria	6	GB7
<b>Empresa 8</b>	Rivera (URU)	Confecções	1	GU1
<b>Empresa 9</b>	Rivera (URU)	Floricultura	2	GU2
<b>Empresa 10</b>	Rivera (URU)	Confecções	7	GU3
<b>Empresa 11</b>	Rivera (URU)	Alimentício	1	GU4
<b>Empresa 12</b>	Rivera (URU)	Alimentício	1	GU5
<b>Empresa 13</b>	Rivera (URU)	Confecções	0	GU6

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para preservar a identidade dos gestores entrevistados usa-se a sigla GB para nominar os gestores brasileiros e GU para os gestores uruguaios.

A análise de dados da segunda etapa da pesquisa foi realizada por meio de análise de conteúdo. “A análise conteúdo caracteriza-se como um conjunto de instrumentos metodológicos, que se aplicam a “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados” (BARDIN, 2011, p. 15). Por tratar-se de municípios que fazem fronteira (BRA-URU), o hábito de compartilhar a língua portuguesa e espanhola, facilitou a compreensão dos dados sem a necessidade de uma tradução.

Cada uma das etapas se ocupa em responder um dos objetivos da pesquisa. A primeira – descritiva e quantitativa – permite a investigação e a comparação das dimensões da cultura organizacional proeminentes nas empresas brasileiras e empresas uruguaias (objetivo específico a e b). A segunda – exploratória e qualitativa - corresponde a compreensão dos desafios da gestão da cultura organizacional em empresas atuantes em uma região de fronteira (BRA-URU), segundo a percepção dos gestores (objetivo específico c). O Quadro 8 demonstra essa relação.

Quadro 8 - Caracterização da Pesquisa

ETAPA	TIPO DE PESQUISA	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	POPULAÇÃO-ALVO	ANÁLISE DOS DADOS	OBJETIVO ESPECÍFICO
1	Descritiva Quantitativa	Questionário	Trabalhadores das organizações do setor de vestuário	Estatística descritiva simples	a) Investigar as dimensões da cultura organizacional proeminentes nas empresas brasileiras e nas empresas uruguaias; b) Comparar as dimensões da cultura organizacional proeminentes nas empresas brasileiras e nas empresas uruguaias;
2	Exploratória Qualitativa	Roteiro de entrevista	Gestores das organizações do setor de vestuário	Análise de Conteúdo	c) Compreender os desafios da gestão da cultura organizacional em empresas atuantes em uma região de fronteira (BR-URU)

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresentam-se neste tópico as análises dos dados obtidos após a aplicação de questionários com trabalhadores e entrevistas com gestores da fronteira Santana do Livramento (BRA) e Rivera (URU). Assim, buscou-se analisar e discutir os traços da cultura organizacional, bem como as dimensões da cultura destas organizações.

Para tanto, a apresentação e discussão dos resultados está organizada da seguinte forma: perfil dos pesquisados; dimensões da cultura organizacional; e os desafios da gestão da cultura organizacional em empresas atuantes em uma região da fronteira (BRA-URU).

##### 4.1 Perfil dos Pesquisados

Conforme mencionado anteriormente, a pesquisa foi realizada em duas etapas, uma quantitativa e outra qualitativa. Desta forma, apresenta-se o perfil dos participantes de ambas: trabalhadores que responderam o questionário na primeira etapa e gestores que foram entrevistados na segunda etapa.

Na primeira, quantitativa, pesquisaram-se trabalhadores das organizações do comércio de Santana do Livramento, cidade localizada no estado do Rio Grande do Sul, Brasil, e de Rivera, cidade uruguaia. Aplicou-se o total de 72 (setenta e dois) questionários, em 13 organizações do comércio brasileiro e uruguaio. A Tabela 1 apresenta o perfil dos trabalhadores que participaram desta etapa.

Tabela 1 – Perfil dos Trabalhadores Pesquisados.

VARIÁVEL	Frequência (n) BR*	Percentual (%) BR	Frequência (n) URU**	Percentual (%) URU
<b>SEXO</b>				
Masculino	11	15,27%	16	22,22%
Feminino	31	43,05%	14	19,44%
<b>IDADE</b>				
(18-25 anos)	20	27,77%	14	19,44%
(26-33 anos)	17	23,61%	8	11,11%
(34-41 anos)	4	5,55%	5	6,94%
(42-49 anos)	1	1,38%	2	2,77%
(50-57 anos)	0	0,00%	1	1,38%
<b>NACIONALIDADE</b>				
Nº de trabalhadores	42	58,33%	30	41,66%
<b>ESCOLARIDADE</b>				
Ensino fundamental incompleto	1	1,38%	0	0,00%
Ensino médio incompleto	3	4,16%	2	2,77%
Ensino médio completo	33	45,83%	22	30,55%
Ensino superior incompleto	4	5,55%	0	0,00%
Ensino superior completo	0	0,00%	3	4,16%

\*BR – Brasil \*\*URU - Uruguai

Fonte: Elaborada pela Autora (2017).

Referente ao sexo dos entrevistados brasileiros, trinta e um (43,05%) correspondem ao sexo feminino, e onze (15,27%) ao sexo masculino. Quanto ao sexo dos respondentes uruguaios, quatorze (19,44%) referem-se ao sexo feminino e dezesseis (22,22%) ao sexo masculino. Em relação a idade dos trabalhadores a faixa etária mais expressiva em ambos os países foi de 18 a 25 anos, sendo que, no Brasil estes correspondem a 47,61% (vinte respondentes) e no Uruguai 46,66% (quatorze respondentes).

No que diz respeito a escolaridade dos trabalhadores, a maioria possui o ensino médio completo, sendo que, dentre os brasileiros pesquisados 78,57% e dentre os uruguaios 73,33%. Quanto ao tempo de trabalho, a faixa mais expressiva de permanência é de um ano, sendo que oito respondentes brasileiros (19,04%) e cinco respondentes uruguaios (16,66%) alegaram estar a um ano na organização. Referente ao tempo no cargo, a maioria está no cargo atual a um ano, sendo eles seis respondentes brasileiros (14,28%) e cinco respondentes uruguaios (16,66%).

Por sua vez, quanto ao perfil dos 13 (treze) gestores entrevistados na etapa qualitativa da pesquisa, 7 (sete) brasileiros e 6 (seis) uruguaios, observou-se que entre os gestores brasileiros, quatro são do gênero masculino, enquanto três são do gênero feminino. Entre os gestores uruguaios três entrevistados são do gênero masculino e três são do gênero feminino. Em relação à naturalidade, todos os gestores brasileiros são naturais de Santana do Livramento (BRA) e todos os gestores uruguaios são de Rivera (URU). A média de idade dos gestores brasileiros fica entre 27 a 51 anos e dos gestores uruguaios entre 23 a 63 anos.

