



Revista Administração em Diálogo

E-ISSN: 2178-0080

radposadm@pucsp.br

Pontifícia Universidade Católica de São

Paulo

Brasil

dos Santos Foguel, Flávio Henrique

INFLUÊNCIA DA CULTURA SOCIAL SOBRE A QUALIDADE E DESEMPENHO  
EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, DA  
FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

Revista Administração em Diálogo, vol. 12, núm. 1, 2010, pp. 53-93

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654442003>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **INFLUÊNCIA DA CULTURA SOCIAL SOBRE A QUALIDADE E DESEMPENHO EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE.**

**Flávio Henrique dos Santos Foguel<sup>1</sup>**

## **Resumo**

Este artigo discute as correlações existentes entre a Cultura Social, a Cultura Organizacional e os Sistemas de Qualidade e Desempenho Organizacional. Propõe uma análise dos conceitos fundamentais do Modelo de Excelência em Gestão estruturado pela Fundação Nacional da Qualidade, tendo se baseado predominantemente nos estudos de Hofstede sobre a influência da cultura social sobre a cultura organizacional, bem como em Lewis e Earley, que pesquisaram os impactos da cultura social sobre a gestão de programas da qualidade.

**Palavras-chave:** Cultura Social, Gestão da Qualidade, Desempenho Organizacional.

## **Abstract**

This article discusses the correlations between the Social Culture, the Organizational Culture and the Systems of Quality and Organizational Performance. It considers an analysis of the basic concepts of the Model of Excellency in Management structuralized for the National Foundation of the Quality, having if based predominantly in the studies of Hofstede on the influence of the social culture on the organizational culture, as well in Lewis and Earley, that had searched the impacts of the social culture on the management of programs of the quality.

**Keywords:** Social Culture, Quality Management, Organizational Performance.

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela PUC/SP e Doutorando em Administração Pública e Governo pela EAESP/FGV. É professor e coordenador do Bacharelado em Administração do Centro Universitário SENAC/SP. E-mail: flavio.foguel@gvmail.br

Artigo recebido em Janeiro e aceito em Março de 2010.

## Introdução

Nas últimas décadas, o ambiente empresarial tem se mostrado cada vez mais volátil e competitivo, exigindo das organizações esforços constantes em busca da excelência gerencial. Santos e Rosso (2004) lembram que, neste cenário instável, a capacidade de adaptação é crucial para a sobrevivência das empresas. Ressaltam ainda que a adaptação às mudanças é permeada pelo reconhecimento e gestão dos valores da empresa, elementos constitutivos da cultura corporativa. Dimensão complexa da análise organizacional, a cultura é estudada e apontada por diversos autores como fator de extrema relevância para o bom desempenho organizacional (SANTOS, 1997). Para Deal e Kennedy (1988), não é possível se falar em excelência nos negócios sem se considerar o impacto da cultura corporativa.

Na busca de novos patamares de produtividade, competitividade e excelência, as empresas adotam técnicas, ferramentas e normas que possibilitem o aumento da qualidade de seus produtos e serviços com o menor impacto possível sobre os custos. Com isso, termos como *TQM - Total Quality Management* (Gestão da Qualidade Total), Classe Mundial, Sete S, Seis Sigma e ISO 9000 são cada vez mais populares no ambiente organizacional (REBELATO; OLIVEIRA, 2006).

Normalmente, ao se falar de *Qualidade e Cultura*, no contexto organizacional, o objetivo é mostrar a importância da cultura corporativa, como determinante do resultado na introdução da qualidade como enfoque principal do negócio. Para Lewis e Earley (1997), contudo, é necessário se extrapolar as fronteiras da cultura corporativa, considerando também a cultura social (cultura nacional).

Lewis e Earley (1997) elaboraram relevante estudo onde discutem as relações entre cultura social, cultura organizacional e qualidade. Detalham como a cultura da sociedade afeta o estudo e implantação de programas de qualidade e propõem uma estrutura de trabalho para a visualização conjunta dos conceitos de qualidade e das dimensões da

cultura social, baseada em Hofstede (1980). Segundo estes autores, a percepção de variáveis importantes no contexto organizacional, tais como clientes, mudança, conhecimento e trabalho de equipe varia de acordo com as experiências culturais dos funcionários. Até mesmo a motivação para aceitar e aplicar os conceitos de qualidade oscilará conforme a dimensão cultural de cada indivíduo.

*A Cultura Nacional tem um impacto significativo sobre a reação dos indivíduos, inseridos em qualquer tipo de organização, à introdução de políticas e procedimentos de qualidade como parte de seus trabalhos e metas (LEWIS; EARLEY, 1997, p.140).*

## **Metodologia**

Para o desenvolvimento deste trabalho adotou-se a pesquisa bibliográfica. Conforme Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos, permitindo ao pesquisador cobrir em seu trabalho uma dimensão mais ampla do que conseguiria ao pesquisar diretamente. Lakatos e Marconi (2001) afirmam que a pesquisa bibliográfica se utiliza de dados secundários (livros, artigos científicos, manuais, normas, jornais, documentos legais, pesquisas e publicações institucionais, etc. Roesch (2006) enfatiza que documentos constituem uma das fontes de dados mais empregadas em trabalhos acadêmicos na área da administração, tanto de natureza qualitativa como quantitativa.

Na primeira fase deste trabalho, foram coletados dados sobre cultura organizacional, cultura social e qualidade, com o objetivo de fundamentar teoricamente a análise que seria realizada. Os estudos de Hofstede (1980, 1984, 1991) e Lewis e Earley (1997) foram os eixos norteadores deste trabalho. Numa segunda etapa, foram pesquisadas informações publicadas pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ): os documentos orientadores do Modelo de Excelência em Gestão, para candidatura ao Prêmio Nacional da Qualidade, casos para estudo, entrevistas e artigos, além de relatórios sobre as últimas organizações premiadas.

A fase final (e principal contribuição deste estudo) foi a elaboração de uma proposta para visualização das relações entre as quatro dimensões da Cultura Social propostas por Hofstede, Lewis e Earley e os Critérios de Excelência que norteiam o Modelo de Excelência em Gestão estruturado pela Fundação Nacional da Qualidade.

## **Qualidade**

Qualidade não é um conceito novo. Surgiu nos Estados Unidos da América, por volta de 1920, focando a redução de itens defeituosos na linha de produção (BERK, 1997). Da era da inspeção, onde a preocupação era a produção de itens sem defeitos, a prática da qualidade avançou para o Controle Estatístico, que através de técnicas estatísticas objetivava a máxima redução do número de defeitos na linha de produção (EUA – anos 30 e Japão – década de 40).

Gomes (2004) pesquisou a evolução dos estudos sobre Qualidade, dando destaque para os trabalhos de Shewhart, Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, Ishikawa e Garvin. Dentre estes nomes, Deming é considerado o precursor mundial do movimento de qualidade.

Nos anos 40, influenciado por Feigenbaum (que avaliou a variabilidade em processos industriais e desenvolveu o controle estatístico da qualidade), Deming definiu a qualidade como a “*conformidade de um produto com as especificações técnicas que lhe foram atribuídas*”. Na Segunda Guerra Mundial, ele sugere a implantação do controle estatístico de qualidade na produção bélica e viaja pelos E.U.A. capacitando mais de 30.000 na técnica. Desta empreitada, surge a American Society for Quality Control – ASQC, em 1946.

Em 1950, Deming viaja ao Japão para contribuir com o processo de reconstrução do país, palestrando sobre o controle estatístico da qualidade a engenheiros e executivos

japoneses. Desenvolve então uma filosofia da qualidade, baseado em seus conhecimentos técnicos e experiências de implantação nos Estados Unidos e Japão. Deming (1982) afirma que o caminho para o desenvolvimento das empresas é a liderança em qualidade. Sua filosofia enfatiza os resultados, trabalhando nos métodos, dando prioridade máxima às preocupações do cliente para estudar e melhorar constantemente todos os processos de trabalho, de modo que o produto ou serviço final exceda as expectativas do cliente, à medida que a empresa alcança melhores resultados.

Juran (1951) contribuiu com os estudos sobre qualidade ao apresentar o modelo de custos da qualidade, indicando custos relacionados às falhas internas e externas que poderiam ser reduzidos através de investimentos em inspeção e prevenção. Sua principal contribuição está relacionada ao processo de gestão da qualidade. Ele divide este processo em três fases distintas: planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoria da qualidade. Recomenda ainda que se designe equipes de projeto para cada uma destas fases (JURAN, 1988).

Em 1956, Feigenbaum propõe a expressão “*controle da qualidade total*”, enfatizando que a qualidade é de responsabilidade de toda a organização, e não apenas de uma equipe específica (FEIGENBAUM, 1961). Na década de 70, Crosby (1979) defende o conceito de produção sem defeito (defeito zero) e a importância de se criar uma consciência coletiva para a qualidade.

Já Ishikawa (1985) trouxe várias contribuições para a Teoria da Qualidade, valendo destaque para o diagrama de causa-efeito e a idéia de círculos da qualidade. Para este pesquisador, gestão da qualidade é definida como “*desenvolvimento, produção e serviço de um produto, da forma mais econômica, útil e satisfatória para os consumidores*”.

Outra importante contribuição para o constructo da Teoria da Qualidade é a de David Garvin (1988). Ele desenvolveu análise que descreve dimensões da qualidade (performance, funcionalidade, fiabilidade, conformidade, durabilidade, serviço, aparência

e imagem), permitindo que gestores, colaboradores e clientes discutam a qualidade mais precisamente. Esta abordagem permite que a organização trabalhe estrategicamente a qualidade.

