

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
CURSO DE MESTRADO**

LEONICE LINK PERSCH

**RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS E A INFLUÊNCIA DA CULTURA
NACIONAL: UM ESTUDO EM UMA MULTINACIONAL ITALIANA**

**CAXIAS DO SUL
2017**

LEONICE LINK PERSCH

RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS E A INFLUÊNCIA DA CULTURA
NACIONAL: UM ESTUDO EM UMA MULTINACIONAL ITALIANA

Dissertação de mestrado submetido à Banca de Defesa designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Janaína Macke

CAXIAS DO SUL
2017

P466r Persch, Leonice Link

Retenção de profissionais e a influência da cultura nacional : um estudo em uma multinacional italiana / Leonice Link Persch. – 2017. 170 f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

Orientação: Janaína Macke.

1. Fatores de retenção no trabalho. 2. Satisfação no trabalho. 3. Cultura nas organizações. 4. Interculturalidade. 5. Dimensões culturais no Brasil, Índia e China. I. Macke, Janaína, orient. II. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática da UCS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

LEONICE LINK PERSCH

RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS E A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL: UM ESTUDO EM UMA MULTINACIONAL ITALIANA

Dissertação de Mestrado submetido à Banca de Defesa designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Aprovado em: 30/03/2017.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Janaína Macke
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Dr. Deonir de Toni
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Dr. Marco Aurélio Bertolazzi
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Dr. José Célio Silveira Andrade
Universidade Federal da Bahia - UFBA

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelas oportunidades concedidas na minha jornada, sempre me iluminando e me guiando para o melhor caminho. Agradeço a minha família, em especial meus pais João e Marlene, por terem me ensinado princípios e valores, com simplicidade e humildade, que serviram de base para que me tornasse a pessoa que sou hoje. Ao meu esposo Emerson, pela compreensão e apoio durante a jornada, que exigiu muita dedicação e abstenções, para que esse trabalho se tornasse realidade. A minha orientadora Profa. Dra. Janaina Macke, pela sua dedicação em sua orientação, pelo conhecimento compartilhado e pela amizade. Agradeço também, todo o corpo docente do PPGA - UCS, pela disponibilidade, pelo conhecimento compartilhado e pelos momentos de interação proporcionados. Agradeço aos colegas de mestrado, que contribuíram para o meu desenvolvimento e aprendizado dentro do mestrado. Por fim, agradeço à empresa por ter dado a oportunidade de realizar essa pesquisa.

RESUMO

Estudos realizados ao longo dos anos, buscaram entender os fatores de retenção de profissionais nas organizações e as culturas nacionais que determinam ou influenciam o comportamento dos indivíduos. O presente estudo teve como objetivo identificar os fatores de retenção de profissionais e analisar a influência das características culturais nacionais sobre esses fatores. O pressuposto de diferenciação nacional dos fatores de retenção está embasado na literatura que considera as distinções culturais no nível nacional e sua influência no comportamento dos indivíduos e na cultura das organizações. A influência das culturas foi analisada com base em seus traços mais característicos e comparada aos resultados obtidos em cada unidade. Como metodologia, foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa, de caráter exploratório-descritivo. A estratégia foi uma *survey*, e como técnica de coleta de dados utilizou-se questionário com perguntas abertas e fechadas com escalas de 3 e 5 pontos. Para a análise dos dados, empregaram-se procedimentos quantitativos através do software *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, utilizando métodos de análise descritiva e multivariada. O campo de estudo foi composto por três filiais de uma empresa multinacional italiana, do segmento de fabricação de peças para itens fora de estrada, estando as mesmas localizadas no Brasil, Índia e China, as quais foram identificadas no presente estudo como Filial X1, Filial X2 e Filial X3, respectivamente. Pretendeu-se contemplar com a pesquisa, a análise dos fatores de retenção em cada unidade, o nível de satisfação, os fatores que poderiam influenciar na possível saída desses profissionais e sua relação com o contexto das características culturais. Em suma, o presente trabalho buscou identificar se haveria uma relação entre fatores de retenção e características culturais nacionais, e também, os fatores de retenção de cada unidade. Os resultados da pesquisa apontaram que os fatores de retenção dos profissionais são influenciados pelas dimensões e características culturais nacionais, na qual as organizações estão inseridas. Os fatores de retenção e os fatores influenciadores na intenção de sair dos profissionais, ambos exercem influências diferentes sobre a intenção de sair ou ficar na organização. Do ponto de vista teórico, espera-se ter contribuído para o campo científico, criando novos *insights* sobre fatores de retenção e cultura. Do ponto de vista empírico, objetiva-se dar suporte as organizações que implementam filiais em países estrangeiros, facilitando o seu processo de adaptação. Bem como, aos profissionais, para melhorar o entendimento das necessidades de diferentes culturas, facilitando o processo de interação.

Palavras-chave: Fatores de Retenção no Trabalho. Satisfação no Trabalho. Cultura nas Organizações. Interculturalidade. Dimensões Culturais do Brasil, Índia e China.

ABSTRACT

Studies over the years have sought to understand the professional retention factors in organizations and national cultures that determine or influence the behavior of individuals. This study aimed to determine the job retention factors and analyze the influence of national cultural characteristics of these factors. The assumption of national differentiation on retention factors is grounded in the literature that considers cultural distinctions at the national level and its influence on the behavior of individuals and in the culture of organizations. The influence of the cultures was analyzed based on their characteristic features and compared to the results obtained in each unit. As methodology, there was applied a quantitative research, with exploratory and descriptive approach. The strategy was a survey, and as a data collection technique was used questionnaire with open and closed questions with scales of 3 and 5 points. For the data analysis, were employed quantitative procedures using the SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) software, using methods of descriptive and multivariate analysis. The field of the study was comprised of three subsidiaries from an Italian multinational company which is parts manufacturer for off road segment, and they are located in Brazil, India and China, which were identified in this study as subsidiary X1, subsidiary X2 and subsidiary X3, respectively. It was intended to contemplate with the research, the analysis of retention factors in each unit, the level of satisfaction, the factors that could influence potential leave of the professionals and its relation to the context of cultural characteristics. In short, this study sought to identify whether there was a relationship between retention factors and national cultural characteristics, and also, the retention factors of each unit. The results of the research pointed out that the retention factors of the professionals are influenced by dimensions and cultural characteristics, in which the organizations are inserted. The retention factors and the factors influencing the intention to leave the professionals, both exert different influences on the intention to leave or stay in the organization. From a theoretical point of view, it is expected to have contributed to the scientific field, creating new insights into retention and cultural factors. From an empirical point of view, the objective is to support organizations that implement affiliates in foreign countries, facilitating the process of adaptation. As well, for professionals to improve understanding of the needs of different cultures, facilitating the process of interaction.

Keywords: Retention Factors at work. Job Satisfaction. Culture in Organizations. Interculturalism. Cultural dimensions of Brazil, India and China.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de cultura de Hampden-Turner e Trompenaars.....	36
Figura 2 - Desenho da pesquisa.....	62
Figura 3 - Esquema conceitual dos fatores de retenção.....	107
Figura 4 - Esquema conceitual dos fatores que influenciam a sair	111
Figura 5 - Principais correlações entre características culturais e fatores de retenção.....	127

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Listagem dos scores das dimensões culturais do Brasil, América Latina e no mundo	43
Tabela 2 - Número de funcionários Filial X1	74
Tabela 3 - Número de funcionários Filial X2.....	75
Tabela 4 - Número de funcionários Filial X3.....	76
Tabela 5 - Características sociodemográficas dos respondentes	79
Tabela 6 - Teste de esfericidade de Bartlett e índice Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)	82
Tabela 7 - Análise univariada por variável.....	83
Tabela 8 - Análise univariada por variável e por filial	87
Tabela 9 - Teste dos componentes principais: Fatores de retenção.....	91
Tabela 10 - Teste dos componentes principais: Satisfação no trabalho	93
Tabela 11 - Teste dos componentes principais: Fatores que influenciam a intenção de sair ...	94
Tabela 12 - Teste dos componentes principais: Características da cultura nacional brasileira	96
Tabela 13 - Teste dos componentes principais: Características da cultura nacional indiana ...	99
Tabela 14 - Correlação de Pearson: Fatores de satisfação no trabalho	100
Tabela 15 - Fatores de retenção e categorias da Filial X1	103
Tabela 16 - Fatores de retenção e categorias da Filial X2.....	104
Tabela 17 - Fatores de retenção e categorias da Filial X3.....	105
Tabela 18 - Fatores que influenciam a sair na Filial X1	108
Tabela 19 - Fatores que influenciam a sair na Filial X2.....	109
Tabela 20 - Fatores que influenciam a sair na Filial X3.....	110
Tabela 21 - Médias das características culturais nacionais	116
Tabela 22 - Correlação das características da cultura nacional e retenção dos brasileiros	124
Tabela 23 - Correlação das características da cultura nacional e retenção dos indianos.....	125
Tabela 24 - Correlação das características da cultura nacional e retenção dos chineses.....	126
Tabela 25 - Correlação de Pearson: Fatores de retenção.....	156
Tabela 26 - Correlação de Pearson: Fatores que influenciam na intenção de sair	157
Tabela 27 - Correlação de Pearson: Características culturais nacionais	158
Tabela 28 - Correlação de Pearson: Características culturais organizacionais	159
Tabela 29 - Correlação de Pearson: Fatores de retenção e cultura nacional	160

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais abordagens sobre as políticas de RH na retenção de profissionais	21
Quadro 2 - Medidas de intenção de permanência ou de saída da organização mais frequentemente utilizados em âmbito internacional.....	23
Quadro 3 - Fatores de retenção de profissionais nas organizações	24
Quadro 4 - Fatores de retenção e categorias de motivação	25
Quadro 5 - A mensuração e escala das dimensões culturais de Hofstede	35
Quadro 6 - Características dos problemas de acordo com as dimensões	39
Quadro 7 - Comparativo das dimensões culturais de Hofstede e Hampden-Turner e Trampenaars	41
Quadro 8 - Principais traços e características da cultura brasileira	47
Quadro 9 - Principais traços e características da cultura chinesa	51
Quadro 10 - Comparação de valores culturais entre Anglo-Americanos e Chineses.....	52
Quadro 11 - Principais traços e características da cultura indiana	58
Quadro 12 - Quadro comparativo das dimensões culturais.....	60
Quadro 13 - Estrutura do questionário com objetivos e questões	67
Quadro 14 - KMO e Grau de ajuste à análise fatorial	70
Quadro 15 - Categorias e subcategorias de análise dos dados	71
Quadro 16 - Características culturais nacionais: resultados da pesquisa x literatura	117

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
BEX	<i>Business Executives</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
EICPO	Intenções Comportamentais de Permanência na Organização
EUA	Estados Unidos da América
IBM	<i>International Business Machines</i>
IMI	Instituto de Marketing Industrial
IRIC	Instituto de Pesquisa de Cooperação Intercultural
MNC	<i>Multinational Company</i>
SIP	<i>China-Singapore Industrial</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
1.2.1	Objetivo geral	18
1.2.2	Objetivos específicos	19
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	FATORES DE RETENÇÃO	21
2.2	CULTURA	27
2.2.1	Origens e conceitos	27
2.2.2	A Influência da cultura nacional nas empresas	28
2.2.3	A interculturalidade	30
2.2.4	Dimensões culturais de Hofstede	32
2.2.5	Dimensões culturais de Hampden-Turner e Trompenaars	35
2.2.6	Similaridade e diferenças entre as dimensões propostas por Hofstede e Trompenaars	40
2.2.7	Estudos e características da cultura brasileira	42
2.2.8	Estudos e características da cultura chinesa	49
2.2.9	Estudos e características da cultura indiana	55
2.2.10	Resumo das características das três culturas nacionais: Brasil, China e Índia	59
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	62
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	62
3.1.1	Pesquisa quantitativa	63
3.1.2	Pesquisa exploratória e descritiva	64
3.1.3	Survey	64
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	65
3.2.1	Questionário	66
3.3	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	68
3.4	PROCESSO DE AUTORIZAÇÃO E ENTRADA NO CAMPO DE PESQUISA	72
4	CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	73
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA FILIAL DO BRASIL.....	74

4.2	CARACTERIZAÇÃO DA FILIAL DA ÍNDIA.....	75
4.3	CARACTERIZAÇÃO DA FILIAL DA CHINA	76
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	78
5.1	RESULTADOS DA PESQUISA.....	78
5.1.1	Dados sociodemográficos.....	79
5.1.2	Resultados dos testes de confiabilidade e validade	82
5.1.3	Análise Univariada por variável.....	83
5.1.4	Análise Univariada por variável e por filial	87
5.1.5	Análise dos componentes principais.....	90
5.1.6	Análise da matriz de correlações	100
5.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	102
5.2.1	Fatores de retenção dos profissionais que atuam em cada filial.....	102
5.2.2	Fatores que poderiam influenciar a intenção de sair dos profissionais de cada filial	108
5.2.3	Identificação dos níveis de satisfação dos profissionais de cada filial	112
5.2.4	Comparação dos resultados das características culturais entre as unidades estudadas e confrontar com a literatura	114
5.2.5	Levantar traços da cultura nacional dos países e relacioná-los com os resultados obtidos nos fatores de retenção	120
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	129
6.1	RESULTADOS RELACIONADOS AOS OBJETIVOS	129
6.2	CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E A PRÁTICA ORGANIZACIONAL	132
6.3	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA	135
	REFERÊNCIAS	137
	APÊNDICE A - Correlação de Pearson: Fatores de retenção	156
	APÊNDICE B - Correlação de Pearson: Fatores que influenciam na intenção de sair.	157
	APÊNDICE C - Correlação de Pearson: Características culturais nacionais.....	158
	APÊNDICE D - Correlação de Pearson: Características culturais organizacionais	159
	APÊNDICE E - Correlação de Pearson: Fatores de retenção e cultura nacional.....	160
	APÊNDICE F - QUESTIONÁRIO INGLÊS.....	161
	APÊNDICE G - QUESTIONÁRIO PORTUGUÊS	166

1 INTRODUÇÃO

O alto custo de recrutamento e seleção (PFEFFER, 1998), o atraso, a perda de produtividade durante o período de adaptação (DAVIES, 2001) e o custo oculto de perda de produtividade (DAS, 2002), são fatores que ressaltam a importância de investir em práticas adequadas para atrair, selecionar e reter os melhores profissionais do mercado. Para as organizações é desafiador obter o comprometimento dos colaboradores e a retenção de pessoal. Assim, acabam por utilizar práticas variadas para suprir essa demanda interna.

Entre as práticas adotadas, estão a busca de junção dos valores individuais aos da organização no recrutamento e seleção (VIANEN, 2000), a oferta de uma remuneração equitativa (BOYD; SALAMIN, 2001; PARKER; WRIGHT, 2001), o reconhecimento dos esforços e contribuições dos indivíduos (DAVIES, 2001), a proposta de um trabalho desafiante e interessante (KRAUT; KORMAN, 1999), e oportunidades de formação e desenvolvimento (WENTLAND, 2003). Acredita-se que essas práticas sejam capazes de satisfazer e reter os profissionais.

Pesquisas apontam que dentre os fatores individuais associados à retenção dos trabalhadores está a percepção sobre as condições do local de trabalho e do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A literatura apresenta ainda que as características do trabalho como a significância da tarefa executada, a autonomia, o *feedback*, e a ética no local de trabalho exercem influência no nível de satisfação do profissional ao coincidir com o que as pessoas valorizam e esperam do seu trabalho (HACKMAN; OLDHAM, 1976; STEERS; RHODES, 1978).

A satisfação no trabalho tem sido objeto de pesquisa nas ciências sociais por ser um fator relevante no ambiente de trabalho (ARNOLD et al., 1991). Um dos principais direcionamentos aponta que a satisfação do funcionário é um indicador confiável de retenção (BOBBITT; FAUPEL; BURNS, 1991). A satisfação pessoal, juntamente com a responsabilidade profissional, é um importante indicador do bem-estar psicológico de uma pessoa, bem como um preditor de desempenho no trabalho e compromisso (ARNOLD et al., 1991).

Desta forma, Hofstede (1980) desenvolveu diversos estudos transculturais de valores relacionados com o trabalho para entender melhor a função da cultura organizacional a partir de um ponto de vista mais global. Os efeitos da cultura organizacional nas atitudes e

comportamentos individuais, bem como no desempenho global da empresa é o que torna o fenômeno uma atraente área de estudo.

A cultura organizacional funciona como um sistema de controle social e pode influenciar atitudes e comportamentos dos trabalhadores através dos valores e crenças que operam em uma empresa (FLYNN; CHATMAN, 2001; KUSLUVAN; KARAMUSTAFA, 2003). A cultura organizacional tem uma influência direta sobre a satisfação pessoal e do compromisso (JOHNSON; McINTYRE, 1998; LOK; CRAWFORD, 1999; LUND, 2003; SILVERTHORNE, 2004) e intenção de permanecer (EGAN; YANG; BARTLETT, 2004).

Um aspecto da cultura organizacional é o grau em que os valores individuais dos trabalhadores são congruentes com os da organização. Nos valores individuais tem-se a orientação de como as coisas deveriam ser, enquanto os valores organizacionais são “normas que especificam como os membros da organização devem se comportar e como os recursos organizacionais devem ser alocados” (EDWARDS; CABLE, 2009, p. 654). Congruência entre os valores organizacionais e individuais tem sido relacionada ao aumento da satisfação no trabalho, maior motivação, maior identificação dos colaboradores com a organização, e a intenção reduzida para deixá-la (EDWARDS; CABLE, 2009; GODRICH, 2010).

O processo de globalização e fusões de empresas envolve a aproximação e maior interação entre as nações, o surgimento das multinacionais e a facilidade de acesso às informações. Tudo isso contribuiu para a criação de um único mercado (HOFSTEDE et al., 1991). Considerando o impacto dessas mudanças no mundo corporativo, é possível identificar que o mercado global demanda um gerenciamento mais adequado à cultura (HARRIS; MORAN, 2007). Esse fato leva à intensificação de contatos interpessoais que necessitam ser cada vez mais eficientes e dinâmicos. Os negócios globais também afetam os aspectos culturais, legais, políticos, sociais e econômicos (PARKER, 1999).

No caso de empresas que se expandem para outros países, que exportam ou que estabelecem parcerias, torna-se relevante a noção de cultura, porque é um fator importante na estratégia de internacionalização (RODRIGUES; DUARTE, 1999). Conforme Perrow (1976, p. 127), “o impacto de diferenças culturais é mais forte, naturalmente, quando as empresas saem do local de origem e estabelecem filiais no exterior”.

Quando as empresas se expandem para além de suas fronteiras nacionais, aumenta a valorização das relações interculturais em que tanto a cultura nacional quanto a organizacional estão envolvidas (HOFSTEDE et al., 1991). Em muitos casos, as técnicas são

simplesmente reaplicadas sem a devida adaptação a particularidades e diferenças culturais (RAMOS, 1983).

Uma área que possui campo para pesquisa e exploração é a identificação dos fatores de retenção dos funcionários e de que forma as percepções dos profissionais, influenciados pela cultura nacional, impactam nesses fatores de retenção. Em vista disso, este estudo propõe o foco para a retenção de profissionais examinando se as experiências e características da cultura nacional influenciam as decisões dos mesmos a permanecer na organização.

No intuito de contribuir para o campo científico possibilitando novos *insights*, o propósito deste estudo é identificar os fatores que retêm os funcionários na empresa e a possível influência da cultura nacional. Segundo a literatura, um dos fatores que impactam no comportamento humano é a cultura nacional da qual ele faz parte, e conseqüentemente, influencia nos comportamentos das pessoas dentro das organizações (RODRIGUES; DUARTE, 1999; HOFSTEDE et al., 2010).

Para tanto, o presente documento está organizado em 7 (sete) capítulos específicos, visto que no primeiro são apresentadas as considerações introdutórias, problematização e o contexto, demonstrando a relevância do tema. Compõe o segundo capítulo, a fundamentação teórica que fará com que os conceitos do tema proposto facilitem a interpretação dos dados e seu entendimento. Em seguida, encontram-se os aspectos metodológicos, a fim de se obter os dados da pesquisa, análise e interpretação dos mesmos. No quarto capítulo, a caracterização do objeto de estudo. Os resultados deste estudo encontram-se no quinto capítulo, e no sexto capítulo serão apresentadas as considerações finais. Por fim, apresentam-se as referências e apêndices.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Quanto à retenção de profissionais, Herzberg (1966) descobriu que existem dois conjuntos de fatores: um conjunto de influências sobre a satisfação no trabalho (fatores de motivação), e o outro não tem qualquer efeito sobre a satisfação no trabalho, mas poderia aumentar a insatisfação com o trabalho devido à ausência dos fatores de higiene. Sendo foco desta pesquisa os fatores que motivaram os profissionais a permanecerem na empresa.

Diversos estudos foram realizados para entender e criar métodos de medição das intenções de permanência e de saída dos empregados das organizações (LYONS, 1971; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; ARNOLD; FELDMAN, 1982; WILLIAMS; HAZER, 1986; BURKE, 1991; REED; YOUNG; MCHUGH, 1994; IRVING; COLEMAN; COOPER, 1997; CHANG, 1999; CLUGSTON, 2000; OSBORNE, 2000; JONES; HARTE, 2005; MENEZES; BASTOS, 2010).

Em pesquisas anteriores, o suporte organizacional percebido pelos empregados apareceu como um fator significativo da intenção de permanência ou saída dos empregados, onde um elevado suporte organizacional levaria a intenção de ficar e o baixo suporte organizacional levaria a intenção de deixar a organização (JOHNSTON, 1995). Justificando a necessidade das políticas e valores das multinacionais serem adaptadas à realidade cultural local de suas filiais, permitindo uma percepção de suporte organizacional.

Com a globalização, as empresas multinacionais tendem a implantar os modelos de gestão e valores globais da matriz nos países onde sediam suas filiais, não se atentando para as características específicas de cada país, podendo gerar desconforto e até mesmo conflitos culturais (DA SILVA, 2008). Baseado em seus 25 anos de pesquisas em empresas multinacionais instaladas no estado de São Paulo, Marras (2005) afirma que é prática comum o geocentrismo, propagando seus princípios e valores nas filiais.

A influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional é defendida por diversos autores (TRIANDIS, 1982; CHILD; KIESER, 2003; HOFSTEDE, 1980; 1984; 1991; HAMPDEN-TURNER; TROMPENAARS, 1993; 2000; CHILD, 1979; LAURENT, 1986; FREITAS, 1991; BOYACIGILLER; ADLER, 1991; BERGER; LUCKMAN, 2004; MOTTA; CALDAS, 1997; MIURA, 2001; BARROS et al., 2003; MASCARENHAS, 2004). Devido ao advento da internacionalização das empresas, as diferenças das culturas nacionais tornaram-se um dos maiores problemas da administração (HOFSTEDE et al., 1991).

Considerando que há influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional, as multinacionais precisam considerar as diferenças culturais para criar um ambiente de trabalho satisfatório, que poderá ser capaz de reter os profissionais. A partir dessas considerações, o estudo foi orientado pelo seguinte problema de pesquisa: **Quais são os fatores de retenção de profissionais de uma multinacional italiana, sediadas no Brasil, Índia e China, e a influência da cultura nacional sobre os mesmos?**

Para investigar o problema de pesquisa, foram verificados os fatores de retenção dos profissionais, o nível de satisfação, os fatores que poderiam influenciar a intenção de sair da empresa e as características culturais nacionais e organizacionais. Não foi objetivo desta pesquisa atribuir tipologias às culturas, tais como: boa ou má, forte ou fraca. Também não fez parte do escopo caracterizar a cultura da organização e de suas filiais, e sim, identificar as características culturais predominantes de cada país, de acordo com a teoria, e buscar ao final, relacionar os diferentes fatores de retenção dos empregados com essas características culturais.

Quanto à caracterização dos traços culturais nacionais, o estudo foi delimitado de acordo com as dimensões culturais propostas por Hampen-Turner e Trompenaars (1997) e Hofstede (1980), pelo fato de “suas pesquisas demonstrando as diferenças em culturas nacionais têm servido como referencial para muitos estudos que relacionam a influência da cultura nacional sobre as práticas administrativas” (SANTOS, 2005, p. 36).

A partir das dimensões propostas, buscou-se através de estudos e publicações de outros estudiosos, as principais características de cultura nacional objeto deste estudo. Essas características foram enquadradas dentro das dimensões culturais, e após a realização da pesquisa de campo e análise dos dados, foi feita uma comparação dos resultados obtidos em cada país.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Identificar os fatores de retenção dos profissionais de uma multinacional italiana examinando como e se as experiências culturais locais influenciam nas decisões dos mesmos a permanecer na empresa. O estudo foi feito em 03 (três) filiais localizadas no Brasil, Índia e China. A investigação centrou-se na análise das características e traços culturais de cada país sendo comparados com os resultados da pesquisa dos fatores de retenção.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atender o objetivo geral, apoiar-se-á nos seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os fatores de retenção dos profissionais que atuam em cada filial;
- b) Identificar os fatores que poderiam influenciar a intenção de sair dos profissionais de cada filial;
- c) Identificar o nível de satisfação dos profissionais de cada filial;
- d) Comparar os resultados das características culturais entre as unidades estudadas e confrontar com a literatura;
- e) Levantar traços da cultura nacional dos países e relacioná-los com os resultados obtidos nos fatores de retenção.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Com o advento da globalização da economia nos últimos anos, se notou um aumento do número de empresas estrangeiras instaladas no país. Diante disso, se reforça a necessidade de identificar os fatores que influenciam a retenção dos profissionais nas empresas, e de que forma a cultura nacional pode influenciar nesses fatores.

Após pesquisas realizadas nas Bases de Dados da CAPES, notou-se que havia estudos e modelos de testes relacionados ao nível de satisfação dos profissionais e da sua intenção de sair ou permanecer nas organizações, conforme demonstrado no Quadro 3. Alguns estudos foram realizados para analisar a influência das culturas nacionais no ambiente organizacional. Mas poucas pesquisas foram realizadas para identificar os fatores de retenção dos profissionais e a relação com as características de sua cultura nacional - esse é um *gap* identificado na literatura, para o qual o presente estudo buscou contribuir.

O presente estudo contribuiu teoricamente para o aprofundamento dos estudos sobre a diversidade cultural, pois este tema tem sido pouco explorado no Brasil (FLEURY, 1996; FREITAS, 2000, BERTOLAZZI, 2008), apesar da forte competitividade econômica que se encontra no cenário nacional e da busca da “democratização das relações sociais” (FLEURY, 1996, p. 362).

Os estudos sobre as influências culturais nos ambientes de trabalho são recentes, porque até o início dos anos 80, havia o entendimento de que as práticas de gestão eram aplicáveis a todas as situações, independentemente do contexto. As divergências entre países seriam uma consequência do nível de desenvolvimento econômico e tecnológico de cada país (MOTTA, 1997).

Com a ascensão da economia japonesa e seus métodos peculiares de administração, ocorreu uma mudança de visão passando a reconhecer que existem aspectos peculiares na cultura nacional e organizacional do Japão, que não poderiam ser replicados em outros contextos (HOFSTEDE, 1994; RODRIGUES; DUARTE, 1999). Esse fato fez com que se percebesse que os aspectos socioculturais de um país devem ser levados em consideração, para que os modelos de administração fossem adaptados.

A proposta de estudar os fatores que motivaram os profissionais a permanecer na empresa e a relação da cultura nacional com os mesmos, encontra justificativa na afirmação de que “todas as práticas gerenciais são passíveis de ser influenciadas pela cultura, sobretudo, a negociação, a comunicação, a tomada de decisão, a liderança e a motivação” (RODRIGUES; DUARTE, 1999, p. 52). Empresas que possuem operações fora do seu país precisam investir num processo de conscientização e educação globais, em todos os níveis da organização (FITZGERALD-TURNER, 1997).

A motivação da pesquisa também possui relação com experiência vivida em empresas multinacionais visualizando suas dificuldades de adaptação cultural aos países nas quais sediam suas filiais e também a necessidade em identificar os fatores de retenção dos seus profissionais para que possam manter uma mão-de-obra qualificada e motivada.

Ressalta-se que o presente estudo está ajustado ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul - pela busca constante de novas estratégias e formas de organização para a competitividade, refletindo sobre os fatores organizacionais, sociais e culturais, que afetam o desempenho dos indivíduos e das empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo como base o problema de pesquisa e os objetivos a serem alcançados, apresenta-se o referencial teórico que fundamenta esta pesquisa. Inicialmente, são apresentados os fatores de retenção e satisfação de profissionais. Após, a noção de cultura, enfatizando o conceito de diversidade cultural. A seguir, trata das culturas objeto de estudo e seus traços mais característicos. E por fim, serão apresentadas as possíveis relações entre a cultura nacional e os fatores de retenção.

2.1 FATORES DE RETENÇÃO

Existe uma preocupação por parte das empresas com a alta rotatividade e a baixa capacidade de retenção de seus profissionais, que também é chamado de *turnover*, e afeta diretamente nos custos com recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento influenciando no desempenho e lucratividade das empresas (JESITUS, 1992; JOHNSON, 1981; STALLWORTH, 2003).

As políticas e práticas de gestão de recursos humanos voltadas à retenção baseiam-se no recrutamento e seleção, desenvolvimento pessoal, do estilo de gestão, desenvolvimento de carreira, plano de cargos e salários, qualidade de vida no trabalho e remuneração e benefícios, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Principais abordagens sobre as políticas de RH na retenção de profissionais

PRÁTICAS	ABORDAGENS	AUTOR
Recrutamento Interno	Deve servir como um estímulo para que os profissionais se preocupem continuamente com a melhoria de suas qualificações profissionais	Pontes (2001)
Recrutamento Externo	Deve ocorrer quando os requisitos de qualificação dos profissionais internos não satisfazem as necessidades da vaga	
Desenvolvimento	Constitui-se como um elemento estratégico. A organização contribui para o desenvolvimento dos profissionais e de seus negócios	Fitz-Enz (2001)
Carreira	Pressupõe desenvolvimento profissional gradativo fruto da relação estabelecida entre a pessoa e a empresa atendendo à perspectiva de ambos	Dutra (1996)

(Continua)

QVT (Qualidade de Vida no Trabalho)	A satisfação dos empregados e a instalação de um clima propício trazem resultados positivos na qualidade e na produtividade, além de proporcionar um ambiente criativo	Pontes (2001)
Remuneração	Tem-se a alternativa de remunerar com base na análise da pessoa e um conjunto de habilidades, e não no seu cargo	Pontes (2001)
Remuneração por competência	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes e mais a capacidade de entrega ao trabalho de forma a agregar valor à organização	Dutra (2004)
PCS (Plano de Cargos e Salários)	Correta avaliação dos cargos e adequação salarial diante do mercado	Pontes (2001)
Benefícios	Suprem as necessidades básicas dos colaboradores e são utilizados como mecanismo de atração e retenção de pessoas, por isso devem ser mantidos	Fritz-Enz (2001)

FONTE: Elaborado pela autora (2016), com base na literatura pesquisada.

Ao compreenderem que as pessoas possuem demandas a serem atendidas, os gestores e as lideranças devem auxiliar e desenvolver ferramentas para sanar essas demandas, a fim de se conseguir atrair e reter os talentos da organização (MARRAS, 2010). Há diversos modelos e teorias sobre *turnover* advindos de diferentes estudos e muitos deles focaram no *turnover* voluntário (MARCH; SIMON, 1958; PRICE, 1977; MOBLEY, 1977), que normalmente é descrito como consequência da quebra de relação entre o empregado e empregador (LAMBERT, 2001). Em geral, esses modelos buscam identificar variáveis relevantes e sua inter-relação que influenciam na tomada de decisão sobre deixar a organização (MENEZES; BASTOS, 2010).

No entanto, segundo Menezes e Bastos (2010), um dos modelos mais estudados é o de Steers e Mowday (1981), que afirma que a saída do empregado de uma organização depende de 4 (quatro) etapas: (i) expectativa de trabalho e valores compartilhados da organização; (ii) respostas afetivas; (iii) intenção de deixar a organização; e, (iv) *turnover*, estimulado por alternativas e oportunidades de trabalho, e condições econômicas e de mercado.

Já os autores Mobley, Horner e Hollingsworth (1978) apresentaram um modelo com 6 (seis) etapas no processo de decisão de saída: (i) diferenças individuais; (ii) satisfação no trabalho e probabilidade de encontrar alternativas simultaneamente; (iii) pensamento sobre deixar a organização; (iv) intenção de pesquisar por outras alternativas de trabalho; (v) intenção de sair; e, (vi) *turnover*. Esse modelo foi avaliado mais tarde pelos autores Miller, Katerberg e Hulin (1979) e sintetizaram em 4 (quatro) etapas: (i) mobilidade na carreira; (ii) satisfação no trabalho; (iii) cognições de saída; e, (iv) *turnover*.

A intenção de permanência ou de saída dos empregados de uma organização pode ser um bom indicador de *turnover* (BLUEDORN, 1982; LEE; MOWDAY, 1987). Os estudos de “intenção de permanência”, também podem ser encontrados na literatura com os termos “retenção” ou “intenção de permanecer empregado” e o inverso “intenção de sair”, refere-se à intenção comportamental que conduz ao resultado de retenção (COWDEN et al., 2011).

Nesse sentido, em 2010, os autores Menezes e Bastos desenvolveram e validaram um novo método para medir a intenção de permanência, que denominaram de Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização (EICPO). Ela fundamentou-se na Teoria da Ação Planejada de Ajzen (2005) e busca avaliar a inter-relação entre crenças, afetos, intenções e comportamentos. O Quadro 2 apresenta os principais estudos realizados ao longo dos anos e suas principais medidas de intenção de permanência e de saída da organização, com alguns parâmetros psicométricos identificados nos estudos.

Quadro 2 - Medidas de intenção de permanência ou de saída da organização mais frequentemente utilizados em âmbito internacional

Ano	Autor(es)	Medida	Itens	Escala	Alpha de Cronbach
1971	Lyons	Escala de Intenções de Saída	3	Likert (5 pontos)	0,84
1979	Cammann, Fishman, Jenkins e Klesh	Escala de Intenções de Saída	3	Likert (5 pontos)	0,83
1979	Mowday, Steers e Porter	OCQ	6	Likert (7 pontos)	NI
1979	Peters e Jackofsky	Escala de Intenções de Saída	3	Likert (5 pontos)	0,88
1982	Arnold e Feldman	Escala de Intenções de Saída	1	Likert (7 pontos)	NI
1986	Williams e Hazer	Escala de Intenções de Saída	3	Likert (5 pontos)	NI
1987	Lee e Mowday	Escala de Intenções de Permanência	2	Likert	NI
1989	Schaubroeck, Cotton e Jennings	Escala de Intenções de Saída	3	Likert	0,70
2000	Clugston	Escala de Intenções de Saída	3	Likert	0,89
1991	Burke	Escala de Intenções de Saída	2	Likert	0,89
1993	Meyer, Allen e Smith	CCS	2	Likert (7 pontos)	NI
1994	Reed, Young e McHugh	Escala de Intenções de Saída	1	Likert (7 pontos)	NI
1994	Reed et al.	Escala de Intenções de Saída	1	Likert (9 pontos)	0,75
1996	Singh, Verbeke e Rhoads	Escala de Intenções de Saída	3	Likert	NI
1997	Irving, Coleman e Cooper	Escala de Intenções de Saída	3	Likert	0,87
1998	Farh, Earley e Lin	Escala de Intenções de Saída	4	Likert (7 pontos)	0,81
1998	Abrams, Ando e Hinkle	Escala de Intenções de Saída	4	Likert	0,84
1999	Hochwarter, Perrewé, Ferris e Guercio	Escala de Intenções de Saída	7	Likert	0,91
1999	Chang	Escala de Intenções de Saída	3	Likert	0,88
2000	Osborne	Escala de Intenções de Permanência	4	Likert	0,96
2000	Cohen	Escala de Intenções de Saída	3	Likert (5 pontos)	NI
2001	Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski e Erez	Escala de Intenções de Saída	3	Likert	0,95
2001	Sverke e Hellgren	Escala de Intenções de Saída	3	Likert	0,87
2005	Jones e Harter	Escala de Intenções de Permanência	2	Likert	NI
2006	Addae e Parboteeah	Escala de Intenções de Saída	1	Likert (7 pontos)	NI
2007	Labatmediene, Endriulaitiene e Gustainiene	Escala de Intenções de Saída	3	Likert (7 pontos)	0,89

FONTE: Menezes e Bastos (2010).

Ajzen e Fishbein (1980) sugerem que essas intenções podem levar a mudanças de comportamento, afetando os negócios de uma organização. A intenção de permanecer é um preditor consistente de retenção de pessoal (COWDEN; CUMMINGS, 2012). Por outro lado, a intenção de sair é desencadeada por avaliações psicológicas negativas do ambiente organizacional, do trabalho em si e da situação pessoal (TAKASE, 2010).

Os modelos clássicos de *turnover* (PRICE; MUELLER, 1981; STEERS; MOWDAY, 1981; LEE; MAURER, 1999) consideram a influência de fatores não relacionados ao trabalho como impactantes no *turnover*. Sabe-se que a intenção de permanecer ou a retenção de profissionais pode ser motivada por outros fatores, como grupos ou equipes de trabalho e determinados projetos de trabalho que podem fortalecer indiretamente as relações de trabalho (MENEZES; BASTOS, 2010).

Os autores Sengupta e Dev (2013), realizaram um levantamento dos fatores de retenção de profissionais nas empresas, conforme apresentado no Quadro 3, e que será utilizado como base para o presente estudo.

Quadro 3 - Fatores de retenção de profissionais nas organizações

ITEM	FATOR DE RETENÇÃO	FONTE DA LITERATURA
01	Oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal	Kim et al. (2005), Susskind et al. (2000), Chew et al. (2005); Cho et al. (2006); Cutcher-Gershenfeld (1991); Huselid (1995); Kallenberg e Moody (1994); Milman (2003); Milman e Ricci (2004); Pfeffer (1994); Shaw et al. (1998)
02	Oportunidade de participação na definição de métodos e procedimentos	Departamento Americano de Trabalho (1993), Huselid (1995), MacDuffie (1995), Osterman (1994), Pfeffer (1994)
03	Senso de responsabilidade	Departamento Americano de Trabalho (1993), Huselid (1995), MacDuffie (1995), Osterman (1994), Pfeffer (1994)
04	Sentimento de realização no trabalho	Cho et al. (2006), Milman (2002, 2003), Milman e Ricci (2004)
05	Oportunidade de ajudar outras pessoas	Chew et al. (2005), Cho et al. (2006), Cutcher-Gershenfeld (1991), Huselid (1995), Kallenberg e Moody (1994), Milman, 2003), Milman e Ricci (2004), Pfeffer (1994), Shaw et al. (1998)
06	Oportunidade de crescer na vida e tornar-se conhecido	Becker e Huselid (1999), Cho et al. (2006), Huselid (1995), MacDuffie (1995), Milman (2003), Milman e Ricci (2004), Pfeffer (1994), Shaw et al. (1998), Departamento Americano de Trabalho (1993)
07	Segurança que o trabalho oferece	Kim et al. (2005), Susskind et al. (2000)
08	Oportunidade de pensamento e ação independente	Departamento Americano de Trabalho (1993), Huselid (1995), MacDuffie (1995), Osterman (1994), Pfeffer (1994)
09	Envolvimento total no trabalho	Departamento Americano de Trabalho (1993), Huselid (1995), MacDuffie (1995), Osterman (1994), Pfeffer (1994)
10	Facilidades e benefícios oferecidos	Kim et al. (2005), Susskind et al. (2000), Boles et al. (1995), Pizam e Ellis (1999)
11	Sentimento de autoestima	Milman (2002, 2003), Milman e Ricci (2004)
12	Consideração dada pelo governo para esta profissão	Budhwar et al. (2006), Mehta et al. (2006)

(Continua)

13	Oportunidade de desenvolver amizades	Chew et al. (2005), Cho et al. (2006), Cutcher-Gershenfeld (1991), Huselid (1995), Kallenberg e Moody (1994), Milman, 2003), Milman e Ricci, 2004), Pfeffer (1994), Shaw et al. (1998)
14	Salário oferecido	Becker e Huselid (1999), Cho et al. (2006), Guthrie (2001), Huselid (1995), Milman, 2003), Milman e Ricci (2004), Shaw et al. (1998), Departamento Americano de Trabalho (1993), Walsh e Taylor (2007), Youndt et al. (1996)
15	Facilidades oferecidas (iluminação, ar condicionado, assentos, etc.)	Boles et al. (1995), Pizam e Ellis (1999)
16	Autoridade ligada ao cargo	Departamento Americano de Trabalho (1993)
17	Sentimento de auto realização	Cho et al. (2006), Milman (2002, 2003), Milman e Ricci (2004)
18	Prestígio do cargo fora da organização	Milman (2002, 2003), Milman e Ricci (2004)
19	O papel na posição de trabalho	Boles et al. (1995), Pizam e Ellis (1999), Walsh e Taylor (2007)
20	Prestígio do cargo dentro da organização	Cho et al. (2006), Milman (2002, 2003), Milman e Ricci (2004)

FONTE: Sengupta e Dev (2013).

Os fatores acima citados foram divididos por Sengupta e Dev (2013), em 4 categorias principais: Fatores de motivação intrínseca; Fatores de higiene; Interesse de vida e fatores de compatibilidade de trabalho; e, Fatores de envolvimento. conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 - Fatores de retenção e categorias de motivação

FATOR DE RETENÇÃO	CATEGORIA DE MOTIVAÇÃO
Oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal	Fatores de motivação intrínseca
Oportunidade de ajudar outras pessoas	
Sentimento de autoestima	
Autoridade ligada ao cargo	
Sentimento de auto realização	
O papel na posição de trabalho	
Prestígio do cargo dentro da organização	
Segurança que o trabalho oferece	Fatores de higiene
Facilidades e benefícios oferecidos	
Oportunidade de desenvolver amizades	
Salário oferecido	
Facilidades oferecidas (iluminação, ar condicionado, assentos, etc.)	
Sentimento de realização no trabalho	Interesse de vida e fatores de compatibilidade de trabalho
Oportunidade de crescer na vida e tornar-se conhecido	
Consideração dada pelo governo para esta profissão	
Prestígio do cargo fora da organização	
Envolvimento total no trabalho	Fatores de envolvimento
Senso de responsabilidade	
Oportunidade de participação na definição de métodos e procedimentos	
Oportunidade de pensamento e ação independente	

FONTE: Adaptado de Sengupta e Dev (2013).

Motivação Intrínseca é quando um indivíduo é motivado por fatores internos. Fatores como: autoestima, autoridade, papel desempenhado, prestígio na organização e sentimento de auto realização, despertam o instinto em um indivíduo internamente. É o fator de bem-estar que traz o apego com o trabalho e reforça o envolvimento. A motivação intrínseca assume-se como um incentivo que se origina dentro de um indivíduo ou seu próprio comportamento e não externamente (SENGUPTA; DEV, 2013).

Já os Fatores de Higiene são fatores extrínsecos, ou seja, fontes externas que geram motivação em um indivíduo. Fatores semelhantes também são discutidos por Herzberg como fatores de higiene que são extrínsecos ao trabalho e se relacionam com o ambiente em que o trabalho é realizado (SENGUPTA; DEV, 2013). Esses são os aspectos extrínsecos do trabalho e, quando ausentes, causam insatisfação e desmotivação entre os funcionários. Fatores extrínsecos motivam os funcionários a trabalhar e permanecer ligados à empresa (KIM et al., 2005; SUSSKIND et al., 2000).

A categoria de Interesse de vida e fatores de compatibilidade de trabalho representa como o interesse de vida pessoal do funcionário é compatível com o tipo de trabalho no qual está envolvido. Uma vez alcançada essa compatibilidade, possivelmente o empregado demonstra vontade de continuar na mesma organização (SENGUPTA; DEV, 2013).

E por fim, a categoria Fatores de envolvimento representa o grau em que um funcionário se sente envolvido no trabalho. Os fatores de envolvimento notificam seu senso de responsabilidade, oportunidade de participar nos métodos e procedimentos e também pensamento e ação independentes. Envolvimento dos funcionários significa que cada funcionário em uma organização é valioso e está sendo envolvido na gestão do negócio. O envolvimento dos funcionários gera sentimento de filiação com o trabalho e também inspira a satisfação dos funcionários. Quando o funcionário se sente envolvido gera lealdade com a empresa (SENGUPTA; DEV, 2013).

Mas, deve-se considerar que há outros fatores que interferem num processo decisório de saída ou permanência dos funcionários dentro de uma organização. É também necessário entender quais são os fatores que influenciam essas intenções. Nesse sentido, será apresentado seguir um referencial teórico sobre as origens e conceitos de cultura, sua influência nas organizações e os aspectos interculturais em empresas multinacionais.

2.2 CULTURA

2.2.1 Origens e conceitos

Os antropólogos buscam há muito tempo entender o universo humano no nível de biologia, arqueologia e comportamento, o que gera um amplo campo de pesquisa e perspectivas de exploração e desafios para os pesquisadores (KEESING, 1974; MELLO, 2005). Para o presente estudo, nos interessa os estudos e pesquisas da antropologia cultural que tenta entender o comportamento humano dentro de uma sociedade que, na interação com outras pessoas, cria e segue padrões de comportamentos, valores e normas.

Através dos estudos de antropologia cultural surgiram diversas perspectivas para entender a cultura: (i) como um sistema de padrões de comportamento que constantemente se adaptam ao meio; (ii) como um conhecimento da realidade apreendida; (iii) como um sistema estrutural; e, (iv) como um sistema simbólico (BARROSO, 2010).