A maioria dos gestores brasileiros (GB1, GB2, GB3, GB4, GB5 e GB6) possui ensino médio completo, exceto um deles (GB7) que possui o ensino fundamental incompleto. Dois deles obtiveram por conta própria conhecimentos por meio de cursos profissionalizantes para atuar na área onde trabalham hoje; GB4 na área de vendas e línguas e GB5 na área da estética e beleza. Enquanto outros dois gestores tiveram oportunidade ofertada pela própria organização

de cursos técnicos para melhorarem seu desempenho no trabalho; GB1 na área administrativa e GB2 na área de administração, especificamente gestão de pessoas. Por outro lado, três gestores (GB3, GB5 e GB6) estão com curso de graduação em Administração (GB3 e GB5) e em Relações Internacionais (GB6).

Somente dois dos gestores brasileiros entrevistados (GB1 e GB2) são contratados para desempenharem as funções administrativas das organizações, os demais são proprietários.

Em relação à formação dos gestores uruguaios metade deles, ou seja, três gestores (GU1, GU2 e GU3) possuem ensino superior completo e os outros três gestores (GU4, GU5 e GU6) o ensino médio completo. Todos os gestores uruguaios são proprietários e gerenciam suas organizações.

O Quadro 8 apresenta detalhadamente as informações a respeito do perfil dos gestores entrevistados.

Quadro 8 - Perfil dos Gestores Entrevistados.

Empresa	Entrevistado	Sexo	Idade	Formação	Naturalidade
1	GB1	Masculino	27 anos	Ensino médio completo	Santana do Livramento (BRA)
2	GB2	Feminino	38 anos	Ensino médio completo	
3	GB3	Masculino	34 anos	Ensino superior incompleto	
4	GB4	Feminino	30 anos	Ensino médio completo	
5	GB5	Feminino	39 anos	Ensino superior incompleto	
6	GB6	Feminino	24 anos	Ensino superior incompleto	
7	GB7	Masculino	51 anos	Ensino fundamental incompleto	
8	GU1	Masculino	23 anos	Ensino superior completo	Rivera (URU)
9	GU2	Feminino	52 anos	Ensino superior completo	
10	GU3	Masculino	38 anos	Ensino superior completo	
11	GU4	Feminino	41 anos	Ensino médio completo	
12	GU5	Masculino	53 anos	Ensino médio completo	
13	GU6	Feminino	63 anos	Ensino médio completo	

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

## 4.2 Dimensões da Cultura Organizacional

A fim de atender o propósito deste estudo, realiza-se neste tópico a identificação, análise e comparação das dimensões da cultura organizacional das empresas brasileiras e uruguaias atuantes na fronteira Brasil (Santana do Livramento), Uruguai (Rivera) de acordo com o *Modelo de Avaliação das Dimensões Culturais* (HOFSTEDE, 1984).

A partir da identificação dos dados coletados na pesquisa, pode-se verificar a visão dos funcionários brasileiros sobre as dimensões da cultura organizacional (Tabela 2).

Tabela 2 - Dimensões da Cultura Organizacional – Empresas Brasileiras.

DIMENSÕES	N	Média Padronizada (%)	Classificação	Desvio Padrão (Dp)
Distância do Poder	72	58,08	Médio	7,67
Aversão à Incerteza		70,88	Alto	6,33
Individualismo x Coletivismo		63,93	Médio	6,38
Masculinidade x Feminilidade		63,54	Médio	8,24

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Verifica-se nos resultados da Tabela 2 que nas organizações brasileiras a dimensão da cultura organizacional mais proeminente foi a *aversão à incerteza* ( $\bar{x}$  = 70,88%); a segunda foi *individualismo x coletivismo* ( $\bar{x}$  = 63,54%); seguida de *masculinidade x feminilidade* ( $\bar{x}$  = 63,93%) e, por fim, com a menor média a *distância do poder* ( $\bar{x}$  = 58,08%).

Desta forma, os resultados revelam que as organizações brasileiras apresentam uma cultura, onde os trabalhadores enfrentam situações não estruturadas, sentindo-desconfortáveis, essas são as características da dimensão *aversão à incerteza*. Segundo Hofstede (1991), uma organização com níveis altos de aversão tem uma cultura orientada pela tarefa, maior resistência a mudanças e uma alta fidelidade do seu colaborador.

Existe um nível médio, ou seja, um equilíbrio na presença das dimensões *individualismo x coletivismo* e *masculinidade x feminilidade*, desta forma, então, os membros das organizações apresentam em determinadas atividades comportamentos individualistas, como em outras apresentam perfis de colaboração. Em determinadas situações, esses membros agem de forma mais agressiva e em outras atuam em conjunto, buscando um consenso (KONUMA, 2013).

Referente à *distância do poder*, apesar desta dimensão ter obtido classificação médio, teve a média mais baixa dentre as outras dimensões pesquisadas. Desta forma, pode-se verificar nas organizações brasileiras, que os trabalhadores tem uma boa relação com seus superiores, com acesso direto a eles. E notam, uma menor concentração de autoridade, já que são consultados sobre as decisões (HOFSTEDE, 1991).

A partir da identificação dos dados coletados na pesquisa, pode-se verificar a visão dos funcionários brasileiros sobre as dimensões da cultura organizacional (Tabela 3).

Tabela 3 - Dimensões da Cultura Organizacional – Empresas Uruguaias.

DIMENSÕES	N	Média Padronizada (%)	Classificação	Desvio Padrão (Dp)
Distância do Poder	72	59,14	Médio	5,92
Aversão à Incerteza		69,82	Alto	10,95
Individualismo x Coletivismo		67,70	Alto	7,13
Masculinidade x Feminilidade		67,92	Alto	8,25

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Analisando os dados apresentados na tabela 3, verifica-se que nas organizações uruguaias a dimensão com a média mais alta foi *aversão à incerteza* ( $\bar{x}=69,82\%$ ); logo após encontra-se *masculinidade x feminilidade* ( $\bar{x}=67,92\%$ ); seguida por *individualismo x coletivismo* ( $\bar{x}= 67,70\%$ ); e por fim, *distância do poder* ( $\bar{x}= 59,14\%$ ).

A dimensão *aversão à incerteza*, apresenta a maior média padronizada entre as dimensões pesquisadas e classificação alto, ou seja, isso revela a presença de uma cultura de inexactidão, refletindo dessa forma, em funcionários mais fiéis as organizações onde atuam (HOFSTEDE, 1991).

Referente as dimensões *individualismo x coletivismo* e *masculinidade x feminilidade*, nota-se que elas apresentam nível alto de classificação e médias padronizadas similares. Ou seja, nestas organizações os trabalhadores podem desempenhar suas atividades de forma individual, focando em seu próprio interesse ou realiza-las em grupo (KONUMA, 2013). Estes membros também, podem apresentar perfis competitivos visando o sucesso financeiro e perfis que foquem na harmonia e maior qualidade de vida (HOFSTEDE, 2001).