Mears (1993) conceitua a *TQM* (*Total Quality Management*) como o sistema permanente e de longo prazo, que objetiva a satisfação dos clientes através da melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços da organização. Para Becker (1993), Qualidade Total é um sistema administrativo orientado para pessoas e que tem como objetivo o aumento contínuo da satisfação do cliente a custos reais decrescentes. É uma abordagem sistêmica e estratégica que atinge todos os níveis, funções e *stakeholders* da organização. Para a abordagem da Qualidade Total, o aprendizado e a resiliência são fatores críticos para o sucesso da empresa.

Para Lewis e Earley (1997) o conceito de qualidade consiste em três elementos:

- **enfoque do cliente** norteando os procedimentos e práticas;
- **melhoramento/aperfeiçoamento contínuo** para se conseguir a satisfação dos clientes;
- o uso do **trabalho de equipe** para se conseguir o aperfeiçoamento contínuo.

Estes três elementos incorporam o enfoque de Deming sobre aperfeiçoamento contínuo, dentro de um contexto que inclui todos os tipos de organização (da fabricação à prestação de serviços, do público ao privado).

Para estes autores, a disparidade de resultados na aplicação da *TQM*, constatada entre empresas americanas e japonesas, tem como um dos principais motivos as diferentes perspectivas culturais dos funcionários dentro de organizações de diferentes culturas nacionais. O efeito da cultura nacional sobre como os conceitos de qualidade são percebidos, é extremamente relevante para o entendimento do desempenho de um programa de emprego da qualidade. Os três termos da definição de qualidade concebida

por Lewis e Earley podem ser interpretados diferentemente, dependendo da perspectiva cultural do indivíduo empregado, ao tentar incorporar estes elementos em seu trabalho.

Yusof e Aspiwall (2000 apud REBELATO; OLIVEIRA, 2006) afirmam que a Gestão da Qualidade Total (*TQM – Total Quality Management*) é uma iniciativa de gestão e uma maneira de pensar que colabora para que muitas organizações atinjam o status de classe mundial. Contribui para a criação de uma cultura de confiança, participação, equipes de trabalho, melhoria contínua, aprendizado contínuo, contribuindo para o crescimento e sucesso da empresa.

Para Atkinson (2000) a Qualidade Total é uma combinação de mudanças organizacionais e técnicas que tem como objetivo transformar o tecido organizacional, a cultura de uma empresa. Este autor afirma ainda que uma cultura forte fomentará e desenvolverá nos colaboradores uma atitude positiva com relação ao trabalho, incluindo também desafios e gerando a motivação necessária para superação dos limites.

### **Cultura Organizacional**

Apesar das contribuições recebidas de várias áreas do conhecimento, a cultura organizacional ainda é uma das áreas mais controversas entre os pesquisadores organizacionais (SANTOS, 2000). Para a autora, a causa está relacionada às diferentes e inúmeras utilizações do conceito.

SCHEIN (1984) ressalta a importância de se analisar criticamente a complexidade do conceito, buscando um eixo norteador para pesquisadores, profissionais e interessados sobre o tema.

Santos e Rosso (2004) lembram que a pesquisa de Cultura Organizacional é multidisciplinar, alicerçada em pelo menos três áreas do conhecimento: Psicologia, Antropologia e Sociologia.

Para Fleury (1987), é possível se identificar dois direcionamentos teóricos ao se trabalhar o conceito de cultura:

- 1) a cultura como a arte, o mito, a linguagem, atuando como instrumento de comunicação entre os indivíduos e grupos sociais, contribuindo para a criação de uma visão consensual do contexto;
- 2) a cultura como instrumento de poder e legitimização da ordem existente.

Cultura Organizacional pode ser compreendida como

*o conjunto de pressupostos básicos, de valores, inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo para resolver problemas tanto na adaptação externa e/ou integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a estes problemas (SCHEIN, 1986, p. 38).*

Para este autor, a cultura pode ser aprendida em vários níveis:

- a) nível dos artefatos visíveis: o ambiente construído da organização (layout, arquitetura, trajes, documentos, logomarca e padrões de comportamentos visíveis);
- b) nível de valores que governam o comportamento das pessoas: são os valores manifestos da cultura. O que as pessoas alegam ser a razão de seu comportamento (na maioria das vezes idealizações e realizações);
- c) nível dos pressupostos básicos: são os pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam, sentem e agem. Quanto mais um comportamento é aceito como adequado, mais o valor vai se tornando inconsciente.

Schein (1986) afirma ainda que se toda a organização vivenciou experiências comuns, é forte a probabilidade de se ter uma cultura forte, que prevaleça sobre as culturas das áreas, departamentos e unidades.

Santos (2000) define cultura organizacional como

*os valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização* (SANTOS, 2000, p. 29).

Freitas (1991) apresenta a cultura organizacional mais restritiva, definindo-a como

*um poderoso mecanismo de controle, que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetando uma imagem positiva dela, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema que guarda um antagonismo e anulando a reflexão* (FREITAS, 1991, p. 76).

Para esta autora é comum identificar a cultura organizacional sendo conceituada a partir de seus próprios elementos constitutivos. Ressalta também que estes elementos fornecem o campo de interpretação aos membros do grupo, onde os significados passarão a ser aceitos consensualmente. A Figura 1 indica os elementos mais presentes nas conceituações de cultura corporativa.

**Figura 1: Elementos da Cultura Organizacional**

<b>Valores:</b> indicações do que é importante para se atingir o sucesso.
<b>Crenças e Pressupostos:</b> visão consensual considerada verdade na organização. Normalmente, são inconscientes e inquestionáveis.
<b>Ritos, Rituais e Cerimônias:</b> atividades planejadas, com consequências práticas e expressivas, visando tornar a cultura mais palpável e coesa.
<b>Estórias e Mitos:</b> estórias narram eventos ocorridos que informam sobre a organização. Mitos são estórias consistentes com valores organizacionais, porém sem sustentação em fatos.
<b>Tabus:</b> são áreas restritivas, que indicam comportamentos não-permitidos na organização.
<b>Heróis:</b> personagens que incorporam valores e demonstram a força da organização.
<b>Normas:</b> regras (escritas ou não) que indicam o comportamento esperado, aceito e sancionado pelo grupo.
<b>Processo de Comunicação:</b> rede de relações e papéis informais, normalmente utilização para a gestão da cultura corporativa.

Fonte: adaptado de FREITAS (1991)

Os impactos da cultura organizacional sobre a estratégia e o desempenho empresarial tem sido objeto de inúmeros estudos organizacionais. Mintzberg e Quinn (2001) apontam a influência da cultura sobre as diretrizes da organização (missão, visão, valores). O desenvolvimento dos Valores e a construção de uma Visão Compartilhada estão fortemente relacionados com a cultura organizacional. Além disso, a compreensão da cultura corporativa é fundamental para a implementação estratégica e motivação dos colaboradores em direção aos objetivos e metas traçadas (CERTO; PETER, 1993). A gestão de mudanças organizacionais e ambientais precisa estar em sintonia com a cultura da empresa. Conflitos entre valores e pressupostos da cultura e a estratégia formulada são desafios a serem enfrentados e gerenciados pela Alta Administração (WRIGHT; KROLL; PARSELL, 2000).

Gordon (1985 apud FREITAS (1991) realizou pesquisa envolvendo mais de 50.000 respostas de executivos de empresas estáveis e dinâmicas, que indicaram ser a cultura corporativa (quando definida pelos gestores em consonância com o ambiente externo) variável de alto impacto sobre o desempenho organizacional. Considerando, esta relação entre a cultura e o desempenho da empresa, bem como as relações entre a Qualidade Total e o desempenho organizacional, Atkinson (2000) aponta cinco componentes básicos para a promoção de uma mudança cultural e implementação de uma Cultura de Qualidade Total:

- 1) satisfação das exigências/expectativas dos *stakeholders*;
- 2) comprometimento com a excelência;
- 3) prevenção, proatividade, planejamento, monitoramento e controle;
- 4) trabalho em equipe e participação;
- 5) desenvolvimento, aprendizado e treinamento.

### **Cultura Social (Cultura Nacional)**

A influência da Cultura Nacional sobre a Cultura Organizacional tem sido muito discutida e estudada por diversos pesquisadores da Administração. Um dos pioneiros

nestas discussões foi Hofstede (1980, 1984, 1991), que realizou um estudo quantitativo sobre como as culturas nacionais afetavam a cultura organizacional da IBM em suas filiais distribuídas em mais de 50 países.

Hofstede (1980) entende a Cultura Social como “*o conjunto de programas mentais que controlam as reações de um indivíduo num dado contexto*”. O autor afirma que as pessoas carregam estes programas mentais constituídos por componentes culturais desenvolvidos desde o nascimento e originados nos diversos ambientes sociais experenciados ao longo da vida (HOFSTEDE, 1991). Sua pesquisa objetivou “*identificar diferenças nos sistemas nacionais de valores*” (HOFSTEDE, 1991) através da análise das diferentes percepções dos funcionários das diversas subsidiárias da IBM espalhadas pelo planeta. Para isto, estabeleceu quatro dimensões de análise: coletivismo versus individualismo, distância do poder, aversão à incerteza, masculinidade versus feminilidade.

