



**A IMPORTÂNCIA DA DIMENSÃO CULTURAL  
INDIVIDUALISMO *VERSUS* COLETIVISMO NA MUDANÇA DAS  
ORGANIZAÇÕES DO SETOR DE EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE  
CASO**

**Artur Biagini Ferreira**

Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (artur.bf@usp.br)

**Fernando César Almada Santos**

Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (almada@sc.usp.br)

**Diego Rorato Fogaça**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (fogaça.diego@gmail.com)

**Resumo**

O objetivo deste artigo é analisar a dimensão cultural individualismo *versus* coletivismo em organizações do setor de educação que passaram por mudanças recentes em suas estruturas, tanto por meio de uma revisão de literatura, como com a realização do estudo de um caso em uma corporação de sistemas educacionais. Na revisão de literatura foram tratados: cultura e dimensões culturais; mudanças da organização burocrática rumo à organização divisional e inovadora; dimensões culturais em escolas; mudanças recentes no setor de educação e corporações educacionais. Quanto aos métodos de pesquisa, optou-se pela realização de estudo de caso, com o uso de dados qualitativos e quantitativos, que foram obtidos respectivamente por meio tanto da análise de dados da organização e da pesquisa-ação, como da aplicação de questionário estruturado com questões usadas por Hofstede em seu censo global de culturas nacionais. Constatou-se a predominância do coletivismo, sendo levemente maior na área com contato direto com o



# Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

cliente do que na sem contato direto com o cliente. Este artigo contribui para maior entendimento das mudanças organizacionais atuais no setor de educação e de como cultura e respectivas dimensões culturais podem contribuir para a integração interna e para o enfrentamento de desafios externos pelas organizações.

**Keywords:** Cultura Organizacional, Dimensões Culturais, Individualismo *versus* Coletivismo, Mudança Organizacional, Estudo de Caso.

## **Abstract**

The objective of this article is to analyze the cultural dimension individualism versus collectivism in organizations in the education sector that have undergone recent changes in their structures, both through a literature review and by conducting a case study in a corporation of educational systems. The literature review dealt with: culture and cultural dimensions; changes from the bureaucratic organization toward the divisional and innovative organization; cultural dimensions in schools; recent changes in the education sector, and educational corporations. As for the research methods, a case study was chosen, with the use of qualitative and quantitative data, which were obtained respectively through both the analysis of data from the organization and the action research, and the application of a structured questionnaire with questions used by Hofstede in his global census of national cultures. The predominance of collectivism was found to be slightly higher in the area with direct contact with the customer than in the area without direct contact with the customer. This article contributes to a better understanding of the current organizational changes in the education sector and how culture and its cultural dimensions can contribute to internal integration and to the organizations' ability to face external challenges.

**Keywords:** Organizational Culture, Cultural Dimensions, Individualism *versus* Collectivism, Organizational Change, Case Study.

## 1. INTRODUÇÃO

“Setor de educação avança 37,5% no Brasil mesmo com a crise econômica” (BELISSA, 2019). Ao mesmo tempo, “número de *edtechs* cresce 26% no Brasil durante a pandemia” (DINO, 2020) e “mercados globais de *e-learning* e *edtechs* devem crescer nos próximos” (SHIMABUKURO, 2021).

No contexto dos avanços da privatização da educação no Brasil (ADRIÃO, 2018; SEKI, 2020), novas práticas organizacionais (SANTOS; GUIMARÃES-IOSIF; CHAVES, 2018) podem ser problemáticas tanto para professores e gestores e, em particular, para as organizações.

A estrutura deste artigo está apresentada na Figura 1.

FIGURA 1 – Estrutura deste artigo.



Fonte: Autoria própria.

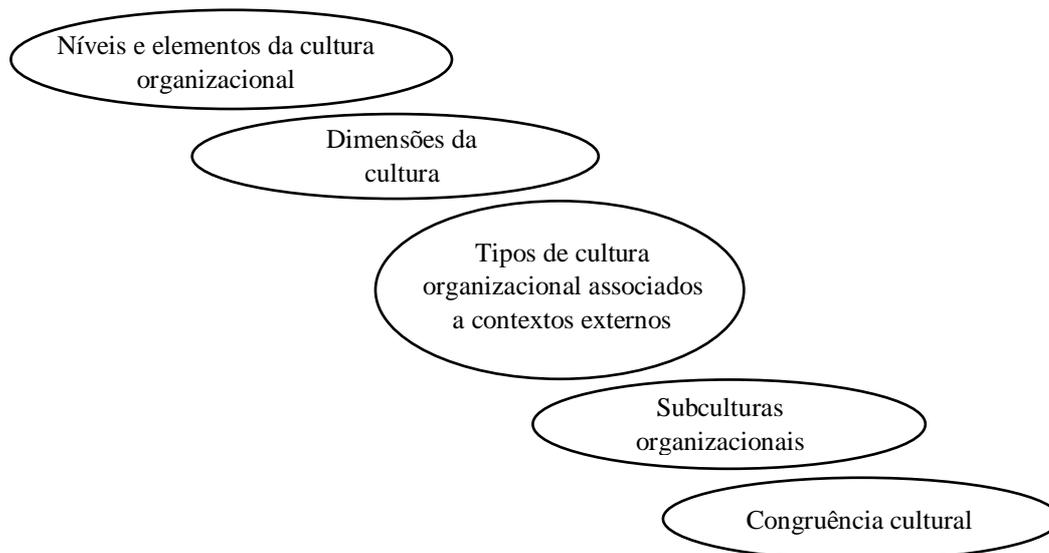
Em particular para as corporações educacionais que criam divisões para atenderem clientes específicos com bens e serviços específicos, a governança corporativa torna-se imprescindível (SANTOS; GUIMARÃES-IOSIF; CHAVES, 2018) para buscar a sincronia entre as ações da corporação e as ações das divisões, o que nos remete à dimensão cultural coletivismo *versus* individualismo (HOFSTEDE, 2001).

Desta maneira, o objetivo deste artigo é analisar a dimensão cultural individualismo *versus* coletivismo em organizações do setor de educação que passaram por mudanças recentes em suas estruturas, tanto por meio de uma revisão de literatura, como com a realização do estudo de um caso em uma corporação de sistemas educacionais.

## 2. CULTURA E DIMENSÕES CULTURAIS

Santos (2018) analisou o uso do conceito de Cultura Organizacional nas publicações científicas da Engenharia de Produção mais reconhecidas pela comunidade acadêmica mundial dessa área de conhecimento. Buscaram-se artigos diretamente relacionados à interface entre Cultura Organizacional e Engenharia de Produção na *Web of Science* sem restrição de data de início até 2015.

FIGURA 2 – 5 Principais Abordagens de Cultura encontradas na Engenharia de Produção.



Fonte: Santos (2018, p. 8).