A dimensão *distância do poder*, apresenta-se com classificação médio, porém com a menor média padronizada das demais pesquisadas. Desta forma, o resultado obtido nessa dimensão, demonstra um nível mediano de interação dos trabalhadores com seus chefes e que a maioria destas relações geram satisfação e maior produtividade destes funcionários. Segundo Hofstede (1991), esta dimensão é medida pela percepção do subordinado em relação as diferenças existentes aos cargos de chefia.

Comparando as dimensões proeminentes da cultura organizacional das empresas brasileiras e uruguaias atuantes na fronteira Brasil (Santana do Livramento) e Uruguai (Rivera), percebe-se que duas dimensões apresentaram resultados semelhantes, *aversão à incerteza* e *distância do poder*. Quanto a *aversão à incerteza*, nota-se em ambos os países uma expressiva média padronizada, bem como, uma classificação alto isso reflete a visão dos funcionários

quanto ao nível de incerteza que as organizações em que atuam lhe transmitem. Ou seja, a cultura é focada nos resultados e nas metas que são traçadas. Segundo Hofstede (1991), quando uma organização apresenta uma alta aversão, poderá acarretar a longo prazo um nível alto de estresse nos funcionários, que se sentem ameaçados devido ao ambiente de ambiguidade.

Quanto a *distância do poder*, nota-se que apesar de apresentar classificação médio é a dimensão com a menor média padronizada, em ambos os países. Demonstrando assim, uma visão favorável dos funcionários referente as diferenças existentes entre os cargos hierárquicos. Segundo as definições de Hofstede (2001), ambas as organizações, brasileiras e uruguaias, apresentam uma média referente aos níveis de poder, com lideranças autoritárias, que são vistas pelos funcionários como algo natural, refletindo os traços da cultura organizacional existente.

A partir da leitura de outros estudos sobre dimensões culturais, a maioria das organizações brasileiras apresentam traços autoritários devido ao histórico da cultura brasileira. Segundo Holanda (1995), a dimensão distância do poder, ainda reflete o modelo de dominação que por séculos ocorreu no país. Desde a escravatura, que reforçava uma distância entre os senhores e os escravos, típica demonstração de centralização de poder (SILVEIRA, 2009). Como já discutido no artigo, a proximidade entre Santana do Livramento (BRA) e Rivera (URU), permite diversas trocas culturais entre as cidades, entretanto a própria cultura brasileira capta influência de outras culturas e estilos de gestão. Desta forma, essa proximidade que a zona de fronteira proporciona, pode refletir na cultura das organizações uruguaias, que passam a praticar os modelos de gestão brasileiros, bem como agregar novos traços culturais em suas organizações (HENRIQUES e GARCIA, 2014).

#### **4.3 Os desafios da gestão da cultura organizacional em empresas atuantes em uma região de fronteira (BR-URU)**

A gestão da cultura em região de fronteira apresenta-se de maneira diferenciada do resto do país, isto, especialmente pela grande proximidade territorial, no caso deste estudo, das cidades de Santana do Livramento, região sul do Brasil, e de Rivera, na região norte do Uruguai. A troca cultural presente nestes dois países vai desde os primórdios da constituição das cidades e contribuiu para o desenvolvimento das formas únicas de vestimenta, de linguagem, pratos típicos, bem como os hábitos no comportamento em geral (SÁNCHEZ, 2002).

Segundo Ortiz (1986), a identidade é uma construção simbólica que pode ser influenciada por elementos que a transformam em identidade plural, criada a partir de diferentes grupos e relações historicamente estreitas; o que claramente se observa na fronteira entre Santana do Livramento e Rivera. A partir da convivência contínua os moradores acabaram mesclando os seus costumes, bem como, adquirindo hábitos e desenvolvendo e levando traços de uma cultura para a outra de forma natural. A partir deste contexto, foi realizada uma pesquisa qualitativa com os gestores brasileiros e uruguaios para obter conhecimento sobre os desafios da gestão da cultura organizacional em região de fronteira.

A maioria dos gestores (GB2, GB3, GB5, GB7, GU1 e GU3) alegaram que, no caso da fronteira em questão – Santana do Livramento e Rivera - a presença de funcionários de nacionalidade distinta é algo natural e que a contratação e treinamento destes são efetuados da mesma maneira como do funcionário de nacionalidade raiz. Por outro lado, GB1 comentou que já recebeu na organização currículos com perfis de nacionalidade distinta, porém não efetivou a contratação devido à pessoa não ter o perfil desejado para ocupar a vaga.

Destacam-se como principais desafios mencionados pelos gestores, as *barreiras legais* e o *idioma*.

Sobre as *barreiras legais*, os gestores relatam que a contratação de funcionários de outra nacionalidade são mais difíceis e, por isso, acabam optando por manter somente funcionários de sua mesma nacionalidade, como relata GB7: “[...] não, não faço diferença não, só que existe dificuldade né de documentação, coisas assim. Por isso fica mais fácil contratar funcionários brasileiros mesmo [...]”.

Acerca do *idioma*, em algumas situações se torna um empecilho para a contratação, conforme relata GB5: “[...]um desafio um pouco na linguagem por que assim, o uruguaio às vezes ele fala algumas coisas: “pobrema”, “bamo”, é porque confunde um pouco o português com o espanhol, algumas coisas assim, que quando um brasileiro escuta pensa que ela tá falando errado”.

Por sua vez, os gestores destacaram *pontos positivos* da troca cultural que a fronteira BRA/URU proporciona nas organizações, que por si só, já é vista de maneira benéfica por eles. Os principais são a miscigenação de povos e, conseqüentemente, de culturas na região, o turismo de consumo em Rivera, a questão econômica e a possibilidade de aprender outra língua na prática.

Um dos gestores brasileiros (GB3) salienta que além de brasileiros (santanenses) e uruguaio (riverenses) há uma grande miscigenação na região como, por exemplo, árabes e japoneses em grande número trabalhando nos comércios locais, o que faz com que haja a formação de uma cultura única na referida fronteira.

Somado a isso, a cidade de Rivera é turística devido ao fato de ter localizado em seu município inúmeros *freeshops*<sup>4</sup>, tornando assim, a cidade num lugar com grande fluxo de pessoas de diversos lugares e nacionalidades. O livre comércio presente na fronteira facilita o consumo em massa e atrai consumidores que buscam produtos ou bens e serviços. Tudo isso motiva a geração de novos postos de trabalho e oportunidade para os públicos que residem nos municípios próximos (MARQUETTO, 2009).