Para Hofstede (1980), o Individualismo caracteriza as sociedades onde os laços entre os integrantes são mais frágeis. Já o Coletivismo caracteriza as sociedades nas quais os indivíduos privilegiam as relações interpessoais, formando grupos coesos. A dimensão Distância do Poder demonstra o nível de estratificação e como são geridas as desigualdades e as relações de dependência. A Aversão à Incerteza mensura a ansiedade, a inquietude dos indivíduos com situações incertas e/ou desconhecidas. Na dimensão masculinidade versus feminilidade mensura-se o grau de diferenciação dos papéis sociais. Em sociedades masculinas os papéis sociais são nitidamente diferenciados: o homem focado no sucesso empresarial e a mulher preocupada com questões relacionadas à qualidade de vida. Nas sociedades consideradas femininas os papéis sociais dos sexos se interrelacionam e as decisões tendem para a negociação e o consenso.

Complementando as dimensões propostas por Hofstede, Bond et al. (1987 apud NAKATA; SIVAKUMAR, 1996) identificam uma quinta dimensão denominada “dinâmica confuciana”, que avalia a orientação temporal dos integrantes de um grupo social (curto prazo ou longo prazo). Enfim, mensura-se o enfoque dado no planejamento e

decisões é de curto prazo ou de longo prazo. Hofstede (1994) incorporou esta quinta dimensão chamando-a de orientação para curto ou longo prazo.

Lewis e Earley (1997) pesquisaram os impactos da Cultura Social sobre programas de qualidade, analisando as dimensões culturais potenciais decisivas para o entendimento e aplicação de qualidade e desempenho.

Para estes autores, a cultura social permeia/penetra os indivíduos dentro de uma sociedade, porque os valores e as crenças essenciais dos indivíduos são formados na infância e reforçados durante toda a vida. A cultura forma não só as crenças de um indivíduo, mas também as das organizações e instituições, que crescem e evoluem dentro de uma sociedade.

Estes pesquisadores afirmam ainda que os indivíduos podem compartilhar certas perspectivas relacionadas à sua cultura social, o que denominam de dimensões culturais. Partindo dos estudos de Hofstede (1980), estabelecem quatro dimensões que possuem relação direta e forte com os conceitos de qualidade: coletivismo versus individualismo, distância do poder, aversão à incerteza e orientação temporal.

### ***Coletivismo versus Individualismo***

Parsons e Shils (1951 apud LEWIS; EARLEY, 1997) definem como Orientação Pessoal *versus* Orientação de Coletividade a distinção de como os indivíduos se referem aos outros, com relação aos interesses compartilhados. Este conceito refere-se ao desequilíbrio criado pela escolha de ações que beneficiarão interesses individuais (os próprios objetivos), ao invés de ações que beneficiarão o coletivo.

No sistema social, a relação estabelecida por estes autores diz respeito às expectativas de papéis dos atores, com relação às ações que são permissíveis para aquele que está investido do papel. A orientação pessoal sugere que os atores são livres para perseguir

interesses privados, sem considerar o impacto sobre os interesses ou valores do grupo a que pertence. Contudo, a orientação coletiva sugere que o ator incumbido do papel obrigatoriamente deve basear suas ações e decisões nos valores e interesses da sua coletividade. Há uma tendência que o ator persiga seus interesses pessoais, em detrimento do grupo do qual faz parte.

Já para Hofstede (1980), a dimensão Individualismo *versus* Coletivismo é uma coleção de valores que dizem respeito à relação de um indivíduo com a sua coletividade na sociedade.

Para Erez e Earley (1993) uma sociedade individualista é aquela em que as pessoas pensam em termos próprios, ou característicos, e uma sociedade coletivista é aquela em que o indivíduo é definido com referência a um contexto social e cultural.

Lewis e Earley (1997) chamam a atenção para a percepção moral desta dimensão. Exemplificam lembrando que para Mao Tse-tung o individualismo era pernicioso, e quando associado ao egoísmo, prejudicava o coletivo. Já os E.U.A. consideram que o seu sucesso e sobrevivência são baseados na sua orientação pessoal e o seu esperado impacto benéfico na criatividade e na iniciativa. As diferentes percepções de mundo de ocidentais e muçulmanos também são exemplos atuais desta questão.

Estes autores lembram ainda que esta dimensão está relacionada com os vínculos e expectativas emocionais estabelecidos entre colaboradores e organização. Indivíduos oriundos de uma sociedade coletivista têm maior dependência emocional uns dos outros, do que em sociedades individualistas. Eles esperam que as organizações representem papel importante nas suas vidas

Hofstede (1991) define a dimensão Individualismo/Coletivismo como a importância observada pelos indivíduos para seis metas de trabalho:

1. trabalho como desafio, gerando uma sensação pessoal de realização é positivamente relacionado ao individualismo;
2. oportunidades de treinamento para melhorar ou aprender novas habilidades é positivamente relacionado ao coletivismo;
3. boas condições físicas de trabalho (ergonomia, ventilação, iluminação, etc.) são negativamente relacionadas ao individualismo;
4. liberdade para adaptação da própria estratégia para o trabalho é positivamente relacionado ao individualismo;
5. trabalho que explora as experiências e habilidades é positivamente relacionado ao individualismo;
6. trabalho que possibilita tempo suficiente para a sua vida pessoal ou familiar é positivamente relacionado ao coletivismo.

Triandis (1995) desenvolveu uma análise do Individualismo/Coletivismo, envolvendo os seus aspectos horizontais e verticais. Propõe quatro atributos definidores do individualismo/coletivismo:

- definição pessoal (independente vs. interdependente);
- estrutura de objetivos (objetivos individuais vs. objetivos compatíveis com o grupo);
- ênfase nas normas vs. atitudes (comportamento social é mais diretamente relacionado com atitudes vs. normas/deveres/obrigações);
- ênfase na racionalidade vs. afinidade (computação dos custos/benefícios vs. prioridade dada aos relacionamentos sem consideração de custos/benefícios).

Triandis afirma que os aspectos básicos destas categorias são um cruzamento entre o “igual” (horizontal) e o “diferente” (vertical), com o eu interdependente versus o eu independente (Figura 2).

**Figura 2: Tipologia de Triandis**

	<i>Horizontal</i>	<i>Vertical</i>
<i>Individualismo</i>	Independente e igual aos outros	Independente e diferente dos outros
<i>Coletivismo</i>	Interdependente e igual aos outros	Interdependente e diferente dos outros

Fonte: Triandis (1995)

A percepção do vertical está relacionada em aceitar a desigualdade e enfatizar a hierarquia. O horizontal demonstra a percepção de similaridade entre os indivíduos.

O Individualismo Vertical enfatiza o senso de liberdade e aceita melhor o baixo nível de igualdade entre os colaboradores (*orientado para o êxito*). Em contrapartida, o Individualismo Horizontal é identificado por altos níveis de liberdade e igualdade. Nesta situação, as pessoas possuem um eu independente, mas sem se distinguir do grupo (*ser único*). Triandis e Gelfand (1998) citam os escandinavos como exemplo de individualismo horizontal e os americanos como individualistas verticais.

O Coletivismo Vertical reflete o sentido de servir ao grupo, fazer sacrifícios visando o benefício do coletivo, respeitando as normas sociais. A interdependência é entendida, sem perder a diferença dos demais. Há um baixo senso de liberdade e igualdade (*ser servidor*). No Coletivismo Horizontal os indivíduos se percebem como iguais e privilegiam a interdependência e as relações sociais (*ser cooperativo*). Para Triandis e Gelfand (1998), os coreanos são coletivistas verticais, enquanto os *kibutz* israelenses são exemplos de coletivismo horizontal.

Lewis e Earley (1997) apontam ainda os fatores essenciais do individualismo/coletivismo que mais impactam o tópico de qualidade:

- orientação pessoal *versus* outra orientação para o reconhecimento de objetivos;
- associação em grupo;
- método de aperfeiçoamento relacionado à cultura.

Segundo estes autores, os individualistas se importam com a efetividade dos objetivos corporativos relacionados ao aperfeiçoamento e produção de qualidade, desde que tenham algum retorno. Neste contexto, métodos que ofereçam oportunidades de participação no estabelecimento dos objetivos e uma estrutura de gratificação e capacitação influenciarão positivamente o comprometimento dos colaboradores.

Já na percepção dos coletivistas a criação de objetivos de qualidade deve estar relacionada com as ações e resultados do grupo. Nestes casos, a fidelidade ao grupo exige que a execução destes objetivos não prejudique os membros do grupo.

A associação em grupo é fundamental para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da qualidade em organizações coletivistas. A fidelidade ao grupo sugere uma disposição de ir além por um membro do grupo, e também pode gerar a exclusão de um membro “de fora” que será tratado com indiferença.

Quanto aos métodos de aperfeiçoamento, pode-se afirmar que em sociedades individualistas os métodos baseados em interação de grupo e redução da responsabilidade e do reconhecimento individual tendem a não ser considerados funcionais. Em contrapartida, os métodos de aperfeiçoamento que requerem ação individual e inovação são problemáticos em culturas coletivistas, especialmente aqueles métodos que compensam diferentemente os membros do grupo.

### ***Distância do Poder***

Baseado nos estudos de Mauk Mulder (especialista holandês em psicologia social experimental) sobre a distância emocional que separa os subordinados das suas chefias, Hofstede (1980) analisou a dimensão da distância do poder e a conceituou como a maneira que os membros menos poderosos, de instituições e organizações de um país, esperam e aceitam a distribuição desigual do poder. Este autor identifica várias implicações relevantes da distância do poder sobre as práticas gerenciais. Em uma cultura

de grande diferença de poder, os subordinados esperam um estilo direutivo/orientador de administração dos seus superiores, enquanto que numa cultura de pequena desigualdade de poder são esperadas práticas mais satisfatórias.