No contexto dos 46 artigos encontrados foram identificadas 10 abordagens principais de Cultura Organizacional (SCHEIN, 1985; SCHWARTZ, 1999; HOFSTEDDE, 2001; HOFSTEDDE; HOFSTEDDE; MINKOV, 2010; HOUSE et al., 2004; QUINN; ROHRBAUGH, 1983; DENISON; SPREITZER, 1991; OUCHI; PRICE, 1978; CAMERON; QUINN, 2006; SCHEIN, 1996; O'REILLY III; CHATMAN; CALDWELL, 1991), que foram sintetizadas nas 5 Principais Abordagens de Cultura encontradas na Engenharia de Produção (FIGURA 2).

A relevância da cultura para as organizações reside em seu forte relacionamento à sua integração interna e ao tratamento de seus problemas de adaptação externa, fatores esses que permitem sucesso às organizações. Como afirmado por Schein (1985, p.9):

a cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados e que foram aprendidos por um grupo ao resolverem seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, podem ser ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Essa relevância ratifica-se pelo fato de cultura ser entendida como o modo de pensar das organizações. Os eixos desse modo de pensar são as seguintes 6 dimensões culturais (HOFSTEDDE, 2001; HOFSTEDDE; HOFSTEDDE; MINKOV, 2010).

- Alta *versus* baixa distância do poder indica a extensão em que uma sociedade e grupos sociais aceitam o fato de que o poder nas instituições seja distribuído desigualmente;
- Alta *versus* baixa aversão à incerteza indica a extensão em que a sociedade e grupos sociais se sente ameaçada por situações incertas e ambíguas e tenta evitá-las;
- Individualismo *versus* coletivismo retrata a relação entre aspectos individuais e coletivos que prevalecem em dada sociedade, refletindo o modo de viver das pessoas em conjunto;

- Masculinidade *versus* feminilidade, do lado da masculinidade representa uma predominância na sociedade pelos valores acentuados historicamente aos homens como assertividade, aquisição de dinheiro e bens, agressividade, ambição e desejo de poder. A feminilidade, por sua vez, é uma preferência para a cooperação, consenso, modéstia, cuidar dos mais frágeis e qualidade de vida nos grupos sociais;
- Orientação de curto *versus* longo prazo possui dimensão temporal. O pensamento orientado para curto prazo é imediatista, espera gratificações, consumo, gastos e pensamento analítico. Contrariamente, o pensamento de longo prazo é voltado para o futuro, indiferente a gratificações, demonstrando perseverança, poupança e investimentos e pensamento sintético; e
- Indulgência *versus* restrição representa respectivamente ora a tendência de permitir livre gratificação, de buscar a felicidade e desejos humanos relacionados ao ‘curtir a vida’ e ter diversão, enfim, a realização pessoal. De outro lado, a restrição reflete uma convicção de que a gratificação da pessoas pelos grupos sociais precisa ser controlada, limitada e regulada por normas sociais restritivas.

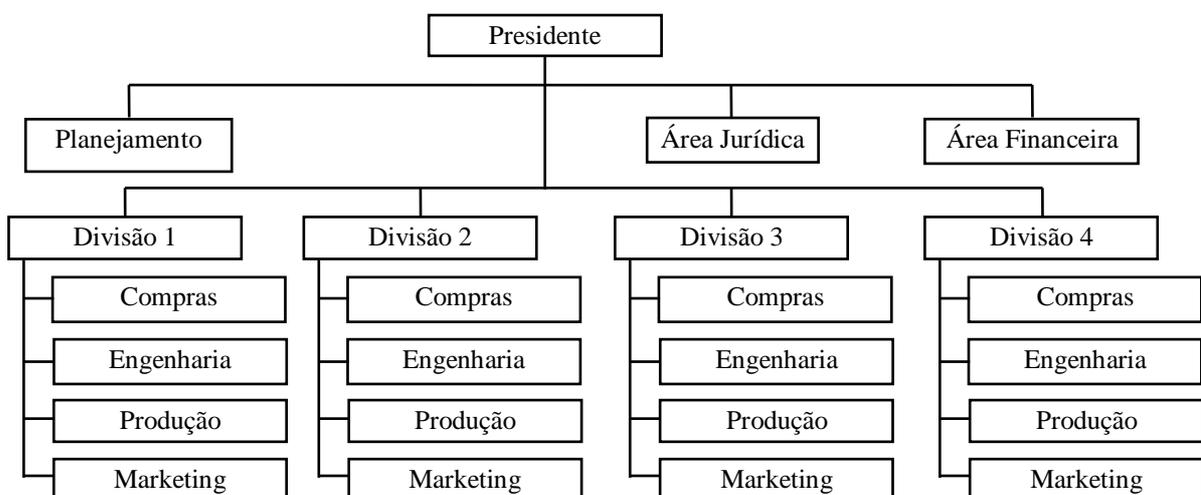
### **3. MUDANÇAS DA ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA RUMO À ORGANIZAÇÃO DIVISIONAL E INOVADORA**

Corporações de forma geral são formadas por divisões, o que possibilita associá-las à estrutura divisional ou forma divisionalizada (MINTZBERG, 1993). Divisões são criadas de acordo com o mercado que servem com a diversificação de bens e serviços e, então, é atribuído a elas a autonomia e o controle das funções operacionais necessárias para servir esses mercados (SANTOS et al., 2010).

Assim, na Figura 3 apresenta-se um organograma típico de uma empresa divisionalizada, em que cada divisão contém suas próprias atividades. A distribuição e duplicação das funções operacionais minimizam as interdependências entre as divisões, a fim de que

cada uma possa operar como uma entidade praticamente autônoma, livre da necessidade de se coordenar com as outras divisões. De outro lado, as divisões são agrupadas sob o escritório de administração corporativa, o que possibilita o controle da alta gerência sobre as divisões (MINTZBERG, 1993).

FIGURA 3 – Organograma típico de uma corporação ou organização divisional inovadora.



Fonte: Adaptada de Mintzberg (1993, p. 216).

#### **4. DIMENSÕES CULTURAIS NAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

As dimensões culturais de Hofstede (2001) e Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) são tratadas a seguir de duas maneiras, ora ligada a organizações burocráticas (burocracia mecanizada; MINTZBERG, 1993), ora relacionada a organizações inovadoras (*adhocracia*; MINTZBERG, 1993). Pressupõe-se que o relacionamento entre dimensões culturais e a forma divisionalizada (MINTZBERG, 1993) está no meio termo entre essas duas maneiras (SANTOS et al., 2010). As dimensões culturais de Hofstede podem ser associadas a organizações burocráticas usando-se as relações apresentadas no Quadro 1.

QUADRO 1 - Relações entre as dimensões culturais de Hofstede e organizações burocráticas.

<b>Cultura com Alta Distância do Poder</b>
Líderes incisivos e com alto poder de decisão são muito mais esperados (LAGROSEN, 2002).



# Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

<b>Cultura com Alta Distância do Poder</b>
Funcionários aceitam mais as regras e políticas dos líderes (WHEELER, 2001).
Oportunidades de aprendizagem são restritas aos membros com alto status, desencorajando o acesso livre à informação (FLYNN; SALADIN, 2006).
Métodos computacionais e estatísticos são usados cada vez mais intensamente, mas sem explorar o coletivismo das organizações (WACKER; SPRAGUE, 1998).
Espera-se que a alta administração assuma responsabilidades, dê ordens e saiba o que é certo (LAGROSEN, 2002).
Planejamento estratégico é uma forte atribuição dos líderes executivos (RAUCH; FRESE; SONNTAG, 2000).
<b>Cultura Individualista</b>
Os valores dos gerentes individualistas levam a um excesso de confiança na capacidade dos executivos liderarem a empresa. Líderes podem não pretender corrigir políticas a fim de evitar assumir a incoerência de decisões anteriores (FLYNN; SALADIN, 2006).
Líderes baseiam-se em informações subjetivas, particularmente as decorrentes de seu próprio julgamento (WACKER; SPRAGUE, 1998).
Gerentes tendem a rotular rapidamente eventos que acontecem dinamicamente no ambiente, sem antes considerar informações relevantes. Considera-se que o desempenho organizacional deve ser mais atribuído à liderança executiva do que a um efetivo planejamento estratégico (MUKHERJI; HURTADO, 2001).
<b>Cultura com Alta Aversão à Incerteza</b>
Funcionários aceitam mais as regras e políticas do líder porque elas fornecem regras claras (WHEELER, 2001).
Gestão de processos de negócios enfatiza mais procedimentos e rotinas (LAGROSEN, 2002).
Com o objetivo de reduzir a incerteza da tomada de decisão, a alta gerência baseia-se em dados e informações de várias fontes, antes de tomar decisões baseadas somente em seu julgamento e intuição (FLYNN; SALADIN, 2006).



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

### **Cultura Masculina**

O tipo de informação usada para apoiar a tomada de decisão depende da eficácia esperada em ganhar vantagem competitiva sobre os concorrentes (WACKER; SPRAGUE, 1998).

Como a tomada de decisão está centralizada nos níveis organizacionais superiores, esse é considerado o local mais apropriado para concentrar informação. Gerentes não se comunicam bem com os níveis inferiores, o que exige que eles obtenham informações sobre operações de outras fontes e não dos trabalhadores. Assim, enfatizam-se os métodos formais para coletar e analisar informações externas (FLYNN; SALADIN, 2006).

Responsabilidade pela tarefa é o mais importante e tem maior relevância do que relacionamentos sociais. Sucesso material é altamente valorizado (WHEELER, 2001).

Fonte: SANTOS et al. (2010, p.11-12).

Relações entre as dimensões culturais de Hofstede e organizações inovadoras estão apresentadas no Quadro 2.

QUADRO 2 - Relações entre as dimensões culturais de Hofstede e organizações inovadoras.

### **Cultura com Baixa Distância do Poder**

Como o *empowerment* implica compartilhamento de autoridade, ele reflete os valores de cultura com Distância do Poder mais baixa, o que naturalmente envolve a ideia de que pessoas na base da hierarquia organizacional têm conhecimento primordial para algumas decisões (ROBERT et al., 2000).

Treinamento é bastante enfatizado porque os papéis desempenhados pelos funcionários estão sempre mudando, e não são pré-determinados (LAGROSEN, 2002).

Um elemento chave é ouvir clientes com o objetivo de aprender com suas demandas mais importantes. A construção e gestão do relacionamento com cliente são relevantes para aprender como satisfazer e exceder às necessidades dos clientes (FLYNN; SALADIN, 2006).

*Adhocracia* pode de alguma forma usar computadores e métodos estatísticos, porém eles estarão de acordo com as relações anteriores.



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

### **Cultura Coletivista**

A alta gerência baseia-se em dados e informações e de diversas fontes, mais do que tomar decisões baseadas somente em seu julgamento e intuição (FLYNN; SALADIN, 2006). Essa relação está ligada à cultura com alta Aversão à Incerteza.

Há mais uso e confiança em fontes de informação do que na individualidade. Elas incluem sistemas de informação, colegas de trabalho e clientes (FLYNN; SALADIN, 2006)

Planejadores de estratégia e tomadores de decisão preferem ambientes que podem ser analisados com o envolvimento amplo da organização (MUKHERJI; HURTADO, 2001), o que facilita a análise do ambiente e a estruturação do planejamento estratégico

A expectativa dos funcionários está mais fortemente alinhada com o real desempenho de seus grupos (FLYNN; SALADIN, 2006)

Membros do grupo buscam atingir metas porque sua autoestima aumenta o reconhecimento dado ao grupo (FLYNN; SALADIN, 2006)

### **Cultura com Baixa Aversão à Incerteza**

Gerentes sentem-se mais à vontade com a instabilidade, são menos avessos às novidades e mais abertos à experimentação com iniciativas novas e ainda não testadas (FLYNN; SALADIN, 2006)

Gestão de processos de negócios é provavelmente mais focado na inovação e experimentação (FLYNN; SALADIN, 2006)

Há uma incidência maior de indivíduos que apresentam capacidade individual de controle e inovação (MULLER; THOMAS, 2001)

Gerentes buscam mais informação do que a somente necessária para ganhar vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Há vontade para coletar tipos de informação mais variados, seja ela objetiva ou subjetiva (WACKER; SPRAGUE, 1998)

### **Cultura Feminina**

Enfatiza-se a comunicação (LAGROSEN, 2002) e o desenvolvimento de fortes relacionamentos e cooperação no trabalho (HOFSTEDDE 2001)

Negociação é importante na resolução de conflito e líderes tendem a ter grandes habilidades em facilitar relacionamentos (FLYNN; SALADIN, 2006)

Fonte: SANTOS et al. (2010, p.12-13).

Assim, organizações burocráticas podem ser consideradas como uma configuração organizacional que possui uma cultura predominantemente com: alta distância do poder, individualismo, com alta aversão à incerteza e masculinidade.

Por outro lado, a baixa distância do poder, o coletivismo, a baixa aversão à incerteza e a feminilidade prevalecem nas organizações divisionais e inovadoras.

## 5. DIMENSÕES CULTURAIS NA EDUCAÇÃO

Oliveira (2021) observa que a gestão escolar também pode ser estudada nas 6 dimensões culturais de Geert Hofstede (HOFSTEDE, 2001; HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010) como apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Dimensões culturais de Geert Hofstede nas escolas.