Esta possibilidade de trabalhar com vários públicos é vista como benéfica para a maioria dos gestores, pois existe sempre a alternativa de lidar com consumidores locais e turistas. Isto influencia demasiado suas vendas ou prestação de serviços, gerando um maior fluxo comercial e oportunidades de atingir públicos diferenciados, como turistas de ambos os países, como relata o gestor GU4: “[...] Pra mim é essencial o brasileiro, o brasileiro é o meu cliente, se tu ver tá tudo em reais, por que o meu cliente é o brasileiro [...]”. E, logo, observa-se a concordância desse aspecto positivo de lidar com vários públicos na fala do GB6: “[...] tu tem uma experiência única que não tem em outro lugar, tanto com o uruguaio quanto com a comunidade árabe que tem na fronteira, é uma troca cultural muito boa [...]”.

Também muito enfatizado pelos gestores foi a questão econômica, relatando que os moradores e turistas tem facilidade de transitar e consumir tanto no Brasil como no Uruguai, sendo, portanto, benéfico para ambos os comércios, do Brasil e do Uruguai, pois, quando ocorre a desvalorização da moeda em algum dos países, existe a alternativa do público comprar ou consumir no país vizinho, essa possibilidade que a economia da fronteira proporciona é relatada por GB2 e GU5:

*GB2 - “[...] nós aqui, por exemplo, a gente tem fases que a economia do Brasil tá um pouco parada e que a economia do Uruguai com isso melhora, e isso influi muito no nosso comércio. E vice-versa também, em determinadas situações a economia lá do Uruguai tá mais parada e nós influenciemos. Isso, é o que eu acho que é o maior ponto que tem, é a economia de dois países a gente pode trabalhar [...]”.*

*GU5 - “[...] Olha, economicamente eu acho que é muito bom aqui, por que a gente tem dois países pra trabalhar entendeu? [...] na parte do Uruguai, aqui em Rivera a gente depende, principalmente esses comércios aqui do centro, eles dependem diretamente do Brasil, entendeu? É... Realmente se não houvesse o Brasil aqui seria complicado, seria como de repente alguns outros, algumas outras cidades do Uruguai que é um comércio meio tranquilo, fraco [...]”.*

---

<sup>4</sup> Duty-free shops ou free shops são lojas onde produtos são vendidos com isenção ou redução de impostos. Em alguns países, embora existam aeroportos internacionais, há duty-free shops espalhadas pela cidade. O Uruguai e a Argentina são um exemplo disto.

Sobre a facilidade do aprendizado de outra língua, diferente da sua de origem, nove gestores (GB1, GB2, GB7, GU1, GU2, GU3, GU4, GU5 e GU6) citaram o fato que o aprendizado do idioma do país vizinho, tanto na fala quanto na escrita ocorre de forma natural, no cotidiano das pessoas. Como relatado pelo gestor GU5: “[...] Ahhh... Tudo no meu dia a dia mesmo, aqui a gente da fronteira aqui, acaba aprendendo pela...[...] Ouvindo tu vai aprendendo desde pequeno né [...]”. E confirmado pelo gestor GB2: “[...] Do dia a dia entendeu? De vivência, de casa, de pessoas que falam espanhol fluente em função de ter pessoas de... [...] Pessoas com frequência com o espanhol entendeu? [...]”

Na sequência, abordou-se ainda o preparo dos gestores para lidar com as diferenças culturais nas organizações, sendo que, quatro brasileiros (GB1, GB2, GB6 e GB7) e todos os uruguaios (GU1, GU2, GU3, GU4, GU5 e GU6) alegaram que o aprendizado ocorreu no dia-a-dia, no ambiente da organização, principalmente o aspecto da língua e o gosto do cliente na hora da compra. Apenas GB5 obteve preparação a partir de alguns cursos de línguas para lidar com as possíveis diferenças presentes em seu ambiente de trabalho e convívio.

Além disso, GB3 relatou que absorveu todo o preparo que hoje utiliza em sua organização, através dos ensinamentos passados por seus pais desde a infância: “[...] Desde pequeno eu trabalhei com meus pais na loja e fui aprendendo [...] por nós somos, sermos emigrantes também a gente vê como a gente foi tratado e aprendeu a respeitar da mesma forma, as outras, as outras nacionalidades [...]”. O fator de aprendizado desde a infância também foi relatado pelo gestor GU5: “[...] pelo convívio pelo próprio contato né. Desde criança nós fazemos amigos de... Amigos brasileiros [...]”.

Sobre as diferenças de consumo, os gestores brasileiros GB1, GB2 e GB5 que atuam no setor de confecções e calçados, acreditam que o gosto brasileiro na hora de se vestir e calçar difere muito do uruguaio, enquanto os brasileiros preferem roupas mais coloridas e casuais, os uruguaios optam por um estilo mais formal e cores sóbrias, como afirma o gestor da empresa GB1:

*GB1 - “[...] totalmente diferentes tenho roupas aqui que o brasileiro olha e não gosta. E chega aqui, é fato que o uruguaio vai me comprar. A mesma coisa é o uruguaio, ele chega aqui eu ofereço ele não quer [...] então isso dá pra notar bastante, o gosto é bem diferente, a forma de se vestir é bem diferente [...]”.*

Por sua vez, os gestores uruguaios não especificaram a relação das diferenças encontradas no gosto entre os brasileiros e os uruguaios, neste aspecto apenas salientaram que buscam atingir a necessidade do turista brasileiro, pois o foco é unicamente o turista brasileiro. Como é relatado pelo gestor GU5: “[...] Rivera a gente depende, principalmente esses comércios aqui do centro, eles dependem diretamente do brasileiro [...]”.

No que se refere ao conhecimento sobre o tema “cultura organizacional”, sete (GB1, GB2, GB6, GU1, GU2, GU4 e GU6) dos treze entrevistados demonstraram não ter conhecimento sobre o que se tratava. Entretanto, após breve explicação do entrevistador sobre o assunto, estes gestores buscaram elaborar uma resposta para o questionamento que, no entanto, girou em torno de traços culturais relacionados à religião dos trabalhadores e não, propriamente, sobre cultura organizacional. Um exemplo é o traço cultural, salientado por alguns gestores árabes que praticam a religião islâmica, da pausa para executar suas atividades religiosas durante o período de trabalho.

*GB3 - “[...] traços culturais eu poderia salientar que a maioria dos árabes aqui de Santana do livramento, eles são muçulmanos da religião islâmica. Eles tem uma pausa, eles deixam o comércio deles para ir orar a Deus, rezar para Deus. E assim a maioria dos árabes aqui se deslocam para a mesquita em determinados horários e deixam suas lojas nas mãos do gerente dos outros colaboradores [...]”.*

O gestor GB7, não praticante da religião islâmica, mas, praticante de uma religião cristã (Evangélico), salientou o fato de ele e seus funcionários realizaram uma oração todos os dias antes de iniciarem suas atividades.

