

**Área temática para a qual o ARTIGO será submetido:  
7 Gestão de Pessoas**

**ESTUDO DAS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE E SEUS  
REFLEXOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL**

**STUDY OF HOFSTEDE'S CULTURAL DIMENSIONS AND ITS  
REFLEXES ON ORGANIZATIONAL CULTURE**

## RESUMO

Cada organização tem uma maneira diferente de ver e operar no mundo, além das diversas características que compõem suas políticas internas e externas e a identidade da sua marca. Isso faz parte do que denominamos de cultura organizacional, conceito que pode ser definido como o sistema de significados compartilhados pelos membros de uma determinada empresa. Entender o que compõe a cultura de uma organização é entender sua essência e sua identidade no mercado, o que pode auxiliar no planejamento estratégico da empresa e em seu crescimento interno e externo. A proposta desta pesquisa foi diagnosticar as dimensões que compõem a cultura organizacional da filial catarinense da empresa Cosentino utilizando como modelo o estudo sobre dimensões culturais de Hofstede (2010). Tendo como objetivos específicos: diagnosticar a cultura organizacional da matriz espanhola da Cosentino e sua filial catarinense sob a perspectiva do gestor e diagnosticar as dimensões culturais na percepção dos funcionários e do gestor da equipe. O método utilizado foi uma pesquisa-diagnóstico de abordagem qualitativa, realizada por meio de entrevista com o gestor da filial catarinense e aplicação de questionário com os colaboradores de sua equipe, incluindo o próprio gestor. Os resultados na perspectiva da gestão e dos colaboradores, revelam que as dimensões culturais da filial catarinense são: distância de poder equilibrada, baixo índice de individualismo, alta aversão à incerteza, masculinidade vs feminilidade equilibrada, orientação de longo prazo vs curto prazo equilibrada e alta indulgência, sendo semelhantes àquelas atribuídas por Hofstede (2010) às organizações brasileiras em seus estudos.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional, Dimensões culturais de Hofstede, Gestão de pessoas, Internacionalização de empresas.

## ABSTRACT

Every organization has a different way of seeing and operating in the world, in addition to the different characteristics that make up its internal and external policies and its brand identity. This is part of what we call organizational culture, a concept that can be defined as the system of meanings shared by the members of a given company. Understanding what makes up an organization's culture means understanding its essence and identity in the market, which can assist in the company's strategic planning and its internal and external growth. The purpose of this research was to diagnose the dimensions that make up the organizational culture of the Santa Catarina branch of the company Cosentino using Hofstede's (2010) study on cultural dimensions as a model. The specific objectives are to diagnose the organizational culture of Cosentino's Spanish headquarters and its Santa Catarina branch from the manager's perspective and to diagnose the cultural dimensions in the perception of employees and the team manager. The method used was a diagnostic study with a qualitative approach, carried out through an interview with the manager of the Santa Catarina branch and application of a questionnaire with employees on his team, including the manager himself. The results from the perspective of management and employees reveal that the cultural dimensions of the Santa Catarina branch are: balanced power distance, low level of individualism, high aversion to uncertainty, balanced masculinity vs femininity, balanced long-term vs short-term orientation and

high indulgence, being similar to those attributed by Hofstede (2010) to Brazilian organizations in his studies.

**Keywords:** Organizational culture; Hofstede's cultural dimensions; People management; Internationalization of companies.

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a globalização tem feito com que cada vez mais empresas busquem a internacionalização, motivados pelas oportunidades que uma arena global de negócios possibilita. Diante deste movimento de internacionalização de empresas, estudos sobre a cultura organizacional e seus impactos, têm se tornado cada vez mais comuns e incentivados dentro do meio científico e organizacional. Por isso, compreender a cultura de uma organização e as dimensões que a compõem é entender a identidade da empresa e de seus colaboradores.

Este processo de reflexão de definição de cultura organizacional, como sugere Schein (2009), está presente nos estágios iniciais de planejamento estratégico de uma empresa. O autor atribui o papel aos fundadores de uma organização à moldagem dos padrões culturais de uma firma, ou seja, o 'conjunto de pressupostos básicos compartilhados e padrões de comportamento'.

No entanto, entender os elementos que compõem a cultura de uma organização revela-se importante nos estágios mais avançados da jornada de uma corporação, especialmente por empresas que estão passando por processos de montagem de novas unidades no exterior ou que estão enfrentando uma fase de adaptação cultural.

Ainda no contexto de multinacionais em expansão, Meyer, Mudambi e Narula (2011) apontam a importância de se ter um alinhamento da cultura total de uma organização aos valores de cada subcultura de suas filiais de forma a minimizar conflitos internos e reduzir a distância cultural entre a sede e subsidiária. A ausência de uma sensibilidade cultural pode resultar em problemas para empresas que estão buscando internacionalizar seus negócios.

Assim, observa-se que é importante que os membros da organização compreendam a identidade da empresa e sua forma de atuação, aplicando esses valores em suas atividades profissionais diárias.

O Grupo Cosentino é uma empresa global, espanhola e de propriedade familiar, que produz e distribui superfícies inovadoras de elevado valor para o mundo da arquitetura e do *design*. Foi fundado em 1979 em Cantoria (Almeria), chegando ao mercado brasileiro no ano de 2000. A empresa possui filiais espalhadas por quarenta países diferentes e conta com mais de setenta e cinco nacionalidades diferentes entre seus funcionários.

A empresa objeto de estudo tem bagagem internacional e uma cultura organizacional solidificada. O estudo se justifica porque reflete a necessidade de uma organização que possui quarenta anos de mercado com diferenças culturais entre a matriz espanhola e a filial brasileira de investigar as dimensões culturais para mitigar conflitos internos, alinhando os objetivos da empresa com as necessidades dos colaboradores. Diante deste cenário o artigo propõe responder a seguinte questão de pesquisa: quais as dimensões culturais da filial catarinense do Grupo Cosentino?

Levando em consideração a posição da empresa estudada no cenário internacional, o presente artigo teve como objetivo geral diagnosticar as dimensões que compõem a cultura organizacional da filial catarinense da empresa Cosentino utilizando como modelo o estudo sobre dimensões culturais de Hofstede (2010). Para que fosse alcançado o objetivo geral, foram elencados dois objetivos específicos: diagnosticar a cultura organizacional da matriz espanhola da Cosentino e sua filial catarinense na visão do gestor e diagnosticar as dimensões culturais da filial catarinense da organização na percepção dos funcionários e do gestor da equipe.