Dimensões	Baixa	Alta
<b>Distância do poder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdade no tratamento/Independência dos alunos perante os professores;</li> <li>• Voltado para o estudante;</li> <li>• Transferência de verdades pessoais (prática).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desigualdade no tratamento/Dependência dos alunos perante os professores;</li> <li>• Voltado para o professor;</li> <li>• Transferência de conhecimentos pessoais (teoria).</li> </ul>
<b>Aversão à incerteza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situações em aberto e boas discussões;</li> <li>• Aprendizagem de que a verdade pode ser relativa;</li> <li>• Conquistas nas próprias habilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situações estruturadas e rígidas e busca por respostas certas;</li> <li>• Aprendizagem na verdade absoluta;</li> <li>• Conquistas no esforço, contexto e aprendizagem.</li> </ul>

Dimensões	Baixa	Alta
<b>Individualismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamento como grupo;</li> <li>• Iniciativas individuais desencorajadas;</li> <li>• Objetivo da educação: entender como fazer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamento individual;</li> <li>• Iniciativas individuais encorajadas;</li> <li>• Objetivo da educação: entender como aprender.</li> </ul>
<b>Masculinidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação social é importante;</li> <li>• Estudante médio é a norma;</li> <li>• Educação básica ensinada por professores homens e mulheres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenho dos estudantes é importante;</li> <li>• Melhor estudante é a norma;</li> <li>• Educação básica ensinada por professores mulheres apenas.</li> </ul>
<b>Orientação a longo prazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizagem na tolerância e no respeito;</li> <li>• Não encontram dificuldade na educação básica caso a mãe trabalhe;</li> <li>• Desenvolvimento maior do pensamento analítico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizagem para poupar;</li> <li>• Dificuldade na educação básica caso a mãe trabalhe;</li> <li>• Desenvolvimento maior de pensamento sintético.</li> </ul>
<b>Indulgência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca importância para os esportes;</li> <li>• Pouco incentivo para emoções positivas;</li> <li>• Liberdade de discurso não é uma preocupação primária.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importância dos esportes;</li> <li>• Incentivo a emoções positivas;</li> <li>• Liberdade de discurso considerado importante.</li> </ul>

Fonte: Oliveira (2021, p.83) e adaptado de Hofstede (2001); Minkov e Hofstede (2011).

## 6. MÉTODOS DE PESQUISA

Primeiramente a unidade de análise prática foi escolhida por ter passado pela mudança de uma organização funcional para uma organização divisional e inovadora, tornando-se assim uma corporação de sistemas educacionais, intitulada pelos autores deste artigo como Corporação X.



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

Essa organização será analisada em termos das mudanças organizacionais realizadas nos últimos anos. Em seguida serão estudadas as relações entre as mudanças organizacionais e as dimensões culturais de Hofstede. Por fim, será analisada a relação entre duas áreas dessa corporação de sistemas educacionais, ou sejam, o *back office*, mais ligada à infraestrutura da organização, e a área de relacionamento com clientes, que pode ser entendida como o *front office*.

Quanto aos métodos de pesquisa, optou-se pela realização de estudo de caso, com o uso de dados qualitativos e quantitativos, que foram obtidos respectivamente por meio tanto da análise de dados da organização e da pesquisa-ação, como da aplicação de questionário estruturado com questões usadas por Hofstede (2022) em seu censo global de culturas nacionais. A abordagem quantitativa foi usada com um construto teórico bem definido a fim de analisar a relação entre variáveis (CRESWELL, 2010; TURATO, 2005). Por sua vez a abordagem qualitativa foi utilizada de forma exploratório de estudar fenômeno de pesquisa ainda não exaustivamente compreendido a fim de entender o significado que indivíduos e/ou grupos atribuem a um problema (CRESWELL, 2010; MINAYO, 2001).

É relevante observar que os métodos qualitativos utilizados no desenvolvimento deste trabalho se caracterizam também como pesquisa-ação (THIOLLENT, 1997), visto que os o primeiro autor tem vínculo com a organização estudada desde 2020. Esta pessoa vem realizando estudos nessa organização sob a orientação do segundo autor deste artigo. Para Thiollent (1997), a pesquisa-ação caracteriza-se pela análise e ação que os pesquisadores realizam intencionalmente na realidade, possibilitando uma relação direta entre pesquisa e o cotidiano das organizações.

Santos, Fogaça e Zanon (2013) buscaram questões que poderiam ser usadas para estudar as dimensões culturais de Hofstede em organizações, classificando-as em três grupos: crença na decisão coletiva; operacionalização do trabalho em equipe; e apoio da função de recursos humanos às equipes (QUADRO 4).

A crença na decisão coletiva decorre da necessidade das empresas formarem equipes para atingirem seus objetivos e propósitos estratégicos. A gestão de negócios tem necessidade



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

da interfuncionalidade para incorporar eficazmente os recursos das diversas áreas funcionais da empresa (SANTOS, 1999).

A operacionalização do trabalho em equipe, não obstante pareça simples, é objetivo difícil de ser alcançado. Ele exige grandes esforços no que se refere ao aumento da capacidade decisória dos funcionários trabalharem em equipe, ao compartilhamento de visão e de informação, renovação dos modelos mentais de indivíduos e de grupos, ao nivelamento da importância das áreas funcionais e à adequação de teorias, conceitos e modelos à prática organizacional (SANTOS, 1999, p.43).

O apoio da função de recursos humanos às equipes significa que as várias atividades da função de recursos humanos podem contribuir muito efetivamente para o sucesso do trabalho em equipe. O trabalho em equipe deve ser contemplado no projeto e descrição de cargos, nos processos de recrutamento e seleção, no treinamento e desenvolvimento de funcionários, na gestão de desempenho e, finalmente, na remuneração ligada aos resultados dos projetos conduzidos pelas equipes (SANTOS, 1999, p.43).

QUADRO 4 - Questões que permitem investigar a dimensão cultural Individualismo *versus* Coletivismo no contexto da Administração da Produção.

<b>DIMENSÃO CULTURAL INDIVIDUALISMO <i>VERSUS</i> COLETIVISMO</b>
<b>Crença na decisão coletiva</b>
Todos têm um forte senso de ser membro de equipe (DALSMALCHIAN; LEE; NG, 2000, p.397).
Há bastante espírito de grupo (DALSMALCHIAN; LEE; NG, 2000, p.397).
A empresa forma times para resolver problemas (FLYNN; SALADIN, 2006, p.600).
Trabalhar com pessoas que cooperam bem uma com as outras é importante (HILAL, 2006, p.147).
Decisões individuais usualmente são de maior qualidade do que as decisões grupais (HILAL, 2006, p.148).
O trabalhador que faz seu dever em silêncio é um dos maiores bens de uma organização (HILAL, 2006, p.147).



# Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

<b>DIMENSÃO CULTURAL INDIVIDUALISMO <i>VERSUS</i> COLETIVISMO</b>
Decisões tomadas pelos indivíduos são de mais alta qualidade do que decisões tomadas por grupos (HOFSTEDDE, 2001, p.472).
As decisões importantes são tomadas por indivíduos (HOFSTEDDE, 2001, p.398).
Facilitam-se a comunicação e colaboração entre grupos que é necessária para viabilizar a inovação (HURLEY, 1995, p.61).
Gestão é gestão de grupos (LAGROSEN, 2002, p.278).
Gestão é gestão de indivíduos (LAGROSEN, 2002, p.278).
<b>Operacionalização do trabalho em equipe</b>
As equipes solucionadoras de problemas ajudaram a melhorar o processo de produção da empresa (FLYNN; SALADIN, 2006, p.600).
As equipes de funcionários são encorajadas a tentar resolver seus problemas tanto quanto possível (FLYNN; SALADIN, 2006, p.600).
As pessoas cooperam bem umas com as outras (HOFSTEDDE, 2001, p.468).
Nos últimos 3 anos, muitos problemas foram resolvidos por meio de sessões de pequenos grupos (RUNGTUSANATHAM <i>et al.</i> , 2005, p.59).
<b>Apoio da função de recursos humanos às equipes</b>
<b>Trabalhadores são pagos</b> pelo número de diferentes tarefas que eles são capazes de resolver (FLYNN; SALADIN, 2006, p.600).
A qualidade da participação em times é uma parte significativa da <b>avaliação de desempenho</b> na empresa (FLYNN; SALADIN, 2006, p.600).
Trabalhadores diretos recebem <b>treinamento</b> para realizar tarefas múltiplas no processo de produção (FLYNN; SALADIN, 2006, p.600).
<b>Selecionam-se funcionários</b> que são capazes de trabalhar bem em grupo (FLYNN; SALADIN, 2006, p.600).
A competência para realizar o trabalho é o único critério para <b>contratar pessoas</b> (HOFSTEDDE, 2001, p.398).



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

Inovação é recompensada através de **bônus** de equipe (JAMROG; VICKERS; BEAR, 2006, p.17).

**Empregados são treinados** de maneira interfuncional na empresa a fim de substituir outros se necessário (RUNGTUSANATHAM *et al.*, 2005, p.59).

Fonte: Santos, Fogaça e Zanon (2013, p. 6-7)

Várias questões poderiam ser usadas para analisar a dimensão cultural individualismo *versus* coletivismo nas organizações, mas não obstante essa proposta seja interessante, decidiu-se por tratar a dimensão individualismo *versus* coletivismo na corporação de sistemas educacionais deste estudo de caso usando-se as questões disponibilizadas no questionário utilizado para o desenvolvimento deste estudo foi desenvolvido por Hofstede (2001) entre 1969 e 1973, onde aplicou junto aos empregados da multinacional *International Business Machines Corporation (IBM)*, que atua na área de tecnologia da informação.

Hofstede (2001, p. 490-497) entendeu que utilizar catorze questões tornaria os cálculos complexos e poderia causar problemas de replicações e duplicidades. Dito isso, Hofstede (2001, p. 492) elaborou uma nova fórmula com base em apenas quatro questões, que foram adaptadas pelos autores e estão descritas a seguir:

1. Afirmativa 1: Para você e para a sua família, viver e trabalhar em um ambiente agradável é mais importante que o seu sucesso individual.
2. Afirmativa 2: Trabalhar com pessoas que colaboram e compartilham boas práticas umas com as outras é mais importante que o seu sucesso individual.
3. Afirmativa 3: Ter boas condições de trabalho para todos (ventilação, iluminação, espaço de trabalho adequado, entre outros) é mais importante que ter apenas no setor que você faz parte.
4. Afirmativa 4: Ter um trabalho que possibilite a você horas suficientes para sua vida pessoal ou familiar é mais importante que o seu sucesso individual.

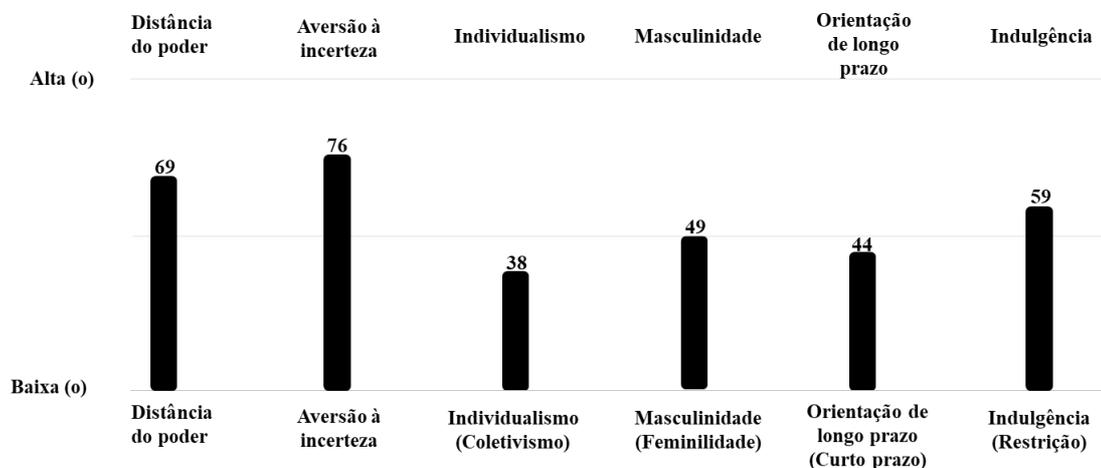
A fórmula utilizada por Hofstede (2001, p. 492) para o cálculo do índice Individualismo *versus* Coletivismo é:

$IIC = - 27 \times (\text{contagem média da afirmativa 1})$

- + 30 x (contagem média da afirmativa 2)
- + 76 x (contagem média da afirmativa 3)
- 43 x (contagem média da afirmativa 4)
- 29 (= constante).

Convém usar esta fórmula porque ela é a mesma usada no censo de culturas de Hofstede (2022) e permite a comparação com os valores das dimensões culturais para diferentes culturas nacionais, tais como as do Brasil (OLIVEIRA, 2021, FIGURA 4). É possível uma comparação com as culturas nacionais de outros 103 países. Os valores variam de 0 a 100 e indicam que, quanto mais próximo de zero de uma dimensão, a cultura é considerada baixa e, inversamente, quanto mais próximo de 100, é considerada alta.

Figura 4 - Classificação das dimensões culturais do Brasil em 2018.



Fonte: Obtida em Oliveira (2021, p. 76; Hofstede, 2022).

Em um trabalho de pesquisa, a população e a amostra tem o objetivo de definir as características para a realização do estudo proposto. Silveira e Clemente (2000) afirmam que população é entendida como um conjunto de elementos os quais possuem as características que são desejáveis para o estudo e a amostra é uma parte escolhida da população segundo critérios de representatividade, na população.



A pesquisa envolveu a população composta pela Corporação X, com uma amostragem probabilística, por conveniência do autor. Uma amostra por conveniência, segundo Samara e Barros (1997), é aquela em que os elementos são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador, levando-se em conta a facilidade de abordagem e o alcance da população objetivo da pesquisa. Para a amostragem da pesquisa, foram selecionados grupos que pertencem à Corporação X e a grupos que pertencem a sistemas educacionais concorrentes entre si. Para os entrevistados, foram escolhidos funcionários que possuem muitos anos de casa e outros que entraram recentemente.

A coleta de dados quantitativos foi realizada por meio da aplicação de um questionário elaborado por Hofstede (2001, p. 490-497) e adaptado em 2022 pelos autores desta pesquisa. Os resultados serão apresentados, para melhor compreensão das respostas, por meio de gráficos.