A respeito disso, entende-se que as práticas religiosas nas organizações investigadas pode ter se tornado um traço da própria cultura organizacional, uma crença ou um valor, que, por falta de conhecimento dos gestores, não foi identificado como tal, apenas como uma característica cotidiana da organização.

Uma parte dos gestores entrevistados enfatizou que algumas lojas do comércio pararam no tempo, não buscaram mais evoluir, principalmente no que diz respeito ao atendimento ao cliente. Devido à maioria de estas organizações trabalharem com turistas, elas não tem como alvo a fidelização deste cliente que busca a sua organização. Por isso, elas não buscam evoluir no quesito de atendimento ao cliente, entretanto elas esquecem que existe um público local que frequentemente compra ou utiliza seus serviços, e que acaba não voltando devido à falta de interesse dos vendedores.

Os gestores uruguaiois GU5 e GU6 relataram ainda que buscam criar e manter um ambiente agradável para seus clientes, seja através de uma estrutura cômoda e de fácil acesso, bem como, aromatizadores de ambiente, música, dentre outros. Todos esses componentes da organização que podem ser vistos, são conhecidos como artefatos (SCHEIN, 2009). GU5 explica bem esse traço:

*GU5 - “[...] Rádio também, gosto muito de uma rádio é... A gente tratar de criar um ambiente bom pra receber o cliente [...] não é só visando a parte econômica entendeu? Se não... justamente, a gente anda pela vida criando vínculos, então tu trata bem o cliente. E eu acredito que... Se tu tratar bem o cliente é natural que o cliente volte [...]”.*

Por fim, observou-se que durante os questionamentos emergiu naturalmente nas entrevistas dos gestores a diferença da qualidade dos produtos brasileiros e uruguaiois e, assim, a visão de que os uruguaiois preferem os produtos brasileiros, como se pode perceber nos relatos do gestor brasileiro GB5:

*GB5 - “[...] tenho muita cliente uruguaia, elas adoram a confecção, os calçados do Brasil, elas adoram, elas vem pra cá gostam da qualidade. Até a nossa mais inferior qualidade [...] mesmo sendo inferior o que nós temos, elas gostam por que é bem melhor que a delas. Então, assim existe uma valorização de vir o pessoal de Rivera do Uruguai pra cá [...]”.*

Tendo em vista, os vários aspectos que podem contribuir para os desafios da gestão da cultura organizacional em empresas atuantes em uma região de fronteira (BRA/URU), pode-se perceber que os gestores entrevistados no Brasil (GB1, GB2, GB3, GB5, GB6 e GB7) salientaram em demasia o fato da naturalidade dos aspectos levantados pela pesquisa, em relação aos desafios de gerenciar uma organização em uma fronteira, bem como, lidar com a nacionalidade de seus funcionários. O fato de a linguagem ser um fator de empecilho foi citado apenas pelo gestor GB5, todos os outros gestores brasileiros entrevistados acreditam que esse ponto é algo positivo, o fato de ter a possibilidade de seus funcionários falarem duas línguas se torna uma força a mais para eles.

Outro fato também muito comentado pelos gestores brasileiros GB1, GB2 e GB5 é o fato do público uruguaio ser um consumidor fiel ao comércio brasileiro, de valorizarem e se agradarem da qualidade dos produtos e serviços ofertados por Santana do Livramento. Desta forma então, os gestores brasileiros buscam encontrar as melhores maneiras de atender ao público uruguaio, seja a forma mais facilitada para eles efetuarem o pagamento de suas compras como foi dito pelo gestor GB1: “[...] fica bem mais fácil pra eles, a gente tem bastante clientes que são uruguaiois que tem o CPF, são clientes aqui da loja. Por que a forma de pagamento pra eles agrada bastante [...]”. Até mesmo, como citado por estes mesmos gestores. a forma

como esse público prefere vestir-se e calçar-se. Tudo isso, forma um conjunto muito positivo para as organizações brasileiras que atuam com os consumidores de Rivera. O fato, de conhecer o público uruguaio é de suma importância para os gestores brasileiros, pois boa parte do sucesso de suas empresas se dá ao fato do público uruguaio consumir e utilizar seus produtos e serviços.

Em relação aos gestores uruguaio que foram entrevistados, também notou-se através de seus relatos a facilidade e naturalidade que eles encontram na hora de lidar com pessoas de nacionalidade distinta, tanto com aqueles gestores que já tiveram ou tem funcionários de outra nacionalidade (GU2, GU3 e GU5), como aqueles que apenas mantêm contato com consumidores deste perfil (GU1, GU4 e GU6). Um ponto que chama a atenção é a falta de conhecimento dos gestores uruguaio em relação ao gosto dos seus consumidores, em nenhum momento eles salientaram conhecer como o público brasileiro, seja o turista ou até mesmo o público local, comporta-se durante a compra, suas preferências com determinados produtos, a visão em relação de como o público enxerga a qualidade daquilo que suas organizações ofertam.

Os pontos mais salientados pelos gestores uruguaio foram a facilidade de comunicação que a linguagem da fronteira proporciona e o fluxo que os turistas brasileiros e consumidores de Santana do Livramento proporcionam em seus comércios. Os gestores GU4, GU5 e GU6, comentaram o fato do tratamento igualitário entre todos os consumidores que adentram suas organizações, porém suas organizações são de pequeno porte. Já os gestores das organizações de porte maior (GU1, GU2 e GU3), não citaram em nenhum momento da pesquisa esse aspecto, pelo contrário, salientaram que seu público especificamente é o turista brasileiro, porém não demonstram muito conhecimento do gosto ou preferência desse público que desejam atingir, como dito pelo gestor GU3: “[...] a minha empresa é totalmente destinada ao turista brasileiro [...]”.

De modo geral, percebe-se através dos relatos dos gestores de Santana do Livramento (BRA) e Rivera (URU), uma naturalidade em lidar com os traços culturais presentes na fronteira. Um aspecto muito relevante é a forma de aprendizado da língua falada pela população brasileira (português) e pela população uruguaia (espanhol). A forma como ambos os países lidam com esse traço é muito natural e como dita pelos gestores entrevistados, aprendida no dia-a-dia.

Alguns pontos positivos descritos pelos gestores brasileiros e uruguaio destacaram-se em relação as suas organizações localizarem-se em uma fronteira, entre elas estão o intercâmbio cultural, devido à presença de outras nacionalidades que residem e transitam pelas duas cidades, a possibilidade de lidar com mais de um perfil de público consumidor, fluxo contínuo no comércio, presença de turistas que vem de outras cidades brasileiras e uruguaia para consumir nos Free shops do Uruguai (Rivera), e as vastas oportunidades durante crises econômicas decorrentes em ambos os países.