Hofstede afirma ainda que organizações com pequena distância de poder são menos centralizadas, têm proporção menor de supervisão para o pessoal comum, apresentam menores diferenciais de salários, possuem baixo diferencial de status entre as posições e exigem altas qualificações para posições. Já as culturas de grande distância de poder são caracterizadas por uma maior centralização de autoridade, grandes pirâmides organizacionais, grande proporção de supervisão para a população total de empregados, grandes diferenciais salariais, status de tarefa/função elevados para os trabalhos de escritório e baixas qualificações para as posições.

Lewis e Earley (1997) indicam que distância de poder também possui influências importantes e potenciais sobre a gestão da qualidade. Para uma cultura de grande distância de poder o enfoque do cliente é apropriado, pois coloca o cliente no topo da estrutura de poder. Nestas situações, quando o alto escalão da organização enfatiza o enfoque do cliente como eixo estratégico, os empregados tendem a reagir favoravelmente. Já em organizações de pequena distância de poder, as discrepâncias entre os direitos e privilégios não são bem vistas. Nesta modalidade, é necessária uma abordagem de “qualidade pela igualdade”.

As práticas contínuas de aperfeiçoamento e o trabalho de equipe fluem naturalmente em uma cultura de baixa distância de poder, o que não acontece em uma cultura de grande distância de poder. Finalmente, o aperfeiçoamento contínuo gera a inovação, que pode sofrer resistência de pessoas carentes de poder. Sendo assim, estas práticas devem ser incentivadas e gerenciadas por indivíduos de maior posição hierárquica.

### ***Aversão à Incerteza***

Hofstede (1991) afirma que o termo controle da incerteza foi tomado da sociologia organizacional norte-americana, e em especial dos trabalhos do economista americano James G. March. Para o autor, o gerenciamento da incerteza faz parte de todas as instituições humanas em todos os países, pois todos são ansiosos por não saber o que irá acontecer no dia de amanhã, dada a incerteza do futuro.

Esta dimensão cultural avalia como se considera o imprevisto/incerteza. Um alto grau de incerteza cria um nível de ansiedade intolerável. Para se proteger disto, as sociedades criam maneiras de amenizar estas incertezas (tecnologias, leis/regras e religião).

Hofstede (1991) define esta ansiedade como a forma que os membros de uma cultura se sentem ameaçados pela incerteza ou por situações desconhecidas. Pessoas pertencentes à culturas com alto nível de ansiedade, diante do imprevisto, buscam estruturas organizacionais que permitam uma melhor análise dos eventos, diminuindo a incerteza.

Lewis e Earley (1997) analisam as relações entre a aversão à incerteza e a qualidade e desempenho organizacional. Para eles esta dimensão é mais relacionada diretamente com o aperfeiçoamento contínuo. As culturas com alto grau de aversão à incerteza apresentam maiores problemas, pois o excesso de regras, normas e procedimentos inviabilizam o exercício da inovação na organização, o que prejudicará muito o desempenho organizacional e o desenvolvimento de uma cultura da qualidade. O recomendável nestas situações é fomentar e implementar gradualmente a inovação, em um formato quase padrão

Finalmente, é importante apontar que em uma cultura de baixa aversão à incerteza os empregados são mais receptivos às mudanças do programa de qualidade, pois o ambiente encoraja a criatividade e o assumir riscos.

### ***Orientação Temporal***

A dinâmica confuciana estabelecida por Bond et al. (1987 apud NAKATA; SIVAKUMAR, 1996) e incorporada por Hofstede (1994) possui dois pólos: positivo e negativo. No pôlo positivo estão os valores associados a uma mentalidade dinâmica e orientada para o futuro (persistência, dedicação ao trabalho, parcimônia, vergonha e respeito a relacionamentos). Já no pôlo negativo identifica-se os valores que representam uma mentalidade estática focada no passado e no presente (reciprocidade, a aceitação do fracasso e a tradição).

Kluckhohn e Strodtbeck (1961) foram um dos primeiros pesquisadores a analisarem os relacionamentos dos indivíduos em função do tempo. Chegaram a três orientações gerais de valor: passado, presente e futuro. Para estes autores, as sociedades orientadas para o passado tendem a enfatizar valores tradicionais e cultuar os seus ancestrais. A orientação de presente está diretamente relacionada com uma visão de curto prazo, imediatista. Já a orientação para o futuro está ligada a uma visão de longo prazo.

Há a possibilidade de se correlacionar a orientação temporal com o individualismo/coletivismo. Os coletivistas freqüentemente têm uma forte orientação passado/futuro, em contraposição à orientação presente dos individualistas.

Analizando os impactos da dimensão orientação temporal sobre o gerenciamento da qualidade, Lewis e Earley (1997) concluem que o enfoque do cliente parece muito mais possível em uma orientação de longo prazo, pois os funcionários tendem a ser mais comprometidos com a organização. Em termos de aperfeiçoamento contínuo, espera-se que as pessoas portadoras de uma visão mais ampla sejam mais aptas a investir os seus esforços pessoais no processo de aperfeiçoamento contínuo. Finalmente, para o trabalho em equipe é importante relacionar a dimensão temporal com o individualismo/coletivismo. A cultura coletivista tende a ter uma visão de mais longo

prazo, o que facilita a implementação estratégias de qualidade, que normalmente são de mais longo prazo.

### **O Modelo de Excelência em Gestão (Fundação Nacional da Qualidade)**

Num ambiente de negócios altamente competitivo, os modelos de mensuração de desempenho ganham importância, por contribuírem com a visão e ação integradas sobre variáveis de alto impacto estratégico para as organizações.

Para Lebas (1995, p. 28) o desempenho pode ser conceituado como:

*“... gestão e desdobramento dos componentes do modelo causal que levam ao alcance dos objetivos declarados, dentro das restrições específicas (...) para os tomadores de decisão...”.*

Hronec (1993 apud OLIVEIRA; MARTINS, 2005) aponta as medidas de desempenho como “sinais vitais” da organização, pois mensuram as atividades consideradas críticas para o alcance dos seus objetivos estratégicos.

Neely et al. (1995) entendem a medição de desempenho como um processo de mensurar as ações que impactam o desempenho. Definem a medição de desempenho como a quantificação da eficiência e eficácia das ações organizacionais.

Neely (1998, p.56) ressalta que um Sistema de Medição de Desempenho (SMD) subsidia a melhor tomada de decisão e realização de ações, pois *“quantifica a eficiência e a eficácia de ações passadas através da aquisição, coleta, classificação, análise, interpretação e disseminação de dados apropriados”*.

Na década de 80, com a necessidade de se melhorar a produtividade e qualidade de produtos empresas norte-americanas, uma equipe de especialistas foi reunida para analisar um grupo de organizações bem-sucedidas (ilhas de excelência), buscando características comuns que as diferenciassem do restante. O resultado do trabalho foi a

identificação de valores integrantes da cultura corporativa sendo praticados pelos colaboradores em todos os níveis das organizações (GUARAGNA, 2004). Estes valores subsidiaram a criação de um modelo de excelência em gestão e embasaram a criação do prêmio *Malcolm Baldrige National Quality Award*, em 1987 (F.N.Q., 2008).

No Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade – P.N.Q. foi criado em 1992, com o objetivo de reconhecer a excelência em gestão das organizações sediadas no Brasil. A primeira premiação adotou integralmente os critérios do *Malcolm Baldrige National Quality Award*. Podem participar Micro e Pequenas, Médias e Grandes Empresas, Órgãos da Administração Pública Federal (dos três poderes) e Organizações do Direito Privado Sem Fins Lucrativos (F.N.Q., 2008a).

A administração do P.N.Q. é realizada pela Fundação Nacional da Qualidade – F.N.Q., entidade privada sem fins lucrativos criada em 1991, com o nome de Fundação Nacional Prêmio Nacional da Qualidade. Vale ressaltar que a F.N.Q. possui atualmente aproximadamente 234 empresas-membro, já implementou 17 ciclos avaliativos e recebeu 450 candidaturas ao Prêmio. As atividades da Fundação se concentram em três focos de atuação: consolidar-se como um importante Centro de Referência no tema; apoiar a melhoria da gestão no setor público e expandir a adoção do Modelo de Excelência da Gestão (M.E.G.) (F.N.Q., 2008b).

O processo de avaliação é composto de análise crítica individual, análise crítica de consenso e visita às instalações das empresas candidatas, com base no Modelo de Excelência da Gestão (M.E.G.). São premiadas as organizações consideradas pela banca examinadora como exemplares, detentoras de um sistema de gestão “classe mundial” e com resultados comparáveis aos referenciais de excelência (F.N.Q., 2008a).