## 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de cultura organizacional foi inicialmente introduzido no meio acadêmico no ano de 1979 por Andrew Pettigrew, em seu artigo publicado *On Studying Organizational Cultures*. O autor associou a cultura organizacional com uma série de conceitos e processos, que segundo ele resultariam no nascimento das organizações (Pettigrew, 1979).

Em sua visão, a formação da cultura de um grupo está diretamente relacionada com os valores e crenças pessoais de seu fundador. Estes valores então conduzirão de que forma o grupo irá operar e pensar. Para Pettigrew (1979), muitas vezes esta pessoa será o empreendedor fundador da empresa, porém, o mesmo sistema poderá se aplicar em pequenos grupos de células individuais, como aquelas geridas por coordenadores ou gerentes, por exemplo.

Ao mesmo tempo, Pettigrew (1979) aponta a importância do “sucesso” para a formação da cultura organizacional. Segundo ele, a imposição das ideologias de um líder por si só não produz cultura. É apenas por meio do sucesso constante que seus valores se solidificam, em virtude de que se mostra necessário o reforçamento de que estes ensinamentos fazem sentido. Neste processo nasce o fenômeno resultante da cultura organizacional, o sentimento compartilhado de que o fundador do grupo “estava certo” e de que este é o modo correto de pensar e se sentir em relação aos obstáculos que vivenciam.

O artigo de Pettigrew (1979) foi importante para o meio acadêmico e instigou o surgimento de novos estudos feitos nos anos subsequentes, como a obra de Deal e Kennedy, *Corporate Cultures* (1982) e subsequentemente o livro de Edgar Schein (1985): *Organizational Culture and Leadership*.

Para Schein (2011), a cultura de uma empresa não pode ser mudada à vontade ou capricho de indivíduos, mas apenas evoluir por meio da experiência compartilhada de seus sucessos e fracassos. O autor sugere que a cultura de uma organização atua como um mecanismo de defesa, a fim de combater incertezas e ansiedade. Ao mesmo tempo, isso permite identificar os pontos fortes e fracos da cultura da empresa e, caso necessário para a sua sobrevivência ou funcionamento, modificar seus valores.

Paz, Fernandes, Carneiro e Melo (2020) definem a cultura como um sistema que deve ser considerado para implementar políticas, diretrizes e ações em prol do trabalhador que, por sua vez, se compromete com o alcance de metas, sobrevivência e crescimento da organização.

McShane e Von Glinow (2021) abordam a existência da “cultura dominante” onde sugerem que em toda organização há uma tendência para o nascimento de subculturas, em face de que divergências podem ocorrer entre os colaboradores em relação à cultura da empresa (Mcshane; Von Glinow, 2021).

Em relação a subculturas, autores como Martin (2002); Johan (2004) e Schein (2011) apresentam em seus estudos que elas coexistem dentro da cultura total das organizações. Para Schein (2011), a verdadeira força de uma empresa está na diversidade de suas subculturas.

Nesta perspectiva, um dirigente bem capacitado deve saber o que é preciso para gerir a cultura organizacional de sua empresa. Isto se mostra especialmente verdade no caso de organizações que estão passando por um processo de fusão ou *joint-venture*. Em situações como essa, não é raro surgirem subculturas que acabam por se diferenciar da cultura original (Perez, 2022).

## 2.1 Dimensões culturais de Hofstede

Em 1970, o Mestre em Engenharia Mecânica e Doutor em Psicologia Social, Geert Hofstede deu início a uma pesquisa dentro dos escritórios da multinacional IBM. Sua pesquisa consistia em um único questionário, que buscava fazer uma relação entre os valores pessoais de cada funcionário e seu trabalho. Os resultados desta e outras pesquisas realizadas por uma década foram publicados em 1980 (Hofstede, 2001). A pesquisa de Hofstede foi realizada nos escritórios da IBM distribuídos em sessenta e seis países, contando com cerca de cento e dezesseis mil questionários aplicados, cada um com cento e cinquenta questões e traduzidos em vinte idiomas diferentes.

Ao publicar os resultados de sua pesquisa em 1980, Hofstede constatou que havia diferenças significativas entre os comportamentos e atitudes dos funcionários das subsidiárias da IBM, que segundo ele eram derivadas da influência da cultura nacional daquele funcionário e subsidiária. As variáveis encontradas na média dos países podiam ser explicadas por meio de quatro dimensões básicas, das quais ele chamou de distância de poder (*power distance*), individualismo *versus* coletivismo, aversão à incerteza (*uncertainty avoidance*) e masculinidade *versus* feminilidade (Hofstede, 2010).

Uma década depois da publicação original de Hofstede, Michael Harris Bond realizou uma nova pesquisa apoiada nas dimensões de Hofstede, utilizando instrumento de pesquisa desenvolvido com professores e gerentes chineses. Os resultados desta pesquisa levaram Hofstede a introduzir mais duas dimensões ao seu estudo, chamadas orientação de longo prazo *versus* orientação de curto prazo e indulgência *versus* repressão.

Fortemente relacionada com a autoridade hierárquica de uma organização, a distância do poder é definida por Hofstede (2010) como a medida pela qual os membros menos poderosos de uma instituição ou organização de determinado país esperam e aceitam que o poder seja distribuído desigualmente. A distância para o poder é explicada pelos valores dos membros menos poderosos, enquanto a distribuição de poder é geralmente explicada pelos mais poderosos, os líderes.

O individualismo diz respeito às sociedades em que os laços entre os indivíduos são mais fracos, onde é esperado que cada um se coloque em primeiro lugar e prevaleça o interesse individual sobre o grupo. As sociedades coletivistas por sua vez referem-se a aquelas onde prevalece o interesse do grupo sobre o interesse do indivíduo, o que normalmente é alcançado por meio da integração de seus membros desde cedo (Hofstede, 2010).

Hofstede (2010) define a dimensão aversão à incerteza como a medida em que os membros de uma cultura se sentem ameaçados por situações inesperadas ou incertas. Em culturas com forte índice de aversão, as pessoas tendem a evitar riscos e situações inesperadas, visto que o desconhecido cria grande ansiedade e estresse. “Estas culturas possuem políticas, procedimentos e regras que estipulam quais ações tomar quando sob tais condições, desta forma limitando o grau de risco e incerteza” (Volkema e Fleury, 2002, p. 384). As culturas de baixo índice, por outro lado, veem a incerteza como parte da vida diária, assumindo riscos com maior facilidade.

Com relação à dimensão masculinidade *versus* feminilidade, uma sociedade é considerada masculina onde o papel do gênero social está claramente distinto. Segundo Hofstede (2010), em sociedades masculinas os homens são mais assertivos e resilientes. Por outro lado, uma sociedade é considerada feminina quando os papéis de gênero social se sobrepõem, ou seja, os homens e mulheres podem desempenhar

os mesmos papéis e comportamentos. Estas culturas valorizam a construção de boas relações, confiança, compaixão e qualidade de vida (Volkema e Fleury, 2002).