A característica menos ressaltada nas organizações de Rivera (URU), diz respeito ao conhecimento do gosto do consumidor que frequenta o comércio uruguaio. Inúmeras vezes os gestores ressaltaram em suas falas, que o foco do comércio uruguaio é o turista brasileiro, entretanto, nenhum deles de fato descreveu como este consumidor alvo se comporta, bem como a preferência por determinados produtos e serviços. Ou seja, nota-se o foco na venda ou prestação de serviço ao turista brasileiro, entretanto, a busca pela melhoria no atendimento e conhecimento deste público é inexistente. Já, em Santana do Livramento (BRA), o ponto de maior destaque é o conhecimento do perfil do consumidor uruguaio pelos gestores brasileiros. Desde a forma, como esse consumidor uruguaio interage com os funcionários e os outros clientes, até como ele de fato se veste, calça e consome os seus produtos e serviços.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A cultura organizacional pode ser construída através do tempo e das interações entre os membros, vindo a definir a sua identidade (DIAS, 2003), bem como, constatar as dimensões culturais presentes nas organizações e qual a percepção dos funcionários, quanto a sua presença.

Elas variam conforme as práticas passadas nas interações sociais do ambiente de trabalho (HOFSTEDE, 1986).

O presente estudo teve como objetivo central analisar como se caracterizam as dimensões da cultura organizacional de empresas brasileiras e uruguaias atuantes na fronteira Brasil (Santana do Livramento), Uruguai (Rivera). Especificamente, investigaram-se e compararam-se as dimensões da cultura organizacional proeminentes nas empresas brasileiras e nas empresas uruguaias; e buscou-se compreender os desafios da gestão da cultura organizacional em empresas atuantes em uma região de fronteira (BR-URU), segundo a percepção dos gestores.

Quanto as dimensões da cultura organizacional, pode-se notar uma certa proximidade sobre os seus resultados. No Brasil a dimensão *individualismo x coletivismo* obteve classificação médio ( $\bar{x}$ =63,93%); assim como no Uruguai ( $\bar{x}$ =67,70%). Seguida por *masculinidade x feminilidade* que no Brasil obteve classificação médio ( $\bar{x}$ =63,54%); e no Uruguai classificação alto ( $\bar{x}$ =67,92%). Referente a *aversão à incerteza*, o Brasil apresentou classificação alto ( $\bar{x}$ =70,88%); e o Uruguai também ( $\bar{x}$ =69,82%). Por fim, na dimensão *distância do poder*, o Brasil apresentou classificação médio e média padronizada ( $\bar{x}$ =58,08%); o mesmo resultado também ocorreu no Uruguai ( $\bar{x}$ =59,14%).

Estes resultados refletem em ambos os países, funcionários altamente leais a estas organizações e apesar das incertezas existentes em algumas atividades no ambiente de trabalho, as relações de interação entre chefe e funcionário apresentam-se positivamente. Fato este, devido a cultura ser orientada pela tarefa e com isto, a crença dos funcionários permeia-se em chefias autoritárias, pois desta forma, para eles as atividades tornam-se mais eficientes. Os resultados demonstram também, comportamentos coletivos, funcionários trabalhando em grupo para alcançar seus objetivos, mostrando-se colaborativos, porém, ainda com a presença de algumas atitudes individualistas e doses de competição.

Acerca dos desafios da gestão da cultura organizacional os resultados apresentados pelas organizações brasileiras e uruguaias demonstram gestores que usam a linguagem local como vantagem para as relações com os funcionários no ambiente de trabalho e nas interações com seus clientes.

Os gestores de ambos os países, salientaram a importância da existência do país vizinho para a movimentação do comércio e o auxílio financeiro existente em momentos de crise. A única diferenciação encontrada foi no aspecto de conhecimento do perfil do consumidor, enquanto as empresas brasileiras buscam saber a forma que o consumidor uruguaio local ou de outras cidades do Uruguai, consomem os seus produtos e serviços, bem como suas preferências na hora da compra, os relatos dos gestores do uruguaio reforçam a inexistência deste aspecto perante os consumidores brasileiros. Salientam apenas, o foco total na venda para o turista brasileiro, mas nada referente ao gosto ou estilo de compra desses consumidores.

Com a realização desta pesquisa, pode-se concluir que, de forma geral, as dimensões da cultura organizacional são percebidas pelos funcionários das organizações brasileiras e uruguaias de maneira favorável, apesar de lidarem com algumas incertezas em seu ambiente de trabalho, esse aspecto não impede bons relacionamentos com seus superiores, mas sim, refletem a cultura de autoridade a qual estão habituados a lidar e acreditam ser positiva.

De forma geral, também percebe-se que os gestores brasileiros e uruguaio buscam tirar proveito dos desafios da cultura presente em suas organizações, utilizando a língua, o fluxo comercial, a moeda, o gosto do consumidor de forma a gerar não somente trocas econômicas, mas estreitar as relações entre a população de ambos os países. Pode-se então, observar a cultura organizacional na prática, no dia a dia destas organizações.

Sendo assim, a pesquisa cumpriu com os objetivos propostos e proporcionou conhecimentos e informações relevantes para a comunidade acadêmica, como também para as organizações da zona de fronteira de Santana do Livramento (BRA) e Rivera (URU).

Durante a aplicação da pesquisa, encontraram-se algumas limitações no que diz respeito a parte qualitativa, pois alguns gestores brasileiros tiveram dificuldades em encontrar tempo

disponível para responderem a entrevista; com os gestores uruguaios não houve essa limitação. No que diz respeito a parte quantitativa, foram necessários vários contatos para obter os questionários preenchidos, isto ocorreu na grande maioria das organizações brasileiras e uruguaias.