O Modelo de Excelência da Gestão (M.E.G.) foi desenvolvido com base em um conjunto de conceitos fundamentais, que demonstram a Excelência em Gestão. Os Fundamentos de Excelência deste Modelo são valores reconhecidos internacionalmente por nortearem

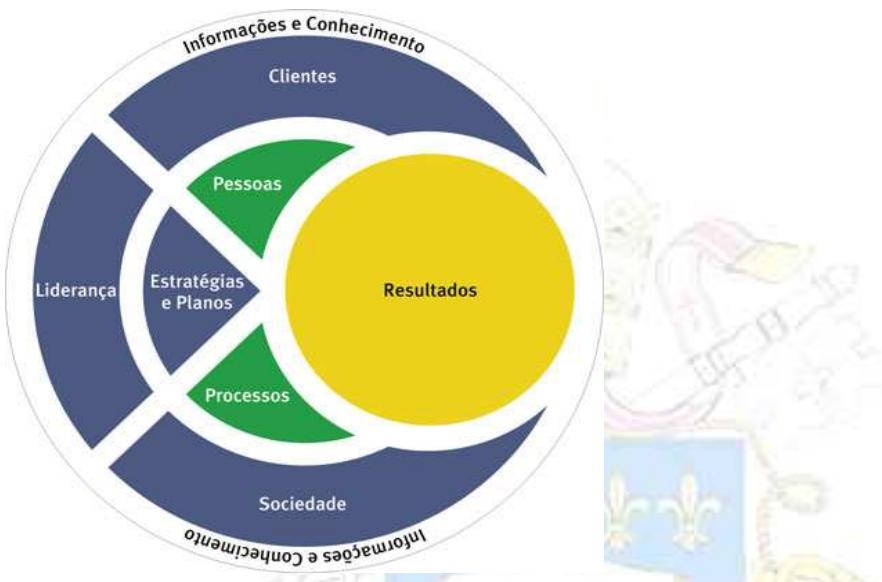
práticas ou fatores de desempenho em organizações líderes de classe mundial, exemplos de inovação, aprendizado e contínua adaptação ao ambiente volátil e altamente competitivo. São eles: Pensamento Sistêmico, Aprendizado Organizacional, Cultura de Inovação, Liderança e Constância de Propósitos, Orientação por Processos e Informações, Visão de Futuro, Geração de Valor, Valorização das Pessoas, Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado, Desenvolvimento de Parcerias e Responsabilidade Social (F.N.Q., 2006).

Baseados nestes Fundamentos foram desenvolvidos oito critérios de excelência (Figura 03) a serem mensurados e analisados no ciclo avaliativo do Prêmio Nacional da Qualidade (F.N.Q., 2008c):

- 1. Liderança:** analisando o Sistema de Liderança, a Cultura da Excelência e o Desempenho da Organização;
- 2. Estratégias e Planos:** onde se avalia a Formulação e a Implementação das Estratégias;
- 3. Clientes:** trabalhando sobre a Imagem e conhecimento de mercado e o Relacionamento com clientes;
- 4. Sociedade:** avaliando a Responsabilidade Socioambiental da organização, bem como a sua Ética e compromisso como o Desenvolvimento Social;
- 5. Informações e Conhecimento:** abordando a Orientação por Informações, a utilização de Informações Comparativas e o Desenvolvimento de Ativos Intangíveis;
- 6. Pessoas:** analisando os Processos da Organização do Trabalho, as Políticas e Processos de Capacitação e Desenvolvimento e Qualidade de Vida;
- 7. Processos:** considerando a definição, análise e aprimoramento dos Processos de Negócio e Processos de Apoio, relacionando e incentivando a melhoria dos Processos de Relacionamento com os Fornecedores, e implementando Processos Econômico-Financeiros que garantam a sustentabilidade da organização;
- 8. Resultados:** avaliando os resultados organizacionais sob diversos aspectos: econômico-financeiros, relativos aos clientes e ao mercado, à sociedade, às

pessoas, aos clientes, e relacionados aos processos principais do negócio e dos processos de apoio.

**Figura 4: Modelo de Excelência em Gestão (M.E.G.).**



Fonte: P.N.Q. (2008c)

Para Pagliuso (2008), o P.N.Q. efetivamente tem contribuído com a melhoria da competitividade empresarial das organizações brasileiras, trazendo efetivos resultados e melhoria de desempenho. O autor chama a atenção para uma pesquisa realizada pela McKinsey em 2004, demonstrando que as empresas ganhadoras do P.N.Q. cresceram exponencialmente até 20% a mais que o Índice Bovespa do mesmo período.

### **Analizando os impactos da Cultura Social sobre o Modelo de Excelência em Gestão**

Os estudos de Hofstede (1980) sobre as relações entre cultura social e cultura organizacional, bem como as contribuições de Lewis e Earley (1997) sobre os impactos da cultura social na gestão da qualidade e no desempenho empresarial, subsidiaram a análise realizadas sobre o Modelo de Excelência em Gestão (M.E.G.) proposto pela Fundação Nacional da Qualidade.

A partir das dimensões levantadas por Lewis e Earley (Individualismo vs. Coletivismo, Aversão à Incerteza, Distância do Poder e Orientação Temporal) foram analisadas as prováveis relações e impactos sobre os oito critérios do Modelo de Excelência em Gestão (Figuras 5, 6 e 7).

### ***Clientes***

Variável constantemente observada em conceituações de Qualidade, o critério Clientes analisa o conhecimento de mercado, a gestão da marca e o relacionamento com os clientes. A qualidade é julgada pelo cliente a partir da sua própria percepção. Abrange as características e atributos dos produtos que adicionam valor para o cliente, intensificam a satisfação destes e determinam suas preferências e fidelidade. Qualidade com enfoque nos clientes é estratégica para a obtenção e conquista destes. Este conceito de qualidade somente ocorrerá quando as necessidades atuais e futuras dos clientes forem perfeitamente compreendidas por toda a organização.

O enfoque nos Clientes é mais adequado em uma cultura de grande distância de poder, onde o cliente é colocado no alto da estrutura de poder. Nestes casos, quando o alto escalão da organização ratifica o enfoque do cliente, como tema central, os empregados tendem a reagir favoravelmente. Já em organizações de pequena distância de poder, os direitos e privilégios não podem ser muito diferentes. Se o grupo se sentir desprestigiado pela priorização do cliente, poderá resistir à implementação de um modelo de gestão da qualidade. Neste caso, se faz necessária uma abordagem de “qualidade pela igualdade”.

A dimensão Individualismo *versus* Coletivismo também influencia este critério. Funcionários coletivistas poderão visualizar o bom atendimento ao cliente como instrumento para garantir o sucesso ou a sobrevivência dos membros do grupo. Já individualistas poderão perceber que o foco no cliente contribuirá para seus objetivos individuais, através do alcance dos objetivos e metas organizacionais.

## **Resultados**

O critério Resultado avalia os diversos resultados organizacionais (econômico-financeiros, relacionados aos clientes e mercados, às pessoas, à sociedade, aos processos e ao relacionamento com os fornecedores). Esta avaliação abrange o nível atual de desempenho, as tendências, a satisfação dos atores interessados e a comparação com o desempenho de outras organizações.

*O sucesso organizacional é avaliado pelos resultados, que são mensurados por um conjunto de indicadores que refletem as necessidades e interesses de todas as partes interessadas, de forma balanceada, harmônica e sustentada (F.N.Q., 2008c, p. 04).*

O individualismo está relacionado com a busca de resultados, devido a sua racionalidade (computação de custos e benefícios). Porém, possui um enfoque mais de curto prazo, o que não se enquadra muito bem dentro a abordagem dada a critério Resultado. Termos como “refletem as necessidades e interesses de todas as partes interessadas” e “de forma balanceada, harmônica e sustentada” se relacionam mais com o coletivismo. Dentre os dois tipos de coletivismo, o vertical é mais propício ao foco nos resultados. Vale ressaltar que no coletivismo horizontal pode acontecer dos interesses do grupo precederem os resultados em algumas situações.

Na dimensão aversão à incerteza, pode-se indicar que quanto menor ela for, maior será a propensão do grupo a assumir riscos, propiciando mais criatividade e inovação, com consequentes reflexos positivos sobre os resultados.

Este critério é norteado pela sustentabilidade dos diversos tipos de resultados organizacionais, o que está diretamente relacionado com uma orientação temporal de longo prazo. Entretanto, a orientação para o presente também é importante no estabelecimento dos planos de ação a serem implementados para o alcance dos objetivos e metas traçados.

### **Liderança**

O critério Liderança analisa e avalia a governança corporativa, o exercício da liderança e o desempenho organizacional. A avaliação da Governança baseia-se na capacidade de gerar transparência e de aumentar a confiança entre as partes interessadas e que geram impacto econômico, social e ambiental, além da imagem da organização. A Liderança também é analisada nas formas como estabelece padrões de trabalho, incentiva o aprendizado e fomenta e gerencia a mudança cultural. A outra dimensão de análise do critério liderança é a sua contribuição direta para o alcance dos objetivos estratégicos, assegurando o desempenho organizacional planejado.

A Liderança dever ter a capacidade e o comprometimento em desenvolver um sistema de gestão eficaz que motive todos a um propósito comum, considerando valores, diretrizes e estratégias da organização e comprometendo os colaboradores com os resultados.