Já a orientação de longo prazo *versus* orientação de curto prazo está associada com a forma que a sociedade se relaciona com seu passado e suas tradições, ao mesmo tempo que enfrenta os desafios do presente e do futuro. As sociedades com orientação a longo prazo enxergam a adaptação e a resolução de problemas circunstancial como uma necessidade. Por conta disso, tendem a adaptar suas tradições ao contexto moderno, não se prendendo ao passado e ao invés olhando para o futuro (Hofstede, 2010).

Por outro lado, as sociedades que têm orientação de curto prazo tendem a respeitar mais as tradições e enxergar as mudanças sociais com maior desconfiança. Há uma maior preocupação com o cumprimento de suas obrigações sociais e a preservação de seu “*status*” ou reputação. As relações devem ser mantidas apenas enquanto puderem tirar proveito delas. (Hofstede, 2010).

A dimensão indulgência *versus* repressão analisa o grau de controle das pessoas em relação aos seus desejos e impulsos. As sociedades com alto índice de Indulgência tendem a permitir a livre satisfação de suas necessidades humanas básicas e seus desejos, buscando a felicidade e o prazer. Em contrapartida, as sociedades com altos índices de repressão suprimem seus impulsos por meio de normas sociais restritivas. Os membros desta sociedade tendem a ser mais cínicos e pessimistas e apresentar maior disciplina moral (Hofstede, 2010).

A partir dos estudos apresentados, pode-se considerar que a cultura organizacional possui uma forte correlação com a cultura nacional, assim como as culturas dos indivíduos que compõem as organizações, porque é por meio dessas interações que se estabelecem os processos organizacionais e o alcance dos resultados e posicionamentos no mercado de atuação das empresas.

### 3 METODOLOGIA

O presente artigo é caracterizado como pesquisa-diagnóstico, qualitativa e exploratória. Otani e Fialho (2011) destacam que a pesquisa de abordagem qualitativa requer o contato do pesquisador com o ambiente ou situação estudada. Em relação aos objetivos e estratégias, a pesquisa se classifica como exploratória.

No que se compete a empresa estudada, o Grupo Cosentino atua no seguimento de fabricação e distribuição de superfícies, exercendo suas atividades a mais de quarenta anos no mercado. A empresa foi fundada em 1979 em Cantoria (Almeria), alcançando o mercado internacional em 1997 ao expandir para o mercado norte-americano, e em 2000 chegando ao mercado brasileiro. A Cosentino hoje conta com seis filiais no Brasil, sendo o objeto de estudo desta pesquisa a filial responsável pelas operações do sul do Brasil, localizada em São José/SC.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um roteiro de entrevista com o gestor da região sul da Cosentino e por meio de um questionário com os colaboradores de sua equipe e o próprio gestor. Os instrumentos de pesquisa foram desenvolvidos e adaptados com base no modelo dos autores Wu (2006), Segelström (2008), Hofstede (2010) e Zonatto *et al.* (2012).

A entrevista semiestruturada seguiu um roteiro de perguntas abertas. Esta dinâmica deixa uma abertura para que o pesquisador questione as respostas do entrevistado, permitindo que contribua com novos significados para o foco do estudo (Galletta, 2013). Já o questionário contempla um conjunto ordenado de perguntas, permitindo obter respostas que possibilitam a comparação com outros instrumentos de recolha de dados (Martins; Theóphilo, 2016).

A entrevista foi aplicada com o gestor responsável pelas operações da Cosentino nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul e buscou responder o primeiro objetivo específico que consistiu em diagnosticar a cultura organizacional da matriz espanhola da Cosentino e uma de suas filiais brasileiras. Esta foi realizada pessoalmente no dia 29 de setembro de 2022, gravada pelos pesquisadores com autorização do entrevistado e posteriormente foi realizada a transcrição das informações para os resultados do trabalho.

Posteriormente, foi enviado na data de 21 de março de 2023 para os colaboradores da equipe do gestor um questionário, que foram respondidos de modo *online* por meio da plataforma “*Google Forms*”. A população estudada é composta por sete colaboradores incluindo o gestor, e foram obtidas sete respostas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para diagnosticar a cultura organizacional da matriz espanhola da Cosentino e sua filial catarinense sob a perspectiva do gestor, foi realizada entrevista com o *General Manager*, responsável pelas operações da organização em toda a região sul do Brasil, o qual atua na organização há mais 15 anos. No Quadro 1 destacam-se as perguntas e suas respectivas respostas.

**Quadro 1 – Percepção do Gestor**

<b>1 - Qual sua função na empresa? Você poderia compartilhar um pouco da sua história na organização?</b>
Tenho uma vasta experiência em vendas, conheci a Cosentino quando ainda trabalhava como vendedor em outra empresa parceira, antiga distribuidora que tinha como um de seus produtos as pedras decorativas da Cosentino. Com o cargo de gerente na empresa anterior eu mantinha contato direto com os gestores da Cosentino, cultivando uma forte amizade em especial com um diretor espanhol da organização. Com o passar do tempo esta empresa de pedras decorativas fechou, e assim, fui convidado pela Cosentino a assumir a responsabilidade de administrar as operações comerciais e logísticas de importação e exportação na região sul do Brasil.
<b>2 - Você acredita que consegue identificar a cultura organizacional da Cosentino?</b>
No decorrer dos meus quinze anos de empresa, estar em uma posição de alto nível e em contato direto com os demais diretores e presidentes, me proporcionou adquirir um vasto conhecimento sobre a empresa Cosentino e sua cultura
<b>3 - Como você observa a cultura da Cosentino?</b>
A empresa requer controle absoluto, e para isso são utilizados sistemas e protocolos que devem ser seguidos por todos independente da hierarquia. São utilizados sistemas para informar visitas; dar baixa em mercadorias; saber o número de vezes que um colaborador visitou um arquiteto e o seu rating; é uma necessidade de a organização estar por dentro de todas suas operações e processos. Este não é um tipo de controle opressor, no entanto, tratando-se de uma necessidade para que a empresa possa manter um padrão de qualidade e desempenho condizentes com os valores e metas da empresa
<b>4 - Como você observa os valores da Cosentino?</b>
É um conceito semeado internamente pelos líderes da empresa que apelidam de “DNA” da Cosentino: um aglomerado de qualidades, ideais e valores que os seus colaboradores devem compartilhar em comum com a organização, como inovação, visão global, autoexigência, fiabilidade e paixão pela mudança.
<b>5 - Como você identifica as diferenças culturais entre a matriz e a filial da Cosentino?</b>
Um alto grau de desconfiança que a matriz – mas especificamente o europeu, de modo generalizado – possui com o sul-americano. As operações realizadas na filial de São José são consideravelmente diferentes das realizadas na matriz ou em qualquer outra filial na Europa. Não apenas no que tange à gestão, mas em qualquer operação do dia a dia, seja ela comercial ou logística. Um exemplo que o entrevistado destacou são as operações financeiras: não é realizado nenhum faturamento no Brasil, ao invés disso há um administrador responsável por encaminhar todos os pedidos e demandas financeiras da filial para a central europeia.