As teorias podem ser classificadas em: (i) evolucionismo: ocorrida no século XIX, sendo a primeira corrente e buscava entender o ser humano e suas origens e sua influência sobre a cultura; (ii) difusionismo: detinha o mesmo objetivo da anterior, mas com enfoque em culturas específicas e a difusão entre culturas; (iii) funcionalismo: estuda a cultura do momento sem vincular aos aspectos históricos; e, (iv) sociedades complexas: passa a estudar itens específicos da cultura, as comunidades e estudos das culturas nacionais (MELLO, 2005).

Nota-se que as teorias propostas pela antropologia cultural, historicamente, estão relacionadas com o período de tempo no qual estavam inseridos. Inicialmente, as culturas eram vistas como um processo evolutivo, onde as mais atrasadas alcançariam as mais desenvolvidas. Após, focou-se nas particularidades e, por fim, buscou entender a convivência, as diversidades e os contrastes culturais (GEERTZ, 2001).

Os estudiosos visualizaram o nível de complexidade e amplitude da cultura e quão complicado seria de entendê-la e defini-la (LAPLANTINE, 1988; HOEBEL; FROST, 1996). Já em 1871, o antropólogo Tylor, definiu a cultura como algo complexo que envolve conhecimento, crença, arte, moral, lei, costumes e outras capacidades e habilidades adquiridas pelos indivíduos dentro da sociedade (HATCH; CUNLIFFE, 2013).

A cultura em geral é uma representação dos aspectos simbólicos que podem ser identificados numa sociedade. Ela é composta por dois aspectos: abstrato e material. Como

aspecto abstrato, consideram-se os valores, atitudes, ideias, personalidades, símbolos, rituais, política e religião. Como aspecto material, são os objetos materiais visíveis que representam determinada cultura (GHOSHAL; BARTLETT, 1990).

Para investigar a aplicabilidade dessas dimensões em diferentes contextos, diversos pesquisadores realizaram pesquisas (BLANTON; BARBUTO Jr., 2005; MELLO; STANK, 2005; O'KEEFE; O'KEEFE, 2004; CHANG, 2003; LAGROSEN, 2003; HARVEY, 1997). Essas dimensões foram amplamente usadas em virtude da aplicabilidade das mesmas para análise de grupos pequenos e organizações (BLANTON; BARBUTO Jr., 2005) até a comparação em nível de culturas nacionais (O'KEEFE; O'KEEFE, 2004).

No entanto, dentro de uma cultura pode haver variações de artefatos, normas, valores e suposições, existindo uma variação padronizada em torno de uma média comportamental (HAMPDEN-TURNER; TROMPENAARS, 1997). Mesmo apresentando essa variabilidade interna em uma cultura, “[...] para a maioria das nações pode-se ainda distinguir alguns modos de pensar, que a maioria dos habitantes compartilham, e que podem ser considerados parte de sua cultura nacional ou caráter nacional” (HOFSTEDE, 1987, p. 77).

A cultura e suas dimensões podem ser utilizadas para explicar e identificar comportamentos e existem três níveis de cultura: cultura nacional, cultura corporativa e cultura profissional (HOFSTEDE, 2002). São as formas pelas quais os membros integrantes de uma cultura se organizam para resolver problemas e desafios (GONÇALVES, 2005). Nesse sentido, Schein (2010) e Becker (1982) definem a identidade cultural de uma organização como um conjunto de valores compartilhados pelos integrantes de uma empresa, que as diferencia das demais.

Porém, alguns autores afirmam que há influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional (HOFSTEDE, 1991; MIURA, 2001; BARROS et al., 2003), sendo este o tópico que será abordado na sequência.

2.2.2 A Influência da cultura nacional nas empresas

Atualmente, há duas perspectivas diferentes em relação à influência da cultura nacional nas organizações. De um lado, propõe-se que há uma forma única de gerenciar, chamada de abordagem universalista, e do outro lado, considera-se que o contexto no qual a

organização está inserida é relevante, denominada de corrente relativista (TANURE, 2009). A abordagem universalista é a mais antiga, onde os estudiosos da administração como Frederick Taylor, Henri Fayol, Peter Drucker, Mike Hammer, James Champy e Tom Peters, acreditavam que havia uma melhor maneira de gerenciar e organizar as empresas (TROMPENAARS, 1998).

Após a Segunda Guerra Mundial, os EUA passaram a ter uma relevância econômica e, nas décadas de 50 e 60, compartilharam a universalidade de práticas administrativas. O mesmo ocorreu com o modelo de gestão japonês, quando passou a ser visto como uma potência econômica (MIURA, 2001). A qual foi denominada de Teoria Convergente, propõe convergir vários modelos de gestão a um modelo único que se aplicaria em qualquer cultura (BARROS et al., 2003). Entretanto, EUA e Japão apresentam características culturais muito distintas e, inclusive, em comparação com as demais culturais nacionais (HOFSTEDE, 1987).

Assim, os gerentes possuem as ferramentas para limitar a complexidade, mas infelizmente, a abordagem tende a limitar a inovação e o sucesso intercultural. Estudos na década de 1970 mostraram que a eficácia de alguns métodos depende do ambiente em que está operando. Mais recentemente, as Teorias de Contingência buscaram descobrir qual a melhor maneira das empresas se estruturar conforme variações no ambiente no qual estão inseridas (TROMPENAARS, 1998). Ou seja, ainda buscam uma melhor maneira universal, quando na verdade, é uma preferência cultural.

Em pesquisas realizadas nos anos 80, Hofstede descobriu que não era possível aplicar as mesmas práticas de gestão em outros países em virtude das características e diferenças culturais (MIURA, 2001). O comportamento das pessoas dentro das organizações é uma encenação de “programas mentais” previamente adquiridos da cultura. Cada indivíduo possui sua maneira de organizar a experiência para significar algo, a forma como as pessoas percebem fenômenos que seja coerente, ordenado e faça sentido (MIURA, 2001).

As organizações devem se adaptar ao meio em que estão inseridas, e também aos pontos de vista dos funcionários. Teagarden e Glinow (1997) contestam a utilização de práticas padronizadas de gestão de recursos humanos em diferentes contextos e culturas, afirmando que alguns aspectos universais podem ser padronizados entre suas filiais, enquanto outras deveriam respeitar os aspectos culturais locais.

Assim, surgem desafios para a internacionalização das empresas, definir princípios e valores corporativos e estruturas organizacionais padronizadas e ao mesmo tempo, sabendo

que os mesmos serão interpretados de forma diferente nas culturas distintas. E devido a isso, a necessidade de adaptação ao contexto (TANURE, 2009). Desta forma, serão apresentados a seguir alguns estudos e teorias que abordam a importância da “interculturalidade” das organizações que possuem filiais em diferentes ambientes e/ou contextos sociais.

2.2.3 A interculturalidade

Culturas diferentes dos indivíduos desempenham um papel importante na formação dos seus valores de trabalho. Portanto, os valores de trabalho devem ter diferentes construções em diferentes culturas (ABU-SAAD, 2003). É a cultura que fornece às pessoas um senso de identidade que permite definir quem são, a que grupo pertencem e como devem se comportar (HARRIS; MORAN, 2007). O aumento da mobilidade internacional, tanto de pessoas quanto de organizações, que expandem suas atividades para além de fronteiras nacionais e geram exposição a diferentes culturas e adoção de diferentes normas, hábitos e valores, a própria cultura se torna cada vez mais sem fronteiras (PARKER, 1999).

É nesse sentido que Laplantine (1988) afirma que a partir do momento que um indivíduo se prende a uma única cultura, ele será míope em relação à própria cultura e cego em relação à cultura dos outros. Para ele, embora cause estranhamentos, experienciar culturas diferentes é importante porque possibilita ver coisas que não teria nem imaginado.

Ademais, com o advento da globalização ressalta-se a importância da sensibilidade cultural, que é a capacidade de integrar características culturais gerais com características culturais específicas, como por exemplo, aquelas de uma organização que possui filial em outro país (HARRIS; MORAN, 2007).

As organizações, especialmente as multinacionais, seguidamente tentam fazer com que as mesmas se tornem objetivas e uniformes, mas ignoram que cada cultura atribui significados e conceitos diferentes para as organizações. De fato, seria difícil para uma empresa multinacional com um processo contínuo atender os desejos da maioria dos empregados de países diferentes (TROMPENAARS, 1998).

Na realidade, para uma empresa de manufatura, parece que variáveis como produto, tecnologia e mercados são muito mais importantes do que a cultura. Isso só funciona em tecnologias de ponta, que possuem uma lógica própria e operam independentemente do local

onde a fábrica está localizada. Mas nas organizações que utilizam de mão-de-obra humana, a cultura permeia e irradia significados em todos os aspectos da organização (TROMPENAARS, 1998).

É bem possível que as filiais espalhadas em países diferentes tenham algumas características e dimensões semelhantes da matriz, tais como: planta física, maquinários, posição geográfica e produto. Mas o significado que os seres humanos dão a cada unidade será diferente, devido ao fato de que o significado que as pessoas dão para a organização, e o seu conceito de estrutura, práticas e políticas, é culturalmente definido (TROMPENAARS, 1998).

Em pesquisas anteriores descobriu-se que a cultura nacional também influencia os estilos gerenciais e os processos de tomada de decisão (LAURENT, 1986). O termo “administração de recursos humanos internacional” não deveria ser utilizado pelas organizações multinacionais porque dá o sentido de universalidade, pois devem considerar que as culturas locais já têm definido as suas práticas de gestão dos seus recursos humanos (LAURENT, 1986).

Na tentativa de explicar padrões de comportamentos entre indivíduos ou grupos dentro de organizações podemos enquadrar numa abordagem comportamental de estudos sobre administração *cross-cultural*. [...] “Concentrando-se nos seguintes aspectos: perfis de características nacionais, atitudes e percepções de gerentes em relação às práticas e conceitos administrativos, crenças, sistemas de valores e necessidade de hierarquia” (SANTOS, 2005, p. 39).

Culturas diferentes apresentam soluções variadas para um mesmo problema. Hampden-Turner e Trompenaars (2000) realizaram estudos de como a variedade das culturas e suas crenças e valores podem afetar os negócios locais, o que implica na necessidade de adaptação e gestão de conflitos pelos executivos, especialmente de multinacionais (MIURA, 2001). Assim, nos diferentes países as práticas gerenciais sofrem influência da cultura nacional, da situação política, econômica, legal ou histórica (HOFSTEDÉ, 1987).

Neste sentido, ressalta-se a importância do gerenciamento de negócios internacionais envolvendo a administração de diferentes culturas nacionais e organizacionais (HOFSTEDÉ, 1994). Por essa razão, é importante compreender a cultura de um país, para que as experiências interculturais sejam positivas. Torna-se necessário entender como determinada cultura se formou e se desenvolveu através do tempo. Como a essência de um povo não é algo

eterno e definitivo, pois os elementos que a constituem estão em constante mudança, seu estudo deve basear-se em hábitos e tendências mentais que se mostrem persistentes e gerais (AZEVEDO, 1958).

Os estudos de orientação de valores culturais de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) foram utilizados como referencial básico para o desenvolvimento de pesquisas sobre culturas nacionais. Eles definiram seis dimensões para diferenciar as culturas: (i) orientação de natureza básica humana; (ii) orientação homem/natureza; (iii) orientação de tempo; (iv) orientação de espaço; (v) orientação para atividades; e, (vi) orientação para relações humanas. Baseados nesses valores básicos, muitos outros modelos foram desenvolvidos, destacando uma ou outra dimensão de acordo com o método de pesquisa ou interesse da pesquisa (SANTOS, 2005).

Exemplos desses modelos podem ser encontrados em Hofstede (1980, 1991, 1997) que apresentou cinco dimensões (individualismo-coletivismo, distância de poder, aversão à incerteza, masculinidade-feminilidade, orientação em relação ao tempo), ou em Trompenaars e Hampden-Turner (1983, 1996, 2000) que descreveram sete dimensões (universalismo-particularismo, individualismo-coletivismo, neutro-afetivo, *status* atribuído-conquistado, específico-difuso, orientação interna-externa, tempo) ou ainda Adler (1991, 1997, 2000) que descreveu seis dimensões (percepção da sociedade sobre o indivíduo, do mundo, das relações humanas, de atividade, de tempo e de espaço).

Vale ressaltar que existem propostas de dimensões culturais de outros autores, mas como não é objetivo dessa revisão esgotar o tema, e por motivos de relevância e destaque na literatura acadêmica de administração, foram escolhidas as obras de Hofstede e Hampden-Turner e Trompenaars para apresentar alguns elementos teóricos que possam contextualizar a discussão. Esses autores contribuíram para a evolução do conceito de orientação de valores culturais e influenciaram no processo de integração dentro das organizações (MIURA, 2001).

Para melhor entendimento, serão apresentadas a seguir as teorias de dimensões culturais propostas por Hofstede e Trompenaars, fazendo um comparativo entre as mesmas, e por fim, serão apresentadas as características e traços das culturas objetos do presente estudo: brasileira, chinesa e indiana, para servir de embasamento para a análise final.

2.2.4 Dimensões culturais de Hofstede

A cultura e personalidade eram o foco de estudos nas áreas de antropologia e psicologia na primeira metade do século 20. Em 1980 foram propostas por Hofstede as dimensões culturais, que definiam personalidades características e valores culturais de um determinado povo, originadas de uma *survey* realizada na IBM e suas filiais em diferentes países (HOFSTEDE; MCCRAE, 2004).

O estudo de dimensões da cultura da IBM foi realizado entre 1967 e 1973, na matriz e filiais espalhadas pelo mundo, abrangendo 71 países e com 117 mil questionários respondidos. Para garantir a validade do estudo, foram feitas várias etapas de validação da pesquisa, as quais foram descritas nos livros: *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* e *Culture's consequences: international differences in work-related values*.

Os objetivos do estudo de Hofstede (1983) foram: (i) desenvolver uma boa definição de cultura que fosse aceitável e fundamentada; e, (ii) analisar os dados coletados sistematicamente e de uma variedade de culturas. O estudo envolveu um embasamento teórico e a utilização de estatísticas multivariadas (análise fatorial). Concluiu-se que individualismo e coletivismo, distância do poder, e a resistência à incerteza seriam capazes de explicar 50% da variação das respostas entre os países.

Diversos estudos acadêmicos e científicos foram realizados para testar as dimensões propostas por ele, em diferentes países e organizações. No entanto, na década de 1980, uma quinta dimensão foi adicionada: a orientação a longo prazo *versus* orientação a curto prazo. Esta dimensão foi baseada em um estudo entre estudantes de 23 países ao redor do mundo, através de um questionário elaborado por estudiosos chineses (HOFSTEDE; BOND, 1988). A nova dimensão também ficou conhecida como Dinamismo Confuciano, o qual foi divulgado no artigo *Cultural roots of economic performance: a research note* (FRANKE; HOFSTEDE; BOND, 1991).

Em seguida são apresentadas as dimensões culturais resultantes dos estudos de Hofstede (1984):

- a) **Distância do Poder:** é o nível de tolerância que as pessoas com menor nível de influência nas organizações e/ou instituições, aceitam e esperam que o poder seja distribuído. Poder e desigualdade existem em todas as sociedades, mas em níveis diferentes, originado do processo de socialização das crianças para a obediência ou à iniciativa;

- b) **Resistência à Incerteza:** Indica até que ponto as pessoas se sentem confortáveis em situações não estruturadas (situações novas, desconhecidas, surpreendentes e diferentes do habitual). Sociedades com resistência à incerteza evitam lidar com a ambiguidade e tentam minimizar a possibilidade de tais situações por leis e regras rígidas, por medidas de segurança, e por uma crença na verdade absoluta. As pessoas costumam ser mais emocionais e são motivados pela energia interior. O tipo oposto, as culturas que são mais propensas a aceitar incertezas, são mais tolerantes a opiniões diferentes, possuem poucas regras, e aceitam várias correntes filosóficas e religiosas. Pessoas dessa cultura são mais pragmáticas e contemplativas, e não expressam emoções;
- c) **Individualismo/Coletivismo:** representa o grau em que os indivíduos são integrados em grupos. Nas sociedades individualistas, os laços entre os indivíduos estão soltos e a prioridade é cuidar de si mesmo e de sua família. Nas sociedades coletivistas, as pessoas estão integradas por laços fortes e coesos, protegendo uns aos outros em troca de lealdade inquestionável;
- d) **Masculinidade/Feminilidade:** refere-se à distribuição de papéis emocionais entre os sexos, e a forma pela qual cada sociedade encontra soluções para seus problemas. Os países com características mais assertivas e competitivas têm sido chamados de “masculinos”. Os países modestos e atenciosos têm sido chamados de “femininos”. Outro fator que distingue culturas com características “masculinas” e “femininas” é o nível de diferenças ou de distanciamento entre as pessoas pelo gênero sexual (HOFSTEDE; McCRAE, 2004, HOFSTEDE, 1983);
- e) **Orientação a Longo Prazo/Orientação a Curto Prazo (Dinamismo Confuciano):** os valores associados a orientação de longo prazo são a poupança e a perseverança; e os valores associados a orientação de curto prazo são o respeito pela tradição, cumprimento das obrigações sociais, e proteger a si mesmo. Os ensinamentos de Confúcio, que incluem a economia, a persistência com resultados lentos, a adaptação de tradições para um contexto moderno, a aceitação de relações desiguais e a preocupação com a virtude, exercem forte influência na maior parte dos países asiáticos.

As dimensões culturais de Hofstede influenciaram no entendimento sobre a aplicabilidade e universalidade das Teorias Organizacionais, porque segundo a sua teoria, culturas diferentes valorizam formas de trabalho, organização e relacionamentos de forma e

intensidade diferentes. Desta forma, segundo Hofstede (2002), deve-se aplicar as abordagens que melhor se adequam aos contextos culturais nos quais as organizações estão inseridas.

A importância do estudo de Hofstede (1991) não consiste apenas no fato de ele ter demonstrado diferenças culturais específicas entre as nações, mas por mostrar que a cultura organizacional é um ponto de entrada para a influência da sociedade em uma organização. No Quadro 5 é apresentada a mensuração e escala das dimensões culturais de Hofstede.

Quadro 5 - A mensuração e escala das dimensões culturais de Hofstede

DIMENSÕES					
ESCALA	Distância do Poder	Resistência à Incerteza	Individualismo e Coletivismo	Masculinidade e Feminilidade	Orientação Longo Prazo/Curto Prazo
Alto	Diferencial Social (hierarquia do <i>status</i>)	Relações Formais (estrutura, rituais)	Autodeterminação (crescimento pessoal)	Relações de Controle (comportamento competitivo)	Economia, persistência, adaptação
Baixo	Integração Social (<i>status</i> igual)	Relações Informais (menos controle)	Coletividade (harmonia de grupo)	Criação de Relações (menos competitivo)	Imediatismo

FONTE: Adaptado de Chang (2003), p. 569.

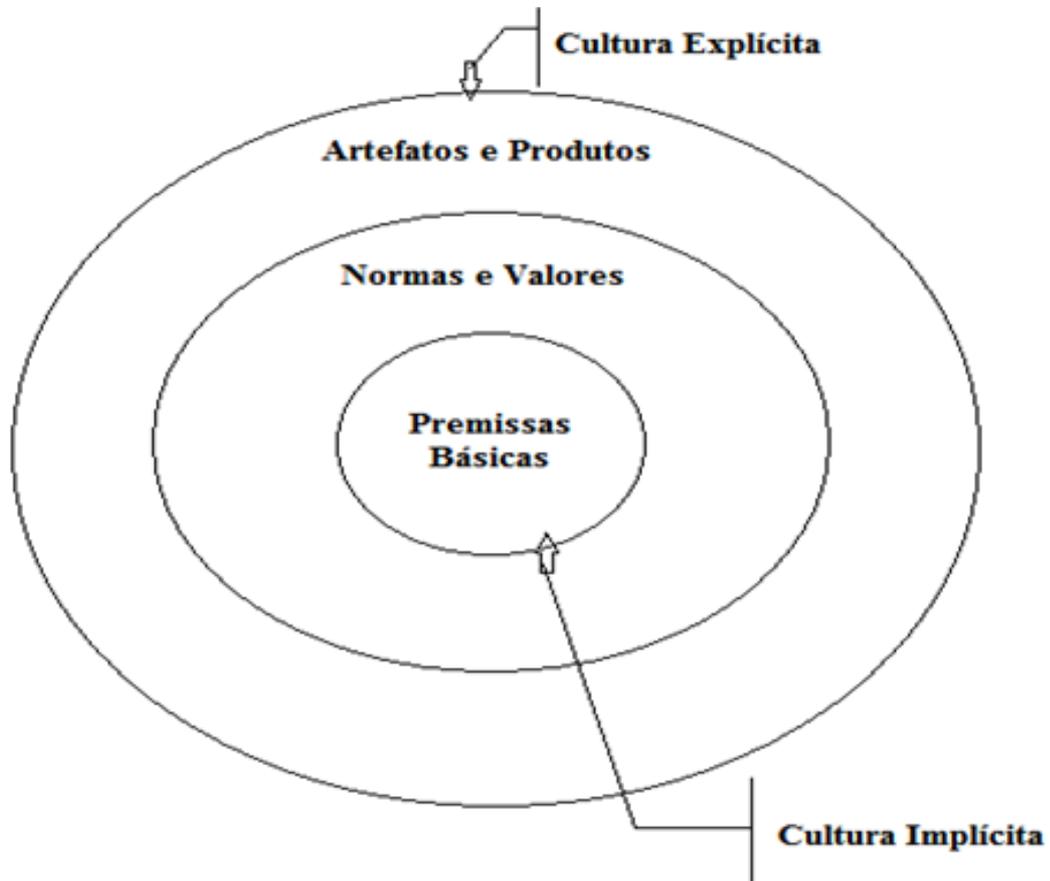
Os traços culturais nacionais podem ser vistos como uma parte da rede de significados que constitui a cultura organizacional (HATCH, 1993). A seguir são apresentadas as dimensões culturais segundo Hampden-Turner e Trompenaars.

2.2.5 Dimensões culturais de Hampden-Turner e Trompenaars

Os estudos e teorias de Trompenaars (1994) possuíam três objetivos: (i) provar que não há uma melhor forma de gerenciamento e organização; (ii) obter uma noção da própria cultura e como lidar em um ambiente organizacional; e, (iii) trazer ideias sobre o dilema global *versus* local que as organizações internacionais enfrentam.

Nesse sentido, Hampden-Turner e Trompenaars (1997) afirmam que para obter sucesso é necessário entender a cultura, as premissas e como as pessoas pensam e agem. Também sugere que a cultura é formada por diversas camadas e propõe um modelo para a cultura que pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo de cultura de Hampden-Turner e Trompenaars



FONTE: Hampden-Turner e Trompenaars (1997), p. 51.

A primeira experiência de um indivíduo com uma nova cultura são os fatores mais concretos, como produtos e artefatos - denominado de cultura explícita. A cultura explícita é a realidade observável da língua, comida, edifícios, casas, monumentos, agricultura, santuários, mercados, moda e arte (TROMPENAARS, 1998).

A cultura explícita é um reflexo das camadas mais profundas da cultura, que são as normas e valores. Normas definem o que é “certo” e “errado” e pode ser num nível formal como leis escritas, ou em nível informal como controle social. Os valores diferenciam o “bom” do “mau”, e estão relacionados com os ideais compartilhados por um grupo. Uma cultura é relativamente estável quando as normas refletem os valores do grupo (TROMPENAARS, 1998).

Cada cultura distingue-se das demais pelas soluções específicas que encontra diante de problemas vistos como dilemas, com os recursos disponíveis. Mudanças em uma cultura acontecem quando as pessoas percebem que as velhas formas de fazer as coisas não funcionam mais para resolver os seus problemas (TROMPENAARS, 1998).

Estes problemas podem ter três origens: (i) os que surgem de nossos relacionamentos com outras pessoas; (ii) aqueles que vêm da passagem do tempo; e, (iii) da forma que se relacionam com o ambiente. A partir das soluções diferentes que as culturas têm escolhido para estes problemas universais, podem-se identificar sete dimensões fundamentais da cultura (TROMPENAARS, 1998), que são apresentadas a seguir.

2.2.5.1 Problemas de relacionamentos com as pessoas

Há cinco orientações que abrangem as formas em que os seres humanos lidam uns com os outros.

- a) **Universalismo/Particularismo (regras *versus* relacionamento):** A abordagem universalista afirma que é possível definir o que é bom e ruim e esse critério sempre se aplica a todos. Em culturas particularistas dá-se maior atenção às obrigações de relações e circunstâncias únicas;
- b) **Individualismo/Coletivismo (individual *versus* grupo):** No individualismo busca-se sempre uma diferenciação dentro do grupo através de promoções, reconhecimento e recompensas individuais por conquistas e desempenho. Já na cultura coletivista, não há diferenciação individual e o reconhecimento e a remuneração deve ser do grupo;
- c) **Neutro/Emocional (a variedade de sentimentos expressos):** Pessoas de uma cultura neutra reprimem, controlam e não revelam os seus sentimentos e as relações comerciais são tipicamente instrumentais e tudo ocorre sobre a realização dos objetivos. Por outro lado, nas culturas emocionais as pessoas demonstram seus sentimentos com facilidade e o negócio é um assunto humano e toda a gama de emoções que considerem adequadas;
- d) **Específico/Difuso (a variedade de envolvimento):** Numa relação comercial há sempre um contato real e pessoal. Nas culturas específicas, a apresentação só precisa demonstrar claramente seu produto, as vantagens e os valores - são mais racionais. Já nas culturas difusas, uma afinidade maior precisa ocorrer entre as pessoas para uma negociação poder prosseguir. Nesses casos, fazer negócios envolve mais do que apresentar detalhes técnicos e *slides* extravagantes;

- e) **Conquista/Atribuição (como se confere *status*):** Todas as culturas concedem mais *status* a alguns do que a outros. Em algumas é com base em suas conquistas, chamado de *status* conquistado - julgam pelo que faz e por seu histórico. Outras diferenciam pelo *status* atribuído - conferem *status* por sua classe, instrução, parentesco, sexo ou idade; mas também por suas conexões (quem você conhece) e sua formação acadêmica.

2.2.5.2 Problemas de relacionamentos com a passagem do tempo

A forma de encarar o tempo também se diferencia entre as sociedades. Em algumas, o que se alcançou no passado não é relevante, é mais importante saber o que se têm planejado para o futuro. Em outras sociedades, dá-se uma impressão muito melhor com as realizações passadas do que com as realizações de hoje.

Em certas culturas, o tempo é percebido como passar em uma linha reta, uma sequência de eventos distintos. Outras culturas pensam no tempo mais como um movimento em círculo, o passado e o presente, juntamente com possibilidades futuras. Isso faz com que tenham diferenças consideráveis para o planejamento, estratégia, investimento e pontos de vista sobre crescimento e talento (TROMPENAARS, 1998).

A diferença entre a forma como as culturas encaram o tempo e as diferenças culturais influenciam bastante nas atividades empresariais. De acordo com Trompenaars (1998), existem três tipos de culturas: (i) voltada ao presente: relativamente atemporal, sem tradição e que ignora o futuro; (ii) voltada ao passado: preocupada principalmente em manter e recuperar as tradições no presente; e, (iii) voltada ao futuro: que deseja um futuro melhor e prepara-se para realizá-lo.

2.2.5.3 Problemas de relacionamentos com o ambiente

É nas características culturais que as dimensões são evidenciadas e percebidas, pois é onde as diferenças afloram e, dessa reação, os problemas podem surgir (TROMPENAARS, 1994). Compreender as dimensões auxilia no entendimento das reações e um melhor aproveitamento dos pontos positivos das diferenças. No Quadro 6 é apresentada uma síntese.

Quadro 6 - Características dos problemas de acordo com as dimensões

CARACTERÍSTICAS DE PROBLEMAS COM RELACIONAMENTOS		
DIMENSÃO 1	UNIVERSALISTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Concentra-se mais em regras do que em relacionamentos • Pessoa de confiança é aquela que honra sua palavra • Existe somente uma verdade ou realidade • Argumentos são racionais, profissionais e atitudes impessoais
	PARTICULARISTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Concentra-se mais nos relacionamentos do que nas regras • Os contratos legais podem ser modificados • Pessoa de confiança é aquela que honra a reciprocidade em mudanças • Os relacionamentos evoluem • Argumentos são irrelevantes e com rodeios, atitudes são pessoais e emocionais
DIMENSÃO 2	INDIVIDUALISTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões tomadas imediatamente pelos representantes • Pessoas realizam-se sozinhas e assumem responsabilidades pessoais
	COLETIVISTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões levadas pelos delegados à organização • Pessoas realizam-se juntas e assumem responsabilidades conjuntas • Conduzir o negócio com ajudantes é sinal de prestígio
DIMENSÃO 3	NEUTRAS	<ul style="list-style-type: none"> • Não revelam o que pensam ou sentem • Contato físico, gesto ou expressões são tabus • Frases são expressas de forma monótona
	AFETIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Revelam o que pensam e sentem de forma verbal e não verbal • As emoções fluem naturalmente e sem inibição • Manifestos acalorados, vitais e animados são admirados • As frases expressas com fluência e dramaticamente
DIMENSÃO 4	ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda pessoal e profissional é separada • Direto no ponto, objetivo e transparente • Conflitos de interesse pessoal devem ser evitados
	DIFUSAS	<ul style="list-style-type: none"> • Questões pessoais e profissionais ficam interligadas • Considera a situação do empregado como um todo antes de julgá-lo • Moralidade circunstancial depende da pessoa e do contexto
DIMENSÃO 5	CONQUISTA	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de títulos apenas quando relevante para a tarefa • Respeito ao superior baseado em sua eficácia e conhecimento • Gerentes com idades e sexos diferentes, baseados em suas competências específicas • Gestão por metas e remuneração por desempenho é eficaz • Decisões contestadas com base técnica e funcional
	ATRIBUIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de títulos para conferir status • Respeito ao superior é uma medida de compromisso com a empresa e sua missão • Gerentes são homens de meia idade e qualificados por seu histórico • Gestão por metas e desempenho são menos eficazes que recompensas diretas • Decisões só são contestadas por pessoas com maior autoridade
CARACTERÍSTICAS DE PROBLEMAS COM TEMPO		
DIMENSÃO 6	PRESENTE	<ul style="list-style-type: none"> • As atividades e satisfações do momento são mais relevantes • Planos podem existir, mas raramente são executados • Interessa o aqui e o agora
	PASSADO	<ul style="list-style-type: none"> • Fala-se sobre história, origens da família, empresa e país • Demonstra-se respeito pelos ancestrais • Motivada a recuar os anos dourados
	FUTURO	<ul style="list-style-type: none"> • Fala-se sobre perspectivas, potenciais, aspirações e realizações futuras • Passado e presente utilizados para a vantagem no futuro • Planejamento e elaboração de estratégia com entusiasmo

(Continua)

CARACTERÍSTICAS DE PROBLEMAS COM O AMBIENTE		
DIMENSÃO 7	DIRECIONADA INTERNAMENTE	<ul style="list-style-type: none"> • A cultura é dominadora, podendo ser agressiva com o ambiente • Foco em si, na própria função, grupo ou pessoa
	DIRECIONADA EXTERNAMENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Flexível, visando o comprometimento e a paz • Sensibilidade • Foco no outro

FONTE: Adaptado de Trompenaars (1994).

Uma diferença cultural importante também pode ser encontrada na atitude para com o meio ambiente. Algumas culturas entendem que o foco principal que afeta as suas vidas, as origens do vício e da virtude, vem dentro da pessoa - as motivações e valores vêm de dentro para fora. Outras culturas veem a natureza como mais poderosa do que os indivíduos - eles a veem como algo a ser temido ou imitado. Nos negócios, a primeira acredita que podem e devem controlar a natureza (direcionada internamente) e a segunda acredita que o homem é parte da natureza e deve se submeter a suas leis, direções e forças (direcionada externamente) (TROMPENAARS, 1998).

A seguir serão apresentados alguns pontos de convergência e divergência das dimensões culturais de Trompenaars e Hofstede.

2.2.6 Similaridade e diferenças entre as dimensões propostas por Hofstede e Trompenaars

O autor Lacerda (2011), em seu artigo “Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars” apresentou as principais similaridades e diferenças entre as dimensões propostas por Hofstede e Trompenaars, que serão apresentadas resumidamente a seguir.

Para ambos, os valores são formados no processo de socialização, iniciando na infância, com a família, prossegue na escola e se completa nas relações de trabalho (HOFSTEDDE, 1980). Os traços culturais provenientes da relação do indivíduo com o grupo encontram-se nas dimensões de ambos, apresentando o coletivismo e o individualismo como uma dimensão da cultura e as definições de Hofstede e de Trompenaars são semelhantes, não havendo diferenças nos conceitos centrais declarados. No Quadro 7 será apresentado um resumo dos comparativos que podem ser feitos das dimensões culturais de Hofstede e Hampden-Turner e Trompenaars.

Quadro 7 - Comparativo das dimensões culturais de Hofstede e Hampden-Turner e Trampenaars

DIMENSÕES DE CULTURAS NACIONAIS DE HOFSTEDE (1980)	DIMENSÕES DE CULTURAS NACIONAIS DE HAMPDEN-TURNER E TRAMPENAARS (1994)
<p>1. Distância do Poder: as pessoas com menor influência esperam e aceitam a distribuição do poder de maneira desigual</p>	<p>1. Universalismo versus Particularismo: universalista define e aplica o mesmo critério sempre e a todos. Particularistas tratam as pessoas de acordo com circunstâncias específicas</p>
<p>2. Rejeição à incerteza: as pessoas dessa cultura evitam situações de incertezas e fatos desconhecidos e sentem-se ameaçados quando surgem</p>	<p>2. Individualismo versus Coletivismo: Individualistas buscam diferenciação dentro do grupo. Coletivistas não há diferenciação individual e o reconhecimento e a remuneração deve ser do grupo</p>
<p>3. Individualismo versus Coletivismo: as pessoas são individualistas focando em si mesmas e em seus interesses. Ou os coletivistas, que são pessoas que primam pelo interesse coletivo, onde todos ganham ou perdem juntos</p>	<p>3. Neutro versus Emocional: Pessoas neutras reprimem, controlam e não revelam os seus sentimentos. Por outro lado, os emocionais demonstram seus sentimentos com facilidade</p>
<p>4. Masculinidade versus Feminilidade: culturas masculinas são mais focadas em competitividade e assertividade. Enquanto as femininas destacam-se com preocupação com pessoas e cooperação</p>	<p>4. Específico versus Difuso: As culturas específicas separam os relacionamentos pessoal e profissional. Nas culturas difusas todos os aspectos da vida e todos os níveis de personalidade tendem a ser compartilhado e difundido com os outros</p>
<p>5. Dinamismo Confuciano: é uma característica que enfoca tempo onde o passado é importante, ocorre a valorização da perseverança, da persistência e da honra</p>	<p>5. Status Alcançado versus Status Atribuído: Em algumas culturas o <i>status</i> é com base em suas conquistas, chamado de <i>status</i> conquistado. Outras conferem <i>status</i> por parentesco, sexo ou idade, conexões e formação acadêmica, chamado de <i>status</i> atribuído</p>
	<p>6. Atitude em relação ao ambiente (orientação interna versus orientação externa): Algumas culturas acreditam que podem e devem controlar a natureza (direcionada internamente) e outras acreditam que o homem é parte da natureza e deve se submeter a suas leis, direções e forças (direcionada externamente)</p>
	<p>7. Atitude em relação ao tempo: Existem três tipos de culturas: (i) voltada ao presente: relativamente atemporal, sem tradição e que ignora o futuro; (ii) voltada ao passado, preocupada principalmente em manter e recuperar as tradições no presente; e, (iii) voltada ao futuro, aquela que deseja um futuro melhor e prepara-se para realizá-lo</p>

FONTE: Adaptado de Miura (2001), p. 33.

Os traços culturais com dimensões ligadas às relações sociais e de poder nos resultados das pesquisas de Hofstede são definidos como “Distância do Poder” e nos estudos de Trompenaars como “Conquista/Atribuição”. Nos países com alto grau de distância do poder os empregados demonstram medo de contrariar seus superiores e o sistema hierárquico se baseia na desigualdade existente (HOFSTEDE, 1980, 1984, 1993, 1994).

As pesquisas de Trompenaars (1994) identificaram a relação com a hierarquia na dimensão “*Status* pela Conquista” e “*Status* Atribuídos”. Os resultados dos estudos de Trompenaars apresentaram alta correlação entre a orientação religiosa e a forma de concessão do *status*. No entanto, Hofstede (1980) não citou nenhuma relação entre a orientação religiosa e o grau de distância do poder nas culturas nacionais. Entre as dimensões descritas por Hofstede e Trompenaars pode-se notar elementos comuns, e por vezes complementares.

2.2.7 Estudos e características da cultura brasileira

O Brasil é o quinto maior país do mundo em termos de superfície e de população, possuindo uma diversidade de minerais, fauna, flora, clima, vegetação, comidas típicas, estilos musicais, etnias, religiões, rituais e de desenvolvimento econômico, e se tornou uma nação de dimensões continentais (HOFSTEDE et al., 2010).

A cultura brasileira é o resultado da integração de civilizações distintas: povos nativos (índios), africanos (escravos), europeus (alemães, italianos, espanhóis) e asiáticos (japoneses, libaneses, sírios). Essa integração enriqueceu a sociedade brasileira com diferentes tipos de alimentos, técnicas medicinais, vocabulários, significados, mitologia e musicalidade (RIBEIRO, 2006; HOFSTEDE et al., 2010).

No processo de colonização do Brasil, os portugueses que vieram eram uma mistura entre povos indígenas da península ibérica e de raças que se cruzaram como os celtas, os gregos, os fenícios, os romanos, os visigodos, os árabes e os judeus (AZEVEDO, 1958). Aqui ocorreu também a mestiçagem de brancos com índios (os mamelucos), de brancos com negros (os mulatos) e, em menor proporção, de negros com índios (os cafuzos) (RIBEIRO, 2006). O que contribuiu para a formação de “um dos maiores campos de assimilação étnica e social que já existiram” (AZEVEDO, 1958, p. 66).

Por outro lado, o Brasil é uma “terra de contrastes” (FREYRE, 1984; MOTTA, 1997; FREITAS, 1997; RIBEIRO, 2006) e torna-se necessário entender alguns aspectos da cultura do povo brasileiro.

No período de 2000 a 2001, foram realizados três levantamentos independentes baseados nas dimensões de Hofstede para comparar as culturas de diferentes estados do Brasil. O primeiro (IMI), foi feito pelo Instituto de Marketing Industrial (IMI) de São Paulo, com o apoio do Instituto de Pesquisa de Cooperação Intercultural (IRIC) de Tilburg, Holanda (CAETANO, 2003). O segundo (MNC), era parte de uma tese de doutorado na Universidade Federal do Rio de Janeiro (GARIBALDI DE HILAL, 2003). O terceiro (BEX), foi parte de outra tese de doutorado na Universidade de Brunel, Reino Unido (TANURE, 2002).

O resumo dos resultados dessas pesquisas está representado na Tabela 1, juntamente com os indicadores encontrados nas pesquisas de Hofstede. Os scores variam de 0 a 100, sendo: scores de 0 - 35 considerados baixos, 36 - 70 médios e 71 - 100 como alto (SANTANA et al., 2014).

Tabela 1 - Listagem dos scores das dimensões culturais do Brasil, América Latina e no mundo

Pesquisa	Local de Pesquisa	Distância de Poder	Aversão à Incerteza	Individualismo	Masculinidade	Orientação a Longo Prazo
IMI	05 regiões do Brasil	07	12	11	15	05
IMI	27 estados do Brasil	22	17	17	40	12
MNC	17 estados do Brasil	17	45	26	29	-
BEX	04 estados do Brasil	16	19	25	29	14
HOFSTEDE **	12 países da América Latina	60	34	40*	52	-
HOFSTEDE **	74 países no mundo	93	100	85	100	100

* Excluindo índices de Tocantins e Roraima.

** Baseado nos estudos de Hofstede (2005).

FONTE: Adaptado de Hofstede et al. (2010).

No artigo *Comparing Regional Cultures Within a Country: Lessons From Brazil* foram utilizados os resultados das pesquisas anteriores e realizada uma comparação, com o objetivo principal de estudar as culturas regionais do Brasil e em que medida essas culturas diferiam entre os estados (HOFSTEDE et al., 2010).

Os três estudos evidenciaram que as dimensões culturais nos estados brasileiros eram muito mais semelhantes entre si do que com os demais países da América Latina. Ao comparar os escores das dimensões, a pontuação dos itens mostrou uma restrição de comparação com as dimensões das nações resultantes da pesquisa de Hofstede. Pelo fato dos itens da pesquisa variar muito pouco entre os estados, apenas a dimensão do individualismo

versus o coletivismo poderia ser reconhecida. Podendo ser explicado pela disparidade de riqueza entre sul e norte do Brasil. Pois em todo o mundo o individualismo se correlaciona fortemente com riqueza nacional, e possivelmente também se correlacione com a riqueza regional (HOFSTEDE et al., 2010).

Com base no mesmo estudo, Hofstede et al. (2010) fizeram uma análise comparativa entre as 05 (cinco) regiões do Brasil:

- a) Região Sul: Europeia e próspera, mais hierárquica, menos formal, mais individualista e mais masculina (orientada para a realização);
- b) Região Sudeste: urbana, industrial, densamente povoada e etnicamente mista - é menos masculina e mais orientada em curto prazo;
- c) Região Centro-Oeste: uma região limítrofe de colonos, menos formal;
- d) Região Nordeste: tropical, herança colonial, afro-brasileiros, é menos hierárquica, mais formal e menos masculina;
- e) Região Norte: é informal, coletivista e masculina.

De acordo com as dimensões culturais de Hofstede, o Brasil está entre os países latinos mais desenvolvidos e tem como características a alta distância do poder, o médio a alto individualismo, a masculinidade média e a alta prevenção da incerteza (HOFSTEDE, 1991). Os traços culturais nacionais “representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como parte de uma sociedade” (FREITAS, 1997, p. 39).

Os principais traços da cultura brasileira são: a receptividade ao estrangeiro, a orientação para o curto prazo, a aversão à sistematização do trabalho, o protecionismo, a aversão à incerteza, o formalismo, o jeitinho e o personalismo (OLIVEIRA, 2000). Aparece também o individualismo, discutido por Azevedo (1958), Freyre (1984) e DaMatta (1997), e a valorização das relações por Holanda (1971) e DaMatta (1986, 1997).

A forma pela qual um povo reage diante do desconhecido ou à forma de receber um estrangeiro é uma característica muito diferente entre os povos. O Brasil tem uma boa receptividade ao estrangeiro (OLIVEIRA, 2000). Essa característica origina-se da formação por diversas etnias e podendo vir a ser uma expressão de sentimento de inferioridade, caracterizado pela maior valorização do que vem de fora por acreditar em sua maior qualidade (CALDAS, 1997). Por outro lado, essa hospitalidade pode ser vista como uma confraternização, mobilidade social, miscigenação, fácil e frequente mudança de profissão e

de residência, ao cristianismo lírico e a tolerância moral, características que são peculiares ao Brasil (FREYRE, 1984).

A importância do presente em detrimento do futuro é outra característica forte do povo brasileiro. Não há a preocupação ávida com ganhos e nem com o futuro, de modo que o cálculo não é parte da essência deste povo (AZEVEDO, 1958). O brasileiro limita seu foco às “perspectivas de proveito material que deem retorno em curto prazo” (FREITAS, 1997, p. 53).

Pelo fato do Brasil ter sido colonizado por “aventureiros” a aversão à sistematização do trabalho é uma consequência (HOLANDA, 1971). Assim como os indígenas, os brasileiros não se adaptam a atividades sedentárias e não gostam de trabalhos que exigem uma regularidade metódica ou que os coloque sob a vigilância e fiscalização de alguém. O trabalho criativo tem uma posição de destaque na vida social (HOLANDA, 1971). Por isso, o brasileiro prefere “deixar o que é trabalho metódico para amanhã” (FREITAS, 1997, p. 53).

O protecionismo existe na cultura brasileira em virtude dessa sociedade ser fundamentada em relações pessoais e adota uma postura de espectador, na qual se espera por soluções externas, vindas do “estrangeiro” ou do governo, sendo sempre dependente de algo ou de alguém que os conduza (OLIVEIRA, 2000; CALDAS, 1997).

O individualismo originou-se nos três primeiros séculos após o descobrimento, onde os proprietários de vastas terras eram autossustentáveis e também pelas distâncias e pelo isolamento, gerando falta de cooperação. No entanto, nas senzalas desenvolviam-se os sentimentos coletivistas (AZEVEDO, 1958).

A valorização das relações é uma característica que foi herdada dos colonizadores portugueses e relaciona-se ao modo como era realizado o trabalho coletivo na época. Neste sentido, as características de um povo que valoriza as relações são a busca constante pela inclusão, pela maximização das relações e pela crença maior nas relações sociais do que nos próprios indivíduos (DAMATTA, 1997).

Outra característica marcante da cultura brasileira é a aversão à incerteza. Trata-se de uma forma das pessoas de uma determinada cultura buscar, por meio de regras, a estabilidade. Em sua classificação através de escalas de seus estudos, o Brasil enquadrou-se como um país de alta prevenção da incerteza (HOFSTEDE, 1980).

O formalismo é um dos principais problemas administrativos e são comuns em sociedades em transição, como a brasileira. O formalismo pode ser considerado como: (i)

ingrediente normal de toda condição elitista; (ii) devido à repetição, as pessoas esquecem os objetivos para os quais foram criadas regras e normas, e passam a aplicá-las de modo funcionalmente irracional; (iii) uma forma de acomodação, em que o sujeito do formalismo está em estado de considerável tensão; e, (iv) consiste na discrepância entre os comportamentos concretos e as normas prescritas que deveriam regulá-los (RAMOS, 1983).