Esses questionários foram aplicados a dois públicos distintos, utilizando-se as mesmas perguntas. Tanto o primeiro questionário quanto o segundo foram feitos com base em uma coleta quantitativa, sendo que o primeiro teve como público alvo os colaboradores que trabalham no *BackOffice* e o segundo questionário os colaboradores que trabalham diretamente com o cliente, ou seja, no *FrontOffice*.

Depois de coletar as informações quantitativas, essas informações foram analisadas com o intuito de tirar conclusões a respeito da realidade vivida pela Corporação X e seus Sistemas Educacionais.

Para finalizar, foi possível mapear como a cultura organizacional da Corporação X afeta diretamente a dimensão cultural individualismo *versus* coletivismo (HOFSTEDE, 2001), mesmo em um cenário antagônico onde divisões de diversos sistemas educacionais competem entre si, mas pertencem à mesma corporação.

## 7. ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso é composto pelas seguintes partes:



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

- Mudanças organizacionais ocorridas na Corporação X, realizada com métodos qualitativos;
- Mudanças culturais decorrentes das mudanças organizacionais na Corporação X a partir de sua missão e seus valores, realizada com métodos qualitativos;
- Mudanças culturais decorrentes das mudanças organizacionais na Corporação X, realizada com métodos quantitativos; e
- Análise comparativa das dimensões culturais no *BackOffice* e no *FrontOffice*, realizada com métodos qualitativos;

Primeiramente, as mudanças organizacionais realizadas pela empresa no presente recente são apresentadas.

De acordo com a vivência do primeiro autor e materiais internos da empresa, pode-se ter um contexto da Corporação X, que na realidade não existia em documentos oficiais. Inicialmente essa corporação era uma escola privada que utilizava um sistema educacional reconhecido e de referência em aprovação nos vestibulares.

Para a compreensão do artigo é fundamental entender a história da Corporação X, bem como algumas de suas principais características, como o modelo de negócios adotado e também a cultura que prevalece até os dias atuais.

Assim como dito anteriormente, tem-se uma escola antiga e de referência em uma grande cidade do Brasil, que elaborou ao longo de anos um material didático de excelência, que foi e continua sendo referência para milhares de professores ao longo do território nacional. Porém, esse material era exclusivo dessa escola até um determinado período.

A escola, que é uma empresa familiar, idealizou escalar o negócio da família para atender uma demanda que gostaria de ter esse material didático. Após algumas análises, entendeu-se que o material didático poderia se transformar em um sistema educacional para atender outras escolas ao longo de todo o Brasil. Dessa forma, a família colocou o plano em ação, o que tirou a exclusividade da escola matriz utilizar o material didático e sistema educacional elaborado ao longo de anos.



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

Com o passar dos anos o negócio foi crescendo e o sistema educacional passou a atender centenas de escolas pelo território nacional. Com isso, observou-se que a estrutura para atender centenas de escolas pelo Brasil se tornava cada vez mais complexa. Ainda mais, a família entendeu que o negócio de Sistemas educacionais era um setor muito vantajoso, o que fez com que a família passasse a investir na compra de outros sistemas educacionais, deixando a estrutura cada vez mais complexa para gerenciar.

Dado o contexto de crescimento e aquisição de outros sistemas educacionais, foi necessária a criação de uma corporação para gerir todos os sistemas educacionais. Portanto, foi nesse contexto que surgiu a Corporação X, que engloba dezenas de sistemas educacionais que em algumas situações concorrem entre si.

Na segunda etapa de estudo de caso, são apresentadas as mudanças culturais decorrentes das mudanças organizacionais.

Com o objetivo de se ter uma cultura forte, a Corporação X desenvolveu ao longo de alguns anos uma cultura que foi se consolidando e hoje é muito forte, sendo ela constituída por dois grandes pilares: a missão e os valores.

As organizações necessitam ter uma razão de ser para que seus propósitos sejam atingidos e entendidos perante o ramo de atividade. Oliveira (2009) define a missão da empresa como uma forma de traduzir determinados sistema de valores e crença em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa. Procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. A missão da Corporação X pode ser descrita como: aperfeiçoar a forma como professores ensinam e como os estudantes aprendem, promovendo e escalando educação de excelência, em particular sempre avançado na quantidade de alunos aprovados em exames institucionais.

A visão é uma abordagem que a organização tem que se preocupar olhando para onde se quer chegar que, segundo Tavares (2005), é uma visão de oportunidades futuras do negócio da organização para permitir uma concentração de empenhos na sua busca. De acordo com Oliveira (2009), a visão deve ser considerada como os limites que os

responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.

Os valores da Corporação X podem ser compreendidos como:

- **Ética e respeito:** É fundamental falar a verdade, e agir com respeito é essencial na construção de uma empresa consistente e duradoura. O importante é fazer o correto, sem atalhos;
- **Educação é propósito de vida:** Considera-se a Educação como paixão, vocação e sonho. Acredita-se que ela transforma as pessoas e muda o mundo;
- **Humildade e consistência:** A vitória de hoje em nada garante o sucesso de amanhã. Para se criar uma empresa sustentável, busca-se, com humildade, corrigir os erros e melhorar sempre. Um passo de cada vez;
- **O valor está nas pessoas:** Somente com pessoas excelentes que pensam e agem como agentes principais e autônomos, trabalham juntas e são recompensadas pelas entregas, se constrói uma companhia perene;
- **Compromisso com os clientes:** Os clientes são respeitados e a Corporação X é obstinada em entregar soluções de excelência. Busca-se execução eficiente com muita disciplina; e
- **Evoluir sempre:** Para o sucesso no longo prazo, é necessário sonhar grande, evoluir sempre e, por vezes, não se descuidar de resultados no curto prazo. Por isso, busca-se inovar e investir cada vez mais.

Considera-se que a missão e valores da Corporação X valoriza seus funcionários, criando condições e dando suporte para que eles busquem continuamente o aperfeiçoamento de resultados a serem atingidos pelos seus clientes. Assim, eles podem ser fortemente associados à dimensão cultural de coletivismo, dependendo, entretanto, da atuação individual assertiva dos funcionários da Corporação X.

Na terceira etapa deste estudo de caso apresentam-se e se discutem os resultados obtidos para a dimensão cultural individualismo versus coletivismo, por meio da aplicação dos

questionários estruturados baseados em Hofstede (2001, p. 492). Vale reforçar que os resultados comentados a seguir se aplicam unicamente à caracterização do comportamento dos colaboradores da Corporação X e suas respectivas áreas, não devendo, portanto, constituir-se em conclusões que possam ser estendidas a todo o universo de empresas corporativas brasileiras.