Morgan, Frost e Pondy (1983) indicam que a

*eficácia da liderança reposa na sua habilidade de tornar uma atividade significativa para aqueles que estão nesse conjunto de papéis – não é mudar comportamentos, mas dar aos outros o senso de compreensão daquilo que estão fazendo e especialmente articulá-los para que possam se comunicar sobre o sentido do comportamento deles (...). Esta dupla capacidade, dar sentido às coisas e colocá-las em linguagem significativa para um grande número de pessoas, dá ao líder enorme alavancagem (MORGAN; FROST, ONDY, 1983, p. 65).*

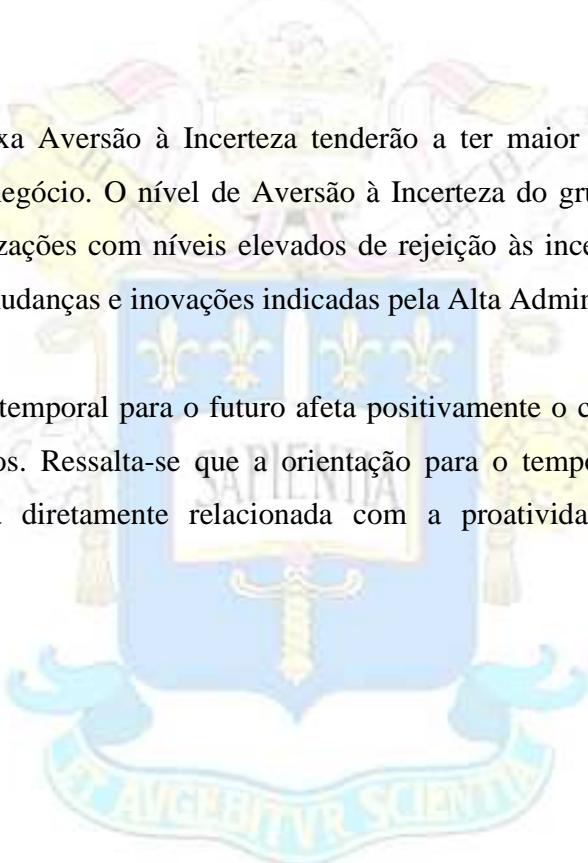
O Critério Liderança, quanto aos seus objetivos e dimensões analisadas, parece-nos mais relacionado ao coletivismo, seja ele vertical ou horizontal, quando pensamos na governança corporativa (transparência e comprometimento) e na motivação do grupo em direção a um objetivo comum. Entretanto, o Individualismo Horizontal também pode influenciar positivamente o critério Liderança. Importante ressaltar que o líder precisa compreender as nuances entre as culturas organizacional e social, utilizando-as em prol do desempenho corporativo. Colaboradores individualistas horizontais serão mais suscetíveis a uma liderança participativa, que ofereça oportunidades de participação no estabelecimento dos objetivos e uma estrutura de gratificação e capacitação. Decisões

percebidas pelos coletivistas como prejudiciais ao grupo, tendem a enfrentar maior resistência em sua consecução.

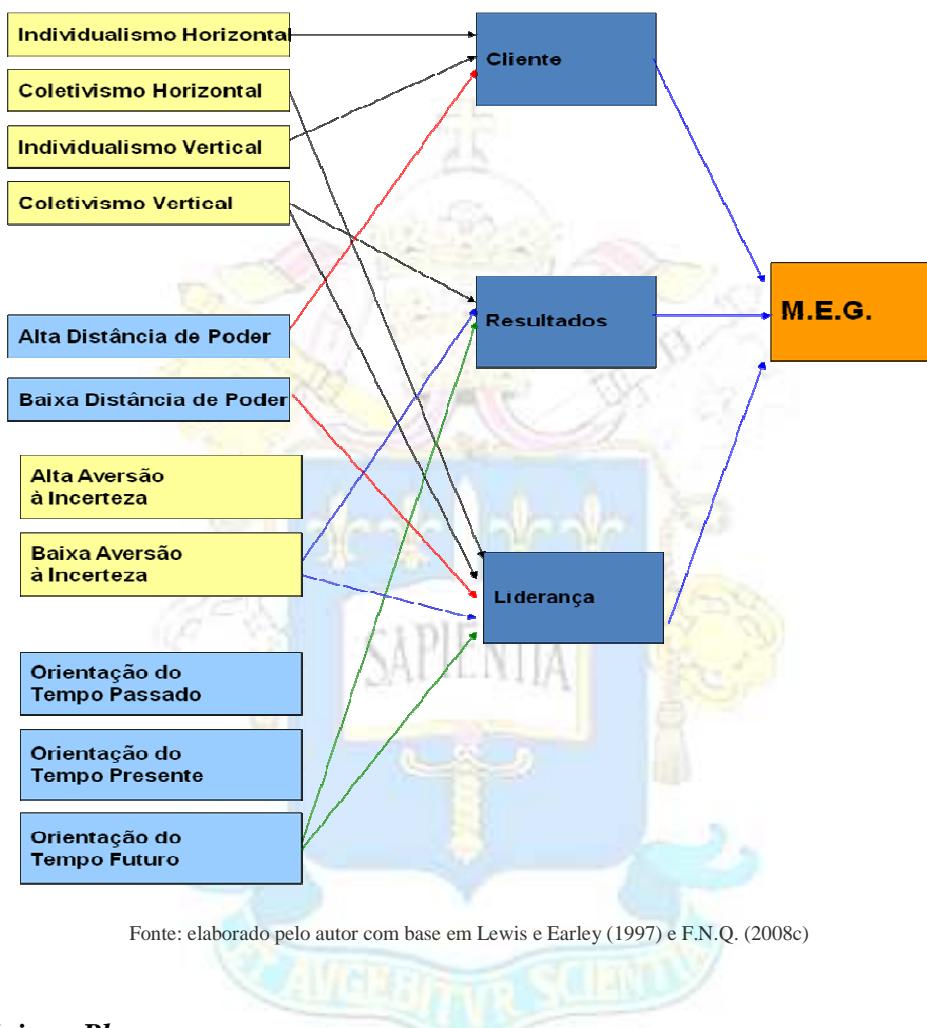
A dimensão distância do poder gera impactos sobre a Liderança. Em uma cultura com grande distância do poder, os líderes terão maior possibilidade de focar estrategicamente o cliente. Além disso, a reação do grupo deverá ser mais favorável, mesmo nos momentos difíceis. Já em culturas com menor distância do poder, decisões que denotem discrepâncias entre direitos e privilégios sofrerão maior reação por parte dos colaboradores.

Lideranças com baixa Aversão à Incerteza tenderão a ter maior propensão a assumir riscos inerentes ao negócio. O nível de Aversão à Incerteza do grupo também deve ser considerado. Organizações com níveis elevados de rejeição às incertezas tenderão a ser mais resistentes às mudanças e inovações indicadas pela Alta Administração.

Enfim, a orientação temporal para o futuro afeta positivamente o comprometimento dos líderes e funcionários. Ressalta-se que a orientação para o tempo presente também é relevante, pois está diretamente relacionada com a proatividade e capacidade de realização do líder.



**Figura 5: Relações entre as dimensões apontadas por Lewis e Earley e os critérios fundamentadores do Modelo de Excelência em Gestão (Cliente, Resultados e Liderança)**



Fonte: elaborado pelo autor com base em Lewis e Earley (1997) e F.N.Q. (2008c)

### **Estratégias e Planos**

O critério Estratégias e Planos engloba o desenvolvimento do processo estratégico (formulação, implementação e controle) pela organização, garantindo que os objetivos e metas sejam compreendidos e perseguidos por todos os integrantes do grupo. A formulação estratégica leva em conta o diagnóstico organizacional (análise do ambiente externo – macro e setorial – e do ambiente interno), a avaliação das possibilidades e a escolha da estratégia corporativa. Avalia também a implementação da estratégia

escolhida: como os objetivos e metas são disseminados por toda a estrutura, os recursos são alocados e os indicadores para avaliação são definidos.

A formulação de estratégias que sejam norteadas pela busca constante da excelência do desempenho requer uma forte orientação para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas, além de antecipar-se às novas tendências de mercado, aos novos cenários e às novas necessidades dos clientes, permitindo um posicionamento adequado na busca e manutenção da liderança nos mercados. Este tipo de estratégia, fortemente relacionada com a inovação, está positivamente relacionado com a baixa aversão à incerteza.

O processo estratégico deve levar em consideração também as dimensões Individualismo vs. Coletivismo e Distância do Poder. A implementação estratégica em organizações coletivistas pode ser mais fácil, desde que não conflite com os interesses do grupo. Já a abordagem individualista tende a ser mais favorável em estratégias inovativas. Estratégias que impliquem em grandes mudanças podem sofrer resistência de pessoas carentes de poder. Logo, estas práticas devem ser amparadas e ordenadas por pessoas de maior posição hierárquica.

### **Pessoas**

O critério Pessoas analisa os sistemas de trabalho da organização (organização, estrutura de cargos e salários, política de recrutamento e seleção e o gerenciamento do desempenho). Examina também a política de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores e como a organização promove a qualidade de vida no trabalho.

O sucesso da organização depende cada vez mais dos conhecimentos, habilidades, criatividade e motivação de seus colaboradores. Já o sucesso das pessoas depende cada vez mais de oportunidades de aprendizado e de um ambiente propício para o desenvolvimento de suas potencialidades. Uma administração participativa, com este tipo de enfoque, é fundamental para o alcance da excelência organizacional.

O coletivismo (vertical ou horizontal) possui esta visão de maior valorização das pessoas. Já a baixa distância de poder tende a facilitar o desenvolvimento das potencialidades dos funcionários. Programas de qualidade de vida no trabalho são mais demandados por indivíduos com estas características. Importante apontar a influência da dimensão Individualismo vs. Coletivismo sobre plano de cargos e salários e programas de retenção de talentos.

A orientação temporal para presente e futuro colabora com o processo de desenvolvimento de recursos humanos, que busca satisfazer as necessidades atuais de pessoal e prever as demandas futuras relacionadas ao direcionamento estratégico da organização. Impactará também as expectativas dos funcionários em relação a plano de carreira e benefícios.

Finalmente, a aversão à incerteza pode influenciar a busca de programas de treinamento e desenvolvimento e a percepção sobre plano de carreira, benefícios e programas de treinamento e desenvolvimento.