Destacam-se quatro estratégias do formalismo: (i) absorver ou dirimir conflitos sociais; (ii) a serviço da mobilidade social ascendente; (iii) a serviço da construção nacional; e, (iv) articulação da sociedade periférica com o mundo exterior. Sendo um fator facilitador da inserção do Brasil na comunidade internacional (RAMOS, 1983; CASTOR, 2000).

Uma das características mais marcantes da cultura brasileira é o “jeitinho” que se origina do formalismo e trata-se do processo de resolver problemas e enfrentar dificuldades independentemente das normas, códigos e leis (RAMOS, 1983). O jeitinho é uma maneira de se reagir ao formalismo. O jeitinho brasileiro “é uma prática cordial que implica personalizar relações” por meio de algum interesse comum (MOTTA, 1997, p. 34).

No entanto, ressalva-se a importância em diferenciar o jeitinho, entre o favor e a corrupção. O favor implica na reciprocidade e não ocorre desrespeito de normas. A corrupção implica vantagem material, geralmente financeira, advinda da situação (BARBOSA, 1992).

O personalismo também é característico da sociedade brasileira, por se tratar de uma sociedade baseada em relações, tem a necessidade de obter relacionamentos próximos e afetuosos (FREITAS, 1997). O personalismo é “o magnetismo exercido pela pessoa, por meio de seu discurso ou de seu poder de ligações (relações com outras pessoas), e não por sua especialização” (BARROS; PRATES, 1996, p. 60). Algumas características do personalismo são: sociedade baseada em relações pessoais, no paternalismo e busca de proximidade e afeto nas relações (FREITAS, 1997).

Por fim, refletir sobre os aspectos da história brasileira que influenciaram a construção de seu imaginário social e sobre os consequentes impactos sobre o mundo organizacional é importante (DAVEL; VASCONCELOS, 1997). É relevante conhecer a cultura do local em que as empresas estão inseridas para melhor compreendê-las (HOFSTEDDE, 1994; JÚNIOR; DE SOUZA; VERGARA, 1996; SCHNEIDER; ARRUDA, 1996; FREITAS, 1997) e para tal, serão apresentados a seguir os traços da cultura brasileira que mais impactam a administração das empresas (RAMOS, 1983; CASTOR, 2000).

No Quadro 8 será apresentado uma síntese dos principais traços e características da cultura brasileira.

Quadro 8 - Principais traços e características da cultura brasileira

DESCRIÇÃO DO TRAÇO	CARACTERÍSTICAS	AUTOR
Receptividade ao Estrangeiro	A forma pela qual um povo reage diante do desconhecido, aceitar “coisas de fora” ou à forma de receber um estrangeiro	Oliveira (2000) Caldas (1997)
Orientação para o curto prazo	A importância do presente em detrimento do futuro e não há a preocupação ávida com ganhos e nem com o futuro	Azevedo (1958) Oliveira (2000) Freitas (1997)
Aversão à sistematização do trabalho	Evita atividades sedentárias, que exigem uma regularidade metódica ou que estejam sob vigilância e fiscalização de alguém	Holanda (1971) Freitas (1997) Oliveira (2000)
Protecionismo	Adota uma postura de espectador, espera por soluções externas, vindas do “estrangeiro” ou do governo - sempre dependente de algo ou de alguém que os conduza	Caldas (1997) Oliveira (2000)
Individualismo	São atitudes que definem contextos, normatizam e moralizam o comportamento. São indivíduos que priorizam o “eu” ou “meu” em detrimento do interesse coletivo	Azevedo (1958) Freyre (1984) DaMatta (1997)
Valorização das relações	É a busca constante pela inclusão, pela maximização das relações e pela crença maior nas relações sociais do que nos próprios indivíduos	DaMatta (1997)
Aversão à incerteza	Busca, por meio de regras, a estabilidade. Possui dificuldade em assumir riscos, tomar iniciativas e aceitar mudanças	Hofstede (1980)
Formalismo	Ocorre a aceitação tácita das normas e regras, mas com uma prática distorcida. À medida que o formalismo ocorre, processos de ajustamento surgem para superá-lo, formando assim, um ciclo vicioso	Ramos (1983) Castor (2000)
Jeitinho	Processo de resolver problemas e enfrentar dificuldades independentemente das normas, códigos e leis. É uma forma de fugir do formalismo	Barbosa (1992) Ramos (1983) Motta (1997)
Personalismo	Baseia-se nas relações pessoais, no paternalismo e a busca de proximidade e afeto nas relações, a apropriação do público pelo privado e a igualdade moral e não jurídica	Oliveira (2000) Freitas (1997)

FONTE: A autora (2016), com base na bibliografia apresentada.

2.2.7.1 A cultura brasileira nas organizações

A formação histórica de um povo contribui para a formação de sua cultura e utilizam-se os traços/características gerais para compreender a cultura e sua influência dentro das organizações (AZEVEDO, 1958). Como apresentado na seção anterior, o brasileiro possui uma boa receptividade ao que “vem de fora” e isso também pode ser observado no ambiente organizacional através das importações de técnicas e ferramentas gerenciais que, muitas vezes

não são adaptadas à realidade e cultura brasileira, gerando problemas para as organizações (JÚNIOR; DE SOUZA; VERGARA, 1996; CALDAS, 1997; OLIVEIRA, 2000).

Outra característica é a orientação para o curto prazo que pode ser encontrada dentro das organizações brasileiras, quando se trata de planejamento (DOURADO FILHO, 2000; OLIVEIRA, 2000). Devido ao enfoque no presente, o planejamento de longo prazo é negligenciado, dando espaço ao improviso que “é uma verdadeira instituição brasileira” (DOURADO FILHO, 2000, p. 11) e não sendo capazes de se tornar estratégicas.

Em relação à aversão à sistematização do trabalho, essa característica também pode ser observada dentro das organizações na forma de desvalorização do trabalho operacional, do que é metódico e que não oferece espaço à criatividade. E o trabalho criativo, que exige raciocínio e algum talento natural, é valorizado, o que leva as pessoas a aceitar e a buscar dentro da empresa, atividades em que possam utilizar seus talentos (DAMATTA, 1986; HOLANDA, 1971; FONSECA, 2001).

Nas organizações, o protecionismo se apresenta na postura de dependência em que os subordinados se colocam em relação aos seus superiores, transferindo para eles as responsabilidades e esperando que deles venha proteção e solução para seus problemas (FONSECA, 2001).

O individualismo apresentado por DaMatta (1997) definem contextos e atitudes que normatizam e moralizam o comportamento. Nas organizações, essa característica também se apresenta e há dificuldades em se trabalhar em equipes (FONSECA, 2001).

A característica de valorização das relações trata da busca constante pela inclusão, pela maximização das relações e pela crença maior nas relações sociais do que nos próprios indivíduos que lhes dão forma (DAMATTA, 1997) e nas organizações, essa característica auxilia no desenvolvimento de grupos de trabalho concisos através de ajuda mútua e a busca de integração (FONSECA, 2001).

A aversão à incerteza implica na necessidade das pessoas em obter estabilidade e segurança e manifesta-se tanto no protecionismo e quanto no formalismo, ou seja, necessitam de regras (FONSECA, 2001). Esta característica parece ter as mesmas origens do protecionismo, mas é tratada de forma diferenciada porque suas consequências, principalmente no âmbito organizacional, têm importância especial (OLIVEIRA, 2000). Nas organizações, manifesta-se na dificuldade em assumir riscos, iniciativa e aceitar mudanças (FONSECA, 2001).

Quanto ao formalismo, à medida que ele ocorre, processos de ajustamento surgem para superá-lo, havendo o risco de se empregar legislação, formando assim, um ciclo vicioso.

No Brasil vem ocorrendo uma “aceitação tácita das normas e regras, mas com uma prática distorcida, apoiada por outros elementos culturais mais vivos e presentes no comportamento brasileiro” (BARROS; PRATES, 1996, p. 63). Dentro das organizações, este traço se reflete em um exagerado apego às leis e normas escritas. Principalmente no caso de empresas estrangeiras, ocorre a aplicação de leis que, por não serem baseadas nos costumes locais, incitarão a criação de formas de contorná-las (FONSECA, 2001).

Uma característica da cultura brasileira é o jeitinho, onde há certa reciprocidade informal, já que qualquer pessoa pode receber retribuição de um jeitinho que não foi concedido por ela e, além disso, se existe vantagem material, ela é muito pequena, na forma de pequeno agrado (BARBOSA, 1992). O “jeito” é uma prática advinda do formalismo e consiste na forma do brasileiro resolver dificuldades, independentemente do conteúdo das normas, códigos e leis (RAMOS, 1983). Encontramos no ambiente organizacional o jeitinho brasileiro através do desrespeito a normas universais. Por outro lado, este comportamento é muitas vezes responsável por flexibilidade e rapidez nas soluções, criatividade e improvisação (OLIVEIRA, 2000).

Algumas características do personalismo, encontrada na cultura brasileira, estão a sociedade baseada em relações pessoais, paternalismo e busca de proximidade e afeto nas relações (FREITAS, 1997). Percebe-se também a forte presença deste traço nas organizações que deveriam ser baseadas em princípios racionais. Verifica-se no cotidiano organizacional, decisões e relações baseadas nos relacionamentos pessoais, em detrimento de aspectos profissionais e objetivos (OLIVEIRA, 2000).

2.2.8 Estudos e características da cultura chinesa

A China tem sido caracterizada por um rápido crescimento econômico e as reformas institucionais drásticas nas últimas duas décadas. Para entender o comportamento do povo chinês, é importante entender a interação entre as forças sociais contemporâneas e os valores e as crenças tradicionais (LEUNG, 2008).

Uma vez que se entende a sua cultura, muitas coisas estranhas passam a fazer sentido. Na verdade, eles são previsíveis, porque eles estão em conformidade com uma visão de mundo distintamente chinês (DOCTOROFF, 2011).

As características mais marcantes da cultura chinesa são o coletivismo e a distância do poder. Muitas características dos chineses, como: rosto, harmonia, *guanxi* (conexões interpessoais), *Renqing* (compaixão), e liderança paternalista, podem ser atribuídas a estas duas grandes dimensões culturais (LEUNG, 2008).

Os chineses possuem baixa aversão à incerteza, o que significa que eles não se sentem incomodados pela incerteza e ambiguidade. Os chineses também são conhecidos por sua ênfase no trabalho duro e poupança, uma característica descrita como dinamismo confuciano por Bond (1991) ou como orientação de longo prazo por Hofstede (2001). O confucionismo é um sistema ético que orienta o comportamento e continua a ter influência considerável no meio social da China contemporânea (MARTINSONS; WESTWOOD, 1997).

Outra característica importante do povo chinês é o alto nível de enraizamento (proteger a imagem pública e a ordem social), hierarquia (humildade e autoridade), e *Mastery* (bem sucedido e ambicioso) com base em valores culturais de Schwartz (2006). Enraizamento e a hierarquia parecem corresponder ao coletivismo e distância do poder, respectivamente (LEUNG, 2008).

Os chineses são socialmente e situacionalmente orientados, baseando-se em redes de relacionamentos, onde um é antes de tudo, um membro de um coletivo. As necessidades dos membros do grupo substituem as aspirações individuais (BOND, 1991; WESTWOOD, 1992). Para os chineses a palavra homem tem conotação de conexão e relações recíprocas (TRICKER, 1988). Os direitos são adquiridos participando e contribuindo para um grupo social. A harmonia social e estrutural é criada e preservada por redes de relacionamentos complexos. Estes, por sua vez, são sustentados por hierarquias de status, a lealdade às pessoas, normas de conformidade, obrigação mútua e reciprocidade (MARTINSONS; WESTWOOD, 1997).

A cultura não é estática e todas as sociedades estão sujeitas aos processos de modernização. À medida que as sociedades se tornam mais ricas, a necessidade de interdependência é menor, o que dá origem ao individualismo. O que sugere que, ao longo do tempo, o chinês deve tornar-se mais individualista (TRIANDIS, 1995). Em geral, a tese de

convergência da modernização sugere que a China se tornará mais parecida com as culturas ocidentais em sua orientação de valor, uma vez que se torna mais rica (LEUNG, 2008).

Por outro lado, também existem autores que defendem que apesar da pressão intensa da globalização, fazendo com que as culturas mudem e evoluam, a distância relativa entre as culturas não mudou muito nas últimas décadas (HOFSTEDE, 2001; LEUNG et al., 2005). Ou seja, por mais que a cultura da China possa estar mudando para o individualismo, ela ainda está no lado coletivista no contexto global.

Alguns valores podem mudar lentamente, o que pode levar muitas décadas para ser percebido. É possível que a realização materialista dos chineses, ao longo de toda a sua trajetória estivesse presente, mas o ambiente social não era propício para a sua manifestação (LEUNG, 2008). Muitos chineses agora anseiam por riqueza e status, sendo uma mudança radical na norma social sobre o dinheiro e o materialismo, que hoje é amplamente aceito (ABRAMSON; INGLEHART, 2009; FANG, 2005).

No entanto, a cultura chinesa ainda endossa muitos valores tradicionais, tais como a disposição de se sacrificar pela família, a preocupação com as relações interpessoais, e a aceitação de hierarquias (LEUNG, 2008). No Quadro 9 estão representados os principais traços e características da cultura chinesa.

Quadro 9 - Principais traços e características da cultura chinesa

DESCRIÇÃO DO TRAÇO	CARACTERÍSTICAS	AUTOR
Coletivismo	Enraizamento, protegem a imagem pública e a ordem social	Leung (2008)
Alta Distância do Poder	Aceitam a hierarquia com facilidade e respeitam as pessoas acima na hierarquia	Leung (2008)
Baixa aversão à Incerteza	Não se sentem incomodados pela incerteza e ambiguidade	Hofstede (2001)
Orientação para o Longo Prazo (Dinamismo Confuciano)	São orientados a longo prazo trabalhando com afinco e investindo em poupança e investimentos com retornos a longo prazo	Martinsons e Westwood (1997)
Socialmente e Situacionalmente Orientados	Baseiam-se em redes de relacionamentos, onde um é antes de tudo, um membro de um coletivo	Bond (1991) Westwood (1992)

FONTE: A autora (2016), com base na bibliografia apresentada.

2.2.8.1 A cultura chinesa nas organizações

Estudiosos como Geert Hofstede, Michael Bond e Gordon Redding deram suporte empírico para a proposição de que existe uma diferença fundamental entre as culturas empresariais ocidentais e chinesas (MARTINSONS; WESTWOOD, 1997), conforme pode ser visto no Quadro 10.

Quadro 10 - Comparação de valores culturais entre Anglo-Americanos e Chineses

ELEMENTO CULTURAL	ANGLO-AMERICANOS	CHINESES
Relacionamento com o Ambiente	Dominante	Harmonia
Relacionamento Social	Individualistas	Coletivistas
Distância do Poder	Baixa	Alta
Abordagem de resolução de problemas	Analítica	Síntese
Ordem Social vem de...	Leis e regras	Regras pessoais dos homens
Base do Poder	A posição	A pessoa
Tolerância à incertezas	Baixa	Alta
Natureza de Comunicação	Explícita, orientado a função	Implícita, orientado a relações
Causalidade e tempo	Causalidade Linear e tempo monocrômico	Causalidade não-linear e tempo politrônico

FONTE: Adaptado de Martinsons e Westwood (1997).

Os chineses têm significativamente maior distância de poder e menor individualismo, enquanto possuem consideravelmente maior dinamismo confuciano do que o aglomerado anglo-americano. Desta forma, os anglo-americanos e os chineses diferem-se fundamentalmente nas suas crenças, atitudes e comportamentos (YAU, 1988; MARTINSONS; WESTWOOD, 1997).

Em contraste com a visão ocidental, de que o homem pode dominar a natureza mantendo a harmonia, o princípio central do neo-confucionismo é respeitar a natureza. Nesse sentido, a moderação de pensamento e ação é defendida para manter a harmonia e o equilíbrio. Os chineses têm uma tendência de “aceitar” as coisas ao invés de “resolver problemas” (ADLER, 2007; LEUNG, 1992).

Eles veem pouco valor na tentativa de influenciar eventos externos ou em mudar significativamente seus arredores. Sua propensão é aceitar seu ambiente e se concentrar em se adaptar a ele (WESTWOOD, 1992; YAU, 1988; FUNG, 1948) e isso se reflete nas organizações.

A alta distância de poder e tendências paternalistas dos chineses resultaram em sistemas muito centralizados e diretivos de gerenciamento, que combinam com a disciplina e benevolência (WESTWOOD; CHAN, 1995). As decisões são tomadas pelo proprietário, ou então, por um parente. A figura do pai tem forte poder pessoal (em vez de institucional) e sua

personalidade tem uma influência penetrante na cultura organizacional. Ele fornece liderança didática, servindo tanto como um mentor e um modelo (SILIN, 1976). Este patriarca cuida dos subordinados e protege os seus interesses em troca de seu respeito, obediência e lealdade pessoal a ele (WESTWOOD, 1992; WESTWOOD; CHAN, 1995).

Em vez de fazer uma análise racional dos dados relativos a uma única questão, os chineses buscam sintetizar o conhecimento absorvido ao longo de muitos anos. As decisões tendem a ser baseadas subjetivamente em uma combinação de intuição e experiência (MARTINSONS; WESTWOOD, 1997). Com base na tipologia de tratamento de problema proposto por Ackoff (1981), os chineses estão mais aptos a resolver ou dissolver um problema, aplicando o senso comum e julgamento, a fim de se adaptar ao ambiente, em vez de procurar uma solução científica.

O capital social é praticamente inexistente nas sociedades chinesas e, portanto, a confiança é construída e mantida numa base de um-por-um em vez de sistematicamente. Isto leva a distintos e moderados grupos na utilização de normas burocráticas (FUKUYAMA, 1995).

Os líderes chineses são amplamente percebidos como tendo o direito natural de determinar os objetivos organizacionais (SILIN, 1976; MARTINSONS; WESTWOOD, 1997). No entanto, as empresas chinesas tendem a usar o modo empresarial de tomada de decisão estratégia (MINTZBERG, 1973). Estratégias enfatizam a exploração de oportunidades em vez de resolver problemas e são feitos por indivíduos poderosos (em vez de grupos), que frequentemente dependem de conhecimento pessoal e intuição em vez de critérios objetivos ou métodos formais e quantitativos (REDDING, 1990; TRICKER, 1988; WONG, 1985).

Poucos líderes chineses se sentem obrigados a declarar ou discutir suas metas ou as ações para alcançá-las. Eles podem simbolicamente consultar seus subordinados, mas raramente vai deixá-los fazer uma contribuição significativa para o processo de tomada de decisão. Assim, reuniões de negócios chinesas são principalmente rituais, usando discussão ensaiada flui para carimbar decisões previamente tomadas (MARTINSONS; WESTWOOD, 1997).

As mensagens chinesas são econômicas em palavras, mas ricas em significado e elementos sutis são usadas para enriquecer o conteúdo explícito. Elementos tais como: tom de voz, dinâmica, expressões faciais e linguagem corporal, as quais devem ser entendidas e

interpretadas de modo a proporcionar o pleno entendimento do que está sendo comunicado. A coordenação e controle organizacional são alcançados através de meios informais, relacionais e implícitas, em vez do formal (MARTINSONS; WESTWOOD, 1997).

Personalismo e centralização dominam o comportamento organizacional chinês (REDDING, 1990) onde reuniões privadas em vez de memorandos ou relatórios escritos são os principais meios de comunicação. O contato face-a-face sensibiliza o chefe para as opiniões e sentimentos dos seus subordinados. Os funcionários vão competir pela confiança privilegiada do chefe e manobrar para chegar perto dele para que eles possam entender melhor suas intenções (MARTINSONS; WESTWOOD, 1997).

Uma das características da cultura chinesa é a orientação a longo prazo (HOFSTEDE, 2001). Mas, dependendo do contexto, ele poderá apresentar comportamentos diferentes. O chinês é disposto a investir fortemente na educação de seus filhos durante um longo período de tempo, mas muitos não têm tanta paciência no trabalho e esperam recompensas imediatas por suas ações e esforços. Multinacionais na China devem buscar envolver seus funcionários chineses em atividades de planejamento de longo prazo e convencê-los da importância de uma visão para o futuro (LEUNG, 2008).

A ênfase na realização materialista é evidente em muitos contextos na China e passou a ser desafiador para a gestão de recursos humanos a retenção de funcionários, e algumas empresas chegam à taxa de rotatividade anual de até 30%. A distribuição de recompensa e a igualdade era a norma cultural (LEUNG; BOND, 1984). No entanto, pesquisas mostram que os chineses preferem um esquema de recompensa com base no mérito ainda mais fortemente do que os americanos, provavelmente refletindo o espírito competitivo atual da China (CHEN, 1995).

Redding (1990) argumentou que as raízes das empresas capitalistas chinesas diferem das que Weber (1930) indicou terem sido fundamentais para o desenvolvimento do capitalismo ocidental (MARTINSONS; WESTWOOD, 1997). Empresas chinesas distinguem-se das ocidentais pelos três fatores seguintes: (i) paternalismo - a importância da família, com a figura do pai no centro; (ii) personalismo - uma dependência de ligação interpessoal como a base da operação; e, (iii) um sentimento de insegurança sistêmica que promove o trabalho duro e acumulação de riqueza (REDDING, 1990).

A China em processo de transição é desafiador para as empresas estrangeiras que tentam implantar filial nesse país, pois é complexo e diverso, e enquanto alguns chineses são

tradicionais, outros podem ser ultra competitivos. O comportamento social dos chineses é susceptível de ser influenciado por normas e valores tradicionais, e seus comportamentos econômicos serem conduzido pelo *ethos* social contemporâneo. Dada a abrangência do materialismo na China contemporânea, muitas práticas de gestão baseadas sobre a motivação intrínseca podem não ser bem aceitas (LEUNG, 2008).

Tais práticas de gestão como gestão participativa, *empowerment*, enriquecimento do trabalho, gestão do conhecimento e gestão da qualidade total requerem um alto grau da motivação intrínseca para que elas sejam eficazes. Se os funcionários estão mais preocupados com recompensas extrínsecas, estas práticas de gestão podem não ter o efeito desejado (LEUNG, 2008).

2.2.9 Estudos e características da cultura indiana

A Índia é um país de natureza heterogênea dificultando a identificação dos aspectos comuns da cultura e seus valores. Há muitas subculturas na sociedade indiana com seus próprios valores, normas, crenças e comportamentos. As pessoas são socializadas de acordo com as culturas e valores da subcultura na qual estão inseridas (BANERJEE, 2008).

A língua de um país exerce um importante papel para enriquecer sua cultura. A Índia possui uma diversidade linguística muito grande, possuindo mais de mil línguas e dialetos (MOHANTY, 1994). Para a maioria das línguas faladas no país, a base fundamental é Sanskrit (Hindi, Assamês, Bengali, Gujarati, Kashmiri, Marathi, Oriya, Punjabi, Sindi e Urdu). Quase um quarto dos indianos falam línguas da família Dravidian (Kannada, Malayalam, Tamil e Telugu). O Hindi é falado por cerca de 40% da população, de acordo com o censo da Índia realizado em 2001 (DEVAKI; KOU, 2000).

Hofstede (1980) baseado em sua teoria de dimensões culturais identificou a sociedade indiana como “coletivista” onde os indivíduos se veem como uma parte integrante de um ou mais grupos, tais como a família e colaboradores (TRIANDIS, 1989). O coletivismo estimula a conexão e aderência mútua ou o comprometimento e a interdependência social, criando uma identidade coletiva entre os indivíduos.

As comunicações não verbais são igualmente importantes na cultura indiana (VILANILAM, 2005). O país é rico em saudações cerimoniais e cada gesto é significativo e

tem o seu próprio nome. Na Índia, “apoiar-se no ombro” é um ato de mostrar uma atitude de partilha.

Rituais e costumes também são formas para as pessoas se expressarem e praticar sua identidade (LAL, 1996 *apud* BANERJEE, 2008). É um conjunto de ações praticadas em uma sociedade para seguir as normas culturais, principalmente de natureza simbólica, que são passadas de geração em geração. Os rituais e costumes mantêm os grupos sociais, ganhando aceitação social, e a satisfação de diferentes níveis de necessidade.

As tradições de uma sociedade desempenham um papel vital para controlar o comportamento dos indivíduos (EATON, 2006). Ao longo do tempo, algumas tradições mantêm as suas formas originais e outras se modificam para oferecer mais benefícios para o membro da sociedade. A Índia, como um país, também cultivou uma forte herança tradicional (DANIÉLOU, 2003 *apud* BANERJEE, 2008).

Na Índia, a família desempenha um papel muito importante e é a maior preocupação da maioria dos indianos (MANDELBAUM, 1970 *apud* BANERJEE, 2008). Considerando que as posses trouxeram mais prestígio para a família do que para o indivíduo, o papel do patriarca é muito importante na sociedade indiana pelo fato da geração de renda familiar ser de sua responsabilidade e se afastam para buscar fontes de renda. Mas, mentalmente ainda são próximos uns dos outros. Assim, o relacionamento é uma preocupação primordial.

De acordo com Banerjee (2008), na Índia as pessoas buscam segurança e prestígio no próximo. A responsabilidade individual de chefe da família é muito grande, mas esta dá segurança e identidade ao relacionamento. O sistema de valores é transmitido através de membros mais velhos pela palavra ou colocando-os como modelos. Esforço para espaço individual não está na lista de prioridades. Na Índia, as pessoas dependem de equilíbrio entre autoindependente e interdependente.

A sociedade indiana não está condicionada à natureza competitiva. Mais harmoniosos e menos de natureza comparativa, as pessoas acreditam no desempenho do grupo. O desempenho através do consenso é pressuposto da sociedade. As pessoas se esforçam para realização individual, mas eles também estão prontos para compartilhar com os outros. A estrutura de hierarquia social é muito forte com as divisões etárias e de renda.

As mudanças são bem vindas, desde que sejam mudanças de natureza incremental, que tenham um bom equilíbrio entre velhas e novas ideias. Para os indianos, o ser humano e a

sociedade estão inter-relacionados e não se pode criar uma identidade independente (DEV; BABU, 2007).

Há um consenso geral entre os especialistas que a influência sociocultural na personalidade e no comportamento dos indianos é muito forte (SHIVANI et al., 2006). Na sociedade indiana, o reconhecimento e a aceitação social possuem maior valor do que a realização individual.

Para os indianos o sucesso é muito mais apreciado a partir das perspectivas de um grupo do que individual. A preocupação com o bem-estar do grupo é considerado como uma virtude fundamental para qualquer pessoa na sociedade. Compromisso em ajudar os outros para alcançar o objetivo final é a receita para o sucesso.

A cultura indiana respeita a sabedoria e a experiência da geração mais velha. Na Índia, as gerações mais velhas são socialmente muito mais engajadas e abertas o suficiente para renovar as suas linhas de pensamento e este estilo de vida tem sido responsável por suas vidas mais felizes e longas (KRISHNAN; MAHADEVAN, 1992). Eles são socialmente ativos e prontos para aproveitar cada segundo de sua vida. Os mais velhos da família desempenham o papel de transformar os valores da próxima geração através de histórias.

Papel dos valores sobre a felicidade de uma pessoa é fundamental (STEVENS, 2000). O valor fundamental da sociedade indiana é que, para a felicidade de sua família, a mãe indiana deve sacrificar o seu conforto e sua ambição. A cultura fornece um conjunto de concepções de felicidade e também formas específicas para alcançá-la. Na Índia, o ganho material não assegura a felicidade. O indiano assume riscos calculados em termos de investimento, de despesas e avanço (PANDE, 1990).

Na Índia, as pessoas possuem uma inclinação espiritual e, independentemente de hierarquia social, as pessoas são espiritualmente conscientes e mais inclinadas para a religião. A confiança na própria religião é superior e os problemas são racionalizados na ideia de que não se pode alterar os eventos e estes são pré-determinados. Para eles, a força vem do universo e nem a evolução tecnológica é forte o suficiente para mudar a crença de que o mundo gira em torno de um poder supremo que está acima de tudo neste universo (BANERJEE, 2008).

Considerando as afirmações dos autores acima, foi possível elaborar um quadro-resumo das principais características da cultura indiana, conforme Quadro 11.

Quadro 11 - Principais traços e características da cultura indiana

DESCRIÇÃO DO TRAÇO	CARACTERÍSTICAS	AUTOR
Diversidade Linguística	Possui diversidade linguística muito grande, possuindo mais de mil línguas e dialetos	Mohanty (1994)
Comunicação não-verbal	As comunicações não verbais são importantes na cultura indiana, há uma riqueza em saudações cerimoniais e cada gesto é significativo	Vilanilam (2005)
Rituais e costumes	É um conjunto de ações praticadas em uma sociedade para seguir as normas culturais, principalmente de natureza simbólica, que são passadas de geração em geração. Os rituais e costumes mantêm os grupos sociais, ganhando aceitação social, e a satisfação de diferentes níveis de necessidade	Banerjee (2008)
As tradições	Servem para controlar o comportamento dos indivíduos. Com o tempo, algumas tradições se mantêm e outras se modificam para oferecer mais benefícios para os membros da sociedade	Eaton (2006)
Coletivismo	Os indivíduos se veem como uma parte integrante de um ou mais grupos, e estimula a conexão e aderência mútua ou o comprometimento e a interdependência social, criando uma identidade coletiva entre os indivíduos	Triandis (1989)
Valorização das relações	É a busca constante pela inclusão, pela maximização das relações e pela crença maior nas relações sociais do que nos próprios indivíduos	Banerjee (2008)
Aversão à incerteza	O indiano é um “jogador seguro” por assumir riscos calculados em termos de investimento, de despesas e avanços	Pande (1990)
Valorização do passado	O sistema de valores é transmitido através de membros mais velhos pela palavra ou colocando-os como modelos. Falam sobre história, origens da família, empresa e país. Demonstram respeito pelos ancestrais	krishnan e Mahadevan (1992)
Feministas	A sociedade indiana não está condicionada à natureza competitiva. Mais harmoniosos e menos de natureza comparativa	Dev e Babu (2007)
Hierarquização	A estrutura de hierarquia social é muito forte com as divisões etárias e de renda	Banerjee (2008)
Espiritualidade e Religião	As pessoas são espiritualmente conscientes e mais inclinadas para a religião. A força vem do universo e o mundo gira em torno de um poder supremo que está acima de tudo	Banerjee (2008)

FONTE: A autora (2016), baseado na literatura consultada.

2.2.9.1 A cultura indiana nas organizações

É necessário compreender a influência dos aspectos da cultura indiana nas organizações para auxiliar nas práticas de gestão de recursos humanos e estratégias de internacionalização das empresas. De acordo com o Banco Mundial, a Índia será a segunda maior economia depois da China. As altas taxas de crescimento também precisam ser sustentáveis, especialmente no meio da sua grande diversidade cultural, que gera múltiplas

oportunidades e desafios para pesquisadores e gestores para conhecer e abraçar os aspectos culturais indianos nas organizações (PEREIRA; MALIK, 2013).

A Índia está em fase de transição de seus valores e crenças que foram estabelecidas há muito tempo, para sistemas culturais difundidos ou que tenham convergido com práticas de outras partes do mundo, ao longo dos últimos tempos. À medida que mais empresas internacionais procuram estabelecer sua presença e suas práticas na Índia, a necessidade de desenvolver uma melhor compreensão da Índia e suas raízes culturais é fundamental para a integração social, política e econômica bem sucedida. Além disso, as grandes organizações indianas estão se internacionalizando e espalhando suas operações em todo o mundo (PEREIRA; MALIK, 2013).

Nas organizações ocidentais na Índia, muitos gerentes indianos enfrentam um conflito interno entre os valores aprendidos na escola e no trabalho e os valores adquiridos em sua cultura local (GARG; PARIKH, 1986). Nos treinamentos de gestão nas empresas, os gerentes indianos são ensinados, baseado nos livros ocidentais (racionalidade instrumental e regras), ao passo que os valores obtidos de sua família e comunidade enfatizam a filiação e as obrigações sociais (FISHER et al., 2001).

Como a comunicação desempenha um papel importante, para as organizações garantir o sucesso, devem colocar muito esforço para compreender a singularidade da linguagem nacional da Índia e outras línguas regionais, e se comunicar com mensagens que se encaixem perfeitamente dentro do ambiente da dimensão cultural (BANERJEE, 2008).

2.2.10 Resumo das características das três culturas nacionais: Brasil, China e Índia

Conforme as bibliografias apresentadas anteriormente, foi elaborado um quadro-resumo com as características e dimensões culturais nacionais do Brasil, da China e da Índia, baseadas nas dimensões culturais de Hofstede (1991) e Hampden-Turner e Trompenaars (1997), conforme o Quadro 12 a seguir.

Quadro 12 - Quadro comparativo das dimensões culturais

DESCRIÇÃO DO TRAÇO	BRASIL	CHINA	ÍNDIA
Aversão à Incerteza	Alta (76)	Alta (60)	Baixa (40)
Masculinidade/Feminilidade	Intermediário (49)	Intermediário (50)	Masculina (56)
Individualismo/Coletivismo	Coletivista (38)	Coletivista (20)	Coletivista (48)
Distância do Poder	Alta (69)	Alta (80)	Alta (77)
Orientação Longo Prazo/Curto Prazo	Orientação a Curto Prazo	Orientação a Longo Prazo	Orientação a Curto Prazo
Universalismo/Particularismo (regras <i>versus</i> relacionamento)	Particularista	Universalista	Particularista
Neutro/Emocional (sentimentos expressos)	Afetivo	Neutro	Intermediário
Específico/Difuso (envolvimentos)	Difuso	Específico	Difuso
Conquista/Atribuição (como se confere <i>status</i>)	Atribuição	Atribuição	Atribuição
Perspectiva de Tempo	Orientação ao Presente	Orientação ao Futuro	Orientação ao Passado/Presente
Relacionamento com o Ambiente	Direcionamento Externo	Direcionamento Externo	Direcionamento Externo

FONTE: Adaptado de Chan (1999), Overgaard (2010), Hofstede (2016a, 2016b, 2016c) e Trompenaars e Hampden-Turner (1997).

A sociedade brasileira respeita as hierarquias e as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis. A discrepância na distribuição do poder determina o poder do indivíduo e os benefícios que ele detém. Quanto ao individualismo e coletivismo, as pessoas tendem a estar integradas a grupos por fortes ligações, principalmente à família, onde seus integrantes se protegem em troca de lealdade. O Brasil se encontra em uma posição intermediária no quesito masculinidade/feminilidade, pois há uma busca por mais poder, e ao mesmo tempo, os indivíduos prezam a harmonia e bem-estar do grupo ao qual pertencem (HOFSTEDE, 2016a).

Quanto à resistência à incerteza, o Brasil é marcado por um alto grau de aversão às situações ambíguas. Tem a necessidade de normas e leis para estruturar suas vidas, mas a necessidade em cumpri-las é baixa, refletindo em outro aspecto da cultura que consiste na exaltação do presente. Os brasileiros não tendem a se apegar a tradições, de modo a tentar perpetuá-las, nem vivem suas vidas em função da busca por um futuro melhor para si e suas famílias (HOFSTEDE, 2016a).

A aplicação de regras gerais serve somente para alguns, fazendo com que relações pessoais e particularidades de cada situação alterem as normas vigentes. Outras características presentes na cultura brasileira são: (i) a abertura para indivíduos expressarem seus sentimentos em público; (ii) a mistura frequente da relação profissional e pessoal no ambiente

de trabalho; e, (iii) o sentimento de que não se deve tentar controlar o ambiente e a natureza, apenas se deixar levar por eles (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1997).

A sociedade chinesa aceita as desigualdades entre as pessoas, tendo a relação entre subordinados e superiores polarizada. Quanto à aversão à incerteza, os chineses tendem a não se importar com situações ambíguas. Questões referentes ao bem comum são consideradas mais importantes do que o sucesso individual, indicando que a cultura chinesa é altamente coletivista. Apesar disso, o sucesso individual, tanto no trabalho quanto nos estudos, ainda é de grande importância na sociedade e um dos principais motivadores dos indivíduos, indicando um caráter masculino dessa cultura. Isso se reflete na adaptação de tradições às novas condições, mostrando que a cultura está em constante mudança (HOFSTEDE, 2016c).

Na China há a separação entre relações pessoais e profissionais em locais de trabalho, pelo cumprimento das regras de forma igual, pela repressão dos sentimentos e emoções em locais públicos, pela maior importância dada a atribuição do que a conquistas e, finalmente, pela submissão em relação à natureza (CHAN, 1999).

A sociedade indiana demonstra um apreço pela hierarquia, muitas vezes como consequência do regime de castas. A comunicação ocorre de cima para baixo e o poder é altamente centralizado. A aversão à incerteza é baixa em seus habitantes porque o país é marcado pela aceitação à imperfeição e as regras impostas são burladas via soluções criativas para contornar problemas. A busca por sucesso individual é incentivado pelo hinduísmo, religião predominante no país. O país é muito masculino, em termos de sucesso e poder. Como contraponto a esse fenômeno, os indianos dão grande valor à família, fazendo com que eles busquem aliar suas conquistas individuais com aquelas que levarão benefícios ao grupo como um todo (HOFSTEDE, 2016b).

Para os indianos o tempo não é linear e, portanto, não é tão importante quanto para sociedades ocidentais. A cultura indiana é baseada fortemente em atribuição, devido ao regime de castas do país. As relações pessoais e profissionais se misturam em situações diversas do dia-a-dia dos indivíduos, regras e normas podem ser alteradas, dependendo de cada situação e os indianos apenas observam a natureza, não tentam controlá-la. A definição entre cultura afetiva e neutra, entretanto, é difícil de ser indicada nesse caso, visto que o comportamento dos indianos ocorre de uma maneira intermediária aos dois extremos (OVERGAARD, 2010; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1997).

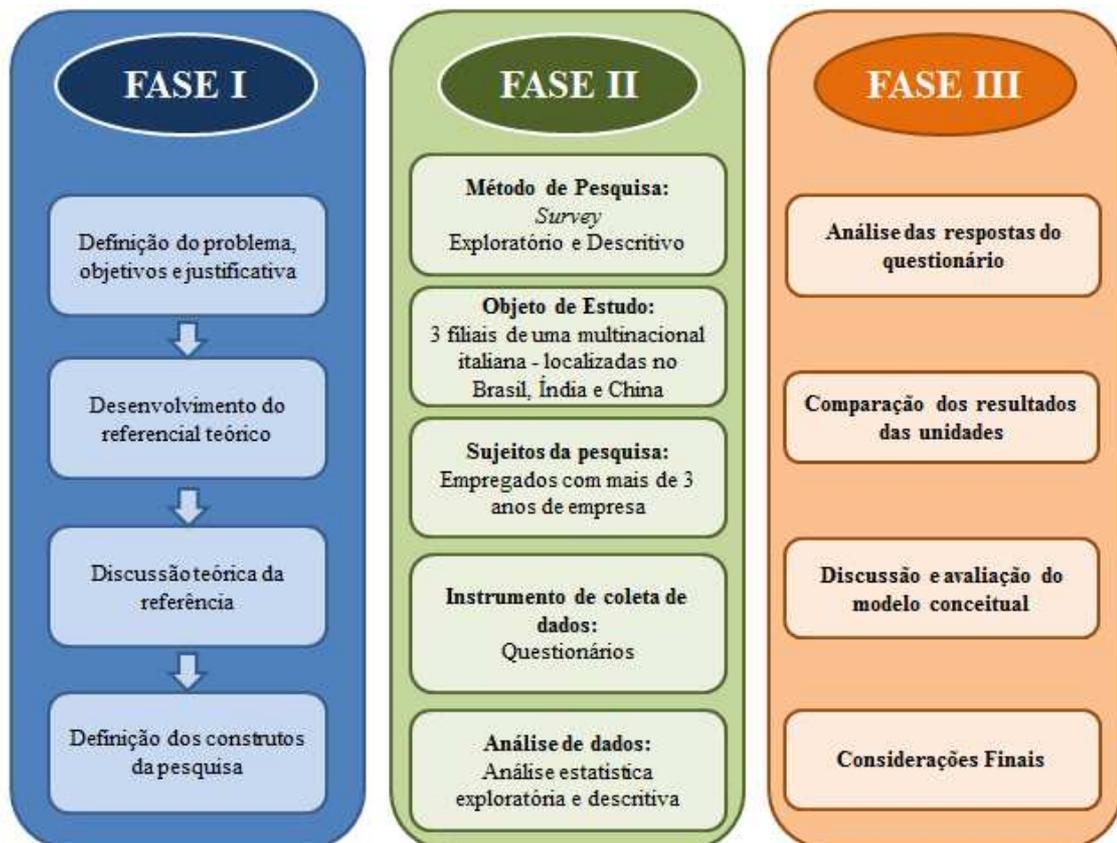
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização do estudo proposto. Inicialmente, serão apresentadas as características da pesquisa e o método utilizado. As formas de mensuração dos elementos, a população e amostra e a forma de coleta de dados utilizados, também estão descritos neste capítulo. Ao final, serão apresentados os procedimentos utilizados para a análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo seguiu três fases de pesquisa: (i) Fase I – elaboração da introdução do trabalho e identificados os aspectos teóricos de referência; (ii) Fase II - realização do desenvolvimento e operacionalização da pesquisa; e, (iii) Fase III - apresentação dos resultados da pesquisa e considerações. Conforme Figura 2.

Figura 2 - Desenho da pesquisa



FONTE: Adaptado de Klein (2012).

Isso com o propósito de identificar os fatores de retenção de profissionais de uma multinacional italiana e a possível influência da cultura nacional sobre esses fatores, pois, “as organizações são parte de uma sociedade e, portanto, parte de sua cultura” (MOTTA, 1997, p. 40).

Para melhor compreensão dos pontos abordados e quais foram desconsiderados, definiu-se a delimitação do estudo. A delimitação pode ser caracterizada pelo método a ser utilizado, as variáveis em estudo, o corte de pesquisa, os pontos abordados e os fatos que serão objetos de investigação (VERGARA, 2007). Nesse sentido, anteriormente foram apresentados o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos e o corte de pesquisa.

Em conformidade com as tipologias apresentadas por Vergara (1990), esta pesquisa foi: (i) como quantitativa, quanto à abordagem do problema; (ii) exploratória e descritiva quanto aos objetivos ou fins; e, (iii) como uma *survey*, quanto aos procedimentos ou meios.

3.1.1 Pesquisa quantitativa

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa pode ser classificada em qualitativa ou quantitativa (DENZIN; LINCOLN, 2006; MYNAYO, 1994; CHIZZOTTI, 2006; CRESWELL, 2007; FLICK, 2009). No presente estudo foi utilizada a abordagem quantitativa com estatísticas descritivas, através da qual se buscou numerar, medir, mensurar ou contar unidades ou categorias homogêneas (GUTH; PINTO, 2007, p. 74).

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos tanto na fase de coleta de dados, quanto para o tratamento dos dados coletados. A pesquisa quantitativa não averigua fatos em sua profundidade, ela busca mensurar a quantidade de fenômenos, mas não apura a qualidade dos mesmos. Ela utiliza técnicas estatísticas, como o percentual, a média, o desvio-padrão, o coeficiente de correlação, a análise de regressão, entre outras (GUTH; PINTO, 2007, p. 75).

Os dados podem ser coletados com toda uma população ou com amostragem. A coleta do presente estudo foi por amostragem, devido à dificuldade de ter acesso a toda a população objeto do estudo, por questões demográficas. No presente estudo foi utilizada a amostragem não probabilística por conveniência, em virtude de o estudo abranger 3 países diferentes e pelo delimitador de acessos à computador para responder ao questionário.

Para o presente estudo quanto à abordagem quantitativa, foram utilizados questionários validados e aplicados em pesquisas anteriores. Para o presente estudo foi considerada como a população os profissionais que atuam há mais de três anos nas três unidades produtivas (Brasil, Índia e China). O recorte de acima de três anos de empresa foi utilizado porque, no entendimento da empresa, esses são os profissionais que podem ser considerados como estáveis.

3.1.2 Pesquisa exploratória e descritiva

As pesquisas descritivas e exploratórias tem o intuito de descrever as características do fenômeno e analisar as causas e consequências desse mesmo fenômeno. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2007; GIL, 2012).

Esse método é utilizado para observação de fatos; registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem nenhuma interferência do pesquisador (ANDRADE, 2002). São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob esse título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistemática (GIL, 2012, p. 42).

A pesquisa exploratória busca a interação com o tema escolhido, tornando-o explícito. O objetivo principal é o aprimoramento de ideias ou da descoberta de intuições e na maioria dos casos, assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso (GUTH; PINTO, 2007, p. 41). Buscam a descoberta de relações existentes entre seus membros, exigindo assim, planejamento flexível (CERVO, BERVIAN, DA SILVA, 2002).

Considerando as definições acima, a presente pesquisa foi descritiva para poder expor as características culturais de cada país envolvido e verificar se essas influenciam nos fatores de retenção dos profissionais. Ao fazer a pesquisa exploratória, objetivou-se aprimorar o conhecimento já existente sobre o tema ou descobrir novos *insights*.

3.1.3 Survey

Dentre as opções metodológicas conhecidas, a estratégia utilizada foi uma *survey*, que se destina à pesquisas em grande escala e se caracteriza por uma abordagem quantitativa, que visa apresentar a opinião das pessoas por meio de questionários (BABBIE, 1999). A pesquisa tipo *survey* se refere a um tipo particular de pesquisa social empírica (BABBIE, 1999; MAY, 2004). Esse tipo de pesquisa pode incluir: (i) estudos epidemiológicos; (ii) assuntos sociais; (iii) estudos do governo; (iv) estudos de mercado; (v) opinião pública; e, (vi) censos demográficos.