Utilizando-se dos dados da frequência relativa, tem-se as seguintes contagens médias:

- *BackOffice*:  $IIC = -27 (1,57) + 30 (1,71) + 76 (1,86) - 43 (1,71) - 29 = 47,43$ ;
- Relacionamento direto com cliente:  $IIC = -27 (2,19) + 30 (2,50) + 76 (1,81) - 43 (2,00) - 29 = 38,69$ ; e
- Total:  $IIC = -27 (2,00) + 30 (2,26) + 76 (1,83) - 43 (1,91) - 29 = 41,35$ .

Na Figura 5 é apresentada a comparação entre os índices da Corporação X” referente à dimensão cultural individualismo *versus* coletivismo.

Figura 5 – Dimensões culturais nas áreas de *BackOffice* e de Relacionamento direto com cliente e na Corporação X como um todo.



Fonte: Autoria própria.

Finalmente, neste estudo de caso discute-se a proximidade de valores da dimensão cultural individualismo *versus* coletivismo nas áreas *BackOffice* e de Relacionamento direto com cliente da Corporação X.

A Corporação X tem um modelo principal de negócio: B2B2C (*Business-To-Business-To-Consumer*), pois a Corporação vende diretamente bens e serviços ao consumidor, mas essa venda é facilitada por outro negócio (distribuidor, varejista ou atacadista). De forma



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

que o modelo de negócio inclui toda a cadeia comercial. No caso da Corporação X, ela vende para a escola conveniada e a escola conveniada vende para os alunos.

As duas principais áreas estudadas da empresa são: *BackOffice* e relacionamento direto com cliente (*FrontOffice*), sendo que o *BackOffice* ou retaguarda está associado à infraestrutura da organização e aos departamentos administrativos de uma empresa ou departamentos que mantêm nenhum ou pouco contato com os clientes (KING, 2003). Já o Relacionamento direto com o cliente é o oposto do *BackOffice*, visto que é a área da empresa que mantém o contato direto com o cliente final.

De acordo com a vivência na organização do primeiro autor deste artigo, o *BackOffice* na Corporação X é uma área da empresa bastante corporativa que possui um plano de carreira bem definido, sendo que um critério muito forte para a ascensão nesse plano de carreira é a meritocracia, ou seja, quanto melhor as pessoas desempenharem as suas funções e entregarem resultados, mais chance elas têm de alcançar cargos mais altos.

Já a área de Relacionamento direto com o cliente não possui um plano de carreira muito extenso, é um cargo muito bem definido onde as pessoas não costumam buscar posições de liderança. Além disso, a remuneração variável da área não só leva em consideração o resultado individual, como também o resultado coletivo, ou seja, para se ter uma remuneração variável boa, o coletivo também precisa atingir resultados bons - situação que também ocorre com o *BackOffice*, porém em menores proporções.

Com esse resultado observa-se que os colaboradores da Corporação X, em uma escala de 0 (zero) para os coletivistas e 100 (cem) para os individualistas, são mais coletivistas, uma vez que a nota 50 seria o meio termo e o resultado do total foi de 41,35. Nota-se também que dentro da Corporação X há uma diferença entre as áreas de *BackOffice* e de Relacionamento direto com o cliente, onde a área de *BackOffice* tende a ser mais individualista que a área de Relacionamento direto com o cliente. Portanto, vale ressaltar que das respostas coletadas, (69,47%) são referentes à área de Relacionamento com o cliente e, o restante (30,43%) são referentes à área de *BackOffice*, o que faz com que o total se aproxime mais da nota da área de Relacionamento com o cliente.



Para Hofstede (2001), esses resultados demonstram que são culturas, cujas ações se traduzem em defesa dos interesses coletivos, da família ou outros laços relevantes, onde se considera compreensível um comportamento econômico estritamente voltado para a satisfação do coletivo, ou seja, valorizam o relacionamento com as pessoas em seu grupo.

De acordo com a visão dos autores, a cultura da Corporação X está de acordo com o resultado total esperado, uma vez que o discurso do coletivo está muito presente nos valores da empresa que realmente são vivenciados no dia a dia. Embora o todo tenha um aspecto coletivo, observa-se a diferença entre a área de *BackOffice* e a área de Relacionamento direto com o cliente, tal diferença pode ser pela influência do plano de carreira desenvolvido para cada uma das áreas, onde para o *BackOffice* a possibilidade de ascensão de carreira é bem mais relevante e possível que na área de Relacionamento direto com o cliente.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pretendeu-se neste trabalho de pesquisa aplicar o modelo de cultura organizacional proposto por Hofstede (2001), dentro da dimensão cultural de individualismo *versus* coletivismo a cultura da Corporação X que contém sistemas educacionais. Para satisfazer esses objetivos, optou-se neste estudo teórico-empírico pelo uso conjunto de métodos de pesquisa qualitativos e quantitativos e na análise e interpretação dos dados foram utilizados procedimentos de estatística descritiva. Para a amostragem da pesquisa, foram selecionados aleatoriamente colaboradores da Corporação X, tanto da área de *BackOffice* quanto da área de Relacionamento direto com cliente.

O resultado desta pesquisa mostrou que na dimensão cultural individualismo *versus* coletivismo, em ambas as áreas da Corporação X prevaleceu índices mais coletivistas, porém a área de Relacionamento com o cliente (38,69) mais coletivista que a área de *BackOffice* (47,43). Embora os resultados tenham sido coletivistas, evidencia-se que as duas áreas da Corporação X foram mais individualistas se comparadas com o índice do Brasil como um todo. Além disso, entende-se que mesmo os sistemas educacionais sendo



concorrentes entre si, a cultura coletivista da Corporação X como um todo se destaca frente ao individualismo de cada colaborador.

A pesquisa realizada, baseada em dados quantitativos, não pretende explicar as causas dos fenômenos encontrados, mas apontar meios que poderão ser replicados e explorados em estudos posteriores por meio dessa abordagem de Hofstede (2001). Como sugestão para pesquisas futuras, indica-se aplicar este modelo para caracterizar a cultura organizacional, em outras corporações que contribuam para o enriquecimento científico de trabalhos acadêmicos e propicie aos administradores outra visão a respeito da cultura organizacional pelo qual é responsável.

Além disso, existe a possibilidade de um estudo mais aprofundado na própria Corporação X, onde a recomendação seria a realização de entrevistas com algumas lideranças da Corporação X e seus respectivos sistemas educacionais, com o objetivo de tentar explicar as causas dos resultados encontrados na pesquisa, para validar se a percepção dos autores deste artigo frente ao plano de carreira é realmente grande influência para o coletivismo e para o individualismo. Algumas possíveis perguntas para validar essa percepção estão a seguir: “Você acredita que o plano de carreira desenvolvido para a área de *BackOffice* é mais robusto e permite mais influência no ambiente de trabalho se comparado com o plano de carreira desenvolvido para a área de Relacionamento direto com o cliente?”; e “Visto que a remuneração variável da área de Relacionamento direto com o cliente tem forte influência do coletivo, isso faz com que as pessoas se ajudem mais para chegar em um objetivo comum?”.