**6 - Você percebe alguma diferença na gestão da filial brasileira com a matriz espanhola relacionado a cultura?**

Existe uma necessidade por conta dos líderes europeus de que o sul-americano “se prove” confiável. Para os diretores espanhóis, essa perspectiva é justificada devido ao número de incidentes enfrentados pela empresa no decorrer dos anos operando na América Latina, como furtos e outros incidentes gravíssimos”. Ademais, o gestor destaca que “o brasileiro é conhecido no mercado que a empresa atua pela sua lentidão nas operações comerciais e logísticas, atribuindo grande parte disso à sua cultura organizacional e à alta complexidade burocrática brasileira.

A Cosentino é uma organização exemplar em termos de conformidade e ética empresarial. Esta reputação que alcançou no mercado e entre seus colaboradores, é resultado de uma série de políticas bem estruturadas e que justifica a necessidade de mecanismos de controle tão rigorosos

**Fonte:** Dados da pesquisa (2023)

Ao analisar as repostas do gestor percebe-se que o mecanismo de controle citado por ele é corroborado por Martinewski e Gomes (2004), os quais justificam essa necessidade das multinacionais explicando que à medida que uma empresa aumenta o escopo geográfico de suas operações, a complexidade administrativa também aumenta, o que requer a implementação de sistemas de controle mais avançados e sofisticados. Já com relação a percepção do DNA, na resposta 4, Neilson *et al.*, (2003; 2004) explicam que o “DNA organizacional” é uma metáfora para os fatores subjacentes que juntos definem a “personalidade” de uma organização e ajudam a explicar seu desempenho. Ao compartilhar este conceito com seus colaboradores, a empresa pode alinhar melhor as expectativas que têm de seus funcionários, o que auxilia no desenvolvimento de relações profissionais mais saudáveis e duradouras (Holoday, 2005).

Na sequência apresenta-se as percepções do gestor e liderados de cada dimensão cultural de Hofstede (2010).

**Quadro 2 - DISTÂNCIA DE PODER**

<b>1 - Com que frequência na empresa que você trabalha os empregados participam das decisões tomadas pela administração?</b>	
<b>Resposta do Gestor</b>	<b>Resposta dos liderados</b>
“Poucas vezes”	O entrevistado 1 e 6 responderam que os empregados quase nunca participam das decisões da empresa, já o entrevistado 3 respondeu que ocasionalmente participam das decisões. Os entrevistados 2, 4 e 5 afirmam que os empregados sempre participam das decisões.
<b>2 - Com que frequência na empresa que você trabalha os empregados são amedrontados por expressar discordância com seus superiores?</b>	
<b>Resposta do Gestor</b>	<b>Resposta dos liderados</b>
“Nunca, existe uma cultura de medo inerente às ações da diretoria...”	Todos os entrevistados afirmam que é muito raro os empregados serem amedrontados por discordarem de seus superiores.
<b>3 - Você concorda que líderes não deveriam delegar tarefas importantes para seus liderados?</b>	
<b>Resposta do Gestor</b>	<b>Resposta dos liderados</b>
"Não concordo, um bom líder é quem delega e confia"	Todos os entrevistados discordam, acreditando que os líderes deveriam sim delegar tarefas importantes para seus liderados.
<b>4 - Você concorda que os empregados perdem respeito por um gerente que lhes pede um conselho antes de tomar uma decisão definitiva?</b>	
<b>Resposta do Gestor</b>	<b>Respostados liderados</b>
“Não concordo, gosto da diversidade de opiniões”	Todos os entrevistados discordam que um gerente perde respeito ao pedir conselhos para seus liderados.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2023).

No Quadro 2 observa-se que algumas respostas não estão alinhadas. Para o gestor e os funcionários I e IV, na questão 1 que retrata a participação dos funcionários em decisões administrativas, são poucas as vezes que isso acontece. Já para os

funcionários denominados II, IV e V isso não confere, e o funcionário III estando em um meio termo.

Já nas questões 2, 3 e 4, há uma unanimidade entre os colaboradores e o gestor. Esta unanimidade é importante, porque reflete em um alinhamento de expectativas entre um líder e sua equipe. Hofstede (2010) explica que em culturas de baixo índice de distância de poder, as desigualdades são mitigadas. Isso acaba por favorecer a interdependência entre os que detêm mais poder e os que têm menos poder.

No caso de organizações, a cultura "do medo" que o gestor comenta na questão 2 é menos disseminada, e os chefes não são autocráticos e paternalistas. Neste tipo de cultura, os funcionários demonstram uma preferência por um estilo consultivo de tomada de decisão, onde o líder geralmente os consulta antes de tomar uma ação (Hofstede, 2010).

No Quadro 3 observa-se as questões que abordam a dimensão Individualismo *versus* Coletivismo, que está relacionada com o grau de integração das sociedades em grupo, abordando sua obrigação percebida ou dependência de grupos.

**Quadro 3 - INDIVIDUALISMO VERSUS COLETIVISMO**

<b>5 - Quão importante é para você trabalhar com pessoas que cooperam umas com as outras?</b>	
<b>Resposta do Gestor</b>	<b>Resposta dos liderados</b>
"Muito importante"	Todos os entrevistados responderam que a cooperação entre os funcionários é de extrema importância.
<b>6 - Com que frequência você observa na sua empresa um comportamento individualista onde as pessoas colocam seus próprios interesses acima daqueles da organização?</b>	
<b>Resposta do Gestor</b>	<b>Resposta dos liderados</b>
"Poucas vezes, uma vez que os perfis comerciais na Cosentino são interligados"	Os entrevistados II, IV e V responderam que quase nunca observam comportamentos individualistas por parte dos funcionários em relação à empresa. Já os entrevistados I, III e VI responderam que ocasionalmente observam esses comportamentos.
<b>7 - Você concorda que as decisões tomadas por indivíduos normalmente são de maior qualidade que decisões formadas através de grupos?</b>	
<b>Resposta do Gestor</b>	<b>Resposta dos liderados</b>
"Não concordo"	Os entrevistados II, IV, V e VI responderam que não concordam que as decisões tomadas individualmente costumam ser de maior qualidade que as tomadas por grupos, por outro lado o entrevistado I respondeu que concorda. Já o entrevistado III respondeu que às vezes são melhores, e às vezes não.
<b>8 - Você concorda que o sucesso de um grupo é mais importante que o sucesso individual?</b>	
<b>Resposta do Gestor</b>	<b>Resposta dos liderados</b>
"Concordo. O ideal é que os objetivos sejam alcançados, ou em grupo, ou individualmente"	Os colaboradores I, II, IV, V e VI responderam que concordam que o sucesso de um grupo é mais importante que o sucesso individual, já o entrevistado III respondeu que discorda.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2023).