A abordagem quantitativa através do procedimento de *survey* foi escolhida devido à aderência e coerência que possui em relação aos objetivos do trabalho, permitindo uma análise dos principais fatores de retenção em cada filial da empresa objeto de estudo, vinculadas às características culturais locais e da influência sobre o comportamento dos mesmos na organização.

A pesquisa foi realizada com funcionários de 03 (três) países diferentes e de áreas de atuação distintas. Os resultados individuais foram comparados buscando a justificativa no contexto e influência externa, que é a cultura. Com esta abordagem de pesquisa descobriu-se uma interação entre os fatores internos e externos, porque o fenômeno estudado não deve ser isolado de seu contexto.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Chama-se de “coleta de dados” a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade [...] De acordo com o tipo de informações que se deseja obter, há uma variedade de instrumentos que podem ser utilizados e maneiras diferentes de operá-los (RUDIO, 2010, p. 89). A pesquisa de campo trata-se de uma investigação empírica a ser realizada no local em que ocorre ou ocorreu determinado fenômeno ou que tem elementos que ajudem a explicá-lo, podendo ser feito através de entrevistas, questionários e observação (VERGARA, 1990).

Pelo fato das unidades de estudo estarem localizadas geograficamente distantes, foi escolhido como ferramenta de coleta de dados, o questionário através da ferramenta “*Google*

Docs” através do envio de um *link* para os respondentes. Desta forma, foi possível garantir sigilo dos respondentes e a cientificidade.

3.2.1 Questionário

Quanto à forma, as perguntas dos questionários e entrevistas, em geral, são classificadas em abertas, fechadas e de múltipla escolha, conforme definição das autoras Marconi e Lakatos (2006): (i) perguntas abertas: permitem ao indivíduo responder livremente, usando sua opinião e usando linguagem própria; (ii) perguntas fechadas ou dicotômicas: o indivíduo escolhe sua resposta entre duas opções: como sim e não, favorável e contrário; e, (iii) perguntas de múltipla escolha: são perguntas fechadas com uma série de possíveis respostas.

Há também outras formas de perguntas: (i) perguntas semiabertas: é a junção de uma pergunta fechada a uma pergunta aberta. Primeiro, o entrevistado escolhe uma das alternativas e depois justifica a sua resposta; (ii) perguntas encadeadas: é aquela em que a segunda pergunta depende da resposta anterior; (iii) escala de Likert de concordo-discordo: são formuladas afirmações para a questão e o respondente indica o grau de concordância ou discordância relacionada ao seu posicionamento em relação ao assunto; (iv) diferenças semânticas: neste caso, insere-se uma escala entre duas palavras antônimas e então o respondente escolhe uma delas que representa a intensidade de seus sentimentos; e, (v) escalas: buscam avaliar certos atributos e podem ser classificadas por importância, de valores, de intenção de compra, nominal, ordinal, comparativas, de lembrança de marca, etc.

Para atender aos objetivos específicos desta pesquisa, o instrumento de pesquisa utilizado neste estudo foi com escalas validadas de Sengupta e Dev (2013), para análise dos Fatores de Retenção, Satisfação no Trabalho e os Fatores que influenciariam na Intenção de Sair da Organização, e escalas validadas de Fonseca (2001) para análise das Características Culturais Nacionais e das Características Culturais Organizacionais.

O instrumento de coleta dos dados contém: (i) a dimensão Fatores de Retenção com 20 variáveis em escala Likert de 5 pontos; (ii) uma pergunta de confirmação de intenção de ficar na organização e com escala Likert de 5 pontos; (iii) Satisfação no Trabalho com 4 variáveis em escala Likert de 5 pontos e 1 variável com escala tipo Likert de 3 pontos; (iv) a dimensão Fatores que influenciariam na Intenção de Sair da Organização, com 21 variáveis e com

escala Likert de 5 pontos; (v) uma pergunta de confirmação de intenção de sair da organização e com escala Likert de 5 pontos; (vi) a dimensão Cultural Nacional, com 22 variáveis e com escala Likert de 5 pontos; (vii) dimensão Cultura Organizacional, com 13 variáveis e com escala Likert de 5 pontos; e, (viii) 11 questões para coleta dos dados sociodemográficos.

O questionário de Sengupta e Dev (2013) foi traduzido e validado, para a língua portuguesa para ser aplicado na filial do Brasil - para facilitar o entendimento das questões e obter respostas mais precisas. O questionário de Fonseca (2001) foi traduzido, adaptado e validado para a língua estrangeira inglês, para ser aplicado nas filiais da Índia e China - para facilitar o entendimento das questões e obter respostas mais precisas. No Apêndice F será apresentado o questionário em inglês enviado para os profissionais e no Apêndice G, o questionário em português.

Quadro 13 - Estrutura do questionário com objetivos e questões

ITEM	OBJETIVO	QUESTÕES	AUTOR
A	FATORES DE RETENÇÃO	1. Quão importante é cada uma destas características para a sua permanência na organização? 2. Nível de interesse para continuar em seu atual emprego	Sengupta e Dev (2013)
B	SATISFAÇÃO NO TRABALHO	3. No geral, quão satisfeito você está com o seu trabalho? 4. No geral, quão motivado você se sente com seu trabalho? 5. Levando tudo em consideração, quão envolvido você acha que você está em seu trabalho atual? 6. Até que ponto você acha que seus interesses de vida pessoal e profissionais são compatíveis? 7. Se recebesse uma nova proposta de trabalho com a mesma faixa de remuneração você ficaria feliz em...	Sengupta e Dev (2013)
C	FATORES QUE AFETAM A INTENÇÃO DE FICAR/SAIR	8. Quais fatores você acha que são/podem ser responsáveis pela provável troca de emprego 9. Avalie a possibilidade de largar seu trabalho atual em uma escala de 1 a 5	Sengupta e Dev (2013)
D	CARACTERÍSTICAS CULTURAIS	10. Utilize a escala de 1 a 5 para manifestar a sua opinião sobre as afirmações seguintes 11. Utilize a escala de 1 a 5 para manifestar a sua opinião sobre o grau de presença de cada situação em sua organização	Fonseca (2001)
E	DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS	12. Idade 13. Estado civil 14. Sexo 15. Nível de escolaridade 16. Nacionalidade 17. Unidade na qual trabalha 18. Tempo na empresa 19. Setor no qual trabalha 20. Trocou de função 21. Em caso positivo, quantos cargos ocupou? 22. Quanto tempo no cargo atual	Autora (2016)

FONTE: Elaborado pela autora (2016), de acordo com bibliografia consultada.

No Quadro 13 está representado o resumo dos objetivos e questões realizadas para obter o resultado esperado. Depois de elaborados os instrumentos de pesquisa é importante averiguar sua validade através de um teste preliminar ou pré-teste. “[...] Consiste em testar os instrumentos da pesquisa sobre uma pequena parte da população do “universo” ou da amostra, antes de ser aplicado definitivamente, a fim de evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso” (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 32).

Nesse sentido, apesar dos instrumentos já serem validados, foi realizado um teste piloto com 2 funcionários de cada unidade, para identificar quaisquer ajustes que fossem necessários. Na estrutura do questionário não foi identificada nenhuma necessidade de ajuste, mas foi necessário alterar a forma de aplicação do questionário na China porque o acesso ao site “*Google Docs*” é bloqueado pelo governo federal. Diante dessa situação, o questionário foi enviado em formato Word e as respostas foram tabuladas pelo pesquisador.

A coleta dos dados quantitativos iniciou no mês de maio de 2016 e terminou em julho de 2016 em todas as unidades. Os questionários foram enviados por e-mail, a todos os profissionais selecionados para o estudo, juntamente com uma pequena apresentação explicando o propósito do estudo. Todos os participantes foram informados de que sua participação era voluntária e garantindo a confidencialidade das informações prestadas, pois é um fator importante para os respondentes e à empresa objeto de estudo.

3.3 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi desenvolvida por métodos distintos, com o intuito de verificar a confiança e a validade da estrutura dos fatores propostos por Sengupta e Dev (2013), para análise dos Fatores de Retenção, Satisfação no Trabalho e os Fatores que influenciariam na Intenção de Sair da Organização, e escalas validadas de Fonseca (2001) para análise das Características Culturais Nacionais e das Características Culturais Organizacionais.

O banco de dados proveniente da coleta eletrônica foi alimentado com os dados da coleta manual, e a partir dos dados organizados no Microsoft Excel®, os mesmos foram exportados para o *software SPSS (Statistical Package for Social Sciences)* - versão 20.0, para viabilizar a análise estatística descritiva e multivariada.

A análise fatorial exploratória (AFE) tem sido um dos procedimentos estatísticos mais comumente utilizados no desenvolvimento, avaliação e refinamento de instrumentos psicológicos (FLOYD; WIDAMAN, 1995). Define-se AFE como um conjunto de técnicas multivariadas que tem como objetivo encontrar a estrutura subjacente em uma matriz de dados e determinar o número e a natureza das variáveis latentes (fatores) que melhor representam um conjunto de variáveis observadas (BROWN, 2006).

Ao analisar a estrutura das inter-relações de um determinado número de variáveis observadas, a AFE define o(s) fator(es) que melhor explica(m) a sua covariância (HAIR; ANDERSON; TATHAM; BLACK, 2005). As variáveis observadas pertencem a um mesmo fator quando, e se, elas partilham uma variância em comum (são influenciadas pelo mesmo construto subjacente) (BROWN, 2006). Assim, um fator é uma variável latente que influencia mais de uma variável observada, representando, assim, a covariância entre elas.

No processo de análise dos dados foram analisados os dados coletados das três unidades objeto deste estudo. Para os dados sociodemográficos, as técnicas estatísticas utilizadas foram o percentual. Após, foi realizada a análise univariada de variância e para viabilizar essa análise descritiva, calculou-se a média, desvio padrão e variância por variável e por construto. E também, realizou-se a análise multivariada de variáveis (análise de múltiplas variáveis em um único relacionamento ou conjunto de relações).

Um questionário deve levar em consideração dois aspectos muito importantes: sua validade e sua confiabilidade. A validade de um instrumento de medição é a característica de maior importância para avaliar sua efetividade. Para ser válido, o instrumento deve ser confiável. A validade pode ser considerada como o grau no qual os escores de um teste estão relacionados com algum critério externo do mesmo teste (RICHARDSON, 1989).

Um dos procedimentos iniciais foi a verificação da consistência dos dados originais quanto a seu suporte à análise fatorial a partir do índice Kaiser-Mayer-Olkin (KMO). De acordo com Pereira (2001), para interpretação do resultado obtido, valores próximos de 1,0 indicam que o método de análise fatorial é perfeitamente adequado para o tratamento dos dados. Por outro lado, valores menores que 0,5, indicam a inadequação do método, conforme detalhado no Quadro 14.

No caso desta pesquisa, o valor obtido foi de 0,843, o que nos mostra uma boa adequação de possibilidades de tratamento dos dados com o método citado.

Quadro 14 - KMO e Grau de ajuste à análise fatorial

KMO	Grau de ajuste à Análise fatorial
1,0 - 0,9	Muito Boa
0,8 - 0,9	Boa
0,7 - 0,8	Média
0,6 - 0,7	Razoável
0,5 - 0,6	Má
<0,5	Inaceitável

FONTE: Adaptado de Pereira (2001).

Posteriormente, realizou-se a análise da matriz de correlações entre as variáveis, com o teste estatístico de esfericidade de Bartlett. De acordo com Hair Junior et al. (2005), a análise inicia examinando a matriz de correlações para verificação da existência de valores significativos: se a visualização da matriz de correlações não mostrar um número substancial de valores maiores que 0,30, haverá fortes indícios de que a análise fatorial não será adequada. Esse teste permitiu examinar a probabilidade estatística da existência de correlações significativas entre pelo menos algumas variáveis.

Após, realizou-se a análise de confiabilidade do instrumento de pesquisa, por meio do cálculo do alfa de Cronbach, que apresentou níveis de confiança suportáveis para os cinco fatores propostos, com a totalidade de 0,921 (HAIR JUNIOR et al., 2005). O alfa de Cronbach é uma ferramenta estatística que quantifica, numa escala de 0 a 1, a confiabilidade de um questionário. O valor mínimo aceitável para se considerar um questionário confiável é 0,7 (STREINER, 2003).

A análise fatorial foi a técnica estatística utilizada, visando a redução das variáveis em fatores comuns, por meio da análise das inter-relações entre as variáveis, em grupos comuns, com a menor perda de informações possível (HAIR Jr. et al., 2009). Trata-se de uma técnica que possibilita sintetizar informações de um grande número de variáveis em uma combinação de fatores, o que viabiliza condensar informações em novos agrupamentos, descrevendo, ainda, as relações de covariância entre os fatores (HAIR Jr. et al., 2009; FÁVERO et al., 2009).

Assim, foram analisados os componentes principais, com rotação varimax, onde foram eliminadas as questões que apresentaram valor da comunalidade abaixo de 0,50 (Hair et al., 2005). A comunalidade representa a proporção da variância captada por dois fatores para cada indicador, ou seja, o poder de explicação dos fatores em relação a cada variável. Apontam as variáveis mais representativas e que concebem a ideia original das dimensões e fatores.

Quadro 15 - Categorias e subcategorias de análise dos dados

OBJETIVO ESPECÍFICO	MACROCATEGORIA DE ANÁLISE	CATEGORIA DE ANALISE	FONTES DE DADOS
Identificar os fatores de retenção	Fatores de retenção	<ul style="list-style-type: none"> - oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal - oportunidade de participação na definição de métodos e procedimentos - senso de responsabilidade - sentimento de realização no trabalho - oportunidade de ajudar outras pessoas - oportunidade de crescer na vida e tornar-se conhecido - segurança que o trabalho oferece - oportunidade de pensamento e ação independente - envolvimento total no trabalho - facilidades e benefícios oferecidos - sentimento de autoestima - consideração dada pelo governo para esta profissão - oportunidade de desenvolver amizades - salário oferecido - facilidades oferecidas (iluminação, ar condicionado, assentos, etc.) - autoridade ligada ao cargo - sentimento de auto realização - prestígio do cargo fora da organização - o papel na posição de trabalho - prestígio do cargo dentro da organização 	Questionário
Identificar os fatores que podem influenciar na intenção de sair	Intenção de Sair	<ul style="list-style-type: none"> - supervisão ineficaz - conquista não reconhecidas - insatisfação com o pacote de compensação - razões pessoais - pouco ou falta de orientação - insatisfação com os colegas - falta de oportunidades de crescimento - baixo valor percebido de trabalhar nesta empresa - falta de igualdade - horas de trabalho irregulares - seguro de crescimento na carreira - insatisfação com as condições de trabalho - falta de automotivação - poder e política - falta de variedade de habilidades - falta de autonomia - monotonia do trabalho - ênfase na quantidade sobre a qualidade - falta de trabalho em equipe - políticas incompatíveis - ausência de desafio no trabalho 	Questionário
Levantar traços da cultura nacional do país	Dimensões culturais	<ul style="list-style-type: none"> - Resistência à Incerteza - Masculinidade/Feminilidade - Individualismo/Coletivismo - Distância do Poder - Orientação Longo Prazo/Curto Prazo - Universalismo/Particularismo - Neutro/Afetivo - Específico/Difuso - Status por Conquista/Atribuição - Atitude em relação ao tempo - Orientação ao meio ambiente 	Literatura Questionário

FONTE: Elaborado pela autora (2016).

Por fim, foi feita análise de variância, para identificar qual ou quais das variáveis permitem separação dos clusters, ou seja, que variáveis mais contribuíram para explicar a relação entre fatores de retenção e características culturais. Assim, as variáveis que melhor discriminam os grupos são aquelas com maior valor de estatística F (FÁVERO et al., 2009).

Tendo como base o referencial teórico apresentado na seção 2 e os procedimentos metodológicos da seção 3, são apresentadas no Quadro 15 as categorias e subcategorias de análise.

3.4 PROCESSO DE AUTORIZAÇÃO E ENTRADA NO CAMPO DE PESQUISA

O primeiro contato realizado para solicitar a autorização da realização dessa pesquisa ocorreu com o Coordenador de Recursos Humanos Corporativo da unidade matriz, na Itália. Foram apresentados os objetivos da pesquisa, os procedimentos envolvidos em um trabalho desta natureza e solicitou-se a disponibilidade da empresa em realizar essa pesquisa acadêmica envolvendo as três filiais fabris: Brasil, China e Índia. Essa solicitação foi repassada à Gerente Geral de Recursos Humanos e ao CEO da empresa, ambos se mostraram receptivos à pesquisa e solicitaram um relatório final dos resultados da pesquisa para a matriz e às filiais que participaram do processo.

Após a validação do projeto de pesquisa, houve uma comunicação formal do setor de Recursos Humanos corporativo aos gestores e responsáveis pelo setor de recursos humanos das unidades envolvidas. Aguardou-se o retorno positivo dos mesmos e foram sanadas eventuais dúvidas, para então iniciar o processo de pesquisa. Considerando o fator de estar lidando com culturas diferentes, foi necessário um esforço grande para obter as respostas das unidades da Índia e China, por vezes, foi necessário solicitar suporte à matriz para incentivá-los a responder, isso fez até com que o cronograma da pesquisa sofresse pequena alteração com relação à coleta das respostas dos questionários, sofrendo 2 (dois) meses de atraso em relação ao cronograma inicial. Como não foi possível viabilizar as entrevistas, o método qualitativo foi excluído.

O acesso aos respondentes e a operacionalização da pesquisa ocorreu com o suporte dos profissionais de recursos humanos de cada unidade estudada. Eram eles que intermediavam fornecendo a listagem dos profissionais que se enquadravam no perfil de pesquisa, fornecendo os contatos para envio dos questionários, auxiliavam no incentivo para os profissionais responderem.

4 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

De acordo com as questões de pesquisa e o enfoque que o pesquisador dá ao estudo deverá ser definida a unidade de análise. O estudo aqui proposto sugere a utilização de uma empresa multinacional, com sede em Reggio Emilia, Itália. Fundada em 1953, de propriedade familiar, tornando-se uma empresa multinacional em 1975. De 1991 a 1995, os volumes de vendas da empresa cresceram 370% e o número de funcionários dobrou. Em 2003 alcançou a posição de líder do mercado global em sistemas de direção hidráulica para itens fora de estrada. Em seguida, começou um programa de investimentos para a internacionalização de suas atividades, estabelecendo filiais em todo o mundo.

O primeiro passo foi em 2005, com a abertura da unidade de produção no Brasil (Caxias do Sul), em 2006 com a abertura da fábrica na Índia (Pune), e a unidade na China (Suzhou) iniciou a produção em 2007. Em 2010, um centro de logística e distribuição foi criado nos EUA (Charlotte) e em 2014 foi estabelecida uma unidade no Japão (Osaka), a fim de desenvolver sua rede comercial e pós-venda.

É especializada em sistemas de direção hidráulica e componentes mecânicos para máquinas agrícolas e de construção, para empilhadeiras, veículos de limpeza de estradas, equipamentos de jardinagem e barcos. Possui grande flexibilidade nos processos de fabricação que permite a personalização completa do produto para os clientes.

Durante a última década, o volume de negócios aumentou de 38 para quase 100 milhões de euros, com 67% das vendas a clientes estrangeiros. No geral:

- a) O Grupo X atualmente fornece para 34 países;
- b) A matriz na Itália produz 990 códigos diferentes de peças;
- c) A filial da China produz 68 códigos diferentes de peças;
- d) A filial da Índia produz 128 códigos diferentes de peças;
- e) A filial do Brasil produz 45 códigos diferentes de peças.

Todas as unidades fabris, juntas, somam um total de 1.231 itens diferentes. De um total de 736 empregados do grupo, 254 estão empregados nas filiais no exterior.

A seleção da empresa objeto deste estudo deve-se à disponibilidade e interesse da mesma em participar dessa pesquisa e por ter filiais em países diferentes para viabilizar a comparação entre países. O alvo serão profissionais administrativos ativos e que estejam há

mais de 03 (três) anos na empresa, em três diferentes unidades: Brasil (filial), China (filial) e Índia (filial). Para a escolha destas, levou-se em consideração que são filiais com mais ou menos o mesmo período de funcionamento e que são as únicas unidades produtivas fora da Itália. Optou-se por funcionários com mais de 03 (três) anos de empresa porque é o tempo necessário para considerar o mesmo estável – e que alguns fatores estão mantendo ele na organização por esse tempo.

A seguir, serão apresentadas as principais características e histórico das filiais objeto deste estudo: Brasil, Índia e China.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA FILIAL DO BRASIL

A unidade do Brasil foi constituída em 2005 e foi estabelecida em Caxias do Sul (Rio Grande do Sul), no condomínio Folle - um condomínio industrial. Essa filial será representada no presente estudo como filial X1. Essa unidade foi trazida ao Brasil com o intuito de atender as demandas e ficar mais próximo dos clientes sul americanos. Desde a sua fundação, ampliou o leque de montadoras do setor agrícola atendidas. Atualmente, emprega 45 funcionários, entre os operacionais, administrativos e gestão. As instalações da empresa ocupam um edifício de 2.250 metros quadrados, na área industrial de Caxias do Sul. Produz cilindros hidráulicos e o volume de negócios de 2015 em vendas totais foi de cerca de 6,9 milhões de euros, com um EBITDA perto de 7%.

Tabela 2 - Número de funcionários Filial X1

Número de Funcionários	Operacionais	Administrativos	TOTAL
2012	26	19	45
2013	31	19	50
2014	31	23	54
2015	31	21	52

FONTE: A autora (2016).

Na Tabela 2 estão representados os números de funcionários dos últimos 04 (quatro) anos. Nesta unidade, o tempo médio de permanência dos empregados (considerando os funcionários ativos) é de 45 meses. A idade média desses mesmos profissionais é de 31 anos.

Considerando o total de funcionários administrativos da unidade, que estão há mais de 03 (três) anos na empresa, potenciais participantes para o levantamento são de 25 empregados.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA FILIAL DA ÍNDIA

A unidade da Índia foi constituída em 2006 e foi estabelecido em Pune (Maharashtra), a nona cidade mais populosa da Índia e a segunda maior no estado de Maharashtra, após o estado capital de Mumbai. Foi estabelecida em Talegaon Dabhade uma área Industrial recém fundada. Essa filial será representada no presente estudo como filial X2. Essa unidade ampliou o número de clientes nacionais e internacionais, e tornou-se a maior filial da empresa X. Atualmente, emprega 216 funcionários, entre os operacionais, administrativos e gestão. As instalações da empresa ocupam um edifício de 5.000 metros quadrados.

É a única filial do Grupo que produz os dois produtos da empresa: cilindros hidráulicos e unidades de direção. E é a primeira filial a iniciar a produção em massa de um produto novo (a válvula TCV, um seletor de engrenagem para tratores), que nunca foi produzido nem mesmo pela matriz. O volume de negócios de 2015 em vendas totais foi de cerca de 13 milhões de euros, com um EBITDA perto de 20%. Em 2016 um novo edifício com escritórios de engenharia será concluído. A unidade já adquiriu uma área para a duplicação das instalações, de modo a estar pronta para atender um novo incremento da demanda de capacidade produtiva pelo mercado indiano.

Tabela 3 - Número de funcionários Filial X2

Número de Funcionários	Operacionais	Administrativos	TOTAL
2012	68	29	97
2013	111	39	150
2014	114	54	168
2015	128	77	205

FONTE: A autora (2016).

Na Tabela 3 estão representados o número de funcionários desta unidade nos últimos 04 (quatro) anos. Nesta unidade, o tempo médio de permanência dos empregados (considerando os funcionários ativos) é de 30,5 meses. A idade média desses mesmos

profissionais é de 31,5 anos. Considerando o total de funcionários administrativos da unidade, que estão há mais de 03 (três) anos na empresa, potenciais participantes para o levantamento são de 28 empregados.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA FILIAL DA CHINA

A unidade da China foi constituída em 2007 e estabelecida em Suzhou (Jiangsu), uma grande cidade localizada no sudeste da província de Jiangsu da China Oriental, a cerca de 100 km a noroeste de Xangai. Foi estabelecida em Suzhou, Parque China-Singapore Industrial (SIP), que é uma das mais industrializadas e desenvolvidas áreas industriais de toda a China.

Essa filial será representada no presente estudo como filial X3. A X3 monta cilindros hidráulicos, que são aplicados na transmissão de máquinas agrícolas (tratores) e máquinas de movimentação de materiais (empilhadeiras). As instalações da empresa estão atualmente ocupando um edifício de 4.500 metros quadrados no meio do SIP, e atualmente emprega 110 funcionários, entre operacionais, administrativos e gestão, sendo a segunda colocada, em tamanho e volume de negócios, comparado com as demais filiais do Grupo no mundo.

O volume de negócios de 2015 em vendas totais foi de cerca de 11 milhões de euros, com um EBITDA próximo de 18%. As instalações estão em fase de expansão, e 4.000 metros quadrados serão adicionadas até o final de 2016, de modo a dar o espaço necessário para iniciar o ciclo de fabricação de um novo produto: a unidade de direção.

Tabela 4 - Número de funcionários Filial X3

Média de Funcionários	Operacionais	Administrativos	TOTAL
2012	47	18	65
2013	67	22	89
2014	76	25	101
2015	79	27	106

FONTE: A autora (2016).

Na Tabela 4 estão representados o número de funcionários desta unidade nos últimos 04 (quatro) anos. Nesta unidade, o tempo médio de permanência dos empregados (considerando os funcionários ativos) é de 21,7 meses. A idade média desses mesmos

profissionais é de 29,8 anos. Considerando o total de funcionários administrativos da unidade, que estão há mais de 03 (três) anos na empresa, potenciais participantes para o levantamento são de 15 empregados.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesse capítulo será descrito, inicialmente, a abordagem para autorização da empresa objeto deste estudo, a forma de coleta e análise dos dados da pesquisa quantitativa. Na sequência, será apresentado um resumo dos resultados da pesquisa e serão discutidos os fatores de retenção de cada unidade, os traços culturais de cada país e confrontar com a literatura, os traços culturais presentes em cada unidade estudada e sua influência nos fatores de retenção desses profissionais, procurando responder às perguntas de pesquisa.

5.1 RESULTADOS DA PESQUISA

No intuito de atender o objetivo deste estudo, realizou-se uma pesquisa com abordagem quantitativa e finalidade exploratória e descritiva. A pesquisa aplicada aumenta a possibilidade de compreensão e resolução de problemas organizacionais (HAIR JR. et al., 2005). Referente aos procedimentos foi realizada uma pesquisa *survey*, tendo por objetivo reunir informações providas de um grupo de interesse acerca dos dados que se almeja obter (HAIR Jr. et al., 2009).

No caso da China, por fatores culturais, a direção da empresa informou que seria difícil obter respostas dos profissionais do setor produtivo. Então, optou-se por não traduzir o instrumento para mandarim, mantendo o instrumento traduzido somente para inglês e português. Assim, para a pesquisa na China, foram considerados somente os profissionais com inglês fluente e com mais de 3 (três) anos de empresa. Na unidade do Brasil o questionário foi traduzido para português e aplicado a todos os profissionais com mais de três anos de empresa.

Na unidade da Índia, foi aplicado um questionário em inglês aos profissionais com mais de três anos de empresa. A direção dessa unidade solicitou para que a pesquisa fosse aplicada somente aos profissionais administrativos, por estarem em processo de negociação de reajustes salariais e as respostas do setor produtivo poderiam distorcer os resultados ou até mesmo se negarem a responder.

Considerando esse recorte, a população total foi de 68 funcionários, sendo: 25 empregados do Brasil, 28 empregados da Índia e 15 empregados da China. Após a coleta dos dados, foram obtidos 55 questionários válidos (80,88%), sendo: 23 empregados do Brasil, 24

empregados da Índia e 8 empregados da China. Considerando o número de respostas obtidas, optou-se por realizar a análise estatística descritiva e multivariada. Havia sido ideia inicial mesclar com uma abordagem qualitativa, mas em virtude da indisponibilidade de retorno das filiais da Índia e China, esse método foi excluído no presente estudo.

Os dados coletados via *Google Docs* e via manual em *Word*, foram armazenados e organizados num banco de dados no Microsoft Excel®, sendo os mesmos exportados para o *software SPSS (Statistical Package for Social Sciences)* – versão 20.0, para viabilizar a análise estatística descritiva e multivariada. A seguir, serão apresentados os resultados dos dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa.

5.1.1 Dados sociodemográficos

Com o objetivo de identificar o perfil dos respondentes dos questionários da pesquisa, foram realizadas algumas perguntas específicas com dados sociodemográficos, que serão apresentados na sequência na Tabela 5.

Verifica-se que Brasil e Índia representam 85,4% do total dos respondentes, sendo 23 respondentes do Brasil, 24 da Índia e 8 da China. Desse total, somente 2 respondentes não trabalham no seu país de origem – que são de nacionalidade italiana e atuam na unidade da Índia (foram mantidos nessa pesquisa em virtude do número de respondentes e também por absorverem aspectos da cultura local no seu dia-a-dia de trabalho). Nota-se um perfil jovem pois 83,6% dos profissionais possui idade entre 24 e 35 anos.

Tabela 5 - Características sociodemográficas dos respondentes

Características Demográficas	Casos (n = 55)	Porcentagem (%)
País no qual trabalha		
Brasil	23	41,80%
Índia	24	43,60%
China	08	14,50%
Idade		
18 - 23 anos	01	1,80%
24 - 29 anos	21	38,20%
30 - 35 anos	24	43,60%
36 - 41 anos	04	7,30%
Acima de 41 anos	05	9,10%
Estado Civil		
Solteiro	13	23,60%
União Estável	05	9,10%

Casado	33	60,00%
Viúvo, Divorciado ou Separado	04	7,30%
Gênero		
Masculino	45	81,80%
Feminino	10	18,20%
Nível de Escolaridade		
Ensino Médio Incompleto	02	3,60%
Ensino Médio Completo	12	21,80%
Superior Incompleto	10	18,20%
Superior Completo	20	36,40%
Especialização/MBA	08	14,50%
Mestre	03	5,50%
Tempo de empresa		
3 a 5 anos	32	58,20%
6 a 8 anos	18	32,70%
9 a 11 anos	03	5,50%
Acima de 11 anos	02	3,60%
(continua)		
Setor de atuação		
Administrativo	03	5,50%
Materiais	05	9,10%
Qualidade	07	12,70%
Comercial	02	3,60%
Financeiro	02	3,60%
Recursos Humanos	03	5,50%
Engenharia	08	14,50%
Produção/Montagem	19	34,50%
Outros	06	10,90%
Quantidade de cargos ocupados		
Um	33	60,00%
Dois	11	20,00%
Três	07	12,70%
Quatro	02	3,60%
Cinco	01	1,80%
Seis	01	1,80%
Tempo no último cargo		
0 a 2 anos	20	36,40%
3 a 5 anos	27	49,10%
6 a 8 anos	07	12,70%
Acima de 11 anos	01	1,80%

FONTE: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa (2016).

Quanto ao estado civil, pode ser possível identificar na Tabela 5 que 60% dos profissionais entrevistados são casados, 23,6% solteiros, 9,1% com união estável e 7,3% são

viúvos, divorciados ou separados. Os resultados da pesquisa apontam que 81,8% dos respondentes são do sexo masculino e apenas 18,2% são do sexo feminino.

Verifica-se que 74,6% dos participantes da pesquisa possuem formação acima de Ensino Médio. Na distribuição total, 3,6% dos respondentes tem Ensino Médio Incompleto, 21,8% com Ensino Médio Completo, 18,2% com Ensino Superior Incompleto, 36,4% com Ensino Superior Completo, 14,5% com Especialização/MBA e 5,5% Mestres.

Nota-se que 58,2% dos respondentes possuem de 3 a 5 anos de empresa, 32,7% de 6 a 8 anos, 5,5% de 9 a 11 anos e 3,6% está há mais de 11 anos trabalhando na empresa. Verifica-se que 34,5% dos respondentes são do setor produtivo Produção/Montagem, 14,5% são do setor de Engenharia, 12,7% do setor de Qualidade, 9,1% do setor de Materiais/PCP, setor Administrativo e Recursos Humanos representam 5,5% cada, setor Comercial e Financeiro representam 3,6% cada e 10,9% de outros setores.

Como na literatura aparece a oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional como um fator de retenção, os respondentes foram questionados se no tempo em que estão trabalhando na empresa houve troca de função e quantas funções já desempenharam. Verificou-se que 49,1% dos respondentes já trocaram de função desde a sua admissão na empresa e 50,9% ainda não trocaram de função. Nota-se que 60% ocupou 1 cargo até o momento, 20% ocuparam 2 cargos, 12,7% dos respondentes já ocuparam 3 cargos, 3,6% ocuparam 4 cargos, 1,8% ocuparam 5 cargos e 1,8% já estão no sexto cargo.

Também se questionou quanto tempo os respondentes estavam atuando no último cargo e os resultados apontam que 36,4% dos respondentes está a menos de 2 anos no último cargo, 49,1% estão atuando no último cargo de 3 a 5 anos, 12,7% atua de 6 a 8 anos e 1,8% há mais de 11 anos.

Os setores de atuação dos respondentes também ficaram bem mesclados, o que é importante para a confiabilidade dessa pesquisa para evitar tendências de respostas devido ao setor no qual os profissionais atuam.

Também se pode verificar que 49,1% dos respondentes já trocaram de função desde a sua admissão na empresa, onde, 36,4% dos respondentes está a menos de 2 anos no último cargo, 49,1% estão atuando no último cargo de 3 a 5 anos - que pode ser reflexo dos incentivos e oportunidades de crescimento que a empresa proporciona aos profissionais.

5.1.2 Resultados dos testes de confiabilidade e validade

A análise dos dados iniciou pela análise de confiabilidade do instrumento de pesquisa, por meio do cálculo do alfa de Cronbach. Após a realização da análise fatorial, o coeficiente alfa de Cronbach apresentou níveis de confiança suportáveis para os cinco fatores propostos, com a totalidade superior a 0,921.

Os índices de confiança para as variáveis apresentadas foram admissíveis: 0,937 para fatores de retenção, 0,663 para a satisfação no trabalho, 0,963 para fatores que influenciam na intenção de sair, 0,701 para as características culturais nacionais e 0,442 para as características culturais organizacionais.

De acordo com Hair Jr. et al. (2005), os resultados indicam que as aferições gerais do instrumento são aceitáveis, o que comprova sua validade. Com exceção das características culturais organizacionais, que ficaram com níveis de confiabilidade inferiores - que pode ser explicado por uma distorção de percepções da cultura da empresa entre os respondentes.

Segundo Fávero et al. (2009), para verificar a adequabilidade dos dados para a análise fatorial foram utilizados o teste de esfericidade de Bartlett, o índice Kaiser-Mayer-Olkin (KMO). Os resultados obtidos estão representados na Tabela 6, e são considerados confiáveis.

Tabela 6 - Teste de esfericidade de Bartlett e índice Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)

Teste	Fatores de Retenção	Satisfação	Fatores de Intenção	Cultura Nacional	Cultura Organizacional
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,843	0,809	0,854	0,529	0,556
Teste de esfericidade de Bartlett	751,018	92,038	1061,763	380,988	195,422

FONTE: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa (2016).

O maior KMO foi nos Fatores de Retenção, com KMO 0,843, seguido dos Fatores que influenciam a intenção de sair da organização com KMO 0,854. Os menores KMO's foram os Fatores de Cultura Nacional e Cultura Organizacional. Já o teste de esfericidade de Bartlett foi maior nos Fatores que influenciam a intenção de sair. E o menor índice foi da Satisfação.

Também foi realizada a análise univariada das questões, tendo sido calculadas as médias, desvios padrões e variâncias (PESTANA; GAGEIRO, 2005; FÁVERO et al., 2009; HAIR Jr. et al., 2009), que serão apresentadas no tópico a seguir.

5.1.3 Análise Univariada por variável

A análise univariada ou descritiva permite a compreensão do comportamento dos dados por meio de tabelas e pela identificação das tendências e variabilidades (FÁVERO et al., 2009). Para viabilizar a análise descritiva, calculou-se a média, desvio padrão e variância por variável e por construto, conforme apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 - Análise univariada por variável

Dimensão	Variável		μ	s	s ²	μ
FATORES DE RETENÇÃO	RETE01	Oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal	4,309	0,879	0,773	3,98
	RETE02	Oportunidade de participação na definição de métodos e procedimentos	4,091	0,908	0,825	
	RETE03	Senso de responsabilidade	4,418	0,809	0,655	
	RETE04	Sentimento de realização no trabalho	4,291	0,896	0,803	
	RETE05	Oportunidade de ajudar outras pessoas	4,418	0,658	0,433	
	RETE06	Oportunidade de crescer na vida e tornar-se conhecido	4,218	0,917	0,840	
	RETE07	Segurança que o trabalho oferece	3,927	0,900	0,809	
	RETE08	Oportunidade de pensamento e ação independente	3,964	0,902	0,813	
	RETE09	Envolvimento total no trabalho	4,382	0,782	0,611	
	RETE10	Facilidades e benefícios oferecidos	4,000	0,943	0,889	
	RETE11	Sentimento de autoestima	3,927	0,858	0,735	
	RETE12	Consideração dada pelo governo para esta profissão	3,255	1,220	1,490	
	RETE13	Oportunidade de desenvolver amizades	3,509	1,086	1,180	
	RETE14	Salário oferecido	3,873	1,156	1,335	
	RETE15	Facilidades oferecidas (iluminação, ar condicionado, assentos, etc.)	3,691	1,086	1,180	
	RETE16	Autoridade ligada ao cargo	3,855	0,911	0,830	
	RETE17	Sentimento de auto realização	3,873	0,795	0,632	
	RETE18	Prestígio do cargo fora da organização	3,473	0,959	0,921	
	RETE19	O papel na posição de trabalho	4,182	0,863	0,744	
	RETE20	Prestígio do cargo dentro da organização	4,036	0,860	0,739	
	CONF11	Intenção de continuar em seu trabalho atual	4,164	0,898	0,806	4,16
SATISFAÇÃO	SATI01	No geral, quão satisfeito você está com o seu trabalho?	4,043	3,667	3,250	3,31
	SATI02	No geral, quão motivado você se sente com seu trabalho?	3,739	3,583	3,500	
	SATI03	Levando tudo em consideração, quão envolvido você acha que você está em seu trabalho atual?	4,304	4,292	4,250	
	SATI04	Até que ponto você acha que seus interesses de vida pessoal e profissionais são compatíveis?	3,913	3,500	3,500	
	SATI05*	Se recebesse uma nova proposta de trabalho com a mesma faixa de remuneração você ficaria feliz em...	1,000	1,375	1,250	
INTENÇÃO DE FICAR/SAIR	INTE01	Supervisão ineficaz	3,145	1,353	1,830	2,99
	INTE02	Conquista não reconhecidas	3,636	1,144	1,310	
	INTE03	Insatisfação com o pacote de compensação	3,564	1,288	1,658	
	INTE04	Razões pessoais	2,945	1,161	1,349	
	INTE05	Pouco ou falta de orientação	2,927	1,152	1,328	
	INTE06	Insatisfação com os colegas	2,382	1,209	1,463	
	INTE07	Falta de oportunidades de crescimento	3,200	1,297	1,681	
	INTE08	Baixo valor percebido de trabalhar nesta empresa	3,200	1,253	1,570	

	INTE09	Falta de igualdade	3,127	1,277	1,632			
	INTE10	Horas de trabalho irregulares	2,436	1,229	1,510			
	INTE11	Seguro de crescimento na carreira	3,382	1,298	1,685			
	INTE12	Insatisfação com as condições de trabalho	2,891	1,227	1,506			
	INTE13	Falta de automotivação	3,073	1,069	1,143			
	INTE14	Poder e política	2,982	1,354	1,833			
	INTE15	Falta de variedade de habilidades	2,636	1,161	1,347			
	INTE16	Falta de autonomia	2,945	1,193	1,423			
	INTE17	Monotonia do trabalho	2,673	1,263	1,595			
	INTE18	Ênfase na quantidade sobre a qualidade	2,818	1,263	1,596			
	INTE19	Falta de trabalho em equipe	2,891	1,286	1,655			
	INTE20	Políticas incompatíveis	2,909	1,236	1,529			
	INTE21	Ausência de desafio no trabalho	3,018	1,194	1,426			
	CONF12	Com base na sua resposta dos itens mencionados na questão anterior, avalie a certeza de sair do seu trabalho atual	2,527	1,034	1,069		2,52	
	CULTURA NACIONAL	CULN01	Eu gosto de coisas que vêm de fora do país	3,309	0,960		0,921	3,09
		CULN02	Eu acho que os estrangeiros têm mais valor do que os nativos do país	2,636	1,238		1,532	
		CULN03	Eu me preocupo mais com o presente do que o futuro	2,873	1,072		1,150	
		CULN04	Eu me preocupo em fazer planos de longo prazo	3,327	1,277		1,632	
		CULN05	Desprezo trabalho repetitivo	2,709	1,149		1,321	
		CULN06	Eu não gosto de assumir a responsabilidade, eu costumo transferi-los para o meu chefe	1,545	0,789		0,623	
		CULN07	Sempre espero alguém para resolver os problemas que surgem para mim	1,382	0,707		0,500	
CULN08		Cooperação entre meus colegas e eu é constante e ocorre naturalmente	4,109	0,994	0,988			
CULN09		Gosto de trabalhar em equipe	4,418	0,786	0,618			
CULN10		Eu valorizo relações pessoais	4,127	1,123	1,261			
CULN11		Procuram afeto nas relações profissionais	3,164	1,229	1,510			
CULN12		Eu tenho muita necessidade de regras a estabelecer	3,200	0,931	0,867			
CULN13		Eu gosto e participar ativamente de reuniões	4,000	0,816	0,667			
CULN14		as regras da empresa não são baseadas em costumes locais	2,873	1,001	1,002			
CULN15		Existe agora em um maior número de regras que é necessário	2,964	0,981	0,962			
CULN16		Eu tento fazer as coisas mais fáceis para os amigos	3,636	1,025	1,051			
CULN17		Eu tenho capacidade de improvisar uma solução para situações inesperadas	4,273	0,706	0,498			
CULN18		Eu trato meus colegas de trabalho, como se fossem da minha família	3,636	0,910	0,828			
CULN19		Para mim, a amizade vale mais do que a hierarquia	3,036	1,232	1,517			
CULN20		Normalmente meu superior me pediu para esclarecer o que eu disse, em vez de tentar adivinhar o significado	3,073	1,260	1,587			
CULN21		Estou com medo de falar com meu superior	1,564	1,050	1,102			
CULN22		As diferenças culturais entre o meu superior e eu são muito fortes	2,218	1,117	1,248			
CULTURA ORGANIZACIONAL	CULO01	Aceitação estrangeira	3,764	0,838	0,702	3,22		
	CULO,2	Ênfase no planejamento de curto prazo	3,073	0,920	0,846			
	CULO03	Ênfase no planejamento de longo prazo	3,400	0,993	0,985			
	CULO04	Desprezo para trabalho contínuo / repetitivo	2,909	1,127	1,269			
	CULO05	Protecionismo forte	3,145	0,931	0,867			
	CULO06	Individualismo forte e competitividade	3,164	1,085	1,176			
	CULO07	Coletivismo forte e trabalho em equipe	3,509	1,086	1,180			
	CULO08	Tratamento interpessoal está familiarizado	3,473	0,979	0,958			
	CULO09	Necessidade de regras a estabelecer	3,200	0,989	0,978			
	CULO10	O número de regras é maior do que o necessário	2,818	0,945	0,892			

CULO11	Fácil de contornar as regras	2,691	0,879	0,773
CULO12	Valorizando relações	3,600	1,029	1,059
CULO13	Ajudar os colegas mais por laços de amizade que por objetivos comuns	3,145	0,970	0,941

Nota: μ = Média; s = Desvio Padrão; s^2 =Variância.

* Nessa foi utilizada escala tipo Likert com 3 opções.

FONTE: Elaborado pela autora (2016).

Nos resultados da dimensão Fatores de Retenção, observa-se que as médias individuais concentraram-se entre μ 3,255 e μ 4,418, sendo que as opções da escala variavam entre 1 e 5, o que indica que os respondentes possuem suas percepções quanto aos fatores de retenção em suas organizações em uma posição mediana a alta. A maior média (4,418) refere-se às variáveis “Senso de responsabilidade” e “Oportunidade de ajudar outras pessoas”, seguida por “Envolvimento total no trabalho”, com μ 4,382 e “Oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal” com μ 4,309. As menores médias encontradas foram das variáveis que dizem respeito aos fatores de retenção externos à organização, “Consideração dada pelo governo para esta profissão” e “Prestígio do cargo fora da organização”, com médias 3,255 e 3,473, respectivamente. A variável “Consideração dada pelo governo para esta profissão” foi a que demonstrou maior desvio padrão (1,220) em relação à média, seguido da variável “Salário oferecido” com s 1,156, o que permite inferir que pode haver diferenças significativas entre uma filial e outra. Considerando os fatores de retenção apresentados, os resultados da pesquisa apontam que a intenção de permanecer na organização apresentou μ 4,16 - que pode ser considerada uma média alta.

Quanto à dimensão Satisfação no Trabalho, a variável que apresentou maior média foi o nível de envolvimento dos profissionais no trabalho atual, com μ 4,291 e o maior desvio padrão foi encontrado na variável “No geral, quão motivado você se sente com seu trabalho?” com s 0,988. O quinto fator de satisfação utilizou escala Likert de 3 pontos, onde quanto menor, maior o nível de interesse em ficar na organização diante de outras proposta de trabalho. Nesse sentido, uma média de 1,200 demonstra que mesmo os profissionais tendo ofertas de trabalho externas, mantém o interesse em permanecer trabalhando para a empresa atual. O desvio padrão de 0,988 indica também que não houve muita variação da percepção entre os profissionais das filiais. A variável que obteve maior desvio padrão (0,988) foi a do nível de motivação com o trabalho atual - podendo indicar diferenças nos níveis motivacionais entre os profissionais das filiais.