Acredita-se ser muito importante realizar novos estudos sobre:

- Mudanças organizacionais em corporações do setor de educação no Brasil;
- Análise das mudanças culturais decorrentes dessas mudanças organizacionais;
- Análise das consequências dessas mudanças organizacionais e culturais para o setor de educação no Brasil.



## REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T. Dimensões e formas da privatização da educação no Brasil: caracterização a partir de mapeamento de produções nacionais e internacionais. **Currículo sem fronteiras**, v. 18, n. 1, p. 8-28, 2018.

BELISSA, T. Setor de educação avança 37,5% no Brasil mesmo com a crise econômica. **Diário do Comércio**, 20.07.2019. Disponível em: <<https://diariodocomercio.com.br/negocios/mercado-de-educacao-em-alta-no-estado/#:~:text=Mas%2C%20essa%20mesma%20pesquisa%20mostrou,e%20superior%20experimentam%20esse%20crescimento>>. Acesso em: 12.05.2022.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the competing values framework. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: CRESWELL, J. W. (Ed.). Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

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

DENISON, D. R.; SPREITZER, G. M. Organizational culture and organizational development: a competing values approach. **Research in Organizational Change and Development**, v.5, n.1, p.1-21, 1991.

DINO (DIVULGADOR DE NOTÍCIAS). Número de *edtechs* cresce 26% no Brasil durante a pandemia. **Mundo de Marketing**, Notícias Corporativas, 06.04.2020. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/noticias-corporativas/conteudo/271870/numero-de-edtechs-cresce-26-no-brasil-durante-a-pandemia#:~:text=No%20Brasil%2C%20o%20n%C3%BAmero%20de,a%20pandemia%20de%20Covid%2D19.>>> Acesso em: 12.05.2022.

FLYNN, B.; SALADIN, B. Relevance of Baldrige constructs in an international context: a study of national culture. **Journal of Operations Management**, v.25, n.5, p.583-603, 2006.



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

HILAL, A. V. G. Brazilian national culture and cultural agreement: findings from a multinational company. **International Journal of Cross Cultural Management**, v.6, n.2, p.139-167, 2006.

HOFSTEDE, G. **Compare countries**. Disponível em: <<https://www.hofstede-insights.com/pt/product/compare-countries/>>. Acesso em 14.05.2022.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and organizations**: software of the mind. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

HOUSE, R. et al. (Ed.). **Culture, leadership, and organizations**: the GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks: Sage, 2004.

HURLEY, R. H. Group culture and its effects on innovative productivity. **International Journal of Engineering and Technology Management**, v.12, n.1-2, p.57-75, 1995.

JAMROG, J.; VICKERS, M.; BEAR D. Building and sustaining a culture that supports innovation. **Human Resource Planning**, v.29, n.3, p.9-19, 2006.

KING, M. J. **Back office and beyond: a guide to procedures, settlements and risk in financial markets**. 2. ed. Hampshire: Harriman House, 2003.

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

MINAYO, M. C. S. **Ciência, técnica e arte**: o desafio da pesquisa social. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H. **Structures in fives**: designing effective organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993.

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

MULLER, S. L.; THOMAS, A. S. Culture and entrepreneurial potential: a nine-country study of locus of control and innovativeness. **Journal of Business Venturing**, v.16, n.1, p.51-75, 2001.



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, v.34, n.3, p. 487-516, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, P. H. **Cultura organizacional e gestão estratégica em escolas públicas: sistematização de fatores técnicos e políticos para o desempenho escolar**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2021.

OUCHI, W. G.; PRICE, R. L. Hierarchies, clans, and theory Z: a new perspective on organization development. **Organizational Dynamics**, v.7, n.2, p.25-44, 1978.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A Spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, v.29, n.3, p.363-377, 1983.

RAUCH, A., FRESE, M.; SONNENTAG, S. Cultural differences in planning/success relationships: a comparison of small enterprises in Ireland, West Germany and East Germany. **Journal of Small Business Management**, v.38, n.4, p.28-41, 2000.

ROBERT, C.; PROBST, T. M.; MARTOCCHIO, J. J.; DRASGOW, F. e LAWLER, J. J. Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland and India: predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. **Journal of Applied Psychology**, v.85, n.5, p.643-658, 2000.

RUNGTUSANATHAM, M.; FORZA, C.; KOKA, B. R.; SALVADOR, F.; NIE, W. TQM across multiple countries: convergence hypothesis versus national specificity arguments. **Journal of Operations Management**, v.23, n.1, p.43-63, 2005.

SAMARA, B, S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1997.

SANTOS, A. V.; GUIMARÃES-IOSIF, R.; CHAVES, V. L. J. Corporações privadas na educação superior brasileira: Implicações das novas práticas organizacionais. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 26, n. 136, p. 1-20, 2018.



# Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

SANTOS, F. C. A. **Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, F. C. A. **Investigação histórica das abordagens da Cultura Organizacional usadas na Engenharia de Produção**. In: MACHADO, Marcos William Kaspchak (org.). *A Engenharia de Produção na contemporaneidade*. Ponta Grossa - PR: Atena, 2018. V. 5, cap.1, p. 1-20. Disponível em: <<https://www.atenaeditora.com.br/wp-content/uploads/2018/12/E-book-A-Engenharia-de-Produ%C3%A7%C3%A3o-na-Contemporaneidade-5-3.pdf>>. Consulta em 17.01.2019.

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

SANTOS, F. C. A.; FOGAÇA, D. R.; ZANON, C. J. Dimensões culturais individualismo *versus* coletivismo, feminilidade *versus* masculinidade e orientação de curto *versus* longo prazo na administração da produção: proposição de questões de pesquisa. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS - SIMPOI, 16., 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo, FGV, 2013. p.1-16.

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

SCHEIN, E. Three cultures of management: the key to organizational learning. **Sloan Management Review**, v.38, n.1, p.9-20, 1996.

SCHWARTZ, S. H. A Theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology**, v.48, n.1, p.23-47, 1999.

SEKI, A. K. **Determinações do capital financeiro no Ensino Superior: fundo público, regulamentações e formação de oligopólios no Brasil (1990-2018)**. Tese (Doutorado em Educação) – Centro de Ciências em Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

SHIMABUKURO, I. Mercados globais de *e-learning* e *edtechs* devem crescer nos próximos anos, aponta estudo. **Olhar Digital**, 22.06.2021. Disponível em:<



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

<https://olhardigital.com.br/2021/06/22/pro/e-learning-e-edtechs-devem-crescer-nos-proximos-anos/>. Acesso em: 12.05.2022.

SILVEIRA, V. V.; CLEMENTE, M. O individualismo-coletivismo no Brasil e na Espanha: correlatos e validação de construtos. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 317-346, 2000.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1997.

TURATO, E. R. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. **Revista de Saúde Pública**, v. 39, n. 3, p. 507–514, 2005.

WACKER, J. G.; SPRAGUE, L. G. Forecasting accuracy: comparing the relative effectiveness of practices between seven developed countries. **Journal of Operations Management**, v.16, n.2-3, p.271-290, 1998.

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