Observa-se no Quadro 3, que na questão 5 tanto o gestor quanto seus colaboradores estão em conformidade quanto à importância da cooperação entre os membros da equipe. Já na questão 6, o gestor afirma que são poucas as vezes que os empregados demonstram comportamentos individualistas, raramente colocando seus próprios interesses acima dos da organização.

Para o gestor, estas ocorrências são raras porque os colaboradores compartilham dos mesmos valores que a empresa, corroborando a percepção dos

colaboradores II, IV e V, já os colaboradores I, III e VI afirmam observar tal ocorrência ocasionalmente.

Na questão 7 evidencia-se o pensamento coletivo, pois percebe-se que o gestor, assim como os entrevistados II, IV, V e VI, discordam que as decisões tomadas individualmente são melhores que em grupos, permanecendo apenas o colaborador I concordando com a afirmação, e o entrevistado III afirmando que algumas vezes essas decisões são melhores, e outras vezes não. Segundo Casagrande (2016, p.31), "o individualismo está relacionado a preferência por um estilo de vida sem muitas amarras sociais", onde os laços entre os indivíduos são soltos. Neste sentido, há uma maior independência do indivíduo em relação à organização. Numa cultura coletivista, por outro lado, há uma dependência emocional entre os membros de uma organização.

Observa-se que na questão 8 o gestor responde que apesar de concordar com a afirmação de que o sucesso do grupo é mais importante que o individual, o mais importante é o sucesso, independentemente de ser individual ou em grupo. A maioria dos colaboradores concordam com a afirmação, enquanto apenas um discorda. Para Hofstede (2010), o comportamento individualista em organizações tem relação direta com os valores inerentes de um indivíduo, como liberdade para adotar sua própria abordagem no trabalho ou a busca pelo senso de satisfação pessoal ao realizar um trabalho ou tarefa desafiador.

O Quadro 4 aborda a terceira dimensão cultural: Aversão à Incerteza, a qual está associada ao grau de ansiedade compartilhado pelos colaboradores em relação a situações desconhecidas, e como eles lidam com riscos e a incerteza.

**Quadro 4 - AVERSÃO À INCERTEZA**

<b>9 - Na empresa que você trabalha existe uma preocupação forte com o bem-estar de seus empregados?</b>	
<b>Resposta do Gestor</b>	<b>Resposta dos liderados</b>
"Existe"	Os entrevistados I e III responderam que há nem pouca nem muita preocupação da empresa com o bem estar dos empregados. Já os demais entrevistados afirmaram que existe sim uma preocupação forte.
<b>10 - Qual a frequência em que você se encontra ou observa situações em que seus deveres e responsabilidades estão incertos, devido à falta de instrução ou direção de seus superiores?</b>	
<b>Resposta do Gestor</b>	<b>Resposta dos liderados</b>
"Parte-se da prerrogativa que TODOS sabem suas funções e deveres"	Os entrevistados I e III responderam que ocasionalmente observam ou se encontram em situações onde suas tarefas estão incertas por falta de instrução de superiores. Os demais entrevistados responderam que quase nunca observam ou se veem em ditas situações.
<b>11 - Na empresa que você trabalha os líderes esperam que os funcionários sigam instruções e procedimentos à risca?</b>	
<b>Resposta do Gestor</b>	<b>Resposta dos liderados</b>
"Não, existe um resultado final que a empresa espera, muitas vezes com procedimentos diversos"	Os entrevistados III, IV e V responderam que a expectativa de que os funcionários devam seguir procedimentos à risca é extremamente presente, já o entrevistado VI respondeu que esta ocorrência é rara. Os entrevistados I e II responderam que ocasionalmente isso ocorre.
<b>12 - Você concorda que um bom líder deve dar a seus empregados instruções detalhadas e completas sobre o modo como eles devem fazer seus trabalhos?</b>	
<b>Resposta do Gestor</b>	<b>Resposta dos liderados</b>
"Depende do nível da função"	Todos os entrevistados responderam que concordam completamente que um bom líder deve ditar detalhadamente como seus funcionários devem realizar suas tarefas.
<b>13 - Na sua percepção, com que frequência a empresa em que trabalha muda suas políticas, regras e regulamentos para adaptar-se às mudanças políticas, econômicas ou sociais da sua indústria?</b>	

Resposta do Gestor	Resposta dos liderados
“Muda com frequência, ajustes são necessários”	Os entrevistados II, III, V e VI responderam que a empresa frequentemente se adapta às mudanças de sua indústria, já o colaborador I respondeu que isto raramente ocorre. O entrevistado IV respondeu que a empresa ocasionalmente faz adaptações.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

O Quadro 4 aborda na questão 9 o grau de preocupação da empresa com o bem-estar dos funcionários. Para o gestor esta preocupação existe assim como para a maioria dos colaboradores, ou seja, o bem-estar deles é uma preocupação recorrente da empresa. Para os colaboradores I e III, no entanto, isto é ocasional.

A questão 10 aborda a frequência com que os colaboradores se veem em situações em que seus deveres ou responsabilidades estão incertos, por conta de uma falta de instrução de seus superiores. O gestor diz que isso não ocorre, e que todos sabem seus deveres, corroborando o pensamento da maioria, porém, dois deles relatam que ocasionalmente suas tarefas estão incertas por falta de instrução.