Ao analisar os resultados da pesquisa quanto aos fatores que poderiam influenciar na saída ou possível saída dos profissionais da organização, observa-se que as variáveis mais impactantes são “Conquista não reconhecidas” com μ 3,636, seguido de “Insatisfação com o

pacote de compensação” com μ 3,564. Outras variáveis que poderiam influenciar são “Seguro de crescimento na carreira” com média 3,382 e “Falta de oportunidades de crescimento” e “Baixo valor percebido de trabalhar nesta empresa”, ambos com média 3,200. As menores médias foram encontradas em “Insatisfação com os colegas” e “Horas de trabalho irregulares”, com média 2,382 e 2,436, respectivamente. No entanto, notou-se um desvio padrão de 1,298 em Seguro de crescimento na carreira e um desvio padrão de 1,297 na Falta de oportunidades de crescimento - podendo também indicar uma variação maior nas respostas por filia.

Com base nos fatores que poderiam influenciar os profissionais a sair da organização, os participantes foram solicitados a avaliar a possibilidade de sair do seu trabalho atual, onde se obteve uma média de 2,527, o que significa que há uma baixa possibilidade disso ocorrer. Pois de acordo com a escala apresentada de 1 a 5, quanto menor a média, menor a possibilidade dos profissionais deixar a organização.

Ao tentar identificar as características culturais nacionais, a variável que apresentou maior média (4,418) foi “Gosto de trabalhar em equipe”, seguido de “Eu tenho capacidade de improvisar uma solução para situações inesperadas” com média (4,273) - remetendo às características de coletivismo e baixa aversão à incerteza. A menor média (1,382) foi encontrada na variável “Sempre espero alguém para resolver os problemas que surgem para mim” seguido de “Eu não gosto de assumir a responsabilidade, eu costumo transferi-los para o meu chefe” com média 1,545 - reforçando que há baixa aversão a incerteza. Outra variável que apresentou média baixa (1,564) foi “Estou com medo de falar com meu superior” - o que sugere que há baixo nível de hierarquia. O maior desvio padrão encontrado nessa dimensão foi de 1,277 na variável “Eu me preocupo em fazer planos de longo prazo” - o que permite inferir que há diferenças no que tange ao planejamento entre os países.

Por fim, foram analisadas as variáveis das dimensões culturais presentes na organização. De acordo com os resultados, a variável com maior pontuação foi “Aceitação estrangeira” com μ 3,764 - podendo ser explicado por se tratar de uma empresa multinacional. Seguido de “Valorizando relações” com μ 3,600. O maior desvio padrão (1,127) encontra-se na variável “Desprezo para trabalho contínuo/repetitivo”. No geral, a dimensão que apresentou maior média (3,98) foi Fatores de Retenção e a que ficou com menor média geral (2,99) foram os Fatores que influenciariam na Intenção de sair da organização.

5.1.4 Análise Univariada por variável e por filial

Para um melhor entendimento e atender aos objetivos deste estudo, foi realizada uma análise univariada por variável e por filial, conforme apresentado na Tabela 8. Isso possibilita um comparativo da percepção dos profissionais de cada filial em relação a cada uma das variáveis apresentadas.

Tabela 8 - Análise univariada por variável e por filial

Dimensão	Variável		μ		
			BRA	IND	CHI
FATORES DE RETENÇÃO	RETE01	Oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal	4,478	4,208	4,125
	RETE02	Oportunidade de participação na definição de métodos e procedimentos	4,130	4,083	4,000
	RETE03	Senso de responsabilidade	4,652	4,125	4,625
	RETE04	Sentimento de realização no trabalho	4,565	3,958	4,500
	RETE05	Oportunidade de ajudar outras pessoas	4,435	4,458	4,250
	RETE06	Oportunidade de crescer na vida e tornar-se conhecido	4,391	4,000	4,375
	RETE07	Segurança que o trabalho oferece	3,913	4,000	3,750
	RETE08	Oportunidade de pensamento e ação independente	4,000	4,083	3,500
	RETE09	Envolvimento total no trabalho	4,435	4,625	3,500
	RETE10	Facilidades e benefícios oferecidos	4,261	3,750	4,000
	RETE11	Sentimento de autoestima	4,174	3,875	3,375
	RETE12	Consideração dada pelo governo para esta profissão	3,130	3,375	3,250
	RETE13	Oportunidade de desenvolver amizades	3,652	3,500	3,125
	RETE14	Salário oferecido	4,217	3,500	4,000
	RETE15	Facilidades oferecidas (iluminação, ar condicionado, assentos, etc.)	3,739	3,875	3,000
	RETE16	Autoridade ligada ao cargo	3,826	3,958	3,625
	RETE17	Sentimento de auto realização	4,261	3,708	3,250
	RETE18	Prestígio do cargo fora da organização	3,435	3,625	3,125
	RETE19	O papel na posição de trabalho	4,304	4,083	4,125
	RETE20	Prestígio do cargo dentro da organização	4,261	3,875	3,875
MÉDIA GERAL			4,113	3,933	3,768
SATISFAÇÃO	CONF11	Intenção de continuar em seu trabalho atual	4,478	3,917	4,000
	SATI01	No geral, quão satisfeito você está com o seu trabalho?	4,043	3,667	3,250
	SATI02	No geral, quão motivado você se sente com seu trabalho?	3,739	3,583	3,500
	SATI03	Levando tudo em consideração, quão envolvido você acha que você está em seu trabalho atual?	4,304	4,292	4,250
	SATI04	Até que ponto você acha que seus interesses de vida pessoal e profissionais são compatíveis?	3,913	3,500	3,500
	SATI05*	Se recebesse uma nova proposta de trabalho com a mesma faixa de remuneração você ficaria feliz em...	1,000	1,375	1,250
MÉDIA GERAL			4,000	3,760	3,625
INTENÇÃO DE FICAR/SAIR	INTE01	Supervisão ineficaz	3,565	3,208	1,750
	INTE02	Conquista não reconhecidas	3,739	3,958	2,375
	INTE03	Insatisfação com o pacote de compensação	3,609	4,000	2,125

	INTE04	Razões pessoais	3,130	3,042	2,125
	INTE05	Pouco ou falta de orientação	2,826	3,292	2,125
	INTE06	Insatisfação com os colegas	2,304	2,667	1,750
	INTE07	Falta de oportunidades de crescimento	3,348	3,542	1,750
	INTE08	Baixo valor percebido de trabalhar nesta empresa	3,478	3,333	2,000
	INTE09	Falta de igualdade	3,043	3,625	1,875
	INTE10	Horas de trabalho irregulares	2,391	2,625	2,000
	INTE11	Seguro de crescimento na carreira	3,304	3,875	2,125
	INTE12	Insatisfação com as condições de trabalho	2,609	3,333	2,375
	INTE13	Falta de automotivação	2,957	3,375	2,500
	INTE14	Poder e política	2,739	3,667	1,625
	INTE15	Falta de variedade de habilidades	2,348	3,208	1,750
	INTE16	Falta de autonomia	3,130	3,167	1,750
	INTE17	Monotonia do trabalho	2,391	3,333	1,500
	INTE18	Ênfase na quantidade sobre a qualidade	2,783	3,375	1,250
	INTE19	Falta de trabalho em equipe	2,957	3,125	2,000
	INTE20	Políticas incompatíveis	2,826	3,333	1,875
	INTE21	Ausência de desafio no trabalho	2,783	3,583	2,000
	MÉDIA GERAL		2,965	3,365	1,934
	CONF12	Com base na sua resposta dos itens mencionados na questão anterior, avalie a certeza de sair do seu trabalho atual	1,913	3,042	2,75
CULTURA NACIONAL	CULN01	Eu gosto de coisas que vêm de fora do país	3,565	3,125	3,125
	CULN02	Eu acho que os estrangeiros têm mais valor do que os nativos do país	2,391	3,083	2,000
	CULN03	Eu me preocupo mais com o presente do que o futuro	2,609	3,083	3,000
	CULN04	Eu me preocupo em fazer planos de longo prazo	3,913	3,250	1,875
	CULN05	Desprezo trabalho repetitivo	2,739	2,958	1,875
	CULN06	Eu não gosto de assumir a responsabilidade, eu costumo transferi-los para o meu chefe	2,000	1,250	1,125
	CULN07	Sempre espero alguém para resolver os problemas que surgem para mim	1,565	1,167	1,500
	CULN08	Cooperação entre meus colegas e eu é constante e ocorre naturalmente	3,652	4,417	4,500
	CULN09	Gosto de trabalhar em equipe	4,174	4,667	4,375
	CULN10	Eu valorizo relações pessoais	4,348	3,958	4,000
	CULN11	Procuram afeto nas relações profissionais	2,783	3,333	3,750
	CULN12	Eu tenho muita necessidade de regras a estabelecer	3,130	3,333	3,000
	CULN13	Eu gosto e participar ativamente de reuniões	3,957	4,125	3,750
	CULN14	As regras da empresa não são baseadas em costumes locais	3,000	3,042	2,000
	CULN15	Existe agora em um maior número de regras que é necessário	2,652	3,250	3,000
	CULN16	Eu tento fazer as coisas mais fáceis para os amigos	3,217	3,917	4,000
	CULN17	Eu tenho capacidade de improvisar uma solução para situações inesperadas	4,304	4,333	4,000
	CULN18	Eu trato meus colegas de trabalho, como se fossem membros da minha família	3,217	4,000	3,750
	CULN19	Para mim, a amizade vale mais do que a hierarquia	2,783	3,042	3,750
	CULN20	Normalmente meu superior me pediu para esclarecer o que eu disse, em vez de tentar adivinhar o significado	2,913	3,167	3,250
	CULN21	Estou com medo de falar com meu superior	1,348	1,875	1,250
	CULN22	As diferenças culturais entre o meu superior e eu são muito fortes	1,957	2,667	1,625

MÉDIA GERAL			3,010	3,229	2,931
CULTURA ORGANIZACIONAL	CULO01	Aceitação estrangeira	3,913	3,625	3,750
	CULO,2	Ênfase no planejamento de curto prazo	3,130	2,958	3,250
	CULO03	Ênfase no planejamento de longo prazo	3,304	3,417	3,625
	CULO04	Desprezo para trabalho contínuo / repetitivo	2,609	3,167	3,000
	CULO05	Protecionismo forte	3,261	2,958	3,375
	CULO06	Individualismo forte e competitividade	2,957	3,375	3,125
	CULO07	Coletivismo forte e trabalho em equipe	3,391	3,500	3,875
	CULO08	Tratamento interpessoal está familiarizado	3,261	3,500	4,000
	CULO09	Necessidade de regras a estabelecer	3,348	3,083	3,125
	CULO10	O número de regras é maior do que o necessário	2,739	2,833	3,000
	CULO11	Fácil de contornar as regras	2,565	2,625	3,250
	CULO12	Valorizando relações	3,609	3,458	4,000
	CULO13	Ajudar os colegas para dar mais por laços de amizade que por objetivos comuns	3,043	3,250	3,125
MÉDIA GERAL			3,164	3,212	3,423

Nota: μ = Média.

* foi utilizada escala com 3 opções.

FONTE: Elaborado pela autora (2016).

De acordo com os resultados da pesquisa, no Brasil, os fatores de retenção mais representativos são “Sentido de responsabilidade” com média 4,652 e “Sentimento de realização no trabalho” com média de 4,565, seguido de “Oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal” com μ 4,478 e “Oportunidade de ajudar outras pessoas” e “Envolvimento total no trabalho” ambos com 4,435. Todas essas médias são representativas, considerando uma escala de 1 a 5. As menores médias encontradas foram nos fatores “Consideração dada pelo governo para esta profissão” com média 3,130 e “Prestígio do cargo fora da organização” com média 3,435 - o que permite afirmar que os estímulos e *status* externos não fazem muita diferença para a retenção desses profissionais. Eles buscam uma auto realização, desenvolvimento e crescimento profissional em atividades nas quais se sintam envolvidos e responsáveis pelos processos.

Na Índia, os fatores de retenção com maior pontuação foram “Envolvimento total no trabalho” com média de 4,625, seguido de “Oportunidade de ajudar outras pessoas” com média de 4,458, seguido de “Oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal” com média 4,208 e “Sentido de responsabilidade” com μ 4,125. Levando em consideração uma escala de 1 a 5, essas variáveis obtiveram relevância. As variáveis que são menos relevantes para os indianos são: “Consideração dada pelo governo para esta profissão” com μ 3,375 e “Oportunidade de desenvolver amizades” e “Salário oferecido” ambos com média de 3,500.

Os resultados apontam que esses profissionais buscam um envolvimento naquilo que fazem, gostam de ajudar as pessoas e também buscam desenvolvimento e crescimento profissional.

Já na China, as melhores médias apresentadas como fatores de retenção foram “Sentido de responsabilidade” com média de 4,625, seguido de “Sentimento de realização no trabalho” com média de 4,500. Logo após, “Oportunidade de crescer na vida e tornar-se conhecido” com 4,375 e “Oportunidade de ajudar outras pessoas” com média de 4,250. As variáveis menos relevantes para a retenção dos profissionais chineses são “Facilidades oferecidas (iluminação, ar condicionado, assentos, etc.)” com média de 3,000, “Prestígio do cargo fora da organização” e “Oportunidade de desenvolver amizades” - ambos com média de 3,125.

No que se refere às variáveis que interferem na retenção dos profissionais desta empresa, pode-se afirmar que a maioria aprecia o senso de responsabilidade atribuído ao cargo que ocupam, buscam oportunidades de crescimento e auto realização e gostam de ajudar outras pessoas. Não interfere muito na retenção o prestígio do cargo fora da organização. Para os indianos e chineses a oportunidade de desenvolver amizades é menos relevante do que aos brasileiros. Para os chineses as facilidades oferecidas tem menos relevância do que para os indianos e brasileiros.

A fim de verificar como os dados se apresentam em uma análise multivariada, foi realizada uma análise fatorial, com rotação Varimax, a qual será apresentada no próximo subcapítulo.

5.1.5 Análise dos componentes principais

A análise fatorial foi a técnica estatística utilizada, visando a redução das variáveis em fatores comuns, por meio da análise das inter-relações entre as variáveis, em grupos comuns, com a menor perda de informações possível (HAIR Jr. et al., 2009). Trata-se de uma técnica que possibilita sintetizar informações de um grande número de variáveis em uma combinação de fatores, o que viabiliza condensar informações em novos agrupamentos, descrevendo, ainda, as relações de covariância entre os fatores. Pela análise fatorial é possível identificar fatores não observáveis em construtos latentes, para explicar a inter-correlação entre os atributos (HAIR Jr. et al., 2009; FÁVERO et al., 2009).

O procedimento utilizado na pesquisa levou em consideração a extração dos fatores iniciais por meio da Análise dos Componentes Principais, através da rotação varimax, que mostrará uma combinação linear das variáveis observadas, de maneira a maximizar a variância total explicada. A escolha do número de fatores ocorreu mediante o critério da raiz latente, que parte do princípio que qualquer fator individual deve explicar a variância de pelo menos uma variável para a permanência dele na análise. Os fatores que apresentarem raízes latentes ou autovalores maiores do que 1 (um) são significativos e importantes para a análise (MINGOTI, 2005). A nomenclatura dos componentes principais foi realizada pela autora de acordo com os fatores agrupados.

Tabela 9 - Teste dos componentes principais: Fatores de retenção

Fatores	Atributos	Componentes				Comunalidades
		1	2	3	4	
RETE04	RETPR	0,831				0,854
RETE03		0,744				0,716
RETE14		0,728				0,756
RETE06		0,619				0,667
RETE02		0,604				0,700
RETE10		0,573				0,666
RETE11	RETRC		0,796			0,672
RETE17			0,755			0,781
RETE01		0,510	0,612			0,790
RETE20		0,548	0,582			0,752
RETE19		0,511	0,542			0,770
RETE09	RETAA			0,721		0,663
RETE08			0,522	0,635		0,810
RETE15				0,626		0,853
RETE12				0,624		0,826
RETE07		0,506		0,539		0,693
RETE18	RETRP				0,756	0,689
RETE16					0,751	0,494
RETE13					0,622	0,746
RETE05					0,583	0,782
Autovalor		4,100	3,287	3,146	2,713	% de Variância acumulada
% de Variância Explicada		47,26	10,55	5,99	5,23	69,04

Nota: Teste de Esfericidade de Bartlett: Qui-quadrado: 751,018; KMO: 0,843; DF: 190; sig.: 0,000.

FONTE: Elaborado pela autora (2016).

Ao reduzir os fatores, as 20 variáveis relativas aos fatores de retenção agruparam-se em 4 componentes principais: RETPR = Retenção por Pertencimento e Remuneração; RETRC = Retenção por Realização e Crescimento; RETAA = Retenção por Ambiente e Autonomia; e RETRP = Retenção por Relacionamento e Prestígio. Para chegar a esses

resultados, realizou-se a depuração da escala, tendo sido suprimidas as cargas fatoriais abaixo de 0,500 (HAIR Jr. et al., 2009), resultando em 4 atributos, com uma variância explicada de 69,04%.

Cabe salientar a escolha por retirar cargas fatoriais que se alocaram em dois fatores, como foi o caso da RET01, RET20 e RET19, que se alocaram no fator 1 e no 2, simultaneamente, da variável RET08, alocada no fator 2 e no 3, e a variável RET07 alocou-se no fator 1 e no 3. Em todos os casos, optou-se por manter a variável de maior carga fatorial agrupada à dimensão à qual formou. A Tabela 9 apresenta as cargas fatoriais atribuídas às variáveis, bem como as suas distribuições nos fatores provenientes.

O primeiro agrupamento de variáveis que impactam na retenção dos profissionais da empresa pesquisada, que denominamos de RETPR (Retenção por Pertencimento e Remuneração), é explicado em 47,26% e engloba as seguintes variáveis originais: RETE04 - sentimento de realização no trabalho; RETE03 - senso de responsabilidade; RETE14 - salário oferecido; RETE06 - oportunidade de crescer na vida e tornar-se conhecido; RETE02 - oportunidade de participação na definição de métodos e procedimentos; e RETE10 - facilidades e benefícios oferecidos.

O segundo agrupamento de variáveis, que denominamos de RETRC (Retenção por Realização e Crescimento), explica 10,56% da retenção dos profissionais pesquisados e provém das seguintes variáveis originais: RETE11 - sentimento de autoestima; RETE17 - sentimento de auto realização; RETE01 - oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal; RETE20 - prestígio do cargo dentro da organização; e RETE19 - o papel na posição de trabalho.

O terceiro grupo de variáveis que se aglomeraram é responsável por 5,99% dos fatores de retenção, o qual se denominou de RETAA (Retenção por Ambiente e Autonomia), e é composto das variáveis: RETE09 - envolvimento total no trabalho; RETE08 - oportunidade de pensamento e ação independente; RETE15 - facilidades oferecidas (iluminação, ar condicionado, assentos, etc.); RETE12 - consideração dada pelo governo para esta profissão; e RETE07 - segurança que o trabalho oferece.

O último agrupamento representa 5,23% do total, denominado de RETRP (Retenção por Relacionamento e Prestígio), e originou-se da junção das seguintes variáveis: RETE18 - prestígio do cargo fora da organização; RETE16 - autoridade ligada ao cargo; RETE13 - oportunidade de desenvolver amizades; e RETE05 - oportunidade de ajudar outras pessoas.

Com o objetivo de verificar a confiabilidade dos dados, calculou-se o Alfa de Cronbach, o qual considera a variância atribuída aos sujeitos, bem como a variância atribuída às interações entre sujeitos e itens. O Alfa consiste em um índice para medir a confiabilidade do tipo de consistência interna existente em uma escala, avaliando a magnitude com que os itens de um instrumento se correlacionam (CORTINA, 1993). A consistência interna do instrumento pode ser considerada “muito boa”, visto que o Alfa representa $\alpha = 0,937$ (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

No caso dos fatores de Satisfação no Trabalho, como eram somente 4 fatores, os mesmos se agruparam em um único componente, denominado de SATIS e explica 69,01% das variâncias. O Alfa de Cronbach calculado foi de 0,663, que pode ser considerado aceitável (HAIR JUNIOR et al., 2005). Realizou-se a depuração da escala, tendo sido suprimidas as cargas fatoriais abaixo de 0,500 (HAIR Jr. et al., 2009). O resumo do componente principal da satisfação será apresentado na Tabela 10.

Tabela 10 - Teste dos componentes principais: Satisfação no trabalho

Fatores	Atributos	Componentes				Comunalidades
		1	2	3	4	
SATIO1	SATIS	0,872				0,872
SATIO2		0,864				0,864
SATIO4		0,858				0,858
SATIO3		0,719				0,719
Autovalor		3,313	0,000	0,000	0,000	% de Variância acumulada
% de Variância Explicada		69,01	0,00	0,00	0,00	69,01

Nota: Teste de Esfericidade de Bartlett: Qui-quadrado: 92,038; KMO: 0,809; DF: 6; sig.: 0,000.

FONTE: Elaborado pela autora (2016).

Ao verificar os fatores que podem influenciar na intenção de sair dos profissionais, ao realizar a redução dos 21 fatores, obteve-se 4 componentes principais: INTERR = Intenção de sair por falta de Reconhecimento e Recompensa; INTEMP = Intenção de sair por Motivação Pessoal e Políticas; INTEGC = Intenção de sair por causa da Gestão e Colegas; INTERC = Intenção de sair por Regras e Competências. Para chegar a esses resultados, realizou-se a depuração da escala, tendo sido suprimidas as cargas fatoriais abaixo de 0,500 (HAIR Jr. et al., 2009), sendo que esses quatro componentes principais explicam 75,34% das variâncias. O Alfa de Cronbach calculado foi de 0,963, considerado muito bom (HAIR JUNIOR et al., 2005).

Salienta-se a escolha por retirar cargas fatoriais que se alocaram em dois fatores, como foi o caso da INTE07, que se alocou no fator 1 e no 4, simultaneamente, da variável INTE14 e INTE21, alocadas no fator 1 e no 2, da variável INTE08 alocou-se no fator 1 e no 3, e da variável

INTE15 alocou-se no fator 2 e no 4. Em todos os casos, optou-se por manter a variável de maior carga fatorial agrupada à dimensão à qual formou. A Tabela 11 apresenta as cargas fatoriais atribuídas às variáveis, bem como as suas distribuições nos fatores provenientes.

Após realizar a redução dos fatores, o primeiro grupo de variáveis que é responsável por 57,81% dos ensejadores de saída dos profissionais, aqui denominado de INTERR (Intenção de sair por falta de Reconhecimento e Recompensa), é formado pela aglomeração das seguintes variáveis originais: INTE11 - segurança de crescimento na carreira; INTE07 - falta de oportunidades de crescimento; INTE03 - insatisfação com o pacote de compensação; INTE02 - conquistas não reconhecidas; INTE09 - falta de igualdade; INTE16 - falta de autonomia; INTE19 - falta de trabalho em equipe; INTE14 - poder e política; e INTE08 - baixo valor percebido de trabalhar nesta empresa.

Tabela 11 - Teste dos componentes principais: Fatores que influenciam a intenção de sair

Fatores	Atributos	Componentes				Comunalidades
		1	2	3	4	
INTE11	INTERR	0,818				0,866
INTE07		0,739			0,540	0,894
INTE03		0,720				0,778
INTE02		0,717				0,837
INTE09		0,678				0,838
INTE16		0,676				0,812
INTE19		0,664				0,827
INTE14		0,623	0,595			0,874
INTE08		0,586		0,582		0,760
INTE17		INTEMP		0,812		
INTE13			0,673			0,740
INTE12			0,663			0,760
INTE21	0,584		0,653			0,821
INTE18			0,643			0,776
INTE20			0,635			0,849
INTE04			0,599			0,775
INTE01	INTEGC			0,772		0,861
INTE06				0,714		0,838
INTE05				0,620		0,690
INTE10	INTERC				0,734	0,869
INTE15			0,588		0,606	0,882
Autovalor		6,220	4,677	2,105	1,340	% de Variância acumulada
% de Variância Explicada		57,81	6,48	5,94	5,10	75,34

Nota: Teste de Esfericidade de Bartlett: Qui-quadrado: 1061;763 KMO: 0,854; DF:210; sig.: 0,000.
FONTE: Elaborado pela autora (2016).

O segundo grupo de variáveis que explicam 6,48% da intenção de sair dos profissionais, foi denominado de INTEMP (Intenção de sair por Motivação Pessoal e Políticas), e é formado pelas seguintes variáveis originais: INTE17 - monotonia do trabalho; INTE13 - falta de automotivação; INTE12 - insatisfação com as condições de trabalho; INTE21 - ausência de desafio no trabalho; INTE18 - ênfase na quantidade sobre a qualidade; INTE20 - políticas incompatíveis; e INTE04 - razões pessoais.

O terceiro agrupamento denominado de INTEGC (Intenção de sair por causa da Gestão e Colegas) é responsável por 5,94% das intenções de sair da organização, e resulta da combinação das seguintes variáveis: INTE01 - supervisão ineficaz; INTE06 - insatisfação com os colegas; e INTE05 - pouco ou falta de orientação.

A última é a combinação de 2 variáveis: INTE10 - horas de trabalho irregulares e INTE15 - falta de variedade de habilidades, corresponde a 5,10% e foi denominado de INTERC (Intenção de sair por Regras e Competências).

Para atender aos objetivos do estudo, a análise dos componentes principais das dimensões culturais nacionais foi feita individualmente por país, que serão apresentadas a seguir.

Para identificar as principais características da cultura nacional brasileira, do ponto de vista da amostra escolhida, ao realizar a redução de 22 características culturais, obteve-se 8 componentes principais: CULNRP = Cultura Nacional de Relacionamentos e Personalismo; CULNER = Cultura Nacional de Receptividade ao Estrangeiro e Aversão de Regras e Repetitividade; CULNPI = Cultura Nacional de Planejamento e Improvisação; CULNIG = Cultura Nacional de Interculturalidade e Gestão; CULNDP = Cultura Nacional de Distância de Poder; CULNAH = Cultura Nacional de Afetividade e Hierarquia; CULNCE = Cultura Nacional entre Culturas Estrangeiras; e, CULNTR = Cultura Nacional de Tempo e Regras.

Para chegar a esses resultados, realizou-se a depuração da escala, tendo sido suprimidas as cargas fatoriais abaixo de 0,500 (HAIR Jr. et al., 2009), sendo que esses oito componentes principais explicam 80,76% das variâncias. O Alfa de Cronbach calculado foi de 0,618, considerado aceitável (HAIR JUNIOR et al., 2005).

Ressalva-se a escolha por retirar cargas fatoriais que se alocaram em dois fatores, como foi o caso da CULN13, que se alocou nos componentes 3 e 4, simultaneamente, optou-se por manter a variável de maior carga fatorial agrupada à dimensão à qual formou. Na Tabela 12 estão representados os componentes principais das dimensões culturais do Brasil.

O primeiro grupo de variáveis que explica 20,03% das características culturais nacionais brasileiras foi denominado de CULNRP (Cultura Nacional de Relacionamentos e Personalismo) que é composto pelos fatores “Eu trato meus colegas de trabalho como se eles fossem membros da minha família”, “Gosto de trabalhar em equipe”, “Eu tento facilitar as coisas para os amigos”, “Eu valorizo as relações pessoais” e “A cooperação entre meus colegas e eu é constante e ocorre naturalmente”. O que confirma a literatura de que o povo brasileiro valoriza muito as relações e possui forte personalismo nas relações de trabalho.

Tabela 12 - Teste dos componentes principais: Características da cultura nacional brasileira

Fatores	Atributos	Componentes								Comunalidades
		1	2	3	4	5	6	7	8	
CULN18	CULNRP	0,813								0,753
CULN09		0,753								0,742
CULN16		0,724								0,808
CULN10		0,724								0,820
CULN08		0,565								0,756
CULN05	CULNER	0,831								0,843
CULN15		0,787								0,696
CULN02		0,759								0,749
CULN04	CULNPI	0,767								0,783
CULN17		0,676								0,804
CULN13		0,644 0,548								0,730
CULN21		-0,642								0,794
CULN20	CULNIG	0,884								0,654
CULN14		0,727								0,794
CULN06	CULNDP	0,852								0,670
CULN07		0,775								0,797
CULN19	CULNAH	0,848								0,772
CULN11		0,831								0,729
CULN22	CULNCE	-0,776								0,737
CULN01		0,692								0,794
CULN03	CULNTR	0,769								0,770
CULN12		0,756								0,619
Autovalor		3,580	2,377	2,729	1,611	1,627	1,679	1,468	1,526	% de Variância acumulada
% de Variância Explicada		20,03	12,58	12,16	9,86	7,30	6,61	6,20	6,03	80,76

Nota: Teste de Esfericidade de Bartlett: Qui-quadrado: 407,151; KMO: 0,059; DF: 231; sig.: 0,000.

FONTE: Elaborado pela autora (2016).

O segundo agrupamento que explica 12,58% das características culturais nacionais brasileiras foi denominado de CULNER (Cultura Nacional de Receptividade ao Estrangeiro e Aversão de Regras e Repetitividade) que é composto pelos fatores “Desprezo trabalho repetitivo”, “Existe agora um número maior de regras que é necessário” e “Eu acho que os

estrangeiros têm mais valor do que os nativos do país”. Também se confirma os resultados de estudos anteriores de que o brasileiro não aprecia atividades que demandem repetitividade, possui aversão à regras e valorização aos estrangeiros.

O terceiro componente agrupado é capaz de explicar 12,16% das características culturais nacionais brasileiras e denominou-se de CULNPI (Cultura Nacional de Planejamento e Improvisação) e resulta da combinação das seguintes variáveis: “Eu me preocupo em fazer planos a longo prazo”, “Tenho capacidade para improvisar uma solução para situações inesperadas”, “Eu gosto e participo ativamente em reuniões” e “Tenho medo de falar com meu superior”. Sendo que esse último apareceu com valor negativo, sugerindo que os brasileiros não tem medo de falar com o seu superior.

Com capacidade de explicação de 9,86% o quarto agrupamento CULNIG (Cultura Nacional de Interculturalidade e Gestão) é formado pelas seguintes variáveis originais: “Normalmente meu superior me pediu para esclarecer o que eu disse, em vez de tentar adivinhar o significado” e “As regras da empresa não são baseadas em costumes locais”. O que demonstra uma preocupação desta empresa em adaptar o perfil de gestão às características locais, mas suas regras não se baseiam em costumes locais.

A CULNDP (Cultura Nacional de Distância de Poder) que explica 7,30% das características culturais nacionais brasileiras é composto de: “Eu não gosto de assumir a responsabilidade, eu as transfiro para o meu chefe” e “Sempre espero que alguém resolva problemas que surjam para mim”. O CULNAH (Cultura Nacional de Afetividade e Hierarquia) explicando 6,61% das características culturais nacionais brasileiras é formado pelos fatores originais: “Para mim, a amizade vale mais que a hierarquia” e “Procuro afeto nas relações profissionais”.

O sétimo componente principal agrupado foi denominado de CULNCE (Cultura Nacional entre Culturas Estrangeiras) formada pelos fatores: “As diferenças culturais entre meu superior e eu somos muito fortes” e “Eu gosto de coisas que vêm de fora do país”. Notando-se uma negação da CULN22 que trata das diferenças culturais entre gestor e subordinado – afirmando que não se nota diferença cultural entre o perfil da gestão e os funcionários. Esse componente explica 6,20% das características culturais nacionais brasileiras.

O oitavo e último agrupamento que explica somente 6,03% das características culturais brasileiras foi denominado de CULNTR (Cultura Nacional de Tempo e Regras) e é formado de: “Preocupo-me mais com o presente do que com o futuro” e “Tenho muita necessidade de regras a serem estabelecidas”.

Para identificar as principais características da cultura nacional indiana, do ponto de vista da amostra escolhida, ao realizar a redução de 22 características culturais, obteve-se 8 componentes principais: CULNPC = Cultura Nacional de Poder e Coletivismo; CULNER = Cultura Nacional de Aceitação Estrangeira e Regras; CULNR = Cultura Nacional de Relacionamento; CULNPA = Cultura Nacional de Personalismo e Afetividade; CULNTI = Cultura Nacional de Tempo e Interculturalidade; CULNAE = Cultura Nacional de Aceitação Estrangeira; CULNAF = Cultura Nacional de Aversão ao Formalismo; e, CULNTR = Cultura Nacional de Aceitação ao Trabalho Repetitivo.

Foi realizada a depuração da escala para chegar aos resultados acima citados e foram suprimidas as cargas fatoriais abaixo de 0,500 (HAIR Jr. et al., 2009), sendo que esses oito componentes principais explicam 78,22% das variâncias. O Alfa de Cronbach calculado foi de 0,747, considerado aceitável (HAIR JUNIOR et al., 2005).

Ressalva-se a escolha por retirar cargas fatoriais que se alocaram em dois fatores, como foi o caso da CULN08, que se alocou nos componentes 1 e 6, simultaneamente, e a CULN19 alocada ao mesmo tempo no componente 3 e 4. Em ambos os casos, optou-se por manter a variável de maior carga fatorial agrupada à dimensão à qual formou. Na Tabela 13 estão representados os componentes principais das dimensões culturais da Índia.

O primeiro explica 19,74% das características culturais indianas e foi denominado de CULNPC (Cultura Nacional de Poder e Coletivismo) e é formado por seis fatores originais: “Sempre espero que alguém resolva problemas que surjam para mim”, “Gosto de trabalhar em equipe”, “Tenho capacidade para improvisar uma solução para situações inesperadas”, “Eu gosto e participo ativamente em reuniões”, “A cooperação entre meus colegas e eu é constante e ocorre naturalmente” e “Eu não gosto de assumir responsabilidades, eu as transfiro para o meu chefe”. Cabe ressaltar que o primeiro e o último fator ficaram com carga negativa, significando uma negação de que esperam que outros resolvam os problemas por eles.

O segundo agrupamento que explica 12,26% das características culturais indianas foi denominado de CULNER (Cultura Nacional de Aceitação Estrangeira e Regras) e é composto pelos seguintes fatores originais: “Eu me preocupo em fazer planos a longo prazo”, “Eu acho que os estrangeiros têm mais valor do que os nativos do país”, “Tenho medo de falar com meu superior” e “As regras da empresa não são baseadas em costumes locais”.

O terceiro componente, que passou a ser denominado de CULNRE (Cultura Nacional de Relacionamento) e explica 10,92% das características culturais indianas, foi composto por: “Eu valorizo as relações pessoais”, “Procure afeto nas relações profissionais” e “Para mim, a amizade vale mais que a hierarquia”. Logo após, encontra-se a CULNPA (Cultura Nacional de Personalismo e

Afetividade) com variância explicada de 9,36%, formada pelos fatores “Eu tento facilitar as coisas para os amigos” e “Eu trato meus colegas de trabalho como se eles fossem membros da minha família”. Ambos possuem uma relação com as características de personalismo e afetividade trazidas na literatura.

Tabela 13 - Teste dos componentes principais: Características da cultura nacional indiana

Fatores	Atributos	Componentes								Comunalidades
		1	2	3	4	5	6	7	8	
CULN07	CULNPC	-0,791								0,826
CULN09		0,678								0,757
CULN17		0,635								0,812
CULN13		0,585								0,743
CULN08		0,566								0,826
CULN06		-0,521								0,623
CULN04	CULNER	0,802								0,903
CULN02		0,735								0,734
CULN21		0,704								0,833
CULN14		0,703								0,768
CULN10	CULNRE	0,897								0,908
CULN11		0,809								0,806
CULN19		0,580 0,549								0,762
CULN16	CULNPA	0,886								0,816
CULN18		0,823								0,841
CULN03	CULNTI	0,660								0,754
CULN12		0,660								0,515
CULN22		0,622								0,646
CULN01	CULNAE	0,912								0,855
CULN20	CULNAF	0,848								0,863
CULN15		0,597								0,718
CULN05	CULNTR	0,937								0,900
Autovalor		3,377	2,944	2,286	1,709	1,941	0,912	1,445	0,937	% de Variância acumulada
% de Variância Explicada		19,74	12,26	10,92	9,36	7,79	7,00	5,92	5,23	78,22

Nota: Teste de Esfericidade de Bartlett: Qui-quadrado: 400,991; KMO: 0,234; DF: 231; sig.: 0,000.
FONTE: Elaborado pela autora (2016).

O quinto agrupamento, que passou a ser denominado de CULNTI (Cultura Nacional de Tempo e Interculturalidade) que explica 7,79% das características culturais indianas foi composto pelos fatores: “Preocupo-me mais com o presente do que com o futuro”, “Tenho muita necessidade de regras a serem estabelecidas” e “As diferenças culturais entre meu superior e eu somos muito fortes”. A concordância com as diferenças culturais do superior podem ser explicadas pelos gestores advindos de outras culturas para administrar essa planta.

O fator “Eu gosto de coisas que vêm de fora do país” ficou sozinho e explica 7% da variância nas características culturais nacionais da Índia. E foi denominado de CULNAE (Cultura Nacional de Aceitação Estrangeira). Logo após, surge o sétimo componente principal denominado de CULNAF (Cultura Nacional de Aversão ao Formalismo) e composto por: “Normalmente meu superior me pediu para esclarecer o que eu disse, em vez de tentar adivinhar o significado” e “Existe agora um número maior de regras que é necessário”. Esse componente explica 5,92% da variância.

E por último, ficou alocado o “Desprezo por trabalho repetitivo” que explica 5,23% da variância nas características culturais indianas, e foi denominado de CULNTR (Cultura Nacional de Aceitação ao Trabalho Repetitivo). O que significa que os indianos desprezam menos que os brasileiros a execução de trabalhos repetitivos.

E por fim, não foram calculados e analisados os componentes principais das características culturais dos chineses devido ao baixo número de respondentes.

5.1.6 Análise da matriz de correlações

Foi examinada a matriz de correlações para verificação da existência de valores significativos: se a visualização da matriz de correlações não mostrar um número substancial de valores maiores que 0,30, haverá fortes indícios de que a análise fatorial não será adequada (HAIR, 2005). Esse teste permitiu examinar a probabilidade estatística da existência de correlações significativas entre pelo menos algumas variáveis.

Ao analisar as correlações de Pearson dos Fatores de Satisfação, verifica-se que todos eles são com correlação mediana a elevada, conforme demonstrado na Tabela 14.

Tabela 14 - Correlação de Pearson: Fatores de satisfação no trabalho

PEARSON	SATI1	SATI2	SATI3	SATI4
SATI1	1	0,703**	0,490**	0,670**
SATI2	0,703**	1	0,478**	0,658**
SATI3	0,490**	0,478**	1	0,496**
SATI4	0,670**	0,658**	0,496**	1

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Quanto aos Fatores de Retenção e Fatores que influenciam na intenção de sair, pode-se observar que a maioria das variáveis são fortemente correlacionadas, conforme apresentado nas Tabelas 15 (Apêndice A) e 16 (Apêndice B), respectivamente.

Quanto as correlações de Cultura Nacional e Cultura Organizacional, em virtude do questionário ter perguntas de confirmação e de negação, ambos apresentaram algumas correlações de Pearson negativas. Ambos também apresentaram menor quantidade de correlações e também mais fracas em relação aos demais, conforme Tabelas 17 (Apêndice C) e 18 (Apêndice D).

Levando em consideração as baixas intercorrelações encontradas entre as características culturais nacionais e características culturais organizacionais (conforme Tabela 17 e Tabela 18, respectivamente), optou-se por não adentrar mais na análise fatorial destas características, mantendo uma análise descritiva dos resultados e realizando a comparação entre os resultados encontrados em cada unidade. A justificativa deste resultado pode ser em razão do número de respondentes por unidade. Mesmo assim, optou-se por analisar a correlação entre os fatores de retenção dos profissionais e as características culturais nacionais, conforme representado na Tabela 19 (Apêndice E).

Ao analisar a matriz de correlações entre os fatores de retenção e as características culturais nacionais, verificou-se que praticamente todos os fatores de retenção possuem pequena correlação com a CULN01, que é a apreciação de coisas que vem de exterior, sendo mais fortemente correlacionado com RETE03 (Senso de responsabilidade para uma pessoa no meu posto de trabalho). Em segundo lugar, aparece a CULN09 (Gosto de trabalho em equipe), sendo que a maior correlação é encontrada com o fator RETE02 (Oportunidade no meu posto de trabalho para participação na determinação de métodos e procedimentos).

Por outro lado, a CULN21 (Tenho medo de falar com meu superior) está fortemente correlacionada negativamente com grande número dos fatores de retenção, ocorrendo a maior correlação negativa com o fator RETE04 (Sentimento de total realização no meu posto de trabalho).

5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção serão analisados os resultados obtidos por meio da pesquisa. Retomando o objetivo geral que consistiu em identificar os fatores de retenção dos profissionais de uma multinacional italiana examinando como e se as experiências culturais locais influenciam nas decisões dos mesmos a permanecer na empresa.

Os objetivos específicos foram assim definidos: (i) identificar os fatores de retenção dos profissionais que atuam em cada filial; (ii) identificar os fatores que poderiam influenciar a intenção de sair dos profissionais de cada filial; (iii) identificar o nível de satisfação dos profissionais de cada filial; (iv) comparar os resultados das características culturais entre as unidades estudadas e confrontar com a literatura; e, (v) levantar traços da cultura nacional dos países e relacioná-los com os resultados obtidos nos fatores de retenção.

Para conseguir atingir estes objetivos, definiram-se as categorias de análise, que encontram-se no Quadro 15 - Categorias e subcategorias de análise dos dados. Para a análise dos dados foram considerados os resultados das três unidades objeto deste estudo e a literatura consultada.

Quanto ao perfil sociodemográfico, conclui-se que: 83,6% dos profissionais possuem idade entre 24 e 35 anos, 60% são casados, é uma empresa com grande representatividade de profissionais do sexo masculino (81,8%) - que pode ser explicado pelo ramo de atuação e o tipo de produto com o qual trabalha. Quanto ao nível de escolaridade, 74,6% dos respondentes estão em nível de ensino superior ou acima - que pode ser reflexo do incentivo que a empresa fornece aos profissionais que desejam se qualificar.

O tempo de permanência dos profissionais concentra-se em 3 a 5 anos (58,2%) e 6 a 8 anos (32,7%). Também se pode verificar que 49,1% dos respondentes já trocaram de função desde a sua admissão na empresa - que pode ser reflexo dos incentivos e oportunidades de crescimento que a empresa proporciona aos profissionais.

A seguir, são apresentadas as análises dos resultados por ordem de objetivo específico, iniciando pelos fatores de retenção dos profissionais que atuam em cada filial.

5.2.1 Fatores de retenção dos profissionais que atuam em cada filial

Ao analisar os resultados dos fatores de retenção da unidade do Brasil (Filial X1), verificou-se que os fatores mais representativos para reter esses profissionais foram: o senso de responsabilidade, o sentimento de realização no trabalho, a oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal, a oportunidade de ajudar outras pessoas e o envolvimento total no trabalho. Segundo Sengupta e Dev (2013), esses fatores enquadram-se nas categorias de Fatores de Envolvimento, Fatores de Motivação Intrínseca e Interesse de Vida e Fatores de Compatibilidade de Trabalho.

As menores médias encontradas foram nos fatores “Consideração dada pelo governo para esta profissão” com média 3,130 e “Prestígio do cargo fora da organização” com média 3,435 - o que permite afirmar que o *status* externo do cargo não interfere na retenção desses profissionais.

Tabela 15 - Fatores de retenção e categorias da Filial X1

FATORES DE RETENÇÃO		Filial X1 (μ)	CATEGORIA DE MOTIVAÇÃO
RETE03	Senso de responsabilidade	4,652	Fator de envolvimento
RETE04	Sentimento de realização no trabalho	4,565	Interesse de vida e fator de compatibilidade de trabalho
RETE01	Oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal	4,478	Fator de motivação intrínseca
RETE05	Oportunidade de ajudar outras pessoas	4,435	Fator de motivação intrínseca
RETE09	Envolvimento total no trabalho	4,435	Fator de envolvimento
RETE06	Oportunidade de crescer na vida e tornar-se conhecido	4,391	Interesse de vida e fator de compatibilidade de trabalho
RETE19	O papel na posição de trabalho	4,304	Fator de motivação intrínseca
RETE10	Facilidades e benefícios oferecidos	4,261	Fator de higiene
RETE17	Sentimento de auto realização	4,261	Fator de motivação intrínseca
RETE20	Prestígio do cargo dentro da organização	4,261	Fator de motivação intrínseca
RETE14	Salário oferecido	4,217	Fator de higiene
RETE11	Sentimento de autoestima	4,174	Fator de motivação intrínseca
RETE02	Oportunidade de participação na definição de métodos e procedimentos	4,130	Fator de envolvimento
RETE08	Oportunidade de pensamento e ação independente	4,000	Fator de envolvimento
RETE07	Segurança que o trabalho oferece	3,913	Fator de higiene
RETE16	Autoridade ligada ao cargo	3,826	Fator de motivação intrínseca
RETE15	Facilidades oferecidas (iluminação, ar condicionado, assentos, etc.)	3,739	Fator de higiene
RETE13	Oportunidade de desenvolver amizades	3,652	Fator de higiene
RETE18	Prestígio do cargo fora da organização	3,435	Interesse de vida e fator de compatibilidade de trabalho
RETE12	Consideração dada pelo governo para esta profissão	3,130	Interesse de vida e fator de compatibilidade de trabalho

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Os resultados da pesquisa realizada na Índia (Filial X2) apontam que os principais fatores de retenção dos profissionais são: envolvimento total no trabalho, oportunidade de

ajudar outras pessoas, oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal e senso de responsabilidade. Para Sengupta e Dev (2013), esses fatores enquadram-se nas categorias de Fatores de Envolvimento e Fatores de Motivação Intrínseca. Sendo possível afirmar que a retenção dos profissionais indianos é obtida com motivação intrínseca e envolvimento.