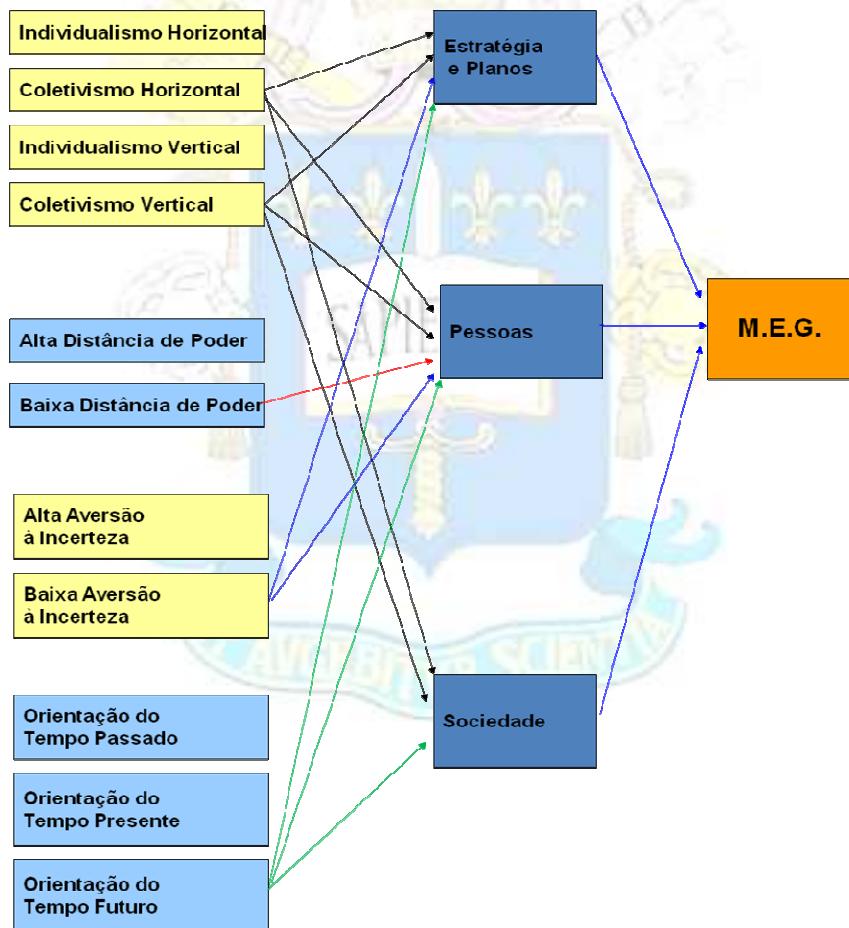
### ***Sociedade***

O critério Sociedade analisa a responsabilidade socioambiental da organização, com maior ênfase no desenvolvimento sustentável. Examina também como a empresa fomenta o desenvolvimento social (local, regional ou nacional).

A Responsabilidade Social está relacionada com o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização. Significa também responsabilidade pública e consciência moral e cívica quanto ao seu papel no desenvolvimento da sociedade. Em outras palavras, a responsabilidade social é a cidadania aplicada às organizações.

O coletivismo e orientação temporal de longo prazo são as dimensões culturais naturalmente relacionadas a este critério, pois o exercício da responsabilidade socioambiental e o foco no desenvolvimento social demonstram a preocupação com a coletividade e sua sustentabilidade, com evidentes benefícios estratégicos para a organização. A baixa distância do poder pode também afetar positivamente o critério Sociedade.

**Figura 6: Relações entre as dimensões apontadas por Lewis e Earley e os critérios fundamentadores do Modelo de Excelência em Gestão (Estratégia e Planos, Pessoas e Sociedade)**



Fonte: elaborado pelo autor com base em Lewis e Earley (1997) e F.N.Q. (2008c)

### ***Informações e Conhecimento***

Este critério avalia todo o processo de gestão da informação (obtenção, análise e utilização), bem como a organização articula e gerencia o conhecimento e aprendizado. Considera também o tratamento dado aos ativos intangíveis da empresa.

Nonaka e Takeuchi (1997) conceituam a gestão do conhecimento como o processo através do qual o conhecimento é concebido, multiplicado e assimilado aos produtos, serviços ou sistemas de uma organização. É um processo dinâmico que envolve socialização, externalização, combinação e internalização dos conhecimentos gerados.

Melhorias devem ser constantemente buscadas em todo o âmbito organizacional, levando ao alcance de novos patamares de desempenho e excelência. Este aprimoramento contínuo engloba ações corretivas, preventivas ou inovadoras, dependendo do contexto e das necessidades organizacionais. O aprendizado gerado a cada novo degrau de excelência deve ser disseminado e interiorizado, tornando-se um traço da cultura organizacional.

Lewis e Earley (1997) apontam o individualismo (vertical e horizontal), a baixa aversão à incerteza e orientação temporal presente e futura como dimensões que impactam o aprendizado organizacional. Este estudo concorda com estes autores e aponta também a baixa distância do poder como outra dimensão cultural que afeta positivamente o critério Informações e Conhecimento.

### ***Processos***

Este critério avalia a gestão por processos da organização (processos de negócio e de apoio), bem como o processo de relacionamento com os fornecedores é gerido. Examina ainda a gestão dos processos econômico-financeiros e seus impactos na sustentabilidade do negócio.

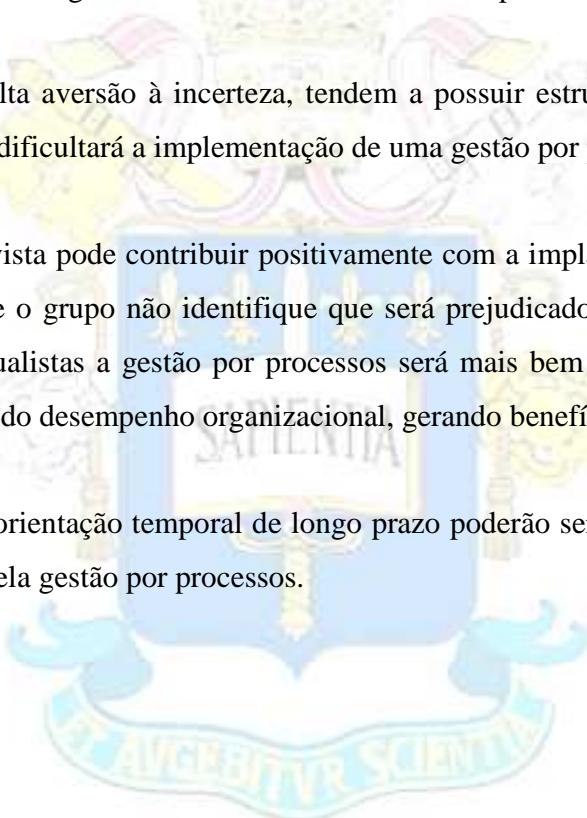
O desenvolvimento de um sistema de gestão focado para alto desempenho pede a identificação e o mapeamento de todos os processos organizacionais. A gestão por processos permite uma compreensão mais aprofundada da organização, através de uma abordagem organizacional sistêmica.

A baixa distância de poder contribui muito para a implementação de uma gestão por processos, por possibilitar um conhecimento mais global da organização. A alta distância de poder tende a gerar dificuldades na implementação de uma gestão por processos, principalmente quando os gerentes se acham os “donos” dos produtos ou das áreas.

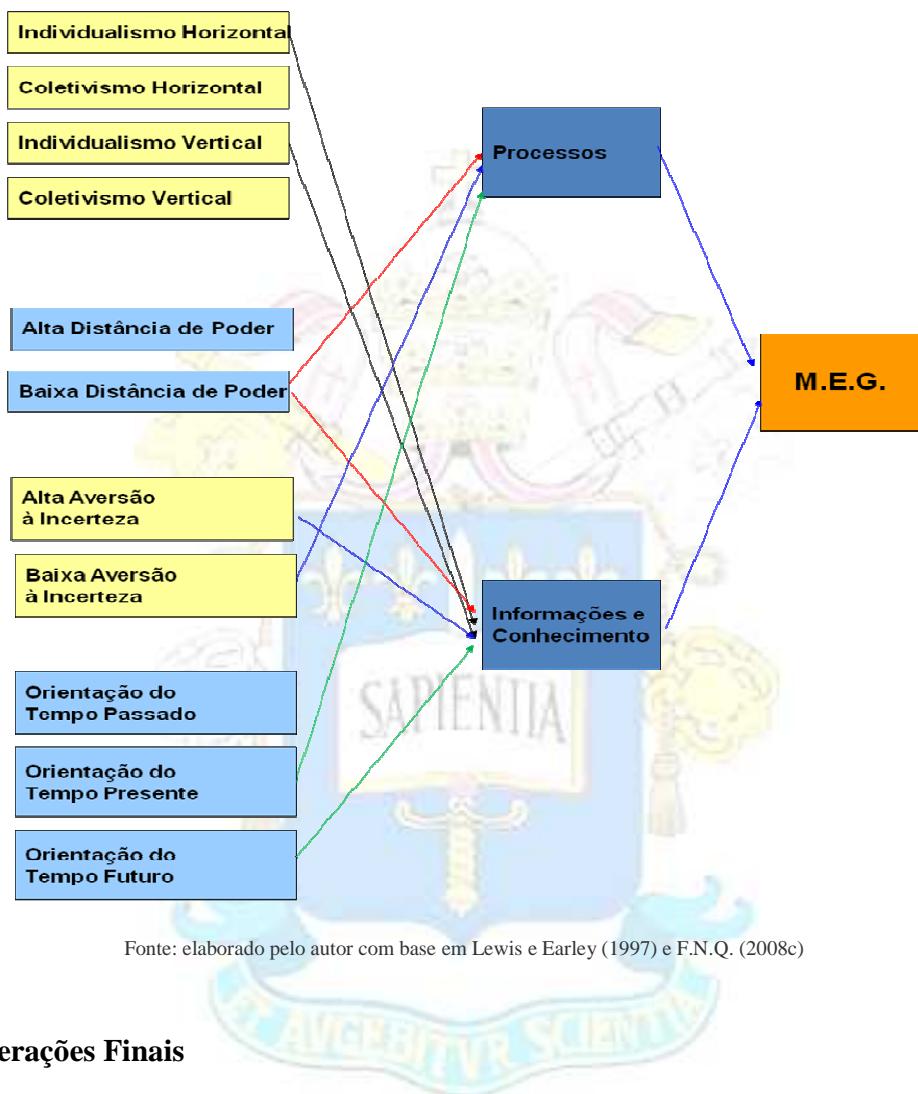
Organizações com alta aversão à incerteza, tendem a possuir estruturas mais formais e “engessadas”, o que dificultará a implementação de uma gestão por processos.