Conforme já mencionado, este estudo viabilizou a verificação sobre a cultura organizacional e as dimensões organizacionais presentes nas empresas atuantes em uma região de fronteira (BRA/URU). Desta forma, recomenda-se para a abordagem quantitativa uma aplicação maior de questionários, para obter resultados mais abrangentes das dimensões da cultura organizacional presentes nas organizações de Santana do Livramento (BRA) e Rivera (URU). Referente a abordagem qualitativa, recomenda-se efetuar entrevistas com um número mais expressivo de gestores para analisar com maior profundidade os traços da cultura organizacional, bem como especificar setores do comércio brasileiro e uruguaio para aplicar as entrevistas, por exemplo, somente hotéis, somente restaurantes, etc.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. 2. ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2007. 597 p.
- AZEVEDO, J. R. **Contribuições de Hofstede para o estudo da cultura organizacional**. XIII SIMPEP, Bauru, SP, p.1-7, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo, Edições 70, 2011.
- DIAS, R. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.
- FEIJOO, J. P. **Dimensões da Cultura**. Associated Business Consultants, Lda, Lisboa. Disponível em: <<http://www.cranberryabc.com/wp-content/uploads/2014/11/Cranberry-CTB-Dimens%C3%B5es-da-Cultura-Hofstede.pdf>> Acesso em: 20 Set. 2016.
- FLEURY, M. T. L. **O desvendar a cultura de uma organização** - uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional** – Evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HAIR, J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**/Joseph F. Hair JR, Barry Babin, Arthur H. Money e Phillip Samuel; tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre, 2005.
- HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills, CA: Sage. 1980.
- HOFSTEDE, G. **Culture consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- HOFSTEDE, G. **Cultural constraints in management theories**. *Academy of Management Executive*, v. 7, n. 1 p. 81-94, 1993.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1991.
- HOFSTEDE, G. **National Cultures in Four Dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations**. *Studies of Man. & Org.*, Vol.XIII, Nº1-2, p.46-74. M.E. Sharpe, Inc., 1983.
- HOFSTEDE, G. McCRAE, Robert R. **Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture**. *Cross-Cultural Research*, v. 38, n. 1, p. 52-88, 2004.
- HOFSTEDE, G. **The usefulness of organizational culture concept**. *Journal of Management Studies*, vol. 23 n. 3, maio, 1986.
- HOUSE, R.; HANGES, P.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.; GUPTA, V. **Culture, leadership and organizations: the GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2004.

KONUMA, C. M. **Cultura nacional e cultura organizacional**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/ArtigoClaudiaKon.pdf>>. Acesso em: 01 maio. 2017.

LACERDA, D. P. **Cultura Organizacional: Sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars**. Rev. Adm. Pública vol.4 n°5 Rio de Janeiro Set/Out 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122011000500003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000500003)> Acesso em: 23 Set. 2016.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986.

MARQUETTO, R. M. F.. **A relação entre a tradição e a modernidade no contexto da feira popular e dos free shops em Rivera/Uy**. Porto Alegre, 2009.

MORAES, E. C. A. **Homem, cultura e sociedade cultura: um conceito antropológico**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 14 nov. 2011. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.33970&seo=1>>. Acesso em: 18 set. 2016.

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

HUMBERTO, G. H. & FERNANDO C.G. **Os impactos da cultura brasileira na cultura organizacional: Estudo em um buffet localizado em Belo Horizonte**. São bernardo do campo, 2014.

NEUIJEN, B. OHAVY, D. D. & SANDERS, G. **Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases**. Administrative Science Quarterly, n° 35, p. 286-316, 1990.

ORTIZ, R. **Cultura brasileira e identidade nacional**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

PETTIGREW, A. M. **Context and action in the transformation of the firm**. Journal of Management Studies: v. 24, n. 6, p. 648-670, 1987.

PINTO, M. M. R. A. **Cultura Organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região**. Uberlândia, 2005.

PORTAL GESTÃO; **Teoria das dimensões culturais – Geert Hofstede**. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/6675-teoria-das-dimens%C3%B5es-culturais-geert-hofstede.html>> Acesso em: 14 Set. 2016

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. Tradução de Fátima Conceição Murad, Melissa Kassner, Sheila Clara Dystyler Ladeira. 3ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SÁNCHEZ, A. Q. **A fronteira inevitável: Um estudo sobre as cidades de fronteira de Rivera (Uruguai) e Santana do Livramento (Brasil) a partir de uma perspectiva antropológica**. Porto Alegre, 2002.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**; tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.

SHWEIKI, R. A. **Zona de processamento de exportação como fator de crescimento econômico do município de Santana do Livramento**. Santana do Livramento, 2010.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**; tradução Alfredo Alves de Farias. São Paulo, 1981.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 96.

## ANEXO A – Questionário de Pesquisa

Esta é uma pesquisa que busca analisar como se caracterizam as dimensões da cultura organizacional de empresas brasileiras e uruguaias atuantes na fronteira Brasil (Santana do Livramento), Uruguai (Rivera).

**NÃO HÁ RESPOSTAS CERTAS NEM ERRADAS, O QUE INTERESSA É SUA OPINIÃO SINCERA!**

Como pode ser observado, não há necessidade de colocar o seu nome nem de assiná-lo. **Garantimos que suas respostas ficarão anônimas e serão mantidas em sigilo.**

### Dados pessoais:

1- Sexo: 1. ( ) Masculino 2. ( ) Feminino

2- Idade: \_\_\_\_\_

1. ( ) 18 anos

3- Naturalidade: \_\_\_\_\_

4- Escolaridade

1. ( ) Ensino Fundamental Incompleto 2. ( ) Ensino Fundamental Completo

3. ( ) Ensino Médio Incompleto 4. ( ) Ensino Médio Completo

5. ( ) Ensino Superior Incompleto 6. ( ) Ensino Superior Completo

7. ( ) Mestrado Incompleto 8. ( ) Mestrado Completo

9. ( ) Doutorado Incompleto 10. ( ) Doutorado Completo

### Dados profissionais:

5. Nome da empresa onde trabalha: \_\_\_\_\_

6. Cargo: \_\_\_\_\_

7. Setor: \_\_\_\_\_

8. Há quanto tempo trabalha nesta empresa? \_\_\_\_\_ (meses, anos)

9. Há quanto tempo está no cargo atual? \_\_\_\_\_

10. Número de horas por dia que trabalha nesta empresa: \_\_\_\_\_

11. Você obteve este emprego:

1. ( ) por indicação de alguém

2. ( ) fez concurso

3. ( ) por ser parente ou amigo dos proprietários

4. ( ) você procurou trabalho na empresa e conseguiu uma vaga

**Dados da Empresa/Instituição:**

12. A empresa onde você trabalha oferece oportunidade de treinamento ou aprendizagem de coisas novas?

1.  Sim
2.  Não

13. A empresa onde você trabalha oferece oportunidade de melhorar de função?

1.  Sim
2.  Não

14. A empresa onde você trabalha oferece oportunidade de melhorar o salário?

1.  Sim
2.  Não

15. Há quanto tempo esta empresa está no mercado? \_\_\_\_\_ anos

16. Números de funcionários diretos (contratados) da empresa: \_\_\_\_\_

17. Principal administrador da empresa:

1.  Proprietário
2.  Pessoa da família
3.  Profissional da área

19. Existe treinamento introdutório na empresa que você trabalha?

1.  Sim
2.  Não

- 5. Totalmente de acordo**  
**4. De acordo**  
**3. Em dúvida**  
**2. Em desacordo**  
**1. Totalmente em desacordo**