Os fatores que possuem menos impacto na retenção dos profissionais indianos são: consideração dada pelo governo para esta profissão, salário oferecido e a oportunidade de desenvolver amizades. Pode-se afirmar, no geral, que os fatores de higiene possuem menor impacto na retenção dos profissionais da Filial X2.

Tabela 16 - Fatores de retenção e categorias da Filial X2

FATORES DE RETENÇÃO		Filial X2 (μ)	CATEGORIA DE MOTIVAÇÃO
RETE09	Envolvimento total no trabalho	4,625	Fator de envolvimento
RETE05	Oportunidade de ajudar outras pessoas	4,458	Fatores de motivação intrínseca
RETE01	Oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal	4,208	Fatores de motivação intrínseca
RETE03	Senso de responsabilidade	4,125	Fator de envolvimento
RETE02	Oportunidade de participação na definição de métodos e procedimentos	4,083	Fator de envolvimento
RETE08	Oportunidade de pensamento e ação independente	4,083	Fator de envolvimento
RETE19	O papel na posição de trabalho	4,083	Fatores de motivação intrínseca
RETE06	Oportunidade de crescer na vida e tornar-se conhecido	4,000	Interesse de vida e fatores de compatibilidade de trabalho
RETE07	Segurança que o trabalho oferece	4,000	Fatores de higiene
RETE04	Sentimento de realização no trabalho	3,958	Interesse de vida e fatores de compatibilidade de trabalho
RETE16	Autoridade ligada ao cargo	3,958	Fatores de motivação intrínseca
RETE11	Sentimento de autoestima	3,875	Fatores de motivação intrínseca
RETE15	Facilidades oferecidas (iluminação, ar condicionado, assentos, etc.)	3,875	Fatores de higiene
RETE20	Prestígio do cargo dentro da organização	3,875	Fatores de motivação intrínseca
RETE10	Facilidades e benefícios oferecidos	3,750	Fatores de higiene
RETE17	Sentimento de auto realização	3,708	Fatores de motivação intrínseca
RETE18	Prestígio do cargo fora da organização	3,625	Interesse de vida e fatores de compatibilidade de trabalho
RETE13	Oportunidade de desenvolver amizades	3,500	Fatores de higiene
RETE14	Salário oferecido	3,500	Fatores de higiene
RETE12	Consideração dada pelo governo para esta profissão	3,375	Interesse de vida e fatores de compatibilidade de trabalho

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Ao analisar os dados da Filial X3 (China), identificou-se como principais fatores de retenção dos profissionais: senso de responsabilidade, sentimento de realização no trabalho, oportunidade de crescer na vida e tornar-se conhecido e oportunidade de ajudar outras pessoas. Esses fatores enquadram-se nas categorias de Fatores de Envolvimento, Interesse de Vida e fatores de Compatibilidade de Trabalho e Fatores de Motivação Intrínseca

(SENGUPTA; DEV, 2013). Em geral, pode-se afirmar que a compatibilidade entre os interesses de vida pessoal e profissional possuem forte influência na motivação em permanecer desses profissionais, seguido de envolvimento e motivação intrínseca.

Os fatores de higiene também não possuem muita influência sobre a motivação em permanecer dos profissionais chineses. Sendo que as menores pontuações aparecem em facilidades oferecidas (iluminação, ar condicionado, assentos, etc.), prestígio do cargo fora da organização e oportunidade de desenvolver amizades. O que permite afirmar que o *status* externo do cargo não influencia na permanência desses profissionais.

Tabela 17 - Fatores de retenção e categorias da Filial X3

FATORES DE RETENÇÃO		Filial X3 (μ)	CATEGORIA DE MOTIVAÇÃO
RETE03	Senso de responsabilidade	4,625	Fator de envolvimento
RETE04	Sentimento de realização no trabalho	4,500	Interesse de vida e fatores de compatibilidade de trabalho
RETE06	Oportunidade de crescer na vida e tornar-se conhecido	4,375	Interesse de vida e fatores de compatibilidade de trabalho
RETE05	Oportunidade de ajudar outras pessoas	4,250	Fatores de motivação intrínseca
RETE01	Oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal	4,125	Fatores de motivação intrínseca
RETE19	O papel na posição de trabalho	4,125	Fatores de motivação intrínseca
RETE02	Oportunidade de participação na definição de métodos e procedimentos	4,000	Fator de envolvimento
RETE10	Facilidades e benefícios oferecidos	4,000	Fatores de higiene
RETE14	Salário oferecido	4,000	Fatores de higiene
RETE20	Prestígio do cargo dentro da organização	3,875	Fatores de motivação intrínseca
RETE07	Segurança que o trabalho oferece	3,750	Fatores de higiene
RETE16	Autoridade ligada ao cargo	3,625	Fatores de motivação intrínseca
RETE08	Oportunidade de pensamento e ação independente	3,500	Fator de envolvimento
RETE09	Envolvimento total no trabalho	3,500	Fator de envolvimento
RETE11	Sentimento de autoestima	3,375	Fatores de motivação intrínseca
RETE12	Consideração dada pelo governo para esta profissão	3,250	Interesse de vida e fatores de compatibilidade de trabalho
RETE17	Sentimento de auto realização	3,250	Fatores de motivação intrínseca
RETE13	Oportunidade de desenvolver amizades	3,125	Fatores de higiene
RETE18	Prestígio do cargo fora da organização	3,125	Interesse de vida e fatores de compatibilidade de trabalho
RETE15	Facilidades oferecidas (iluminação, ar condicionado, assentos, etc.)	3,000	Fatores de higiene

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Os resultados dessa pesquisa tem congruência com estudos anteriores que afirmam a importância de fatores intrínsecos que contribuem para a intenção dos empregados a permanecer em uma organização (CUTCHER-GERSHENFELD, 1991; BOLES et al., 1995; PIZAM; ELLIS, 1999; SUSSKIND et al., 2000; MILMAN; RICCI, 2004; KIM et al., 2005;

CHEW et al., 2005; WALSH; TAYLOR, 2007). Os profissionais sentem que podem permanecer na mesma organização se estes fatores forem atendidos.

Verificou-se também que os profissionais entendem que os fatores de envolvimento são necessários para que eles permaneçam na organização. Esses achados são congruentes com estudos anteriores (OSTERMAN,1994; HUSELID,1995; MACDUFFIE,1995), que afirmam que o envolvimento dos funcionários na gestão do negócio, significa que cada funcionário de uma organização é valioso e gera uma motivação e intenção de permanecer.

Os resultados dessa pesquisa também evidenciam proposições anteriores de estudiosos sobre a necessidade de um equilíbrio entre os interesses de vida pessoal e profissional (CHO et al., 2006). Um estudo de Walsh e Taylor (2007) também revelou que o equilíbrio trabalho-vida é significativamente importante para o empregado ficar mais tempo em um organização.

Outra descoberta desta pesquisa refere-se ao fato de que os fatores de higiene, nos quais enquadram-se as boas condições de trabalho, as comodidades extras oferecidas pela organização, a segurança no emprego e os benefícios monetários também possuem importância, mas no geral, apresentaram relevância inferior aos demais fatores. Esse achado é confirmado com estudos anteriores, (BOLES et al., 1995; PIZAM; ELLIS, 1999; MILMAN, 2003; MILMAN; RICCI, 2004; SENGUPTA; DEV, 2013) que concluíram que os preditores de retenção mais significativos incluíam condições de trabalho e não recompensas monetárias.

Analisando os resultados dos componentes principais, ao reduzir os fatores, as 20 variáveis agruparam-se em 4 componentes principais que impactam na retenção dos profissionais da empresa pesquisada:

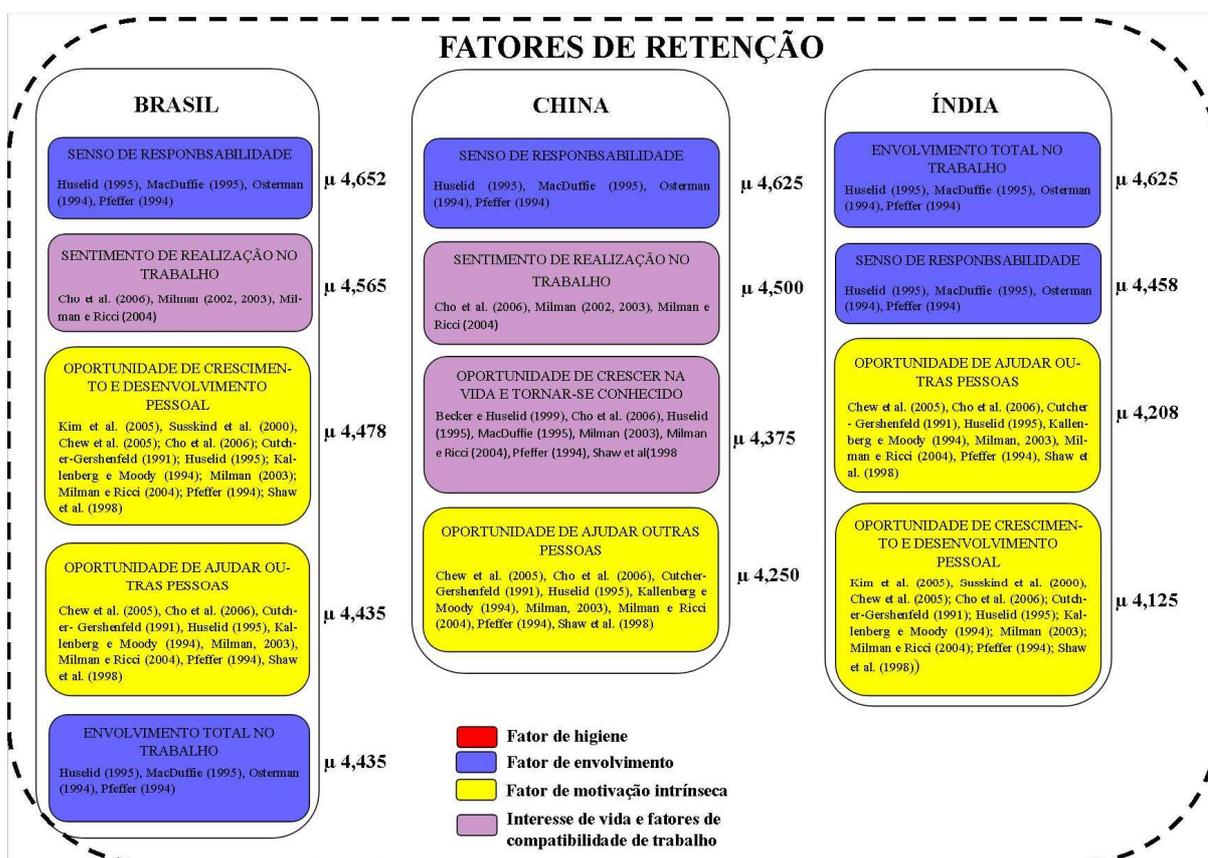
- a) RETE04 - sentimento de realização no trabalho; RETE03 - senso de responsabilidade; RETE14 - salário oferecido; RETE06 - oportunidade de crescer na vida e tornar-se conhecido; RETE02 - oportunidade de participação na definição de métodos e procedimentos; e RETE10 - facilidades e benefícios oferecidos, explicando 47,26% da retenção dos profissionais;
- b) RETE11 - sentimento de autoestima; RETE17 - sentimento de auto realização; RETE01 - oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal; RETE20 - prestígio do cargo dentro da organização; e RETE19 - o papel na posição de trabalho, explicando 10,56% da retenção dos profissionais;
- c) RETE09 - envolvimento total no trabalho; RETE08 - oportunidade de pensamento e ação independente; RETE15 - facilidades oferecidas (iluminação, ar

condicionado, assentos, etc.); RETE12 - consideração dada pelo governo para esta profissão; e RETE07 - segurança que o trabalho oferece, são responsáveis por 5,99% dos fatores de retenção;

- d) RETE18 - prestígio do cargo fora da organização; RETE16 - autoridade ligada ao cargo; RETE13 - oportunidade de desenvolver amizades; e RETE05 - oportunidade de ajudar outras pessoas, explica 5,23% da retenção dos profissionais.

Através dos resultados da pesquisa elaborou-se um esquema conceitual dos fatores de retenção, conforme pode ser observado na Figura 3.

Figura 3 - Esquema conceitual dos fatores de retenção



FONTE: Elaborado pela autora, de acordo com resultados da pesquisa (2016).

Pode-se afirmar que no geral, a retenção dos profissionais desta empresa advém de variáveis do nível de envolvimento, da motivação intrínseca e da compatibilidade entre os interesses de vida pessoal e profissional (SENGUPTA; DEV, 2013). De acordo com a teoria apresentada e os resultados apresentados na pesquisa, nessa empresa, as políticas de RH devem estar focadas no Desenvolvimento (FITZ-ENZ, 2001), Carreira (DUTRA, 1996) e QVT - Qualidade de Vida no Trabalho (PONTES, 2001) para reter os seus profissionais.

5.2.2 Fatores que poderiam influenciar a intenção de sair dos profissionais de cada filial

A intenção de permanecer é um preditor consistente de retenção de pessoal (COWDEN; CUMMINGS, 2012). Por isso, na pesquisa os profissionais também foram questionados sobre a intenção de permanecer na empresa atual. No Brasil, a média encontrada foi de 4,478 ficando o resultado entre moderadamente e altamente provável a permanência na empresa. Na Índia, o resultado obtido foi de 3,917 significando que a intenção de ficar na empresa ficou entre não pode afirmar e moderadamente que sim. Já na China, a média encontrada foi de 4,000 - os profissionais estão com intenção moderada a permanecer na empresa.

Por outro lado, a intenção de sair é desencadeada por avaliações psicológicas negativas do ambiente organizacional, do trabalho em si e da situação pessoal (TAKASE, 2010).

Tabela 18 - Fatores que influenciam a sair na Filial X1

FATORES QUE INFLUENCIAM A SAIR		Filial X1 (μ)
INTE02	Realização não reconhecida	3,739
INTE03	Insatisfação com o pacote de compensação	3,609
INTE01	Supervisão ineficaz	3,565
INTE08	Baixo valor percebido de trabalhar nesta empresa	3,478
INTE07	Falta de oportunidades de crescimento	3,348
INTE11	Insegurança no crescimento da carreira	3,304
INTE04	Razões pessoais	3,130
INTE16	Falta de autonomia	3,130
INTE09	Falta de igualdade	3,043
INTE13	Falta de motivação pessoal	2,957
INTE19	Falta de trabalho em equipe	2,957
INTE05	Má orientação	2,826
INTE20	Políticas incompatíveis	2,826
INTE18	Ênfase na quantidade sobre a qualidade	2,783
INTE21	Ausência de desafio no trabalho	2,783
INTE14	Poder e política	2,739
INTE12	Insatisfação com as condições de trabalho	2,609
INTE10	Horas de trabalho irregulares	2,391
INTE17	Natureza monótona do trabalho	2,391
INTE15	Falta de variedade de habilidade	2,348
INTE06	Insatisfação com os colegas	2,304

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Os resultados da Filial X1 (Brasil), apontaram como os principais fatores que poderiam ser responsáveis pela sua possível saída da organização: a realização não reconhecida, insatisfação com o pacote de compensação, supervisão ineficaz e baixo valor percebido de trabalhar nesta empresa.

Desta forma, pode-se afirmar que esses profissionais necessitam ser reconhecidos pelo trabalho que realizam (DUTRA, 2004), pacotes de remuneração atrativos (PONTES, 2001), supervisores e gestores eficazes (PONTES, 2001; DUTRA, 2004), e sentir-se valorizados pelo trabalho que realizam (FITZ-ENZ, 2001) - no momento em que perceberem que isso não está presente, podem desenvolver a intenção de sair.

Por outro lado, os fatores que menos influenciariam os mesmos a sair foram: insatisfação com os colegas, falta de variedade de habilidade, natureza monótona do trabalho e horas de trabalho irregulares. Conforme apresentado na Tabela 23.

Tabela 19 - Fatores que influenciam a sair na Filial X2

FATORES QUE INFLUENCIAM A SAIR		Filial X2 (μ)
INTE03	Insatisfação com o pacote de compensação	4,000
INTE02	Realização não reconhecida	3,958
INTE11	Insegurança no crescimento da carreira	3,875
INTE14	Poder e política	3,667
INTE09	Falta de igualdade	3,625
INTE21	Ausência de desafio no trabalho	3,583
INTE07	Falta de oportunidades de crescimento	3,542
INTE13	Falta de motivação pessoal	3,375
INTE18	Ênfase na quantidade sobre a qualidade	3,375
INTE08	Baixo valor percebido de trabalhar nesta empresa	3,333
INTE12	Insatisfação com as condições de trabalho	3,333
INTE17	Natureza monótona do trabalho	3,333
INTE20	Políticas incompatíveis	3,333
INTE05	Má orientação	3,292
INTE01	Supervisão ineficaz	3,208
INTE15	Falta de variedade de habilidade	3,208
INTE16	Falta de autonomia	3,167
INTE19	Falta de trabalho em equipe	3,125
INTE04	Razões pessoais	3,042
INTE06	Insatisfação com os colegas	2,667
INTE10	Horas de trabalho irregulares	2,625

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

No caso da Índia (Filial X2), os principais fatores que poderiam ser responsáveis pela possível saída dos profissionais da organização foram: insatisfação com o pacote de

compensação, realização não reconhecida, insegurança no crescimento da carreira e poder e política.

Apesar da compensação não aparecer entre as prioridades como fator de retenção, ele pode se tornar um fator influenciador na decisão em deixar a organização. Fatores extrínsecos motivam os funcionários a trabalhar e permanecer ligados à empresa (KIM et al., 2005; SUSSKIND et al., 2000). Prezam pela valorização e reconhecimento do seu trabalho (DUTRA, 2004), valorizam as ideias claras de sua carreira dentro da empresa (PONTES, 2001) e a percepção de justiça nas relações políticas e de poder dentro da organização (FITZ-ENZ, 2001; DUTRA, 1996).

Os fatores que menos influenciariam os mesmos a sair foram: horas de trabalho irregulares, insatisfação com os colegas, razões pessoais e falta de trabalho em equipe. Conforme apresentado na Tabela 24.

Tabela 20 - Fatores que influenciam a sair na Filial X3

FATORES QUE INFLUENCIAM A SAIR		Filial X3 (μ)
INTE13	Falta de motivação pessoal	2,500
INTE02	Realização não reconhecida	2,375
INTE12	Insatisfação com as condições de trabalho	2,375
INTE03	Insatisfação com o pacote de compensação	2,125
INTE04	Razões pessoais	2,125
INTE05	Má orientação	2,125
INTE11	Insegurança no crescimento da carreira	2,125
INTE08	Baixo valor percebido de trabalhar nesta empresa	2,000
INTE10	Horas de trabalho irregulares	2,000
INTE19	Falta de trabalho em equipe	2,000
INTE21	Ausência de desafio no trabalho	2,000
INTE09	Falta de igualdade	1,875
INTE20	Políticas incompatíveis	1,875
INTE01	Supervisão ineficaz	1,750
INTE06	Insatisfação com os colegas	1,750
INTE07	Falta de oportunidades de crescimento	1,750
INTE15	Falta de variedade de habilidade	1,750
INTE16	Falta de autonomia	1,750
INTE14	Poder e política	1,625
INTE17	Natureza monótona do trabalho	1,500
INTE18	Ênfase na quantidade sobre a qualidade	1,250

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Ao analisar os resultados da pesquisa da Filial X3 (China), conforme Tabela 25, verifica-se que no geral, as médias dos fatores foi mais baixas em relação as filiais X1 e X2.

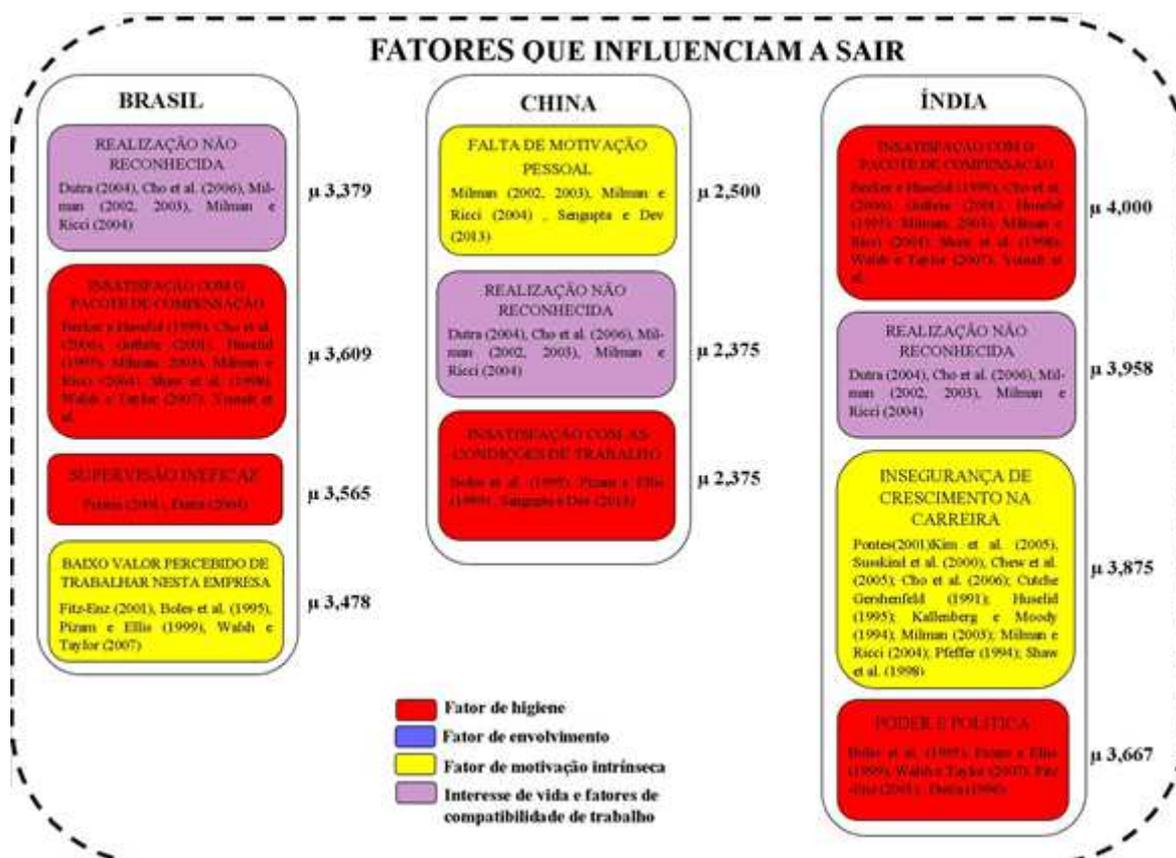
Os principais fatores que influenciaram na decisão de sair da empresa foram: falta de motivação pessoal, realização não reconhecida e insatisfação com as condições de trabalho.

Dentre os fatores que tem menor influência na intenção de sair foram: ênfase na quantidade sobre a qualidade, natureza monótona do trabalho e poder e política. Isso possibilita afirmar que a pressão por produtividade, monotonia e atividades repetitivas e poder e política não afetam a motivação dos chineses em ficar trabalhando nessa empresa.

Por outro lado, fatores intrínsecos (SENGUPTA; DEV, 2013), reconhecimento (PONTES, 2001; DUTRA, 1996) e condições de trabalho (SENGUPTA; DEV, 2013) são fortes influenciadores na motivação deles.

Através dos resultados da pesquisa foi elaborado um esquema conceitual dos fatores que podem influenciar a intenção de sair dos profissionais de cada filial da empresa, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Esquema conceitual dos fatores que influenciam a sair



FONTE: Elaborado pela autora, de acordo com resultados da pesquisa (2016).

Analisando a redução dos fatores das variáveis ensejadoras de saída dos profissionais das unidades pesquisadas, houveram 4 agrupamentos:

- a) INTE11 - segurança de crescimento na carreira; INTE07 - falta de oportunidades de crescimento; INTE03 - insatisfação com o pacote de compensação; INTE02 - conquistas não reconhecidas; INTE09 - falta de igualdade; INTE16 - falta de autonomia; INTE19 - falta de trabalho em equipe; INTE14 - poder e política; e INTE08 - baixo valor percebido de trabalhar nesta empresa, explicando 57,81% das variáveis ensejadoras da intenção de sair;
- b) INTE17 - monotonia do trabalho; INTE13 - falta de automotivação; INTE12 - insatisfação com as condições de trabalho; INTE21 - ausência de desafio no trabalho; INTE18 - ênfase na quantidade sobre a qualidade; INTE20 - políticas incompatíveis; e INTE04 - razões pessoais, que explicam 6,48% da intenção de sair dos profissionais;
- c) INTE01 - supervisão ineficaz; INTE06 - insatisfação com os colegas; e INTE05 - pouco ou falta de orientação, explicando 5,94% dos motivos a sair da organização;
- d) INTE10 - horas de trabalho irregulares e INTE15 - falta de variedade de habilidades, correspondendo a 5,10% da intenção de sair.

Notou-se que apesar dos fatores de higiene não terem sido relevantes na retenção dos profissionais, eles apareceram em todas as unidades pesquisadas como um fator que poderia influenciá-los a sair da organização. São os aspectos extrínsecos do trabalho e, quando ausentes, causam insatisfação e desmotivação entre os funcionários. Eles devem ser pré-condição necessária para permitir que os fatores motivadores influenciem a motivação das pessoas (SENGUPTA; DEV, 2013). Fatores extrínsecos motivam os funcionários a trabalhar e permanecer ligados à empresa (KIM et al., 2005; SUSSKIND et al., 2000).

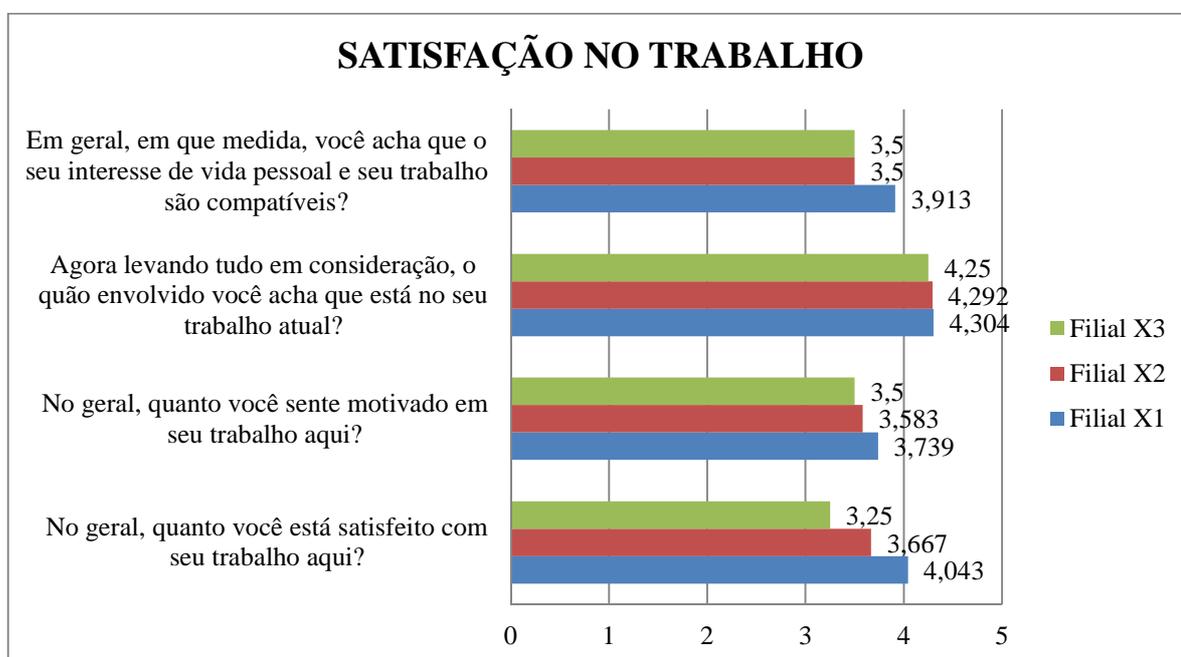
Ao final dos questionamentos de fatores que influenciariam a intenção de sair dos profissionais, foi solicitado para que numa escala de 1 a 5, definissem a intenção atual de sair da organização. Na Filial X1 obteve-se uma média de 1,913, sendo pouco provável a saída da organização. Na Filial X2, o resultado foi de 3,042, significando moderada intenção de sair da empresa. No caso da Filial X3, obteve-se uma média de 2,750, ficando em provável permanência na organização.

5.2.3 Identificação dos níveis de satisfação dos profissionais de cada filial

Sabe-se que a intenção de permanecer ou a retenção de profissionais pode ser motivada por outros fatores, como grupos ou equipes de trabalho e determinados projetos de trabalho que podem fortalecer indiretamente as relações de trabalho (MENEZES; BASTOS, 2010). Por essa razão, também buscou-se verificar os níveis de satisfação geral dos participantes da pesquisa.

Considerando os fatores de retenção e os fatores que podem influenciar na decisão dos profissionais em sair de sua empresa, foi solicitado também para que numa escala de 1 a 5 definissem o seu nível de motivação atual em relação à empresa. Os resultados podem ser observados na Figura 5 a seguir.

Figura 5 - Nível de satisfação dos profissionais nas Filiais X1, X2 e X3



FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Quanto ao alinhamento dos interesse de vida pessoal e profissional, a Filial X1 apresenta uma média de 3,913 e as Filiais X2 e X3, ambas apresentaram média 3,5. Essa categoria está relacionada a um fator de motivação que representa como o interesse de vida pessoal do funcionário é compatível com o tipo de trabalho no qual está envolvido (SENGUPTA; DEV, 2013).

Motivação intrínseca é quando um indivíduo é motivado por fatores internos, tais como: autoestima, autoridade, papel desempenhado, prestígio na organização e sentimento de auto realização. É o fator de bem-estar que traz o apego com o trabalho e reforça o

envolvimento. A motivação intrínseca assume-se como um incentivo que se origina dentro de um indivíduo ou seu próprio comportamento (SENGUPTA; DEV, 2013).

De acordo com os resultados da pesquisa, o grau de envolvimento e de motivação geral foram: Filial X1, com média 3,739, seguido da Filial X2 com média 3,583 e por último a Filial X3 com média 3,500. O nível de satisfação geral também é liderado pela Filial X1 com média de 4,043, seguido da Filial X2 com média 3,667 e por último, a Filial X3 com média de 3,250.

O envolvimento dos funcionários gera sentimento de filiação com o trabalho e também inspira a satisfação dos funcionários. Quando o funcionário se sente envolvido gera lealdade com a empresa (SENGUPTA; DEV, 2013). Nesse sentido, os mesmos profissionais também foram questionados se recebessem uma nova proposta de trabalho com a mesma faixa de remuneração eles ficariam felizes em: continuar na sua organização atual, mudar para outro emprego, mas a mesma indústria, ou mudar para outro emprego em alguma outra indústria. Verificou-se que 100% dos empregados da Filial X1 optariam por permanecer na empresa.

No caso da Filial X2, 70,84% dos profissionais ficariam felizes em continuar na sua organização atual, 20,83% ficariam felizes em mudar para outro emprego, mas a mesma indústria e 8,33% ficariam felizes em mudar para outro emprego em alguma outra indústria. Na filial X3, 87,5% dos profissionais ficariam felizes em continuar na sua organização atual e 12,5% ficariam felizes em mudar para outro emprego, mas a mesma indústria.

Em suma, pode-se notar que quanto maior o alinhamento dos interesses de vida pessoal e profissional e quanto mais alinhados estiverem os ambientes e facilidades oferecidas pela organização, maior é a capacidade de retenção e manutenção desses profissionais. Pois eles acabam sentindo maior envolvimento, motivação e satisfação no ambiente de trabalho - confirmando os estudos anteriores de Sengupta e Dev (2013).

5.2.4 Comparação dos resultados das características culturais entre as unidades estudadas e confrontar com a literatura

O objetivo de identificar as culturas nacionais de cada país no qual cada filial estava sediada, era tentar identificar características diferentes entre elas que justificassem uma provável diferença nos fatores de retenção. Pois a cultura e suas dimensões podem ser

utilizadas para explicar e identificar comportamentos (HOFSTEDE, 2002). São as formas pelas quais os membros integrantes de uma cultura se organizam para resolver problemas e desafios (GONÇALVES, 2005).

Ademais, com o advento da globalização ressalta-se a importância da sensibilidade cultural, que é a capacidade de integrar características culturais gerais com características culturais específicas, como por exemplo, aquelas de uma organização que possui filial em outro país (HARRIS; MORAN, 2007). Nas organizações que utilizam de mão-de-obra humana, a cultura permeia e irradia significados em todos os aspectos da organização (TROMPENAARS, 1998).

Nesse sentido, a pesquisa englobou a análise dos fatores culturais nacionais baseados nas teorias de dimensões culturais propostas por Hofstede e Trompenaars, fazendo um comparativo entre a literatura e os resultados da pesquisa.

Quanto à receptividade às coisas que vem de fora do país, as três unidades mantiveram uma média similar de aceitação ($X1 = \mu 3,565$, $X2$ e $X3 = \mu 3,125$), sendo que os brasileiros tem uma aceitação um pouco mais elevada - confirmando estudos e afirmações de Oliveira (2000) e Caldas (1997). No que tange a aceitação ao estrangeiro, as Filiais $X1$ e $X3$ acreditam que os estrangeiros não tem mais valor do que os nativos do país, apresentando médias 2,391 e 2,000, respectivamente. Nesse aspecto, a Filial $X2$ apresentou $\mu = 3,083$ significando que para essa cultura os estrangeiros possuem mais valor que os nativos.

Em relação à orientação, os brasileiros consideram-se orientados à curto prazo ($\mu = 2,609$) - confirmando os resultados com a literatura pesquisada (AZEVEDO, 1958; OLIVEIRA, 2000; FREITAS, 1997). Enquanto os indianos e chineses consideraram-se orientados a longo prazo ($\mu = 3,083$ e $\mu = 3,00$, respectivamente). E quanto ao planejamento (Dinamismo Confuciano), os brasileiros e indianos consideram-se mais preocupados com planos de longo prazo, com médias 3,913 e 3,250, respectivamente. Já os chineses não se consideram uma cultura que realiza planos a longo prazo, apresentando $\mu = 1,875$ - contrariando pesquisas anteriores de Martinsons e Westwood (1997).

De acordo com a pesquisa, indianos e brasileiros gostam menos de trabalho repetitivos do que os chineses, no entanto, todos ficaram com médias inferiores a 3,000. De acordo com os respondentes, nenhum deles possui alta distância do poder pois nenhum passou de média 2,000 - diferindo da teoria que defendia a alta distância do poder nos três países (HOFSTEDE, 2002; TROMPENAARS, 1998).

Tabela 21 - Médias das características culturais nacionais

CARACTERÍSTICAS CULTURAIS NACIONAIS		μ		
		X1	X2	X3
CULN01	Eu gosto de coisas que vêm de fora do país	3,565	3,125	3,125
CULN02	Eu acho que os estrangeiros têm mais valor do que os nativos do país	2,391	3,083	2,000
CULN03	Eu me preocupo mais com o presente do que o futuro	2,609	3,083	3,000
CULN04	Eu me preocupo em fazer planos de longo prazo	3,913	3,250	1,875
CULN05	Desprezo trabalho repetitivo	2,739	2,958	1,875
CULN06	Eu não gosto de assumir a responsabilidade, eu costumo transferi-los para o meu chefe	2,000	1,250	1,125
CULN07	Sempre espero alguém para resolver os problemas que surgem para mim	1,565	1,167	1,500
CULN08	Cooperação entre meus colegas e eu é constante e ocorre naturalmente	3,652	4,417	4,500
CULN09	Gosto de trabalhar em equipe	4,174	4,667	4,375
CULN10	Eu valorizo relações pessoais	4,348	3,958	4,000
CULN11	Procuram afeto nas relações profissionais	2,783	3,333	3,750
CULN12	Eu tenho muita necessidade de regras a estabelecer	3,130	3,333	3,000
CULN13	Eu gosto e participar ativamente de reuniões	3,957	4,125	3,750
CULN14	As regras da empresa não são baseadas em costumes locais	3,000	3,042	2,000
CULN15	Existe agora em um maior número de regras que é necessário	2,652	3,250	3,000
CULN16	Eu tento fazer as coisas mais fáceis para os amigos	3,217	3,917	4,000
CULN17	Eu tenho capacidade de improvisar uma solução para situações inesperadas	4,304	4,333	4,000
CULN18	Eu trato meus colegas de trabalho, como se fossem membros da minha família	3,217	4,000	3,750
CULN19	Para mim, a amizade vale mais do que a hierarquia	2,783	3,042	3,750
CULN20	Normalmente meu superior me pediu para esclarecer o que eu disse, em vez de tentar adivinhar o significado	2,913	3,167	3,250
CULN21	Estou com medo de falar com meu superior	1,348	1,875	1,250
CULN22	As diferenças culturais entre o meu superior e eu são muito fortes	1,957	2,667	1,625

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

O coletivismo está presente nas três unidades pesquisadas, indo de acordo com a literatura apresentada anteriormente países (HOFSTEDÉ, 2002; TROMPENAARS, 1998). Sendo que os chineses são mais coletivistas ($\mu = 4,500$), seguido dos indianos ($\mu = 4,417$) e por último, os brasileiros com $\mu = 3,652$. Nas três unidades ocorre a valorização das relações no trabalho com médias $\geq 4,000$, sendo que a Filial X1 apresentou média maior ($\mu = 4,348$).

No que tange á expressão de sentimentos, os brasileiros se demonstraram Neutros ($\mu = 2,783$), os indianos Intermediários ($\mu = 3,333$) e os chineses Afetivos ($\mu = 3,750$). Sendo que na literatura apresentavam os brasileiros como Afetivos (AZEVEDO, 1958; OLIVEIRA, 2000; FREITAS, 1997; (HOFSTEDÉ, 2002; TROMPENAARS, 1998), os indianos Intermediários (HOFSTEDÉ, 2002; TROMPENAARS, 1998) e os chineses Neutros (HOFSTEDÉ, 2002; TROMPENAARS, 1998).

Os profissionais das três unidades consideram que as suas culturas são particularistas, ou seja, facilitam as coisas para os amigos. Sendo que as médias apresentadas foram: Filial X1 = 3,217, Filial X2 = 3,917 e Filial X3 = 4,000. Também todos se consideram criativos para a improvisação em caso de dificuldades.

O nível de envolvimento das três unidades é Difuso - sendo que na literatura apresentava os chineses como específicos (HOFSTEDE, 2002; TROMPENAARS, 1998). Os mais difusos são os profissionais da Filial X3, seguido da Filial X2 e por último, a Filial X1. Na Tabela 26 são apresentadas as médias encontradas em cada unidade em relação à percepção das características de culturas nacionais.

O significado que os seres humanos darão a cada unidade será diferente, devido ao fato de que o significado que as pessoas dão para a organização, e o seu conceito de estrutura, práticas e políticas, é culturalmente definido (TROMPENAARS, 1998). No Quadro 16 será apresentado um resumo das características culturais nacionais identificadas na pesquisa em comparação com as características definidas na literatura.

Nota-se que quanto à orientação ao tempo, os brasileiros se consideraram orientados a Longo Prazo e a literatura os definiu como orientados a curto prazo. Os indianos se definiram como orientados a longo prazo, coincidindo com a literatura. Os chineses se consideram orientados a curto prazo e a literatura os definia como orientados a longo prazo.

Quadro 16 - Características culturais nacionais: resultados da pesquisa x literatura

DESCRIÇÃO DO TRAÇO	BRASIL		ÍNDIA		CHINA	
	LITERATURA	PESQUISA	LITERATURA	PESQUISA	LITERATURA	PESQUISA
Orientação Longo Prazo/Curto Prazo	Curto Prazo	Longo Prazo	Curto Prazo	Longo Prazo	Longo Prazo	Curto Prazo
Distância do Poder	Alta	Baixa	Alta	Baixa	Alta	Baixa
Individualismo/Coletivismo	Coletivista	Coletivista	Coletivista	Coletivista	Coletivista	Coletivista
Neutro/Emocional (sentimentos expressos)	Afetivo	Neutro	Intermediário	Intermediário	Neutro	Afetivo
Aversão à Incerteza	Alta	Alta	Baixa	Baixa	Alta	Alta
Universalismo/Particularismo (regras versus relacionamento)	Particularista	Particularista	Particularista	Particularista	Universalista	Particularista
Específico/Difuso (envolvimentos)	Difuso	Difuso	Difuso	Difuso	Específico	Difuso

FONTE: A autora com base nos dados da pesquisa e literatura consultada (2016).

Os profissionais dos três países acreditam que haja baixa distância de poder, sendo que na literatura os três países apareciam como alta distância de poder. Em relação ao coletivismo, todas as unidades se consideram coletivistas, indo ao encontro da literatura consultada. Quanto à expressão dos sentimentos, os brasileiros se consideram neutros, os indianos

intermediários e os chineses afetivos. Na literatura, os brasileiros apareciam como afetivos, os indianos como intermediários e os chineses neutros.

No quesito de aversão à incerteza, os resultados dos três países condiz com a literatura consultada: brasileiros e chineses com aversão alta, e os indianos com aversão baixa. Quando se fala da característica de regras ou relacionamentos nas relações de trabalho, os profissionais das três unidades consideraram suas relações particularistas. Sendo que a única que divergiu da literatura consultada foram os chineses, que eram considerados universalistas.

Considerando o nível de envolvimento das pessoas no trabalho, os profissionais das três unidades se consideraram difusos. Sendo que somente os chineses contrariaram a literatura, que os identificava como específicos. Vale ressaltar que as características Masculinidade/Feminilidade, Conquista / Atribuição (como se confere status), Perspectiva de Tempo e Relacionamento com o Ambiente não foram abordados nessa pesquisa.

Para identificar as principais características da cultura nacional brasileira (Filial X1), do ponto de vista da amostra escolhida, ao realizar a redução de 22 características culturais, obteve-se 8 componentes principais, que explicam 80,76% das variâncias. Sendo apresentados os principais:

- a) “Eu trato meus colegas de trabalho como se eles fossem membros da minha família”, “Gosto de trabalhar em equipe”, “Eu tento facilitar as coisas para os amigos”, “Eu valorizo as relações pessoais” e “A cooperação entre meus colegas e eu é constante e ocorre naturalmente”, explicam 20,03% das características culturais nacionais brasileiras. O que confirma a literatura de que o povo brasileiro valoriza muito as relações (DAMATTA, 1997) e possui forte personalismo nas relações de trabalho (OLIVEIRA, 2000; FREITAS, 1997);
- b) O segundo agrupamento que explica 12,58% das características culturais nacionais brasileiras é composto pelos fatores: “Desprezo trabalho repetitivo”, “Existe agora um número maior de regras que é necessário” e “Eu acho que os estrangeiros têm mais valor do que os nativos do país”. Também se confirma os resultados de estudos anteriores de que o brasileiro não aprecia atividades que demandem repetitividade (HOLANDA, 1971; FREITAS, 1997; OLIVEIRA, 2000), possui aversão à regras (RAMOS, 1983; CASTOR, 2000; BARBOSA, 1992; RAMOS, 1983; MOTTA, 1997) e valorização aos estrangeiros (OLIVEIRA, 2000; CALDAS, 1997);

- c) O terceiro componente agrupado é capaz de explicar 12,16% das características culturais nacionais brasileiras resulta da combinação das seguintes variáveis: “Eu me preocupo em fazer planos a longo prazo”, “Tenho capacidade para improvisar uma solução para situações inesperadas”, “Eu gosto e participo ativamente em reuniões” e “Tenho medo de falar com meu superior”. Contrariando a teoria de que os brasileiros são orientados a curto prazo (AZEVEDO, 1958; OLIVEIRA, 2000; FREITAS, 1997), reafirmando a teoria do jeitinho brasileiro (BARBOSA, 1992; RAMOS, 1983; MOTTA, 1997), contraria a teoria que o brasileiro dota uma postura de espectador (CALDAS, 1997; OLIVEIRA, 2000).

Para identificar as principais características da cultura nacional indiana, do ponto de vista da amostra escolhida, ao realizar a redução de 22 características culturais, obteve-se 8 componentes principais, que explicam 78,22% das variâncias. Sendo os principais:

- a) O primeiro é formado por seis fatores originais: “Sempre espero que alguém resolva problemas que surjam para mim”, “Gosto de trabalhar em equipe”, “Tenho capacidade para improvisar uma solução para situações inesperadas”, “Eu gosto e participo ativamente em reuniões”, “A cooperação entre meus colegas e eu é constante e ocorre naturalmente” e “Eu não gosto de assumir responsabilidades, eu as transfiro para o meu chefe”, explica 19,74% das características culturais indianas.

Cabe ressaltar que o primeiro e o último fator ficaram com carga negativa, significando uma negação de que esperam que outros resolvam os problemas por eles, negando a teoria da hierarquia (BANERJEE, 2008). O gosto de trabalho em equipe, valorização das relações e cooperação reforçam a literatura através do coletivismo ((TRIANDIS, 1989; DEV; BABU, 2007; BANERJEE, 2008);

- b) O segundo agrupamento que explica 12,26% das características culturais indianas é composto por: “Eu me preocupo em fazer planos a longo prazo”, “Eu acho que os estrangeiros têm mais valor do que os nativos do país”, “Tenho medo de falar com meu superior” e “As regras da empresa não são baseadas em costumes locais”. Confirmando a teoria de um “jogador seguro” (PANDE, 1990), reforça a teoria do apreço pela hierarquia e a comunicação ocorre de cima para baixo e o poder é altamente centralizado (HOFSTEDE, 2016b).
- c) O terceiro componente, explica 10,92% das características culturais indiana: “Eu valorizo as relações pessoais”, “Procure afeto nas relações profissionais” e “Para

mim, a amizade vale mais que a hierarquia”. Confirmando a teoria de que as relações pessoais e profissionais se misturam em situações diversas do dia-a-dia dos indivíduos, regras e normas podem ser alteradas, dependendo de cada situação (OVERGAARD, 2010; TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 1997).