A abordagem coletivista pode contribuir positivamente com a implantação da gestão por processos, desde que o grupo não identifique que será prejudicado por estas mudanças. Em culturas individualistas a gestão por processos será mais bem aceita se relacionada com fortes melhorias do desempenho organizacional, gerando benefícios aos funcionários.

Colaboradores com orientação temporal de longo prazo poderão ser mais suscetíveis aos benefícios gerados pela gestão por processos.



**Figura 7: Relações entre as dimensões apontadas por Lewis e Earley e os critérios fundamentadores do Modelo de Excelência em Gestão (Processos e Informação e Conhecimento)**



### Considerações Finais

As relações entre cultura social e cultura das organizações têm sido estudadas por vários pesquisadores organizacionais. Considerando ainda o crescente contexto de atuação/interação globalizada das organizações, a melhor compreensão das influências e impactos da cultura social sobre a cultura organizacional e a implementação de modelos de gestão tem importância estratégica para a sustentabilidade das empresas. Ao abordar

as relações entre estas dimensões culturais e os critérios norteadores do Modelo de Excelência em Gestão (M.E.G.), que norteia as candidaturas ao Prêmio Nacional da Qualidade, este artigo buscou ampliar a discussão e reflexão sobre esta temática.

A próxima etapa desta pesquisa analisará, através da metodologia Estudo de Caso, empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade, verificando as relações apontadas neste artigo.

## Referências

- ATKINSON, P. *Criando Mudança Cultural – estratégias para o sucesso*. Petrópolis – RJ: Editora Vozes, 2000.
- BERKER, S. W. *TQM does work: ten reasons why misguided attempts fail (discussion of O. Harari's Jan. 1993 article)*. Management Review. v. 82, nº 5 (May 1993), p 30. Saranac Lake: 1993.
- BERK, J. *Administração da qualidade total*. São Paulo: IBRASA, 1997.
- CERTO, S. C; PETER, J. P. *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CROSBY, P. *Quality is free*. New York: Mentor, 1979.
- DEMING, W. E. *Quality, productivity and competitive position*. Cambridge: MIT, 1982.  
\_\_\_\_\_. *Quality, productivity and competitive position*. Cambridge: MIT, 1982.
- EREZ, M. & EARLEY, P.C. *Culture, self-identity and work*. New York: Oxford University Press, 1993.
- FEIGENBAUM, A. *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill, 1961.
- FLEURY, M. T. L. *Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho*. Revista de Administração de Empresas - FGV, v. 27, nº 4, outubro/dezembro de 1987, p. 7-18. Rio de Janeiro: FGV, 1987.
- FREITAS, M. E. de. *Cultura Organizacional. Grandes Temas em Debate*. Revista de Administração de Empresas - FGV, v. 31, nº 3, julho/setembro de 1991, p. 73-82. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão.* São Paulo: FNQ, 2006. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/531/default.aspx>. Acesso em: 18/12/2008.

\_\_\_\_\_. *Site da Fundação Nacional da Qualidade.* Disponível em: <http://www.fnq.org.br>. Acesso em: 18/12/2008.

\_\_\_\_\_. *Instruções para candidatura ao Prêmio Nacional da Qualidade.* São Paulo: FNQ, 2008. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/401/default.aspx>. Acesso em: 18/12/2008 (a).

\_\_\_\_\_. *Relatório Anual 2007.* São Paulo: FNQ, 2008. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/721/default.aspx>. Acesso em: 18/12/2008 (b).

\_\_\_\_\_. *Critérios de Excelência 2009.* São Paulo: FNQ, 2008. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/484/default.aspx>. Acesso em: 26/12/2008 (c).

GARVIN, D. *Competing on the eight dimensions of the quality.* New York: The Free Press, 1988.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa.* 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GOMES, P. J. P. *A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação.* Cadernos de Biblioteconomia Arquivística e Documentação – Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas – APBAD, nº 2, p. 06-18. Lisboa: APBAD, 2004.

GORDON G. *The interrelationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance.* In: KILMANN R. et al. *Gaining control of the Corporate Culture.* San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

GUARAGNA, E. V. da C. *O aprendizado nas organizações vencedoras do P.N.Q. – Prêmio Nacional da Qualidade.* 2004. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração, UFRS, Porto Alegre.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: International differences in work-related values.* Newbury Park, CA. Sage Publications, 1980.

\_\_\_\_\_. *The cultural relativity of the quality of life concept.* Academy of Management Review, 9, 389-398. New York: Academy of Management, 1984.

- \_\_\_\_\_. *Cultures and Organizations: software of the mind.* London: McGraw-Hill, 1991.
- \_\_\_\_\_. Management scientists are human. *Management Science*, 40. January, 1994.
- ISHIKAWA, K. *What is total quality control? The Japanese way.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1985.
- JURAN, J. *Quality control handbook.* New York: McGraw-Hill, 1951.
- \_\_\_\_\_. *Juran on planning for quality.* New York: The Free Press, 1988.
- KLUCKHOHN, F.R. & STRODTBECK, F. *Variations in value orientations.* Evanston, IL: Row- Peterson, 1961.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica.* São Paulo: Atlas, 2001.
- LEBAS, M. J. *Performance measurement and performance management.* International Journal of Production Economics, Amsterdam, v. 41, n.1-3, p. 23-35, 1995.
- LEWIS, K. M.; EARLEY, P. C. *Quality assessment across cultures.* In: *Management of Organizational Quality*, vol. 02, pgs. 139-168. JAI Press Inc, 1997.
- MEARS, P. *How to stop talking about and begin progress toward total quality management.* Business Horizon Review, v. 36 (May/Jun. 1993), p 11-14. Greenwich: Business Horizon, 1993.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O Processo da Estratégia.* 3<sup>a</sup> edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORGAN, G.; P. J. FROST; & L.R. PONDY. *Organizational Symbolism* IN: PONDY, L. R.; G. MORGAN; P.J. FROST; & T.C. DANDRIDGE. *Organizational Symbolism.* Greenwich: Jai Press, 1983.
- NAKATA, C. & SIVAKUMAR, K. *National culture and new product development: an integrative review.* Journal of Marketing, Jan. 1996, p. 61-72.
- NEELY, A., GREGORY, M. & PLATTS, K. *Performance measurement system design. A literature review and research agenda.* International Journal of Operations & Production Management. Vol. 15, n. 4, p.80-116. London: Emerald, 1995.
- NEELY, A. *Measuring Business Performance.* New York: The Economist Books Ltd., 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação De Conhecimento Na Empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.* Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, G. T. & MARTINS, R. A. *Medição de Desempenho em Empresas Ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade.* XXV Encontro Nacional de Engenharia da Produção – ENEGEP. Porto Alegre: ABEPRO, 2005.

PAGLIUSO, T. ET al. *PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade e sua relação com Gerenciamento de Projetos.* Revista Mundo Project Management. Edição nº 19, fevereiro/março de 2008, São Paulo: Mundo PM, 2008.

REBELATO, M. G; OLIVEIRA, I. S. *Um estudo comparativo entre a Gestão da Qualidade Total (TQM), o Seis Sigma e a ISO 9000.* Revista Gestão Industrial. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Campus Ponta Grossa, v. 2, nº 1, janeiro/março de 2006, p. 106-116. Ponta Grossa - PR: UTFPR, 2006.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.* São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, N. M. B. *Cultura e Desempenho Organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil.* Revista de Administração Contemporânea. Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD, v. 1, nº 1, janeiro/abril de 1997, p. 47-66. Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

\_\_\_\_\_. *Cultura Organizacional e Desempenho: pesquisa, teoria e aplicação.* Lorena – SP: Editora Stiliano, 2000.

SANTOS, N. M. B. F; ROSSO, M. J. U. *Desvendando a cultura organizacional em instituições de ensino superior.* Revista Administração em Diálogo. Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração – PUC/SP. nº 6, p. 11-21. São Paulo: Saint Paul, 2004.

SCHEIN, E. H. *Coming to a new awareness of organizational culture.* Sloan Management Review, nº 25, p 3-16. Cambridge: MIT, 1984.

\_\_\_\_\_. *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco: Jossey Bass, 1986.

TRIANDIS, H. C. *Individualism and collectivism.* Bolder - CO: Westview Press, 1995.

TRIANDIS, H.C. & GELFAND, M.J. *Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism.* Journal of Personality and Social Psychology, 74, 118-128. Washington: American Psychological Association, 1998

Flávio Henrique dos Santos Foguel  
Revista Administração em Diálogo, v. 14, n. 1, 2010, p. 53-93

WRIGHT, P; KROLL, M. J; PARNELL, J. *Administração Estratégica – conceitos*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