Já na questão 11 que aborda a expectativa de que os líderes esperam que os funcionários sigam instruções e procedimentos à risca, observa-se uma divergência entre a resposta do gestor e dos colaboradores. O gestor não concorda com a afirmativa, porém, que há sim uma expectativa de um resultado final, mas que exige a abordagem de procedimentos diversos. Os colaboradores III, IV e V afirmam que há sim uma expectativa muito presente, já os colaboradores I e II relataram que ocasionalmente isso ocorre. O colaborador VI foi o único que respondeu que não há essa expectativa por parte dos gestores. Dias (2002) sugere que a incerteza é uma experiência subjetiva e que varia de acordo com a forma que cada indivíduo percebe o desconhecido. Diferentes indivíduos interpretarão e lidarão com o desconhecido de formas diferentes. Em sociedades com alto grau de aversão, observa-se uma necessidade de regras e procedimentos para fornecer estabilidade e evitar riscos (Hofstede, 2010).

Na questão 12 observa-se uma unanimidade por parte dos colaboradores de que um bom líder deve fornecer a seus funcionários instruções perfeitas de como devem trabalhar. Já o gestor afirma que isso depende da função ou cargo do colaborador.

A questão 13 aborda a frequência com que a empresa se adapta às mudanças políticas, econômicas ou sociais da indústria em que está inserida. O gestor afirma que essas mudanças são frequentes e necessárias, juntamente com a maioria dos colaboradores, enquanto um discorda alegando que não observa essas mudanças com frequência e outro relata que a empresa se adapta quando é necessário.

Já o Quadro 5 discorre sobre a quarta dimensão cultural: Masculinidade x Feminilidade. Essa dimensão mede o grau de prevalência de traços e valores comportamentais normalmente associados ao gênero masculino e feminino, utilizando estes adjetivos em um sentido relativo e não literal.

#### Quadro 5 - MASCULINIDADE VERSUS FEMINILIDADE

14 - Na empresa em que trabalha, você é incentivado à competitividade e à busca por bons resultados?	
Resposta do Gestor	Resposta dos liderados
“Com certeza, inclusive financeiramente”	Todos os entrevistados responderam que a competitividade e a busca por bons resultados são muito incentivadas.
15 - Quão importante é para você a conquista por bens materiais?	
Resposta do Gestor	Resposta dos liderados

“Importante, mas não é a única motivação”	Os entrevistados II e VI responderam que para si a conquista de bens materiais não é nem muito importante e nem pouco. Os demais colaboradores responderam que é de muita importância.
<b>16 - Quão importante é para você construir boas relações e garantir uma melhor qualidade de vida para todos dentro da organização?</b>	
<b>Resposta do Gestor</b>	<b>Resposta dos liderados</b>
" Muito importante, pois qualidade de vida no trabalho significa menor <i>turn-over</i> "	Todos os entrevistados responderam que é extremamente importante construir boas relações de modo a garantir uma melhor qualidade de vida para todos na organização.
<b>17 - Com que frequência você observa na sua empresa cargos e funções sendo desempenhados igualmente tanto por homens quanto mulheres?</b>	
<b>Resposta do Gestor</b>	<b>Resposta dos liderados</b>
“Em todos os níveis”	Todos os entrevistados afirmaram que cargos são igualmente ocupados dentro da empresa tanto por homens quanto mulheres.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

De acordo com o Quadro 5, na questão 14 e 16 evidencia-se unanimidade das respostas quanto as questões de incentivo da empresa à competitividade e a busca por bons resultados, e a importância de se construir boas relações com todos os colaboradores, o que implica em uma melhor qualidade de vida para todos no trabalho. Para o gestor, uma maior qualidade de vida implica em uma menor rotatividade de pessoal.

Sobre a importância da conquista por bens materiais, pergunta 15, percebe-se uma divisão nas respostas, evidenciando a subjetividade na percepção dos respondentes.

Na questão 17, por fim, tanto o gestor como os colaboradores afirmam que observam com muita frequência e em todos os níveis de operação cargos e funções sendo desempenhados tanto por homens quanto mulheres. No Quadro 5 são apresentados os dados referentes à quinta dimensão cultural.

#### Quadro 5 - ORIENTAÇÃO DE LONGO PRAZO VERSUS CURTO PRAZO

<b>18 - Na empresa que você trabalha, na sua opinião, há um maior incentivo por resultados rápidos e sem atrasos OU ao investimento de longo prazo visando a obtenção de recompensas maiores no futuro?</b>	
<b>Resposta do Gestor</b>	<b>Resposta dos liderados</b>
“Longo prazo com maiores recompensas”	Os entrevistados I e III responderam que há um maior incentivo ao investimento de longo prazo, já os entrevistados II e VI responderam que são mais incentivados à resultados rápidos. Os entrevistados IV e V responderam que esse incentivo é balanceado.
<b>19 - Você concorda que economizar e investir no futuro é de extrema importância?</b>	
<b>Resposta do Gestor</b>	<b>Resposta dos liderados</b>
“Com toda a certeza”	Os entrevistados I, II, V e VI concordam que é muito importante economizar e investir à longo prazo, já os entrevistados III e IV responderam que é ocasionalmente importante, devendo haver um equilíbrio.
<b>20 - Você concorda que é importante respeitar as tradições da organização, mesmo que isso signifique sacrificar seu desempenho ou desperdiçar recursos?</b>	
<b>Resposta do Gestor</b>	<b>Resposta dos liderados</b>
"Acho que tudo tem um limite legal e moral, depende de que tipo de tradições são essas”	Os entrevistados IV e VI responderam que concordam que é muito importante respeitar as tradições da organização, mesmo que isso implique no desperdício de recursos. Já o entrevistado I discorda, e os entrevistados II, III e V responderam que ocasionalmente isso é importante.

21 - Você concorda que um empregado deve sempre olhar para o passado da organização e buscar em tradições ou experiências passadas formas de solucionar problemas do presente, além de ajudá-lo a tomar decisões para o futuro?

Resposta do Gestor	Resposta dos liderados
“Nem sempre, acredito que os problemas devem ser analisados com critério, e sua resolução precisa ser rápida e “barata”.”	Os entrevistados IV e VI responderam que concordam com a afirmação, já os entrevistados I, II e V responderam que discordam totalmente. O entrevistado III respondeu que ocasionalmente o empregado deve buscar em tradições e experiências passadas para solucionar problemas do presente.

22 - Na empresa que você trabalha, você observa uma maior flexibilidade da organização e adaptação às mudanças do futuro ou uma maior resistência?

Resposta do Gestor	Resposta dos liderados
“Total flexibilidade... Empresa muito adaptável”	Todos os entrevistados responderam que observam muita flexibilidade por parte da organização em relação às mudanças do futuro.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Observa-se que na questão 18 sobre incentivo à resultados rápidos ou investimento de longo prazo, gestor e colaboradores I e III respondem que é incentivado a resultados de longo prazo, já os colaboradores II e VI afirmam que são mais orientados à curto prazo, visando resultados rápidos. Os colaboradores IV e V alegaram que esse incentivo é equilibrado.