Dentro de uma cultura pode haver variações de artefatos, normas, valores e suposições, existindo uma variação padronizada em torno de uma média comportamental (HAMPDEN-TURNER; TROMPENAARS, 1997), e em virtude do tamanho da amostra não ter sido tão representativa da população nacional, as diferenças entre literatura e pesquisa podem ser justificadas.

Por outro lado, o aumento da mobilidade internacional, tanto de pessoas quanto de organizações, que expandem suas atividades para além de fronteiras nacionais e geram exposição a diferentes culturas e adoção de diferentes normas, hábitos e valores, a própria cultura se torna cada vez mais sem fronteiras (PARKER, 1999). Isso também pode explicar as diferenças encontradas entre a literatura e os resultados da pesquisa. E por fim, a essência de um povo não é algo eterno e definitivo, pois os elementos que a constituem estão em constante mudança (AZEVEDO, 1958).

A seguir, será apresentada a última análise que fez parte dos objetivos específicos desta pesquisa que foi levantar os traços da cultura nacional dos países objeto do estudo e relacioná-los com os resultados obtidos nos fatores de retenção, no intuito de verificar se há correlações fortes entre as características de cultura nacional com os fatores de retenção, ou se nesse caso, as características culturais da organização influenciaram mais na retenção desses profissionais.

5.2.5 Levantar traços da cultura nacional dos países e relacioná-los com os resultados obtidos nos fatores de retenção

Para atender aos objetivos específicos desta pesquisa, foi calculada a correlação de Pearson das características culturais nacionais e os fatores de retenção, com os profissionais dos três países. Lembrando que as correlações são avaliadas: (i) 0,9 para mais ou para menos, indica uma correlação muito forte; (ii) 0,7 a 0,9, positivo ou negativo indica uma correlação forte; (iii) 0,5 a 0,7 positivo ou negativo, indica uma correlação moderada; (iv) 0,3 a 0,5

positivo ou negativo, indica uma correlação fraca; e, (v) 0 a 0,3 positivo ou negativo, indica uma correlação desprezível (HAIR Jr. et al., 2009).

Ao analisar a Tabela 27, onde encontram-se as correlações das características de culturas nacionais e os fatores de retenção dos profissionais brasileiros, pode-se verificar que há pouca correlação consideravelmente elevada entre as características culturais nacionais e os fatores de retenção dos profissionais brasileiros. No entanto, há forte correlação entre a capacidade de encontrar soluções criativas (Eu tenho capacidade de improvisar uma solução para situações inesperadas) e os fatores de retenção: Sentimento de realização no trabalho (0,847), correlação moderada com Senso de responsabilidade (0,636) e Oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal (0,621).

Outra característica cultural nacional que é “Eu tento fazer as coisas mais fáceis para os amigos” possui correlação mediana com o fator de retenção RETE05 - Oportunidade de ajudar outras pessoas (0,652) e também com o RETE13 - Oportunidade de desenvolver amizades (0,626). Há também correlação moderada entre a característica cultural nacional “Eu valorizo relações pessoais” com o fator de retenção RETE07 - Segurança que o trabalho oferece (0,554).

A característica “Eu gosto de coisas que vêm de fora do país” possui correlação com o fator RETE03 - Senso de responsabilidade (0,556). E também a característica cultural nacional “Eu me preocupo em fazer planos de longo prazo” possui correlação com RETE02 - Oportunidade de participação na definição de métodos e procedimentos (0,534).

Entre as correlações medianas e negativas, encontram-se a característica “Sempre espero alguém para resolver os problemas que surgem para mim” com o fator RETE01 - Oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal (-0,504). Outra correlação negativa obtida foi entre a característica cultural nacional “Normalmente meu superior me pediu para esclarecer o que eu disse, em vez de tentar adivinhar o significado” com os fatores: Sentimento de autoestima (-0,434) e Sentimento de auto realização (-0,471).

Na Tabela 28 estão representados os resultados das correlações entre as características culturais nacionais e os fatores de retenção dos profissionais indianos e verifica-se que a característica cultural nacional CUL09 - Gosto de trabalhar em equipe possui forte correlação com vários fatores de retenção dos profissionais indianos: RETE04 - Sentimento de realização no trabalho (0,749), RETE02 - Oportunidade de participação na definição de métodos e procedimentos (0,742), RETE01 - Oportunidade de crescimento e desenvolvimento

peçoal (0,735), RETE19 - O papel na posição de trabalho (0,711), RETE03 - Senso de responsabilidade (0,663), RETE17 - Sentimento de auto realização (0,643) e RETE08 - Oportunidade de pensamento e ação independente (0,625).

A característica cultural nacional “Procura por afeto nas relações profissionais” também apresentou correlações com os seguintes fatores de retenção dos profissionais indianos: RETE06 - Oportunidade de crescer na vida e tornar-se conhecido (0,625), RETE13 - Oportunidade de desenvolver amizades (0,605), RETE14 - Salário oferecido (0,539) e RETE15 - Facilidades oferecidas (0,536).

Também pode ser observado que a CUL01 - Eu gosto de coisas que vêm de fora do país está correlacionado com os fatores de retenção: RETE08 - Oportunidade de pensamento e ação independente (0,593), RETE11 - Sentimento de autoestima (0,549), RETE20 - Prestígio do cargo dentro da organização (0,524) e RETE03 - Senso de responsabilidade (0,516).

Há também bastante correlações negativas, entre as que se destacam estão a característica cultural CULN21 - Estou com medo de falar com meu superior e os fatores de retenção: RETE11 - Sentimento de autoestima (-0,606), RETE08 - Oportunidade de pensamento e ação independente (-0,601), RETE19 - O papel na posição de trabalho (-0,575) e RETE01 - Oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal (-0,540).

Na Tabela 29 são apresentadas as correlações das características culturais e os fatores de retenção dos profissionais chineses, onde pode ser observado que a característica cultural CULN04 - Eu me preocupo em fazer planos de longo prazo possui as correlações mais fortes e ocorre com os seguintes fatores de retenção: RETE15 - Facilidades oferecidas (0,917), RETE13 - Oportunidade de desenvolver amizades (0,902), RETE18 - Prestígio do cargo fora da organização (0,902), RETE08 - Oportunidade de pensamento e ação independente (0,900), RETE19 - O papel na posição de trabalho (0,866) e RETE09 - Envolvimento total no trabalho (0,843).

A CULN15 - Existe agora em um maior número de regras que é necessário possui forte correlação com o fator de retenção RETE19 - O papel na posição de trabalho (0,873). A característica cultural CULN07 - Sempre espero alguém para resolver os problemas que surgem para mim possui forte correlação com RETE15 - Facilidades oferecidas (0,884), RETE13 - Oportunidade de desenvolver amizades (0,858) e RETE18 - Prestígio do cargo fora da organização (0,858).

Com correlação 0,866 encontram-se a CULN02 - Eu acho que os estrangeiros têm mais valor do que os nativos do país com RETE05 - Oportunidade de ajudar outras pessoas, bem como a CULN17 - Eu tenho capacidade de improvisar uma solução para situações inesperadas com RETE14 - Salário oferecido.

A CULN15 - Existe agora em um maior número de regras que é necessário possui forte correlação com o fator de retenção RETE02 - Oportunidade de participação na definição de métodos e procedimentos apresentou correlação 0,839.

Pode-se observar que houveram correlações negativas, dentre as quais destacam-se a cultura nacional CULN08 - Cooperação entre meus colegas e eu é constante e ocorre naturalmente com os seguintes fatores de retenção: RETE15 - Facilidades oferecidas (-0,884), RETE13 - Oportunidade de desenvolver amizades (-0,858), RETE18 - Prestígio do cargo fora da organização (-0,858), RETE05 - Oportunidade de ajudar outras pessoas (-0,816) e RETE08 - Oportunidade de pensamento e ação independente (-0,816).

Também houve forte correlação negativa (-0,873) entre o fator de retenção RETE14 - Salário oferecido com as características culturais nacionais CUL06 - Eu não gosto de assumir a responsabilidade, eu costumo transferi-los para o meu chefe e CUL21 - Estou com medo de falar com meu superior.

Outro fator interessante é que os chineses apresentaram as correlações mais fortes em relação às outras duas unidades, e ao mesmo tempo, apresentou a maior quantidade de correlações zeradas - ou seja, nenhuma correlação entre alguns fatores.

Tabela 22 - Correlação das características da cultura nacional e retenção dos brasileiros

Pearson	CULN 01	CULN 02	CULN 03	CULN 04	CULN 05	CULN 06	CULN 07	CULN 08	CULN 09	CULN 10	CULN 11	CULN 12	CULN 13	CULN 14	CULN 15	CULN 16	CULN 17	CULN 18	CULN 19	CULN 20	CULN 21	CULN 22
RETE01	0,241	-0,016	-0,130	0,429*	0,186	-0,215	-0,504*	0,295	0,007	0,124	-0,094	-0,029	0,132	-0,151	0,051	-0,026	0,636**	-0,034	-0,254	-0,237	-0,337	-0,209
RETE02	0,458*	0,149	-0,268	0,534**	0,271	-0,052	-0,275	0,505*	0,206	0,226	-0,100	-0,117	0,266	0,055	0,313	0,159	0,847**	0,332	-0,213	0,011	-0,176	-0,172
RETE03	0,556**	0,071	-0,190	0,109	0,219	0,083	0,049	0,109	0,037	0,096	-0,186	-0,153	-0,139	0,000	0,301	0,056	0,621**	0,174	-0,303	0,089	-0,169	-0,322
RETE04	0,162	0,055	0,094	0,417*	0,321	-0,081	-0,215	0,133	0,068	0,057	0,055	-0,053	0,358	0,085	0,313	-0,209	0,192	-0,274	-0,073	-0,190	0,064	0,053
RETE05	0,034	0,066	-0,180	-0,092	0,118	-0,162	-0,151	0,129	0,209	0,181	0,342	0,357	-0,057	0,170	-0,036	0,652**	0,371	0,371	0,011	0,256	-0,064	-0,146
RETE06	0,153	-0,026	-0,104	0,251	-0,039	0,132	-0,230	0,436*	0,335	0,279	0,160	-0,011	-0,050	0,070	0,064	0,365	0,250	0,320	-0,053	-0,282	-0,124	-0,275
RETE07	0,009	-0,178	-0,288	0,329	-0,230	0,056	-0,182	0,382	0,279	0,554**	0,256	-0,251	-0,006	-0,118	-0,178	0,177	0,170	0,366	0,111	-0,284	-0,216	-0,071
RETE08	0,217	-0,045	-0,256	0,180	-0,162	0,000	-0,338	0,193	-0,137	0,088	-0,098	-0,225	-0,074	-0,252	-0,205	-0,055	0,485*	0,287	-0,184	-0,098	-0,099	-0,207
RETE09	0,099	0,231	-0,070	0,174	-0,021	0,242	0,092	0,227	-0,051	0,492*	0,256	-0,131	-0,118	-0,128	-0,079	0,046	0,348	0,278	0,194	-0,056	-0,250	0,240
RETE10	0,107	0,027	-0,097	0,250	-0,221	0,221	-0,149	0,421*	0,123	0,399	0,420*	0,063	-0,188	-0,233	-0,090	0,338	0,267	0,509*	0,309	-0,293	-0,192	-0,175
RETE11	0,055	-0,072	0,234	0,391	-0,164	0,123	0,051	0,092	-0,119	-0,035	0,144	-0,088	-0,063	-0,129	-0,242	-0,217	0,411	0,010	0,088	-0,434*	-0,040	0,012
RETE12	0,183	0,391	0,119	0,115	-0,102	0,456*	0,012	0,191	-0,061	0,101	0,191	0,053	-0,256	-0,222	0,092	0,204	0,248	0,519*	0,179	-0,222	0,056	-0,157
RETE13	-0,027	0,109	-0,106	-0,126	-0,046	0,139	0,237	0,161	0,339	0,464*	0,503*	0,046	-0,078	0,294	-0,031	0,626**	0,023	0,486*	0,259	0,278	0,060	0,089
RETE14	0,283	0,086	0,057	0,306	0,015	0,056	-0,179	0,165	0,201	0,269	0,371	0,177	0,085	-0,059	0,180	0,098	0,226	0,196	0,090	-0,255	0,118	-0,180
RETE15	0,172	0,074	0,029	0,104	-0,325	0,126	-0,171	0,358	0,290	0,314	0,230	0,070	-0,170	-0,044	-0,111	0,318	0,283	0,468*	-0,074	-0,258	0,006	-0,255
RETE16	-0,040	0,319	0,211	-0,016	0,079	0,178	0,214	-0,067	0,137	0,157	0,405	0,314	-0,065	0,422*	-0,053	0,279	0,166	0,046	0,107	0,024	0,103	0,299
RETE17	-0,130	-0,251	0,193	0,272	-0,239	0,000	-0,382	0,422*	-0,180	-0,123	0,145	-0,057	-0,071	-0,406	-0,126	-0,092	0,194	-0,120	0,018	-0,471*	-0,267	-0,244
RETE18	-0,137	0,290	0,223	-0,219	-0,130	0,128	0,161	0,022	0,110	-0,030	0,215	0,308	-0,294	0,224	-0,092	0,304	-0,101	0,144	0,234	-0,109	0,249	0,218
RETE19	0,143	-0,076	0,046	-0,081	-0,271	0,290	0,068	0,215	0,184	0,048	0,120	-0,050	0,022	0,244	-0,028	0,025	-0,009	0,033	0,112	-0,019	-0,138	-0,114
RETE20	0,277	-0,207	0,159	0,224	-0,254	0,190	-0,171	0,279	0,214	-0,195	0,016	-0,106	0,257	0,334	0,113	-0,018	0,086	-0,099	-0,083	-0,0025	-0,009	-0,274

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Tabela 23 - Correlação das características da cultura nacional e retenção dos indianos

Pearson	CULN 01	CULN 02	CULN 03	CULN 04	CULN 05	CULN 06	CULN 07	CULN 08	CULN 09	CULN 10	CULN 11	CULN 12	CULN 13	CULN 14	CULN 15	CULN 16	CULN 17	CULN 18	CULN 19	CULN 20	CULN 21	CULN 22
RETE01	0,331	-0,397	-0,397	-0,340	0,136	0,162	-0,326	0,117	0,735**	0,060	0,346	-0,156	0,017	-0,235	-0,374	-0,104	0,150	-0,046	-0,168	-0,109	-0,540**	-0,355
RETE02	0,248	-0,272	-0,272	-0,261	0,320	0,151	-0,309	0,402	0,742**	0,091	0,411*	-0,216	-0,012	-0,003	-0,197	0,095	0,163	0,000	-0,003	0,114	-0,473*	-0,318
RETE03	0,516**	-0,322	-0,166	-0,113	0,331	0,026	-0,238	-0,011	0,663**	0,155	0,479*	-0,286	-0,019	0,037	-0,275	0,011	0,216	-0,052	-0,005	0,080	-0,416*	-0,351
RETE04	0,449*	-0,245	-0,316	-0,253	0,196	0,118	-0,419*	0,263	0,749**	-0,001	0,322	-0,072	0,052	-0,230	-0,407*	-0,085	0,349	-0,047	-0,130	0,063	-0,483*	-0,394
RETE05	0,357	-0,091	0,004	0,163	-0,112	0,032	-0,444*	0,242	0,415*	0,127	0,097	0,193	0,101	-0,281	-0,053	0,160	0,380	0,000	0,156	0,201	0,055	-0,057
RETE06	0,478*	-0,291	-0,356	-0,274	0,120	0,172	-0,079	-0,037	0,500*	0,276	0,625**	-0,119	0,000	-0,176	-0,192	-0,037	0,239	0,000	0,060	0,186	-0,437*	-0,204
RETE07	0,370	-0,398	-0,398	-0,229	0,201	0,192	-0,088	0,209	0,559**	0,084	0,476*	-0,177	-0,095	-0,197	-0,268	0,042	0,200	-0,048	0,101	0,297	-0,519**	0-,358
RETE08	0,593**	-0,272	-0,348	-0,341	0,179	0,050	-0,216	-0,037	0,625**	0,002	0,344	-0,124	-0,012	-0,292	-0,478*	-0,168	0,234	-0,101	-0,179	-0,073	-0,601**	-0,421*
RETE09	-0,210	-0,209	-0,337	-0,187	-0,022	0,213	-0,392	0,056	0,397	0,330	0,000	0,078	0,094	-0,113	0,024	0,019	0,119	0,085	0,320	0,132	-0,061	-0,058
RETE10	0,193	-0,376	-0,340	-0,284	0,125	0,333	0,000	0,186	0,387	-0,007	0,440*	-0,175	-0,059	-0,379	-0,504*	-0,021	0,066	-0,048	-0,125	0,147	-0,507*	-0,064
RETE11	0,549**	-0,381	-0,224	-0,258	-0,041	0,078	-0,048	-0,079	0,362	-0,095	0,274	-0,143	0,070	-0,546**	-0,535**	-0,056	0,288	0,000	-0,140	-0,048	-0,606**	-0,281
RETE12	0,354	-0,181	-0,087	0,158	0,216	0,147	0,038	-0,282	0,341	0,254	0,249	-0,231	-0,252	0,021	-0,245	0,173	0,058	0,084	0,194	0,349	-0,289	-0,057
RETE13	0,196	-0,345	-0,345	-0,132	0,102	0,250	0,000	-0,326	0,290	0,425*	0,605**	-0,191	-0,061	-0,119	-0,279	0,036	-0,116	0,042	0,305	0,180	-0,172	0,085
RETE14	0,289	-0,240	-0,347	-0,339	0,260	0,355	-0,065	0,185	0,454*	0,321	0,539**	-0,033	-0,157	-0,334	-0,198	0,000	0,296	-0,036	0,161	0,329	-0,463*	-0,096
RETE15	0,440*	-0,475*	-0,401	-0,364	0,030	0,173	-0,228	-0,032	0,518**	0,170	0,556**	-0,046	0,067	-0,359	-0,345	-0,054	-0,069	-0,149	0,108	-0,107	-0,452*	-0,235
RETE16	0,153	-0,298	-0,255	-0,171	-0,042	0,143	-0,298	0,021	0,377	0,032	0,088	0,018	0,063	-0,513*	-0,303	-0,203	0,026	-0,114	-0,078	0,147	-0,477*	-0,013
RETE17	0,336	-0,534**	-0,276	-0,330	0,068	0,086	-0,298	0,294	0,643**	0,157	0,466*	-0,035	0,162	-0,454*	-0,207	-0,029	0,344	-0,114	-0,028	0,182	-0,432*	-0,245
RETE18	0,225	-0,252	-0,108	0,013	-0,106	-0,351	-0,176	-0,291	0,223	0,284	0,253	-0,117	0,259	-0,346	-0,196	0,125	-0,089	0,064	0,240	0,138	-0,289	0,173
RETE19	0,444*	-0,333	-0,188	-0,403	0,171	0,048	-0,384	0,049	0,711**	0,059	0,361	-0,118	0,225	-0,358	-0,403	-0,119	0,223	-0,097	-0,272	-0,308	-0,575**	-0,207
RETE20	0,524**	-0,438*	-0,326	-0,482*	0,134	0,173	-0,228	-0,118	0,576**	0,141	0,491*	-0,091	0,116	-0,400	-0,455*	-0,140	0,138	-0,149	-0,169	-0,229	-0,515**	-0,201

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Tabela 24 - Correlação das características da cultura nacional e retenção dos chineses

Pearson	CULN 01	CULN 02	CULN 03	CULN 04	CULN 05	CULN 06	CULN 07	CULN 08	CULN 09	CULN 10	CULN 11	CULN 12	CULN 13	CULN 14	CULN 15	CULN 16	CULN 17	CULN 18	CULN 19	CULN 20	CULN 21	CULN 22
RETE01	0,437	0,370	0,573	0,484	0,033	0,424	0,340	-0,340	-0,124	0,226	0,303	-0,320	-0,182	-0,641	0,555	0,320	0,000	0,048	-0,145	0,620	0,424	0,316
RETE02	0,839**	0,816*	0,158	0,648	-0,295	0,000	0,750*	-0,750*	0,000	0,000	0,535	0,354	0,267	0,000	0,612	0,354	0,354	0,213	0,213	0,000	0,000	-0,508
RETE03	0,234	-0,207	0,803*	0,214	0,487	0,204	0,127	-0,127	-0,325	-0,254	0,339	0,359	0,339	-0,359	0,415	0,718*	0,000	0,704	0,271	0,696	0,204	0,484
RETE04	0,343	-0,333	0,516	-0,053	0,361	-0,655	0,000	0,000	-0,149	-0,408	0,218	0,577	0,655	0,000	0,333	0,577	0,577	0,522	0,174	0,149	-0,655	0,104
RETE05	0,754*	0,667	0,258	0,688	-0,361	-0,218	0,816*	-0,816*	0,149	0,000	0,655	0,577	0,655	0,000	0,667	0,577	0,577	0,522	0,522	0,149	-0,218	-0,518
RETE06	0,643	0,596	0,693	0,639	0,162	0,488	0,548	-0,548	-0,067	0,000	0,293	0,000	-0,098	-0,516	0,596	0,516	0,000	0,234	-0,078	0,600	0,488	0,417
RETE07	0,763*	0,655	0,676	0,797*	-0,079	0,143	0,802*	-0,802*	0,293	0,000	0,429	0,378	0,429	-0,378	0,655	0,756*	0,378	0,570	0,342	0,488	0,143	0,068
RETE08	0,480	0,667	0,516	0,900**	-0,361	0,655	0,816*	-0,816*	0,149	0,408	0,655	0,000	0,218	-0,577	0,667	0,577	0,000	0,522	0,522	0,745*	0,655	-0,104
RETE09	0,755*	0,612	0,791*	0,843**	-0,147	0,267	0,750*	-0,750*	0,183	0,250	0,535	0,000	0,267	-0,707*	0,816*	0,707*	0,354	0,426	0,213	0,730*	0,267	0,127
RETE10	0,336	-0,204	0,632	0,259	0,000	-0,535	0,250	-0,250	0,365	0,000	0,267	0,354	0,802*	-0,354	0,408	0,707*	0,707*	0,640	0,426	0,365	-0,535	0,000
RETE11	-0,092	0,596	-0,693	0,071	-0,269	0,488	0,183	-0,183	-0,067	0,000	-0,098	0,000	-0,488	0,516	-0,298	-0,516	-0,516	-0,389	-0,078	-0,467	0,488	-0,325
RETE12	0,827*	0,596	0,346	0,686	-0,377	-0,098	0,730*	-0,730*	0,067	0,183	0,683	0,258	0,488	-0,258	0,745*	0,516	0,516	0,389	0,389	0,200	-0,098	-0,603
RETE13	0,752*	0,778*	0,482	0,902**	-0,422	0,357	0,858**	-0,858**	0,174	0,381	0,663	0,000	0,255	-0,539	0,778*	0,539	0,270	0,366	0,366	0,522	0,357	-0,315
RETE14	0,411	0,000	0,129	0,106	-0,241	-0,873**	0,204	-0,204	0,298	0,000	0,218	0,289	0,655	0,000	0,333	0,289	0,866**	0,174	0,174	-0,149	-0,873**	-0,415
RETE15	0,712*	0,866**	0,447	0,917**	-0,417	0,378	0,884**	-0,884**	0,258	0,354	0,567	0,000	0,189	-0,500	0,722*	0,500	0,250	0,302	0,302	0,516	0,378	-0,180
RETE16	-0,153	-0,596	0,000	-0,639	0,700	-0,488	-0,548	0,548	-0,467	-0,730*	-0,293	0,516	0,098	0,516	-0,298	0,000	0,000	0,078	-0,234	-0,333	-0,488	0,325
RETE17	-0,343	0,000	0,000	0,053	0,120	0,655	0,000	0,000	0,149	0,000	-0,218	0,000	-0,218	0,000	-0,333	0,000	-0,577	0,174	0,174	0,149	0,655	0,311
RETE18	0,624	0,778*	0,482	0,902**	-0,422	0,357	0,858**	-0,858**	0,453	0,381	0,459	0,000	0,255	-0,539	0,623	0,539	0,270	0,366	0,366	0,522	0,357	-0,121
RETE19	0,673	0,436	0,676	0,866**	-0,552	-0,143	0,802*	-0,802*	0,488	0,535	0,714*	0,000	0,714*	-0,756*	0,873**	0,756*	0,756*	0,570	0,570	0,683	-0,143	-0,339
RETE20	0,619	0,241	0,373	0,440	-0,391	-0,552	0,442	-0,442	0,592	0,295	0,236	0,000	0,552	-0,417	0,482	0,417	0,834*	0,189	0,189	0,054	-0,552	-0,412

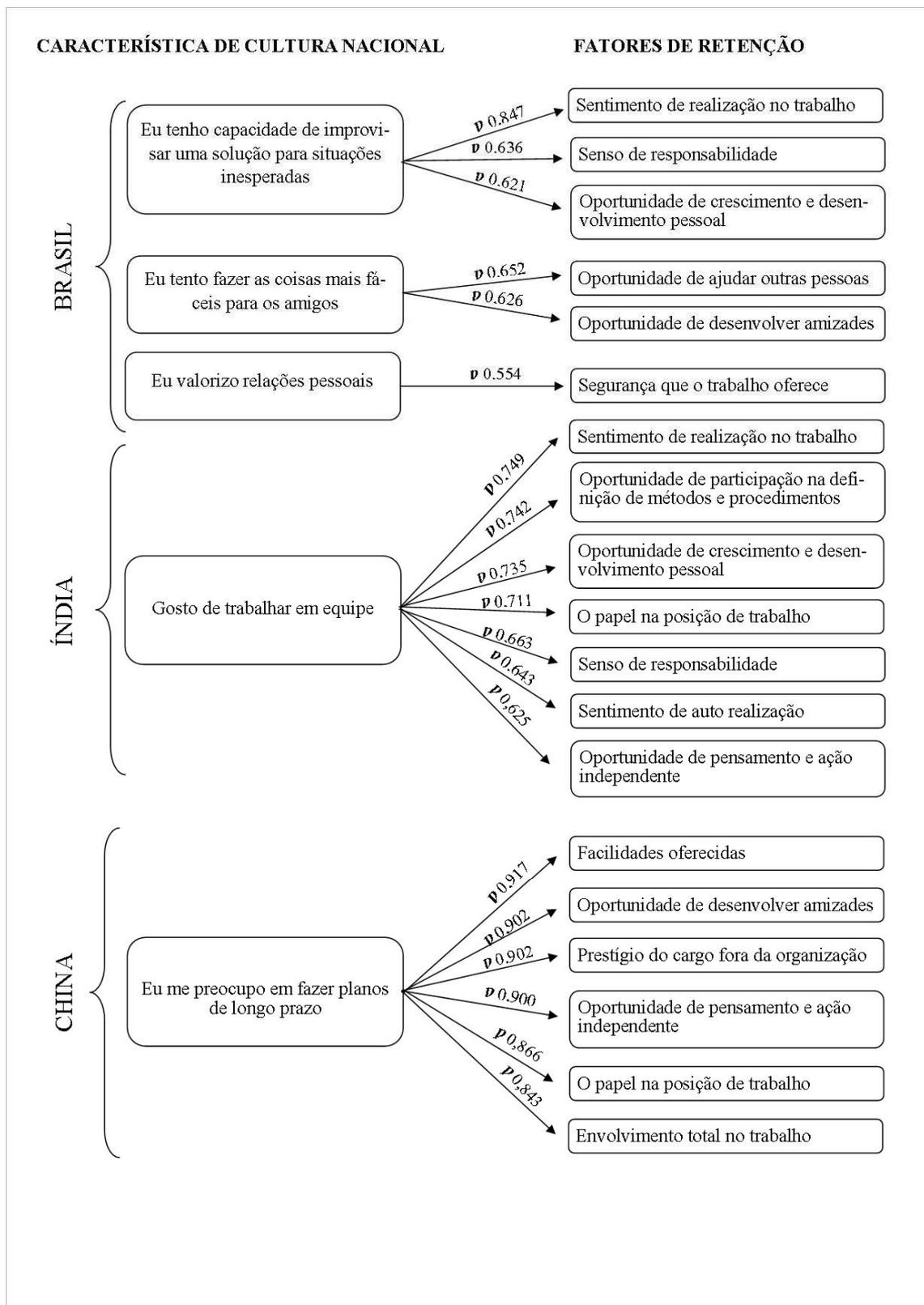
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Na Figura 5, foram listadas resumidamente, as principais correlações existentes em cada filial, entre as características culturais nacionais e os fatores de retenção.

Figura 5 - Principais correlações entre características culturais e fatores de retenção



FONTE: Elaborado pela autora, de acordo com resultados da pesquisa (2016).

Ao analisar a Figura 5, observa-se que na Filial X1 destaca-se correlação da capacidade de improvisação de soluções para situações inesperadas, apresentada na literatura como o “jeitinho” brasileiro com os fatores de retenção: sentimento de realização, senso de responsabilidade e oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal. A correlação do personalismo (facilitar as coisas aos amigos) com os fatores de retenção: oportunidade de ajudar outras pessoas e de desenvolver novas amizades. E também destacou-se a correlação entre valorização das relações e com o fator de retenção segurança que o trabalho oferece.

Na Filial X2, o gosto por trabalho em equipe, apresentado na literatura como o coletivismo, possui correlação com os fatores de retenção: sentimento de realização no trabalho, oportunidade de participação, de crescimento e de desenvolvimento, com o papel da posição de trabalho, senso de responsabilidade, sentimento de auto realização e oportunidade de ação e pensamento independente.

Na Filial X3, o planejamento a longo prazo possui correlação com os fatores de retenção: facilidades oferecidas, oportunidade de desenvolver amizades, prestígio do cargo fora da organização, oportunidade de ação e pensamento independente, o papel da posição de trabalho e envolvimento total no trabalho.

Através dos resultados deste estudo, pode-se concluir que os fatores de retenção dos profissionais de cada unidade estudada são influenciados pela cultura local ou nacional na qual a organização está inserida. Prova disso, são as correlações diferentes encontradas em cada filial da empresa. Culturas diferentes dos indivíduos desempenham um papel importante na formação dos seus valores de trabalho. Portanto, os valores de trabalho devem ter diferentes construções em diferentes culturas (ABU-SAAD, 2003). Neste sentido, ressalta-se a importância do gerenciamento de negócios internacionais envolvendo a administração de diferentes culturas nacionais e organizacionais (HOFSTEDE, 1994).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem como propósito destacar as principais conclusões decorrentes do estudo realizado, destacando alguns pontos relevantes que surgiram com o desenvolvimento da pesquisa. Por fim, são apresentadas as limitações do trabalho, provenientes em especial de estratégias de pesquisa e dos procedimentos de análise dos resultados adotados, bem como algumas sugestões e direcionamento para estudos futuros a respeito do tema.

6.1 RESULTADOS RELACIONADOS AOS OBJETIVOS

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar as relações entre as características culturais nacionais e os fatores de retenção dos profissionais de uma multinacional italiana. Os objetivos específicos foram: (i) identificar os fatores de retenção dos profissionais que atuam em cada filial; (ii) identificar os fatores que poderiam influenciar a intenção de sair dos profissionais de cada filial; (iii) identificar o nível de satisfação dos profissionais de cada filial; (iv) comparar os resultados das características culturais entre as unidades estudadas e confrontar com a literatura; e, (v) levantar traços da cultura nacional dos países e relacioná-los com os resultados obtidos nos fatores de retenção.

Buscou-se identificar na literatura os principais autores e as teorias relacionadas ao tema proposto, no intuito de justificar os objetivos. Foram investigadas as principais teorias e autores sobre os temas: fatores de retenção, cultura, interculturalidade, dimensões culturais de Hofstede e Hampden-Turner e Trompenaars e as características da cultura nacional do Brasil, China e Índia. Para conseguir atingir estes objetivos, definiram-se as categorias de análise, que encontram-se no Quadro 15 - Categorias e subcategorias de análise dos dados.

Com isso, buscou-se instrumentos de pesquisa validados a serem aplicados nas três filiais da empresa, a fim de atingir os objetivos propostos. Num segundo momento, o instrumento foi traduzido para as línguas portuguesa e inglesa e foram realizados pré-testes para avaliar a necessidade de alguma adaptação nos mesmos, para garantir uma linha de pesquisa fiel ao que é proposto pela literatura.

Após, utilizou-se o software *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* para tratamento estatístico dos dados coletados. Considerando os objetivos propostos ao estudo, foram realizadas as análises dos resultados através da análise fatorial descritiva e exploratória.

Quanto ao perfil sociodemográfico, concluiu-se que: 83,6% dos profissionais possuem idade entre 24 e 35 anos, 60% são casados, 81,8% são do sexo masculino e 74,6% estão em nível de ensino superior ou acima. O tempo de permanência dos profissionais concentra-se em 3 a 5 anos (58,2%) e 6 a 8 anos (32,7%). Também se pode verificar que 49,1% dos respondentes já trocaram de função desde a sua admissão na empresa.

Ao analisar os resultados dos fatores de retenção, no Brasil (Filial X1), verificou-se que os fatores mais representativos foram: o senso de responsabilidade, o sentimento de realização no trabalho, a oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal, a oportunidade de ajudar outras pessoas e o envolvimento total no trabalho. Na Índia (Filial X2), os principais fatores foram: envolvimento total no trabalho, oportunidade de ajudar outras pessoas, oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal e senso de responsabilidade. Na China (Filial X3), identificou-se como principais fatores: senso de responsabilidade, sentimento de realização no trabalho, oportunidade de crescer na vida e tornar-se conhecido e oportunidade de ajudar outras pessoas.

Pode-se afirmar que no geral, a retenção dos profissionais desta empresa advém de variáveis do nível de envolvimento, da motivação intrínseca e da compatibilidade entre os interesses de vida pessoal e profissional (SENGUPTA; DEV, 2013).

Em relação a intenção atual de permanência dos profissionais na empresa, numa escala de 1 a 5, na Filial X1, a média encontrada foi de 4,478 - ficando o resultado entre moderadamente e altamente provável a permanência na empresa. Na Filial X2, o resultado obtido foi de 3,917 - significando que a intenção de ficar na empresa ficou entre não pode afirmar e moderadamente que sim. Já na Filial X3, a média encontrada foi de 4,000 - os profissionais estão com intenção moderada a permanecer na empresa.

No que tange aos fatores que poderiam influenciar a intenção de sair dos profissionais, para os brasileiros, após o reconhecimento das realizações, logo aparece a insatisfação com o pacote de compensações como influenciador na intenção de sair. Seguido de supervisão ineficaz e baixo valor percebido em trabalhar nessa empresa. No caso da Índia, o pacote de compensações apresentou-se como o fator mais relevante, seguido de realizações não reconhecidas. O que diferencia da primeira é a insegurança na carreira dentro da empresa e os

fatores poder e política. E para os chineses, o principal fator é a motivação pessoal, seguida de realizações não reconhecidas, e por fim, o que diferencia das demais, são as condições de trabalho oferecidas como fator importante na influência sobre a decisão de sair da empresa.

Com isso, pode-se concluir que apesar da compensação e fatores higiênicos não aparecerem entre as prioridades como fator de retenção, eles podem se tornar um fator influenciador na decisão em deixar a organização. Por isso, devem ser igualmente observados e mantidos pela organização para evitar *turnover*.

Quanto ao alinhamento dos interesses de vida pessoal e profissional, numa escala de 1 a 5, a Filial X1 apresenta uma média de 3,913 e as Filiais X2 e X3, ambas apresentaram média 3,5. De acordo com os resultados da pesquisa, o grau de envolvimento e de motivação geral foram: Filial X1, com média 3,739, seguido da Filial X2 com média 3,583 e por último a Filial X3 com média 3,500. O nível de satisfação geral também é liderado pela Filial X1 com média de 4,043, seguido da Filial X2 com média 3,667 e por último, a Filial X3 com média de 3,250.

Para identificar as principais características da cultura nacional brasileira (Filial X1), do ponto de vista da amostra escolhida, ao realizar a redução de 22 características culturais, obteve-se 8 componentes principais, que explicam 80,76% das variâncias. Para identificar as principais características da cultura nacional indiana, do ponto de vista da amostra escolhida, ao realizar a redução de 22 características culturais, também obteve-se 8 componentes principais, que explicam 78,22% das variâncias. No caso da Filial X3, em virtude do número de participantes da pesquisa, optou-se em não calcular os componentes principais.

Finalizadas as análises das correlações entre características culturais nacionais e os fatores de retenção das empresas investigadas, verificou-se que alguns dos fatores de retenção possuem correlação com algumas características culturais nacionais.

Na Filial X1 destaca-se correlação da capacidade de improvisação de soluções para situações inesperadas, apresentada na literatura como o “jeitinho” brasileiro com os fatores de retenção: sentimento de realização, senso de responsabilidade e oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal. A correlação do personalismo (facilitar as coisas aos amigos) com os fatores de retenção: oportunidade de ajudar outras pessoas e de desenvolver novas amizades. E também destacou-se a correlação entre valorização das relações e com o fator de retenção segurança que o trabalho oferece.

Na Filial X2, o gosto por trabalho em equipe, apresentado na literatura como o coletivismo, possui correlação com os fatores de retenção: sentimento de realização no trabalho, oportunidade de participação, de crescimento e de desenvolvimento, com o papel da posição de trabalho, senso de responsabilidade, sentimento de auto realização e oportunidade de ação e pensamento independente.

Na Filial X3, o planejamento a longo prazo possui correlação com os fatores de retenção: facilidades oferecidas, oportunidade de desenvolver amizades, prestígio do cargo fora da organização, oportunidade de ação e pensamento independente, o papel da posição de trabalho e envolvimento total no trabalho.

Foram encontradas diferenças nas correlações entre as características culturais nacionais e os fatores de retenção de cada país, convergindo com a teoria inicial de que há influência da cultura nacional nos fatores de retenção de profissionais. No caso do Brasil, os índices de correlação de Pearson foram os mais baixos, seguidos de Índia. A unidade da China apresentou as maiores correlações, chegando próximas de 1.

6.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E A PRÁTICA ORGANIZACIONAL

Objetivou-se através desta pesquisa identificar e contribuir para a sociedade científica e as organizações, nos seguintes aspectos:

- a) Compreender os fatores de retenção de profissionais em países distintos - no presente caso: Brasil, Índia e China;
- b) Verificar se as características culturais nacionais podem influenciar nos fatores de retenção de profissionais;
- c) Analisar o impacto das culturas nacionais sobre o comportamento e visões dos profissionais, confrontando com as literaturas anteriormente apresentadas.

Do ponto de vista teórico, espera-se ter contribuído para o campo científico criando novos *insights* sobre as teorias de fatores de retenção e sua relação com a cultura. Fatores de retenção dos profissionais são influenciados pelas dimensões e características culturais nacionais, na qual as organizações estão inseridas. Outra contribuição refere-se aos fatores de retenção e os fatores influenciadores na intenção de sair dos profissionais, pois ambos exercem influências diferentes sobre a intenção de sair ou ficar na organização.

E as características culturais nacionais ao terem sido confrontadas com a literatura, nem todas se confirmaram, podendo ser por duas razões: amostra populacional baixa para obtenção dos padrões de comportamento apresentados na teoria ou algumas características podem ter sido influenciadas pela cultura organizacional ou cultura local. No caso brasileiro isto é particularmente relevante diante da diversidade regional e a reconhecida pluralidade cultural do país (PRESTES MOTTA; CALDAS, 1997; LENARTOWICZ; ROTH, 2001; FREYRE, 1984; ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; BARROS, 2003; NELSON; GOPALAN, 2003; RIBEIRO, 2006; SANTOS; SILVEIRA, 2006; MUZZIO, 2006; AÑAÑA; NIQUE, 2009), fazendo com que pesquisas que o analisem de maneira culturalmente uniforme (HOFSTEDE, 1980) possam conter resultados que não expressem a complexidade e a diversidade do país. Bertolazzi (2008) também faz uma discussão teórica sobre a influência da identidade regional na cultura das organizações.

Os resultados dessa pesquisa tem congruência com estudos anteriores que afirmam a importância de fatores intrínsecos que contribuem para a intenção dos empregados a permanecer em uma organização (CUTCHER-GERSHENFELD, 1991; BOLES et al., 1995; PIZAM; ELLIS, 1999; SUSSKIND et al., 2000; MILMAN; RICCI, 2004; KIM et al., 2005; CHEW et al., 2005; WALSH; TAYLOR, 2007). Os fatores de envolvimento são necessários para que eles permaneçam na organização, sendo congruentes com estudos anteriores (OSTERMAN, 1994; HUSELID, 1995; MACDUFFIE, 1995),

Outra descoberta desta pesquisa refere-se ao fato de que os fatores de higiene, nos quais enquadram-se as boas condições de trabalho, as comodidades extras oferecidas pela organização, a segurança no emprego e os benefícios monetários também possuem importância, mas no geral, apresentaram relevância inferior aos demais fatores. Esse achado é confirmado com estudos anteriores, (BOLES et al., 1995; PIZAM; ELLIS, 1999; MILMAN, 2003; MILMAN; RICCI, 2004; SENGUPTA; DEV, 2013) que concluíram que os preditores de retenção mais significativos incluíam condições de trabalho e não recompensas monetárias.

Estudos anteriores de Sengupta e Dev (2013), já apontavam que as características organizacionais e os estímulos organizacionais, tais como: variedade de trabalho, desafios e autonomia do trabalho, podem ajudar a explicar por que os funcionários estão dispostos a continuar trabalhando. Estes fatores são eficazes porque aumentam a motivação intrínseca e tem efeitos diretos sobre a vontade de trabalhar mais tempo. Esses achados estão de acordo com a opinião de Vinke (2002) de que os trabalhadores, ao serem estimulados, tendem a continuar trabalhando, pois o mesmo se torna mais interessante.

Assim, pode-se afirmar que quanto maior o alinhamento dos interesses de vida pessoal e profissional e quanto mais alinhados estiverem os ambientes e facilidades oferecidas pela organização, maior é a capacidade de retenção e manutenção desses profissionais. Pois eles acabam sentindo maior envolvimento, motivação e satisfação no ambiente de trabalho. Através de programas de retenção eficazes e focados nas expectativas específicas dos profissionais de cada país, as organizações podem manter a satisfação dos funcionários, e conseqüentemente, a sua retenção.

Do ponto de vista empírico, objetiva-se dar suporte as organizações que implementam filiais em países estrangeiros, facilitando o seu processo de adaptação, bem como aos profissionais para melhorar o entendimento das necessidades de diferentes culturas, facilitando o processo de interação. Os resultados dessa pesquisa também implicam sobre as políticas de RH das empresas multinacionais, pois devem atentar para as diferenças culturais nas quais estão sediadas e adaptar as suas políticas de modo a satisfazer as necessidades e expectativas específicas de seu funcionários. Desta forma, atende-se as necessidades e expectativas de diversos públicos (BARTLETT; GHOSHAL, 1987; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003; HENRIQUES et al., 2013).

Este estudo exploratório apresenta contribuições para o conhecimento sobre a retenção de funcionários nas organizações, bem como, sobre as características culturais específicas dos países investigados. O estudo revelou que a retenção ocorre principalmente por fatores de motivação intrínseca, fatores de envolvimento e fatores de compatibilidade entre os interesses de vida pessoal e profissional. No entanto, os fatores de higiene extrínsecos, acabam tendo papel importante sobre a decisão de sair da empresa. Reforçando teorias anteriores que os fatores higiênicos são como pré-requisitos para que o restante da motivação ocorra. Da mesma forma, os acadêmicos também podem se beneficiar do estudo para atualizar e revisar as estratégias de retenção de profissionais, especialmente em organizações que atuam em diferentes países.

Os achados do estudo também possuem implicações para profissionais da indústria, pois irão ajudar a fornecer boas práticas de retenção de funcionários para as organizações multinacionais, ao considerar as características culturais locais e as aspirações de seus profissionais. Isso deve permitir às empresas construir uma força de trabalho comprometida gerando resultados de médio e longo prazo. Deste modo, os resultados deste estudo têm implicações para a prática. Ao invés das organizações enfatizar as recompensas externas,

devem enfatizar os fatores que afetam a motivação intrínseca - envolvimento, reconhecimento das realizações, autonomia do trabalho.

6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA

Uma limitação do presente estudo diz respeito a análise fatorial e os cálculos dos componentes principais não pôde ser feita por completo devido ao tamanho pequeno da amostra. Considerando que em alguns casos o alfa de Cronbach foi de mediano a baixo, os resultados devem ser interpretados com cautela.

Outra limitação foi a indisponibilidade dos profissionais em participar da segunda etapa do projeto desta pesquisa - que era qualitativa por meio de entrevistas, cujo objetivo era investigar com maior profundidade as características da cultura nacional e os fatores de retenção. Isso iria auxiliar no entendimento de alguns fatores comportamentais e subjetivos.

Teria sido interessante aplicar o mesmo estudo na matriz italiana, mas por falta de liberação, o mesmo não foi possível. Uma dificuldade inicial enfrentada também foi inviabilidade de aplicar o questionário via ferramenta eletrônica aos profissionais chineses, em função do bloqueio dessa ferramenta pelo governo local.

Ao mesmo tempo, outra limitação desse estudo é que os resultados não podem ser totalmente generalizados para toda uma cultura ou todas as empresas porque o tamanho da amostra era pequeno e não representativo da população. Por outro lado, um ponto positivo da amostra atual é que os participantes foram de setores diferentes, evitando uma tendência errônea de respostas. Portanto, seria interessante realizar esse estudo em diferentes empresas multinacionais em pesquisas futuras, para verificar se há uma tendência similar ou se há influência da cultura organizacional no comportamento de permanência desses profissionais.