**Na organização onde eu trabalho...**

1	A influência exercida por uma pessoa é baseada primeiramente na sua competência.	
2	Os funcionários usam de cooperação e colaboração nas suas relações profissionais.	
3	É altamente inconveniente questionar a autoridade administrativa.	
4	As pessoas em posição hierárquica mais alta têm mais privilégios.	
5	As relações de competição profissional entre funcionários são claramente percebidas.	
6	Homens e mulheres são tratados rigorosamente iguais.	
7	O poder prevalece sobre o direito.	
8	É comum os funcionários sentirem-se tensos e nervosos no trabalho.	
9	Os superiores devem sempre tomar a iniciativa.	
10	Os funcionários têm liberdade para questionar as ordens de seus dirigentes, quando discordam deles.	
11	É clara a centralização do poder.	
12	As posições mais altas têm privilégios diferentes daqueles das posições mais baixas.	
13	Os funcionários confiam fortemente nos valores definidos por ela.	
14	A influência exercida por uma pessoa é baseada primeiramente na autoridade de sua posição.	
15	A maioria dos funcionários caracteriza-se por sua elegância.	
16	Existem vagas de estacionamento reservadas para os cargos mais altos da administração.	
17	Os funcionários têm receio de expressar desacordo face aos seus superiores.	
18	As pessoas em geral têm uma opinião bastante positiva em relação à organização.	
19	As reuniões frequentemente são planejadas com antecedência.	
20	Os resultados seriam bem melhores no trabalho se houvesse menos mulheres em posições superiores de que existe agora.	
21	Existem chefes que reúnem o grupo para tomar decisões importantes, estimulando a discussão e acatando a decisão da maioria.	
22	Existe considerável liberdade para executar o trabalho a sua maneira pessoal.	
23	A maioria dos funcionários prefere que as tarefas sejam bem estruturadas, com ordens bem claras.	
24	Os funcionários têm acesso direto às pessoas em posição hierárquica superior.	
25	É pior para um homem falhar em seu trabalho do que para uma mulher falhar no dela.	
26	As situações de trabalho são bem definidas com exigências claras.	
27	A igualdade é o valor mais importante.	
28	Os funcionários importam-se em trabalhar numa organização que tenha prestígio e sucesso.	
29	As pessoas procuram trabalhar com colegas que colaborem uns com os outros.	
30	Existem normas para quase tudo.	
31	Grande parte do trabalho é bem planejada, levando a poucos eventos inesperados.	
32	A maioria das pessoas sente-se segura em relação à manutenção de seu emprego.	
33	O grupo é mais valorizado que o indivíduo.	
34	A maioria dos funcionários caracteriza-se por sua gentileza.	

- 5. Totalmente de acordo**  
**4. De acordo**  
**3. Em dúvida**  
**2. Em desacordo**  
**1. Totalmente em desacordo**

**Na organização onde eu trabalho...**

35	A forma de executar os trabalhos é apresentada em detalhe, para que as pessoas saibam o que se espera que elas façam.	
36	Há um grande esforço para que os interesses das pessoas e da organização coincidam.	
37	Tarefas com exigências físicas são usualmente desempenhadas por homens.	
38	Valoriza-se o espírito de grupo, mesmo que os objetivos individuais sejam prejudicados	
39	Os interesses individuais estão acima dos interesses coletivos.	
40	As normas de conduta são muito bem definidas.	
41	As pessoas em posição de direção tentam aumentar sua distância social dos indivíduos menos poderosos	
42	Há uma grande diferença salarial entre a alta direção e a base da organização.	
43	Deve-se manter a harmonia, evitando-se confrontos diretos entre as pessoas.	
44	As oportunidades para cargos administrativos são mais acessíveis para homens do que para mulheres.	
45	A maioria dos funcionários caracteriza-se por expressar adequadamente suas emoções com relação às outras pessoas.	
46	As pessoas fazem o que é pedido, mesmo que não concordem.	
47	A forma de remunerar funcionários e chefes visa mais os interesses coletivos.	
48	As decisões são tomadas após a obtenção do consenso.	
49	Pode-se observar um alto nível de stress entre os funcionários.	
50	Ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres.	
51	É muito importante para os seus membros que ela seja vista positivamente por pessoas de outras instituições.	
52	As pessoas sentem-se ameaçadas de perder o emprego.	
53	Espera-se que as pessoas atendam aos seus dirigentes sem questionamento.	
54	As pessoas trabalham somente em projetos individuais.	
55	Em geral as pessoas gostariam de trabalhar aqui por um tempo bastante longo.	
56	Há uma clara distinção entre os níveis hierárquicos.	
57	Poderia ser aplicada perfeitamente a máxima cada um por si e Deus por todos.	
58	Uma grande porcentagem de cargos de coordenação ou direção é ocupada por mulheres.	
59	As pessoas procuram proteger uns aos outros, em situações de dificuldade.	
60	As tarefas que envolvem atividades físicas são desenvolvidas tanto por homens quanto por mulheres.	
61	As pessoas acreditam que aquelas que são vitoriosas na vida deveriam ajudar aquelas que tiveram menos sorte.	

## **APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista**

Sou Daniele Tramanzoli Coelho Mezera, acadêmica do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) e na fase de coleta de dados do meu projeto de trabalho de curso (TC). Orientada pela Prof.<sup>a</sup> Katiúscia Schiemer Vargas, o trabalho visa **analisar como se caracterizam as dimensões da cultura organizacional de empresas brasileiras e uruguaias atuantes na fronteira Brasil (Santana do Livramento), Uruguai (Rivera).**

Para isso, realizaremos uma entrevista que está dividida em 3 blocos. O primeiro bloco Perfil do Entrevistado conta com 3 perguntas, o segundo bloco Caracterização da Empresa conta com 3 perguntas e o terceiro bloco Desafios da Gestão da Cultura Organizacional conta com 5 perguntas.

### **BLOCO A – Perfil do Entrevistado**

**A1.** Apresentação: nome, idade, naturalidade.

**A2.** Fale a respeito da sua formação e evolução profissional?

**A3.** Fale a respeito do seu cargo na empresa (funções que desempenha, tempo que ocupa o cargo).

### **BLOCO B – Caracterização da Empresa**

**B1.** Apresente a empresa onde o Sr. trabalha:

- Quanto tempo está no mercado?

- Tamanho/porte da empresa?

- Quantos colaboradores?

### **BLOCO C – Desafios da Gestão da Cultura Organizacional**

**C1.** Qual o maior desafio como gestor na hora de lidar com funcionários de nacionalidades distintas?

**C2.** Há na organização algum funcionário de nacionalidade distinta dos demais funcionários? Costuma contratar pessoas com este perfil?

**C3.** Qual ponto positivo seria possível salientar em relação a troca cultural que a fronteira BRA/URU proporciona em sua empresa?

**C4.** Obteve durante sua trajetória algum tipo de preparo em relação a presença das diferenças culturais em uma organização?

**C5.** Qual sua experiência em relação a cultura organizacional? Qual traço cultural você julga como o predominante em sua empresa?