Na questão 19, que aborda a importância de economizar e investir no futuro, a maioria, 5 dos respondentes afirmam que é de extrema importância, evidenciando a orientação de longo prazo.

Na questão 20, sobre a importância de se respeitar as tradições da empresa, mesmo que isso implique em sacrificar recursos ou desempenho, observa-se que o gestor, assim como muitos colaboradores afirmam que isto é relativo e depende da natureza da tradição, evidenciando-se o aspecto individual do grupo.

A dimensão de orientação no longo prazo *versus* curto prazo está relacionada com a expectativa de tempo de retorno que os indivíduos de uma sociedade possuem em relação às recompensas e resultado de uma tarefa executada. No âmbito de organizações, observa-se uma maior capacidade empreendedora por parte dos indivíduos com uma predominância de orientação no longo-prazo (SILVA *et al.*, 2008).

A questão 21 aborda sobre a busca em tradições e experiências passadas da organização como forma de consulta para problemas atuais. O gestor diz que nem sempre isso deve ser feito, e que cada situação deve ser avaliada individualmente, com critério e agilidade. Dois colaboradores concordam que é muito importante consultar o passado, já três discordam totalmente. Apenas um colaborador afirmou que ocasionalmente isso deve ser realizado, o que está mais alinhado com a resposta do gestor do que as demais.

Já na questão 22 pode-se observar uma unanimidade entre as respostas do gestor e dos colaboradores, que afirmam que a empresa é flexível em relação às mudanças do futuro. Segundo Hofstede (2010), organizações orientadas no longo prazo tendem a adaptar suas tradições ao contexto moderno. Já aquelas orientadas no curto prazo tendem a respeitar mais as tradições e enxergar as mudanças sociais com maior desconfiança.

No Quadro 6 observa-se a seção relacionada a dimensão Indulgência *versus* Repressão, também chamada de Complacência *versus* Repressão, a qual analisa a importância da felicidade e do controle da vida.

### Quadro 6 - INDULGÊNCIA VERSUS REPRESSÃO

<b>23 - Quão importante é para você ter um trabalho que lhe deixa tempo suficiente para sua vida pessoal ou familiar?</b>	
<b>Resposta do Gestor</b>	<b>Resposta dos liderados</b>
"É vital."	Todos os entrevistados responderam que é extremamente importante ter um trabalho que lhes deixa tempo suficiente para sua vida pessoal.
<b>24 - Com que frequência você se vê em situações em que precisa desconsiderar ou desistir de desejos, necessidades ou até sonhos em prol de seu trabalho?</b>	
<b>Resposta do Gestor</b>	<b>Resposta dos liderados</b>
"Tudo tem seu tempo, sem trabalho não conseguirei realizar os desejos materiais... tudo precisa ser pesado."	Os entrevistados II, V e VI responderam que raramente se veem em situações em que precisam desistir de desejos, necessidades ou sonhos em função de seu trabalho. Os colaboradores I, III e IV responderam que ocasionalmente passam por estas situações.
<b>25 - Você concorda que é importante gastar seu salário no seu lazer e em coisas que o(a) faz feliz?</b>	
<b>Resposta do Gestor</b>	<b>Resposta dos liderados</b>
"Ter hobbies e praticar esportes é muito importante."	A maioria dos entrevistados concordaram com a importância de gastar seu salário em lazer e em coisas que o fazem feliz. Apenas o entrevistado II respondeu que é de nem muita nem pouca importância.
<b>26 - Com que frequência você se sente culpado por priorizar a sua vida pessoal (para lazer, motivos familiares etc.) acima do seu trabalho?</b>	
<b>Resposta do Gestor</b>	<b>Resposta dos liderados</b>
"Poucas ou raras vezes."	Os entrevistados I, II, V e VI responderam que raramente se sentem culpados por priorizar sua vida pessoal acima do seu trabalho, já o entrevistado III respondeu que se sente culpado com muita frequência. O entrevistado IV respondeu que ocasionalmente sente-se desta forma.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Pode-se observar no Quadro 6 que na questão 23 o gestor afirma ser vital ter um trabalho que lhe deixa tempo para aproveitar sua vida pessoal. A resposta dos colaboradores foi unânime, ou seja, todos responderam que concordam com a afirmação.

Já na questão 24, que aborda o grau em que os respondentes precisam desistir de sonhos ou necessidades em prol de seu trabalho, pode-se observar uma divergência entre a opinião do gestor e dos colaboradores. O gestor respondeu que isso é relativo, sugerindo que é importante priorizar o seu trabalho porque é apenas através dele que se pode conquistar desejos materiais. Metade dos colaboradores responderam que raramente precisam abdicar de desejos ou sonhos em prol de seu trabalho, enquanto a outra metade afirma que ocasionalmente precisam fazer isso.

Para Hofstede (2010), sociedades indulgentes possuem um comportamento mais livre, são mais positivas e otimistas e não prezam tanto pelas recompensas materiais. Por outro lado, os indivíduos de uma sociedade mais repressiva são mais pessimistas e cínicos, tendo comportamentos mais contidos e prezando mais pela recompensa material em função do trabalho realizado.

A questão 25 discorre sobre o grau de importância atribuída pelos respondentes em gastar seu salário em lazer e coisas diversas que os fazem felizes. O gestor afirmou que para ele é muito importante, opinião que é compartilhada pela maioria dos colaboradores. Apenas um respondente alegou que não atribui nem muita nem pouca importância.

A questão 26 retrata o grau de culpa que os respondentes sentem ao priorizar a sua vida pessoal acima do seu trabalho. O gestor respondeu que são poucas ou raras as vezes que se sente culpado. Os colaboradores I, II, V e VI concordam com o

gestor, já o colaborador III respondeu que se sente culpado com frequência. O colaborador IV respondeu que ocasionalmente se sente culpado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O entendimento do que é a cultura de uma empresa é importante pois permite aos líderes entenderem as forças que regem as experiências vivenciadas no meio organizacional, muitas vezes outrora frustrantes ou enigmáticas. Entender a cultura de uma empresa é compreender sua identidade, assim como o conjunto de crenças, normas, diretrizes e valores que a compõem.

Um dos maiores desafios dos empreendedores é manter a cultura da empresa depois do seu crescimento, principalmente quando se fala em multinacionais em rápida expansão ou empresas que estão buscando a internacionalização. Neste contexto, é essencial que os líderes de uma empresa entendam a cultura da organização para então saber como administrá-la de forma a reduzir a distância cultural entre a sede e as demais subsidiárias.

Para alcançar o objetivo geral deste estudo buscou-se diagnosticar a cultura organizacional da matriz espanhola da Cosentino e uma de suas filiais brasileiras sob a visão de seu gestor e diagnosticar as dimensões culturais da filial brasileira da Cosentino na percepção dos funcionários e do gestor da equipe.

Com a trajetória e qualificação do gestor entrevistado, observa-se que devido à vasta experiência dele tanto na posição de liderança quanto sobre a empresa em questão, foi possível a ele responder com autoridade as demais questões que indagam sobre a cultura da organização e o modo com que opera seus negócios e lidera seus colaboradores.

Com relação a percepção do gestor sobre cultura da organização como um todo e como o ele identifica e a caracteriza, pode-se observar que a Cosentino é uma empresa que se preocupa com o controle e em manter alto grau de monitoramento de suas operações. Para isso, foi adotado o uso acentuado de mecanismos de controle e sistemas para manter um padrão de desempenho em todos os níveis da empresa. Além disso, a empresa possui valores que são disseminados entre seus colaboradores, contribuindo para um sentimento de pertencimento e um melhor alinhamento de expectativas entre os líderes e seus liderados.

Quanto as diferenças e semelhanças entre a matriz espanhola e a filial brasileira no que tange à gestão e as diferenças culturais sob a perspectiva do gestor, observa-se que as diferenças culturais entre a sede da empresa na Espanha e a filial brasileira são bem acentuadas, evidente pelas discrepâncias apontadas pelo gestor no dia a dia da empresa e suas operações administrativas e financeiras.

Com relação as perguntas aplicadas tanto com o gestor da empresa, quanto com os funcionários, relacionadas as dimensões de Hofstede (2010), permitiram deduzir uma aproximação dos índices culturais da filial. A partir da análise realizada, pode-se considerar que a filial catarinense da Cosentino possui as seguintes dimensões culturais: distância de poder equilibrada, baixo índice de individualismo, alta aversão à incerteza, masculinidade vs feminilidade equilibrada, orientação de longo prazo vs curto prazo equilibrada e alta indulgência.

Observa-se ainda que esses resultados são semelhantes aos índices culturais atribuídos por Hofstede (2010) ao Brasil em seus estudos. Hofstede (2010) classificou as dimensões culturais do Brasil como: alta distância de poder (69), coletivista (38), alta aversão à incerteza (76), média masculinidade vs feminilidade (49), média orientação a longo vs curto prazo (44) e indulgente (59).



Como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se a coleta de uma amostragem maior com a própria matriz espanhola, buscando identificar as dimensões culturais da sede do Grupo Cosentino de modo a compará-las com a cultura de suas filiais brasileiras. Entende-se que a investigação destes dados possa acarretar um maior aprofundamento e entendimento dos diversos fatores e variáveis que formam a cultura organizacional como um todo.

## REFERÊNCIAS

- CASAGRANDE, R. M.; MACHADO, D. D. P. N. Cultura Organizacional Como Fator Complementar às Dimensões Culturais de Hofstede. **Revista Pretexto**, [S.L.], v. 17, n. 4, p. 81-94, 30 mar. 2017. ANPAD. <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v17i4.3126>.
- DEAL, T & KENNEDY, A. **Corporate culture the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.
- DIAS, G. F. **Iniciação à temática ambiental**. São Paulo: Global, 2002.
- GALLETTA, A.M. **Mastering the Semi Structured Interview and Beyond**. New York: NYU Press, 2013. <https://doi.org/10.18574/nyu/9780814732939.001.0001>.
- HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
- HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. New York: McGraw-Hill, 2010.
- HOLIDAY, R. Simple Rules: *Organizational DNA*. **Human System Dynamics**, v. 37, n. 5, p. 1–10, 2005.
- JOHAN, S. L. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MARTIN, J. **Organisational culture: Mapping the terrain**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.
- MARTINEWSKI, A.L.; GOMES, J.S. **Controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas**. In: ROCHA, A. (Org.). *A Internacionalização das Empresas: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, cap. 9, p. 241-268, 2004.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MCSHANE, S.L.; GLINOW, M.A.V. **Organizational Behavior: emerging knowledge and practice for the real world**. New York: McGraw-Hill, 2021.
- MEYER, K., MUDAMBI, R., & NARULA, R. *Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness*. **Journal of Management Studies**, v. 48, n 2, p. 235- 252, 2011.

NEILSON, G. L.; PASTERNAK, B. A.; MENDES, D. *The Four Bases of Organizational DNA*. **Strategy+business**. 2003. Disponível em: <https://www.strategy-business.com/article/03406>. Acesso em: 5 abr. 2023.

NEILSON, G. L.; PASTERNAK, B. A.; MENDES, D. *The 7 Types of Organizational DNA*. **Strategy+business**. 2004. Disponível em: <https://www.strategy-business.com/article/04210>. Acesso em: 5 abr. 2023.

OTANI, N.; FIALHO, F. A. P. **TCC: Métodos e Técnicas**. 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2011.

PAZ, M. G. T., FERNANDES, S. R. P., CARNEIRO, L. L., & MELO, E. A. A. Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21. n. 1, p. 1-37, 2020.

PEREZ, F. C. Cultura organizacional e planejamento estratégico: desvendando seus vínculos. **Revista Liceu On-line**, v. 12, n. 2, p. 161-183, 2022.

PETTIGREW, A.M. *On Studying Organizational Cultures*. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, 1979, p. 570-581.

SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership: a dynamic view*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985.

SCHEIN, E. H. C. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

SEGELSTRÖM, F.; HOLMLID, S.; ALM, B. *Service Design and Cultural Expectations on Services: Applying Hofstede's Cultural Dimensions to Services*. [S.l: s.n.], 2008.

SILVA, M.A.O.M., CORREIA, M.F., SCHOLTEN, M. & GOMES, L.F.A.M. Cultura nacional e orientação empreendedora: um estudo comparativo entre Brasil e Portugal. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 14, n. 1, p. 71-75, 2008.

VOLKEMA, R. J. & FLEURY, M. T. L. *Alternative negotiating conditions and the choice of negotiation tactics: A Cross-Cultural Comparison*. **Journal of Business Ethics**, v. 36, n. 4, p.381-398, 2002.

WU, M. Y. *Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States*. *Intercultural Communication Studies*, v. 15, n. 1, p 33-42, 2006.

ZONATTO, V. C. S.; MACHADO, D. D. P. N.; LOURENSI, A.; BOGONI, N. M. Cultura organizacional em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso sob as perspectivas propostas por Hofstede (1991). **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 1, n. 1, p. 1-24, 2012.