O presente estudo aborda as características culturais nacionais e se há influência desses fatores na retenção de profissionais do trabalho encorajando-os a trabalharem mais tempo na empresa. Apesar dos resultados serem interessantes, fatores externos da organização também podem desempenhar um papel importante na decisão desses profissionais continuar trabalhando, como os planos e expectativas de sua família.

Assim, uma área interessante para pesquisas futuras diz respeito a fatores mais amplos na vida de um funcionário que influenciam a decisão do mesmo a continuar trabalhando. Um

achado no estudo atual é que algumas características da cultura nacional possuem relação com os fatores de retenção dos profissionais e que os mesmos variam de acordo com o país no qual vivem.

Destacando-se na Filial X1 a correlação da capacidade de improvisação de soluções para situações inesperadas, com os fatores de retenção: sentimento de realização, senso de responsabilidade e oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal. A correlação do personalismo com os fatores de retenção: oportunidade de ajudar outras pessoas e de desenvolver novas amizades. E a correlação entre valorização das relações e com o fator de retenção segurança que o trabalho oferece.

Na Filial X2, o gosto por trabalho em equipe com correlação com os fatores de retenção: sentimento de realização no trabalho, oportunidade de participação, de crescimento e de desenvolvimento, com o papel da posição de trabalho, senso de responsabilidade, sentimento de auto realização e oportunidade de ação e pensamento independente.

Na Filial X3, o planejamento a longo prazo possui correlação com os fatores de retenção: facilidades oferecidas, oportunidade de desenvolver amizades, prestígio do cargo fora da organização, oportunidade de ação e pensamento independente, o papel da posição de trabalho e envolvimento total no trabalho.

Também descobriu-se que há alguns fatores que mesmo não sendo de retenção, podem contribuir à saída dos profissionais caso os mesmos não sejam atendidos. Sendo, para os brasileiros, o reconhecimento das realizações a insatisfação com o pacote de compensações, supervisão ineficaz e baixo valor percebido em trabalhar nessa empresa. Para os indianos, o pacote de compensações, seguido de realizações não reconhecidas, a insegurança na carreira dentro da empresa e os fatores poder e política. E para os chineses, o principal fator é a motivação pessoal, seguida de realizações não reconhecidas, e por fim, as condições de trabalho oferecidas como fator importante na influência sobre a decisão de sair da empresa.

REFERÊNCIAS

- ABRAMSON, Paul; INGLEHART, Ronald F. **Value change in global perspective**. University of Michigan Press, 2009.
- ABU-SAAD, Ismael. The work values of Arab teachers in Israel in a multicultural context. **Journal of Beliefs and Values**, v. 24, n. 1, p. 39-51, 2003.
- ACKOFF, Russell L. The art and science of mess management. **Interfaces**, v. 11, n. 1, p. 20-26, 1981.
- ADLER, Nancy J.; GUNDERSEN, Allison. **International dimensions of organizational behavior**. Cengage Learning, 2007.
- AJZEN, Icek. **Attitudes, personality, and behavior**. McGraw-Hill Education (UK), 2005. In: MENEZES, Igor Gomes; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Propriedades psicométricas da escala de intenções comportamentais de permanência na organização (EICPO). **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 10, n. 3, p. 800-817, 2010.
- AJZEN, Icek; FISHBEIN, Martin. Understanding attitudes and predicting social behavior. **Prentice-Hall**, Upper Saddle River, NJ, 1980. In: MCGILTON, Katherine S. et al. Determinants of regulated nurses' intention to stay in long-term care homes. **Journal of Nursing Management**, v. 21, n. 5, p. 771-781, 2013.
- ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de administração de empresas**, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.
- AÑAÑA, Edar da Silva; NIQUE, Walter Meucci. O valor dos valores: avaliação de uma marca global por meio dos diversos brasis culturais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, p. 153-181, 2009.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ARNOLD, John; ROBERTSON, Ivan T.; COOPER, Cary L. **Work psychology: understanding human behavior in the workplace**. Financial Times, Prentice-Hall, 1991.
- ARNOLD, Hugh J.; FELDMAN, Daniel C. A multivariate analysis of the determinants of job turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 67, n. 3, p. 350, 1982.
- AZEVEDO, Fernando. **A cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil**. 3. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1958.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. 1.ed. Belo Horizonte, MG: Edições UFMG, 1999.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 203, 2004.

BANERJEE, Saikat. Changing trends of older generations in India: opportunities or obstacles? **ICFAI Journal of Consumer Behavior**, v. 1, n. 2, p. 6-15, 2006.

_____. Dimensions of Indian culture, core cultural values and marketing implications: An analysis. **Cross Cultural Management: An International Journal**, v. 15, n. 4, p. 367-378, 2008.

BARBOSA, Livia. **O jeitinho brasileiro ou a arte de mais igual que os outros**. Rio de Janeiro: Campus, 1992, 153 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Portugal, Lisboa: Edições 70 Ltda, 2010.

BARROS, Betânia Tanure; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BARROS, Betânia Tanure et al. **Fusões e aquisições no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

BARROSO, Henrique Césa Muzzio de Paiva. **Culturas regionais e seus impactos na cultura organizacional: caso comparado entre matriz e subsidiárias no Brasil**. Tese de Doutorado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2010.

BARTLETT, Chistopher. A; GHOSHAL, Sumantra. Managing across borders: new strategic requirements. *Sloan Management Review*. p. 7-17, Summer, 1987.

BECKER, Howard S. Culture: a sociological view. **Yale Review**, v. 71, n. 4, p. 513-527, 1982.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2004. 247 p.

BERTOLAZZI, Marco Aurélio. **Cultura das organizações e identidade regional**. Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, v. 32, p. 1-16, 2008.

BLANTON, Karen Kniep; BARBUTO, John E. Cultural constraints in the workplace: an experiential exercise utilizing Hofstede's dimensions. **Journal of Management Education**, v. 29, n. 4, p. 654-666, 2005.

BLUEDORN, Allen C. A unified model of turnover from organizations. **Human Relations**, v. 35, n. 2, p. 135-153, 1982.

BOBBITT, Sharon A. FAUPEL, Elizabeth M.; BURNS, Shelley. **Characteristics of stayers, movers, and leavers: results from the teacher follow-up survey, 1988-89**. *Issuebrief*. Washington, DC: National Center for Education Statistics, 1991.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. 1.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

BOLES, James S.; ROSS, Lawrence E.; JOHNSON, Julie T. Reducing employee turnover through the use of preemployment application demographics: An exploratory study. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 19, n. 2, p. 19-30, 1995.

BOND, Michael Harris. **Beyond the Chinese face: Insights from psychology**. Hong Kong: Oxford University Press, 1991.

BOYACIGILLER, Nakiye Avdan; ADLER, Nancy J. The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 262-290, 1991.

BOYD, Brian K.; SALAMIN, Alain. Strategic reward systems: A contingency model of pay system design. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 8, p. 777-792, 2001.

BROWN, Timothy A. **Confirmatory factor analysis for applied researchers**. Guilford Publications, 2006.

BURKE, Ronald J. Job insecurity in stockbrokers: effects on satisfaction and health. **Journal of Managerial Psychology**, v. 6, n. 5, p. 10-16, 1991.

CAETANO, J. R. Paraná não é Sergipe. **Revista Exame**, v. 37, n. 12, p. 16-18, 2003.

CALDAS, Miguel P. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, p. 73-93, 1997.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **O Brasil não é para amadores: estado, governo e burocracia na terra do jeitinho**. Curitiba: EBEL: IBPQ-PR, 2000.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAN, Sally. The Chinese learner—a question of style. **Education+ Training**, v. 41, n. 6/7, p. 294-305, 1999.

CHANG, Eunmi. Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Thruover Intention. **Human Relations**, v. 52, n. 10, p. 1257-1278, 1999.

CHANG, Lieh-Ching. An examination of cross-cultural negotiation: Using Hofstede framework. **Journal of American Academy of Business**, v. 2, n. 2, p. 567-570, 2003.

CHEN, Chao C. New trends in rewards allocation preferences: A Sino-US comparison. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 408-428, 1995.

CHEW, Janet; GIRARDI, Antonia; ENTREKIN, Leland. Retaining Core Staff: The impact of human resource practices on organizational commitment. **Journal of Comparative International Management**, v. 8, n. 2, 2005.

CHILD, John. **Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organizations**. University of Aston Management Centre, 1979.

CHILD, John.; FAULKNER, David. **Strategies of co-operation: managing alliances, networks and joint ventures**. Oxford: Oxford University Press, 1998, 371 p.

CHILD, John.; KIESER, Alfred. Organization and managerial roles in British and West German companies: An examination of the culture-free thesis. **Comparative Management: Critical Perspectives on Business and Management**, p. 20, 2003.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2006.

CHO, Seonghee et al. Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. **International Journal of Hospitality Management**, v. 25, n. 2, p. 262-277, 2006.

CLUGSTON, Michael. The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 4, p. 477-486, 2000.

COWDEN, Tracy L.; CUMMINGS, Greta G. Nursing theory and concept development: a theoretical model of clinical nurses' intentions to stay in their current positions. **Journal of Advanced Nursing**, v. 68, n. 7, p. 1646-1657, 2012.

COWDEN, Tracy L.; CUMMINGS, Greta G.; PROFETTO-MCGRATH, JOANNE. Leadership practices and staff nurses' intent to stay: a systematic review. **Journal of Nursing Management**, v. 19, n. 4, p. 461-477, 2011.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Trad. Luciana de Oliveira Rocha. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUTCHER-GERSHENFELD, Joel. The impact on economic performance of a transformation in workplace relations. **Industrial & Labor Relations Review**, v. 44, n. 2, p. 241-260, 1991.

DA SILVA, Tércio Alexandre Carneiro. **Cultura organizacional: um estudo sobre o sistema de valores de uma multinacional no Brasil**. São Bernardo do Campo, 2008. Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Metodista de São Paulo.

DAMATTA, Roberto. **Roberto. O que faz o Brasil, Brasil**. Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

_____. **A casa e a rua**. Rio de Janeiro: Rocco, 5.ed. 1997.

DAS, Hari. The four faces of pay: an investigation into how Canadian managers view pay. **International Journal of Commerce and Management**, v. 12, n. 1, p. 18-40, 2002.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELOS, João Gualberto M. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, p. 94-110, 1997.

DAVIES, R. How to boost staff retention. **People Management**, v. 7, n. 8, p. 54-60, 2001.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. In: **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Artmed, 2006.

DEV, S. Mahendra; BABU, K. S. **India, Some Aspects of Economic and Social Development: The CESS Silver Jubilee Lectures**. Academic Foundation, 2008.

DOCTOROFF, Tom. The China code: a continuum of twelve quintessential chinese behavioral characteristics. **Society**, v. 48, n. 2, p. 123-130, 2011.

DOURADO FILHO, Fernando. **Ao redor do mundo: convivência e negociação com culturas estrangeiras para brasileiros**. São Paulo: Afiliada, 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EATON, Martin R. **India's Islamic Traditions**. Oxford University Press, 711-750, 2006.

EDWARDS, Jeffrey R.; CABLE, Daniel M. The value of value congruence. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 3, p. 654, 2009.

EGAN, Toby Marshall; YANG, Baiyin; BARTLETT, Kenneth R. The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. **Human Resource Development Quarterly**, v. 15, n. 3, p. 279-301, 2004.

FÁVERO, Luiz Paulo et al. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

FANG, Tony. From "onion" to "ocean": Paradox and change in national cultures. **International Studies of Management & Organization**, v. 35, n. 4, p. 71-90, 2005.

FEAGIN, Joe R.; ORUM, Anthony M.; SJOBERG, Gideon (Ed.). **A case for the case study**. UNC Press Books, 1991.

FISHER, Colin M.; SHIROLÉ, Raj; BHUPATKAR, Ashutosh P. Ethical stances in Indian management culture. **Personnel Review**, v. 30, n. 6, p. 694-711, 2001.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários**. São Paulo: Mackron Books Ltda, 2001.

FITZGERALD-TURNER, Barbara. Myths of expatriate life. **HR Magazine**, v. 42, p. 65-74, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 15-27.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3.ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FLYNN, Francis J.; CHATMAN, Jennifer A. Strong cultures and innovation: Oxymoron or opportunity. In: COOPER, Cary L.; CARTWRIGHT, Sue; EARLEY, P. Christopher(Eds.). **International Handbook of Organizational Culture and Climate**, New York: John Wiley & Sons, p. 263-287, 2001.

FLYVBJERG, Bent. Five Misunderstandings about Case-Study Research. **Qualitative Inquiry**, v. 12, n. 2, abr. 2006.

FLOYD, Frank J.; WIDAMAN, Keith F. Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. **Psychological assessment**, v. 7, n. 3, p. 286, 1995.

FONSECA, Carolina Scalise Taques. A influência de traços da cultura brasileira sobre a comunicação intra e intercultural no setor automotivo do Paraná. 2001. Dissertação de mestrado da Universidade Federal do Paraná.

FRANKE, Richard H.; HOFSTEDE, Geert; BOND, Michael H. Cultural roots of economic performance: A research note. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. S1, p. 165-173, 1991.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando CP; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, v. 2, n. 1, p. 38-54, 1997.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. 1991.

_____. A Questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

FREYRE, Gilberto. Casa grande e senzala. Rio de Janeiro: José Olympio, 23. ed., 1984.

FUKUYAMA, Francis. Social capital and the global economy: A redrawn map of the world. **Foreign affairs**, v. 74, n. 5, p. 89-103, 1995.

FUNG, Yu-lan. **A short history of Chinese philosophy**. New York: Macmillan, 1948.

GARG, Pulin K.; PARIKH, Indira J. Managers and corporate cultures: The case of Indian organizations. **Management International Review**, v. 26, n. 3, p. 50-66, 1986.

GARIBALDI DE HILAL, Adriana Victoria. **Dimensões e clusters de cultura organizacional: de uma empresa brasileira com atuação internacional**. Mauad Editora Ltda, 2003.

GEERTZ, Clifford. **Nova luz sobre a antropologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Bookman Editora, 2009.

GHOSHAL, Sumantra; BARTLETT, Chistopher. A. The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 04, p. 603-625, 1990.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GODOI, Christiane Kleinübing; MATTOS, PLCL. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. IN: GODOI, CK. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**, São Paulo: Saraiva, 2006, p. 301-323.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, A. B (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODRICH, Stephen G. Organizational fit: the value of values congruence... in context. 2010. In: **British Academy of Management Annual Conference**. p. 14-16, Sep 2010, Sheffield, University of Sheffield.

GONÇALVES, Gabriela Arantes. **O ajustamento do executivo expatriado: um estudo exploratório com expatriados na cidade de Macaé (RJ)**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo: FEA/USP, 2005.

GRIFFETH, Rodger W.; HOM, Peter W. **Retaining valued employees**. Sage Publications, 2001.

GRIFFETH, Rodger W.; HOM, Peter W.; GAERTNER, Stefan. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 463-488, 2000.

GUTH, Sérgio Cavagnoli; PINTO, Marcos Moreira. **Desmistificando a produção de textos científicos com os fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: ScorTecci, 2007.

HACKMAN, J. Richard; OLDFHAM, Greg R. Motivation through the design of work: Test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, n. 2, p. 250-279, 1976.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**, 2005.

_____. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HAMPDEN-TURNER, Charles M.; TROMPENAARS, Fons. **Building cross-cultural competence: How to create wealth from conflicting values**. New York: John Wiley, 2000.

_____. **Mastering the infinite game: How East Asian values are transforming business practices**. Oxford: Capstone, 1997.

HAMPDEN-TURNER, Charles M.; TROMPENAARS, Alfons. **The seven cultures of capitalism: Value systems for creating wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands**. New York: Doubleday, 1993.

HARRIS, Philip Robert; MORAN, Robert T. **Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century. Instructor's Manual**. Elsevier, 2007.

HARVEY, Francis. National cultural differences in theory and practice: Evaluating Hofstede's national cultural framework. **Information Technology & People**, v. 10, n. 2, p. 132-146, 1997.

HATCH, Mary Jo. The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.

HATCH, Mary Jo; CUNLIFFE, Ann L. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 3. ed., 2013.

HENRIQUES, André Coelho Vaz; ANTUNES, Elaine Di Diego; MACKE, Janaina. Para além dos aspectos tecnológicos na transferência intercultural de conhecimento: o papel da área de recursos humanos internacional. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 1, p. 247-273, 2013.

HERZBERG, Frederick I. **Work and the nature of man**. 1966.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: international differences in work related values**. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.

_____. **Culture's consequences: International differences in work-related values**. Beverly Hills, CA: Sage, 1984.

_____. Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. **Revue française de gestion**, v. 64, p. 10-20, 1987. In: SANTOS, Fabrício Fernando Foganhedos. **Características da cultura organizacional sob a óptica da cultura nacional: estudo etnográfico no Banco do Brasil SA**. 2005. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

_____. The business of international business is culture. **International Business Review**, Great Britain, v. 3, n. 1, p. 1-14, 1994.

_____. Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. **Human Relations**, v. 55, n. 11, p. 1355-1361, 2002.

_____.a **Brazil's Cultural Dimensions**. Disponível em: <<http://geert-hofstede.com/brazil.html>> Acesso em: 02 mai. 2016.

_____.b **India's Cultural Dimensions**. Disponível em: <<http://geert-hofstede.com/india.html>> Acesso em: 02 mai. 2016.

_____.c **China's Cultural Dimensions**. Disponível em: <<http://geert-hofstede.com/china.html>> Acesso em: 02 mai. 2016.

HOFSTEDE, Geert; BOND, Michael H. Confucius and economic growth: New trends in culture's consequences. **Organizational Dynamics**, v. 16, n. 4, p. 4-21, 1988.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and organizations: Software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, Geert; McCRAE, Robert R. Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture. **Cross-Cultural Research**, v. 38, n. 1, p. 52-88, 2004.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 1ed. New York: McGraw-Hill, 1997.

HOFSTEDE, Geert H.; HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Sage, 2001.

HOFSTEDE, Geert; MCCRAE, Robert R. Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. **Cross-cultural Research**, v. 38, n. 1, p. 52-88, 2004.

HOFSTEDE, Geert; HILAL, Adriana V. Garibaldi de; MALVEZZI, Sigmar; TANURE, Betania, VINKEN, Henk. Comparing Regional Cultures Within a Country: Lessons From Brazil. **Journal of Cross-Cultural Psychology**. v. 41, n. 3, p. 336-352, 2010.

HOEBEL, E. Adamson; FROST, Everett L. **Antropologia Cultural e Social**. São Paulo: Cultrix, 1996.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 6. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1971.

HUSELID, Mark A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of management journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

IRVING, P. Gregory; COLEMAN, Daniel F.; COOPER, Christine L. Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 3, p. 444, 1997.

JESITUS, J. Franchising, leasing can be viable alternatives. **Hotel and Motel Management**, v. 207, n. 15, p. 47-58, 1992.

JOHNSTON, Robert. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, n. 5, p. 53-71, 1995.

JOHNSON, J. H. The shomotomy bottle of Q-Analysis. **International Journal of Man-Machine Studies**, v. 15, n. 4, p. 457-460, 1981.

JOHNSON, Jocelyn J.; MCINTYE, Cherita L. Organizational culture and climate correlates of job satisfaction. **Psychological Reports**, v. 82, n. 3, p. 843-850, 1998.

JONES, James R.; HARTEK, James K. Race effects on the employee engagement-turnover intention relationship. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 11, n. 2, p. 78-88, 2005.

JÚNIOR, Caio Prado. **Formação do Brasil contemporâneo**. São Paulo: Brasiliense, 1996.

JÚNIOR, Carvalho; DE SOUZA, Dourival; VERGARA, Sylvia Constant. Refletindo sobre as possíveis consequências da análise organizacional apoiada em referências estrangeiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 6, p. 123-138, nov./dez. 1996.

KAULA, Omakāra Aina. **Linguistic heritage of India and Asia/edited by DEVAKI L., Omkar N. Koul**. Central Institute of Indian Languages, 2000.

KEESING, Roger M. Theories of culture. **Annual Review of Anthropology**, v. 3, p. 73-97, 1974.

KIM, Woo Gon; LEONG, Jerrold K.; LEE, Yong-Ki. Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. **International Journal of Hospitality Management**, v. 24, n. 2, p. 171-193, 2005.

KLUCKHORN, F.; STROEDBECK, F. **Variations in value orientations**. Evanston, IL: Peterson Row, 1961.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: PHB, 1998.

KRAUT, Allen I.; KORMAN, Abraham K. **Evolving practices in human resource management: Responses to a changing world of work**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

KRISHNAN, Parameswara; MAHADEVAN, Kuttan. **The elderly population in developed and developing world: policies, problems and perspectives**. New Delhi: Vedams Publications, 1992.

KUSLUVAN, Z.; KARAMUSTAFA, K. Organizational culture and its impacts on employee attitudes and behaviors in tourism and hospitality organizations. In: S. Kusluvan (Ed.), **Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry**. New York: Nova Science Publishers, p. 453-485, 2003.

LACERDA, Daniel Pacheco et al. Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1285-1301, set./out. 2011.

LAGROSEN, Stefan. Exploring the impact of culture on quality management. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 20, n. 4, p. 473-487, 2003.

LAMBERT, Eric G. To stay or quit: A review of the literature on correctional staff turnover. **American Journal of Criminal Justice**, v. 26, n. 1, p. 61-76, 2001.

LANKSHEAR, Colin; KNOBEL, Michele. **Pesquisa pedagógica: do projeto à implementação**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LAPLANTINE, François. **Aprender antropologia**. São Paulo: Brasiliense, 1988.

LARENTIS, Fabiano et al. Organizational learning and interorganizational relationships: A multiple case study. **BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 11, n. 4, p. 347-366, 2014.

LAURENT, Andre. The cross-cultural puzzle of international human resource management. **Human Resource Management**, v. 25, n. 1, p. 91-102, 1986.

LEE, Thomas W.; MAURER, Steven D. The effects of family structure on organizational commitment, intention to leave and voluntary turnover. **Journal of Managerial Issues**, p. 493-513, 1999.

LEE, Thomas W.; MOWDAY, Richard T. Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. **Academy of Management Journal**, v. 30, n. 4, p. 721-743, 1987.

LENARTOWICZ, Tomasz; ROTH, Kendall. Does subculture within a country matter? A cross-cultural study of motivational domains and business performance in Brazil. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 2, p. 305-325, 2001.

LEUNG, Kwok. Groups and social relationships. **Organisational Behaviour: Southeast Asian Perspectives**, Hong Kong: Longman, p. 243-264, 1992.

_____. Chinese culture, modernization, and international business. **International Business Review**, v. 17, n. 2, p. 184-187, 2008.

LEUNG, Kwok et al. Culture and international business: Recent advances and their implications for future research. **Journal of International Business Studies**, v. 36, p. 357-378, 2005.

LEUNG, Kwok; BOND, Michael H. The impact of cultural collectivism on reward allocation. **Journal of Personality and Social psychology**, v. 47, n. 4, p. 793-804, 1984.

LYONS, Thomas F. Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 6, n. 1, p. 99-110, 1971.

LOK, Peter; CRAWFORD, John. The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 20, n. 7, p. 365-374, 1999.

LUND, Daulatram B. Organizational culture and job satisfaction. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 18, n. 3, p. 219-236, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MACDUFFIE, John Paul. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. **Industrial & labor relations review**, v. 48, n. 2, p. 197-221, 1995.

MANDELBAUM, David G. Society in India. **Berkeley: University of California**, v. 1, 1970.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Organizations**. New York: J.Wileyand Son, 1958.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARTINSONS, Maris G.; WESTWOOD, Robert I. Management information systems in the Chinese business culture: An explanatory theory. **Information & Management**, v. 32, n. 5, p. 215-228, 1997.

MASCARENHAS, André O. Existe uma maneira brasileira de administrar? Uma discussão sobre a utilização do conceito de cultura na Administração e Antropologia. **Revista Científico IMAPES**. p. 35-40, abr. 2004.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2004, p. 109 - 230.

MELLO, Luiz Gonzaga. **Antropologia cultural: iniciação, teoria e temas**. 12.ed. Petrópolis: Vozes, 2005. 526p.

MELLO, John E.; STANK, Theodore P. Linking firm culture and orientation to supply chain success. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 35, n. 8, p. 542-554, 2005.

MENEZES, Igor Gomes; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Propriedades psicométricas da escala de intenções comportamentais de permanência na organização (EICPO). **Estudos e Pesquisa sem Psicologia**, v. 10, n. 3, p. 800-817, 2010.

MERRIAN, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

_____. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. 1st.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MILLER, Howard E.; KATERBERG, Ralph; HULIN, Charles L. Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of employee turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 64, n. 5, p. 509, 1979.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.; MILES, Grant. TheFuture. org. **Long range planning**, v. 33, n. 3, p. 300-321, 2000.

MILMAN, Ady. Hourly employee retention in small and medium attractions: the Central Florida example. **International Journal of Hospitality Management**, v. 22, n. 1, p. 17-35, 2003.

MILMAN, Ady; RICCI, Peter. Predicting job retention of hourly employees in the lodging industry. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 11, n. 1, p. 28-42, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Vozes, 2013.

MINGOTI, Sueli Aparecida. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. UFMG, 2005.

MINTZBERG, Henry. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Bookman: Editora, 2000.

MIURA, Irene Kazumi. **A influência dos valores culturais sobre o comportamento de executivos em designações internacionais**. Tese de Doutorado em Administração. Universidade de São Paulo: FEA/USP, 2001.

MOBLEY, William H. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 62, n. 2, p. 237, 1977.

MOBLEY, William H.; HORNER, Stanley O.; HOLLINGSWORTH, At T. An evaluation of precursors of hospital employee turnover. **Journal of Applied psychology**, v. 63, n. 4, p. 408, 1978.

MOHANTY, Ajit K. **Bilingualism in a multilingual society: Psychosocial and pedagogical implications**. Central Institute of Indian Languages (CIL), 1994.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **The journal of marketing**, p. 20-38, 1994.

MOTTA, Fernando C. P. Cultura e organizações no Brasil. In : MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 25-37.

MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 25-37.

MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

MUZZIO, H. O Espaço Local e a Gestão da Interculturalidade Brasileira. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 10., 2006, Salvador. *Anais Eletrônicos...* Salvador: CIAGS/UFBA, 2006. p. 1-11. 1 CD-ROM.

NELSON, Reed E.; GOPALAN, Suresh. Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. **Organization studies**, v. 24, n. 7, p. 1115-1151, 2003.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; HIRATA, Toru. *Managing Flow: teoria e casos de empresas baseadas no conhecimento*. **Porto Alegre: Brookman**, 2011.

OLIVEIRA, Maurício. **Cresce a “importação” de executivos no Brasil**. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 31 maio 2000.

O'KEEFE, Hsu; O'KEEFE, William M. Business behaviors in Brazil and the USA: Understanding the gaps. *International Journal of Social Economics*, v. 31, n. 6, p. 614-622, 2004.

OSBORNE, Stephen. **Public-private partnerships: Theory and practice in international perspective**. London-New York: Routledge, 2000.

OSTERMAN, Paul. How common is workplace transformation and who adopts it?. *Industrial & Labor Relations Review*, v. 47, n. 2, p. 173-188, 1994.

OVERGAARD, Louise. An analysis of Indian culture in the era of globalization. **Department of Language and Business Communication, Aarhus School of Business, Aarhus University**, 2010.

PANDE, Govind Chandra. **Foundations of Indian culture: Spiritual vision and symbolic forms in ancient India**. Motilal Banarsidass Publications, 1990.

PARKER, Bárbara. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CLEGG et al. (orgs. edição original); CALDAS, M. P. et al. (orgs. Edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 400-433.

PARKER, Owen; WRIGHT, Liz. Pay and employee commitment: the missing link. *Ivey Business Journal*, v. 65, n. 3, p. 70-73, 2001.

PEREIRA, Júlio César Rodrigues. **Análise de Dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais**. São Paulo: EDUSP, 2001.

PEREIRA, Vijay; MALIK, Ashish. East is East? Understanding aspects of Indian culture (s) within organisations. *Culture and Organization*, v. 19, n. 5, p. 453-456, 2013.

PERROW, Charles B. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1976.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de Dados para Ciências Sociais**. 4 ed. Lisboa: Sílabo, 2005.

PFEFFER, Jeffrey. Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, v. 40, n. 2, p. 96-124, 1998.

PIRES, A. P. **Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

PIZAM, Abraham; ELLIS, Taylor. Absenteeism and turnover in the hospitality industry. In: **HRM in tourism and hospitality: international perspectives on small to medium-sized business enterprises**. p. 109-131, 1999.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Gestão de profissionais em empresas competitivas: como atrair e reter talentos**. São Paulo: LTR, 2001.

PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. Introdução: Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. In: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (org) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas. p. 15-21.1997.

PRICE, James L. **The study of turnover**. Iowa State Press, 1977. In: MENEZES, Igor Gomes; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Propriedades psicométricas da escala de intenções comportamentais de permanência na organização (EICPO). **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 10, n. 3, p. 800-817, 2010.

PRICE, James L.; MUELLER, Charles W. Professional turnover: the case of nurses. **Health Systems Management**, v. 15, p. 1, 1981.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1983.

REDDING, S. Gordon. **The spirit of Chinese capitalism**. New York: DeGruyter, 1990.

REED, Celeste Sturdevant; YOUNG, Willard R.; MCHUGH, Patrick P. A comparative look at dual commitment: An international study. **Human Relations**, v. 47, n. 10, p. 1269-1293, 1994.

RIBEIRO, Darcy. **O Povo Brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia de Bolso, 2006.

_____. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. São Paulo: Círculo do Livro Ltda, 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social, Métodos e Técnicas**. Ed. Atlas, 2º Ed., São Paulo. 1989.

RODRIGUES, Suzana B.; DUARTE, Roberto G. Diversidade cultural no ambiente dos negócios internacionais. **VIEIRA, MMF & OLIVEIRA, LMB Administração contemporânea**. São Paulo, Atlas, p. 40-58, 1999.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 2010.

SANTANA, Daniela Lima; MENDES, George Alves; MARIANO, Ari Melo. **Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México**. C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA, Ilhéus, n. 3, p. 1 - 13, nov. 2014.

SANTOS, Fabrício Fernando Foganhedos. **Características da cultura organizacional sob a óptica da cultura nacional: estudo etnográfico no Banco do Brasil SA**. 2005. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SANTOS, Milton; SILVEIRA, Maria Laura. **O Brasil: território e sociedade no início do Século XXI**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2006.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, 2010.

SCHNEIDER, Susan C.; ARRUDA, Carlos A. Gerenciando através de culturas. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 93-109, 1996.

SCHWARTZ, Shalom H. A theory of cultural value orientations: Explication and applications. **Comparative sociology**, v. 5, n. 2, p. 137-182, 2006.

SENGUPTA, Santoshi; DEV, Santosh. What makes employees stay? Exploring the dimensions in context of urban-centric business process outsourcing industry in India. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 6, n. 3, p. 258-276, 2013.

SHIVANI, Shradha; MUKHERJEE, S. K.; SHARAN, Raka. Socio-cultural influences on Indian entrepreneurs: The need for appropriate structural interventions. **Journal of Asian Economics**, v. 17, n. 1, p. 5-13, 2006.

SILIN, Robert H. **Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1976.

SILVERTHORNE, Colin. The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, n. 7, p. 592-599, 2004.

STAKE, Robert. **Investigación com estudio de casos**. Madrid: Morata, 1999.

STAKE, Robert E. **Multiple case study analysis**. Guilford Press, 2013.

STALLWORTH, Lynn H. Mentoring, organizational commitment and intentions to leave public accounting. **Managerial Auditing Journal**, v. 18, n. 5, p. 405-418, 2003.

STEEL, Robert P.; OVALLE, Nestor K. A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 4, p. 673, 1984.

STEERS, Richard M.; MOWDAY, Richard T. Employee turnover and post-decision accommodation processes. **Research in Organizational Behavior**, v. 3, p. 235-281, 1981.

STEERS, Richard M.; RHODES, Susan R. Major influences on employee attendance: A process model. **Journal of Applied psychology**, v. 63, n. 4, p. 391, 1978.

STEVENS, G. T. You Can Choose To Be Happy: "Rise Above" Anxiety. **Anger, and Depression**, Wheeler-Sutton, Seal Beach, CA, 2000.

STREINER, D. L. **Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter**. *Journal of Personality Assessment*, v. 80, p. 217-222, 2003.

SUSSKIND, Alex M. et al. Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: An examination of construct validity and a path model. **International Journal of Hospitality Management**, v. 19, n. 1, p. 53-77, 2000.

TANURE, Betânea. Perceptions of Values of Brazilian Managers: Cross Cultural Differences and Similarities in Brazil. **DBA Dissertation: Henley PowerGen Library**, 2002.

_____. **Singularidades da gestão à brasileira. Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros.** São Paulo: Atlas, 2009.

TAKASE, Miyuki. A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. **Collegian**, v. 17, n. 1, p. 3-12, 2010.

TANGHE, Jacqueline; WISSE, Barbara; VAN DER FLIER, Henk. The role of group member affect in the relationship between trust and cooperation. **British Journal of Management**, v. 21, n. 2, p. 359-374, 2010.

TEAGARDEN, Mary B.; GLINOW, Mary AnnVon. Human resource management in cross-cultural contexts: Emic practices versus etic philosophies. **MIR: Management International Review**, p. 7-20, 1997.

TETT, Robert P.; MEYER, John P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. **Personnel psychology**, v. 46, n. 2, p. 259-293, 1993.

THORGREN, Sara; WINCENT, Joakim; ÖRTQVIST, Daniel. A cause-effect study of inter-firm networking and corporate entrepreneurship: initial evidence of self-enforcing spirals. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 14, n. 04, p. 355-373, 2009.

TRIANDIS, Harry C Charalambos. The self and social behavior in differing cultural contexts. **Psychological Review**, v. 96, n. 3, p. 506, 1989.

_____. **Individualism & collectivism.** Boulder, CO: Westview press, 1995.

_____. Dimensions of cultural variation as parameters of organizational theories. **International Studies of Management & Organization**, v. 12, n. 4, p. 139-169, 1982.

TRICKER, Robert I. Information resource management: a cross-cultural perspective. **Information & Management**, v. 15, n. 1, p. 37-46, 1988.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios.** São Paulo: Educator, p. 13-28, 1994.

TROMPENAARS, Fons; HAMPDEN-TURNER, Charles. Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd, 1997.

_____. **Riding the waves of culture.** New York: McGraw-Hill, 1998.

TYLOR, Edward Burnett. **Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom.** Murray, 1871.

VAN DEN BERG, Peter T. Characteristics of the Work Environment Related to Older Employees' Willingness to Continue Working: Intrinsic Motivation as a Mediator. **Psychological Reports**, v. 109, n. 1, p. 174-186, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Tipos de pesquisa em administração**. Cadernos EBAP. Rio de Janeiro: FGV, n. 52, jun. 1990.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERSCOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, out./dez. 2008.

VIANEN, Annelies E. M. Person organization fit: the match between newcomers and recruiters preferences for organizational cultures. **Personnel Psychology**, v. 53, n. 1, p. 113-149, 2000.

VILANILAM, John V. **Mass communication in India: A Sociological perspective**. Sage Publications, Beverly Hills, CA, 2005.

WALSH, Kate; TAYLOR, Masako S. Developing in-house careers and retaining management talent what hospitality professionals want from their jobs. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 48, n. 2, p. 163-182, 2007.

WENTLAND, Dan. The strategic training of employees model: Balancing organizational constraints and training content. **SAM Advanced Management Journal**, v. 68, n. 1, p. 56-63, 2003.

WESTWOOD, Robert I. **Organizational Behavior: Southeast Asian Perspectives**. Hong Kong: Longman, 1992.

WESTWOOD, Robert I.; CHAN, Andrew. The transferability of leadership training in the East Asian context. **Asia Pacific Business Review**, v. 2, n. 1, p. 68-92, 1995.

WILLIAMS, Larry J.; HAZER, John T. Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. **Journal of applied psychology**, v. 71, n. 2, p. 219, 1986.

YIN, Robert. **Case Study Research: Design and Methods**. 2.ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YAU, Oliver H. M. Chinese cultural values: Their dimensions and marketing implications. **European Journal of marketing**, v. 22, n. 5, p. 44-57, 1988.

WEBER, Max. **The protestant ethic and the spirit of capitalism**. London: Allen and Unwin, 1930.

WONG, Siu-lun. The Chinese family firm: A model. **British Journal of Sociology**, p. 58-72, 1985.

APÊNDICE A - Correlação de Pearson: Fatores de retenção

Tabela 25 - Correlação de Pearson: Fatores de retenção

PEARSON	RETE 01	RETE 02	RETE 03	RETE 04	RETE 05	RETE 06	RETE 07	RETE 08	RETE 09	RETE 10	RETE 11	RETE 12	RETE 13	RETE 14	RETE 15	RETE 16	RETE 17	RETE 18	RETE 19	RETE 20
RETE 01	1	0,706**	0,544**	0,613**	0,285*	0,673**	0,497**	0,715**	0,364**	0,514**	0,571**	0,236	0,297*	0,495**	0,548**	0,381**	0,614**	0,241	0,657**	0,622**
RETE 02	0,706**	1	0,527**	0,536**	0,338*	0,554**	0,552**	0,569**	0,315*	0,497**	0,389**	0,413**	0,346**	0,523**	0,554**	0,307*	0,401**	0,205	0,499**	0,494**
RETE 03	0,544**	0,527**	1	0,595**	0,187	0,549**	0,475**	0,452**	0,123	0,413**	0,205	0,359**	0,322*	0,375**	0,360**	0,235	0,401**	0,098	0,473**	0,377**
RETE 04	0,613**	0,536**	0,595**	1	0,261	0,508**	0,463**	0,403**	0,050	0,548**	0,365**	0,168	0,245	0,698**	0,227	0,393**	0,521**	0,031	0,577**	0,635**
RETE 05	0,285*	0,338*	0,187	0,261	1	0,337*	0,240	0,369**	0,296*	0,209	0,252	0,303*	0,370**	0,339*	0,391**	0,443**	0,352**	0,356**	0,255	0,300*
RETE 06	0,673**	0,554**	0,549**	0,508**	0,337*	1	0,603**	0,570**	0,166	0,600**	0,539**	0,363**	0,426**	0,691**	0,608**	0,371**	0,573**	0,365**	0,605**	0,671**
RETE 07	0,497**	0,552**	0,475**	0,463**	0,240	0,603**	1	0,590**	0,409**	0,633**	0,449**	0,405**	0,474**	0,579**	0,659**	0,348**	0,531**	0,277*	0,447**	0,410**
RETE 08	0,715**	0,569**	0,452**	0,403**	0,369**	0,570**	0,590**	1	0,493**	0,501**	0,595**	0,496**	0,435**	0,404**	0,669**	0,331*	0,562**	0,405**	0,580**	0,503**
RETE 09	0,364**	0,315*	0,123	0,050	0,296*	0,166	0,409**	0,493**	1	0,302*	0,263	0,420**	0,443**	0,137	0,578**	0,417**	0,318*	0,397**	0,252	0,172
RETE 10	0,514**	0,497**	0,413**	0,548**	0,209	0,600**	0,633**	0,501**	0,302*	1	0,504**	0,418**	0,416**	0,714**	0,560**	0,453**	0,568**	0,307*	0,592**	0,548**
RETE 11	0,571**	0,389**	0,205	0,365**	0,252	0,539**	0,449**	0,595**	0,263	0,504**	1	0,283*	0,199	0,495**	0,452**	0,437**	0,665**	0,403**	0,469**	0,531**
RETE 12	0,236	0,413**	0,359**	0,168	0,303*	0,363**	0,405**	0,496**	0,420**	0,418**	0,283*	1	0,445**	0,365**	0,507**	0,300*	0,187	0,449**	0,289*	0,256
RETE 13	0,297*	0,346**	0,322*	0,245	0,370**	0,426**	0,474**	0,435**	0,443**	0,416**	0,199	0,445**	1	0,362**	0,591**	0,450**	0,205	0,529**	0,374**	0,376**
RETE 14	0,495**	0,523**	0,375**	0,698**	0,339*	0,691**	0,579**	0,404**	0,137	0,714**	0,495**	0,365**	0,362**	1	0,470**	0,369**	0,567**	0,155	0,525**	0,638**
RETE 15	0,548**	0,554**	0,360**	0,227	0,391**	0,608**	0,659**	0,669**	0,578**	0,560**	0,452**	0,507**	0,591**	0,470**	1	0,477**	0,533**	0,587**	0,595**	0,547**
RETE 16	0,381**	0,307*	0,235	0,393**	0,443**	0,371**	0,348**	0,331*	0,417**	0,453**	0,437**	0,300*	0,450**	0,369**	0,477**	1	0,332*	0,588**	0,435**	0,385**
RETE 17	0,614**	0,401**	0,401**	0,521**	0,352**	0,573**	0,531**	0,562**	0,318*	0,568**	0,665**	0,187	0,205	0,567**	0,533**	0,332*	1	0,250	0,575**	0,630**
RETE 18	0,241	0,205	0,098	0,031	0,356**	0,365**	0,277*	0,405**	0,397**	0,307*	0,403**	0,449**	0,529**	0,155	0,587**	0,588**	0,250	1	0,386**	0,338*
RETE 19	0,657**	0,499**	0,473**	0,577**	0,255	0,605**	0,447**	0,580**	0,252	0,592**	0,469**	0,289*	0,374**	0,525**	0,595**	0,435**	0,575**	0,386**	1	0,815**
RETE 20	0,622**	0,494**	0,377**	0,635**	0,300*	0,671**	0,410**	0,503**	0,172	0,548**	0,531**	0,256	0,376**	0,638**	0,547**	0,385**	0,630**	0,338*	0,815**	1

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

APÊNDICE B - Correlação de Pearson: Fatores que influenciam na intenção de sair

Tabela 26 - Correlação de Pearson: Fatores que influenciam na intenção de sair

Pearson	INTE01	INTE02	INTE03	INTE04	INTE05	INTE06	INTE07	INTE08	INTE09	INTE10	INTE11	INTE12	INTE13	INTE14	INTE15	INTE16	INTE17	INTE18	INTE19	INTE20	INTE21
INTE01	1	0,717**	0,473**	0,453**	0,625**	0,611**	0,553**	0,616**	0,525**	0,462**	0,495**	0,478**	0,338*	0,386**	0,317*	0,487**	0,386**	0,384**	0,488**	0,451**	0,423**
INTE02	0,717**	1	0,707**	0,472**	0,583**	0,397**	0,749**	0,671**	0,678**	0,378**	0,731**	0,459**	0,491**	0,581**	0,512**	0,623**	0,467**	0,568**	0,602**	0,526**	0,561**
INTE03	0,473**	0,707**	1	0,467**	0,428**	0,406**	0,652**	0,755**	0,687**	0,333*	0,766**	0,626**	0,548**	0,750**	0,437**	0,587**	0,537**	0,463**	0,586**	0,638**	0,632**
INTE04	0,453**	0,472**	0,467**	1	0,343*	0,463**	0,327*	0,580**	0,367**	0,380**	0,370**	0,554**	0,510**	0,470**	0,411**	0,426**	0,581**	0,523**	0,269*	0,564**	0,455**
INTE05	0,625**	0,583**	0,428**	0,343*	1	0,539**	0,444**	0,536**	0,673**	0,520**	0,477**	0,466**	0,380**	0,557**	0,423**	0,469**	0,429**	0,474**	0,544**	0,541**	0,526**
INTE06	0,611**	0,397**	0,406**	0,463**	0,539**	1	0,399**	0,633**	0,519**	0,397**	0,401**	0,540**	0,422**	0,513**	0,431**	0,451**	0,532**	0,386**	0,551**	0,556**	0,534**
INTE07	0,553**	0,749**	0,652**	0,327*	0,444**	0,399**	1	0,693**	0,789**	0,560**	0,790**	0,456**	0,550**	0,582**	0,628**	0,690**	0,425**	0,509**	0,469**	0,531**	0,548**
INTE08	0,616**	0,671**	0,755**	0,580**	0,536**	0,633**	0,693**	1	0,736**	0,411**	0,635**	0,616**	0,583**	0,712**	0,407**	0,590**	0,463**	0,433**	0,611**	0,633**	0,629**
INTE09	0,525**	0,678**	0,687**	0,367**	0,673**	0,519**	0,789**	0,736**	1	0,530**	0,752**	0,623**	0,576**	0,762**	0,619**	0,673**	0,623**	0,542**	0,640**	0,758**	0,691**
INTE10	0,462**	0,378**	0,333*	0,380**	0,520**	0,397**	0,566**	0,411**	0,530**	1	0,370**	0,572**	0,398**	0,317*	0,542**	0,332*	0,356**	0,446**	0,253	0,453**	0,348**
INTE11	0,495**	0,731**	0,766**	0,370**	0,477**	0,401**	0,790**	0,635**	0,752**	0,370**	1	0,619**	0,580**	0,700**	0,487**	0,731**	0,541**	0,596**	0,658**	0,634**	0,712**
INTE12	0,478**	0,459**	0,626**	0,554**	0,466**	0,540**	0,456**	0,616**	0,623**	0,572**	0,619**	1	0,698**	0,690**	0,505**	0,451**	0,658**	0,560**	0,544**	0,677**	0,633**
INTE13	0,338*	0,491**	0,548**	0,510**	0,380**	0,422**	0,550**	0,583**	0,576**	0,398**	0,580**	0,698**	1	0,628**	0,604**	0,541**	0,635**	0,613**	0,572**	0,552**	0,637**
INTE14	0,386**	0,581**	0,750**	0,470**	0,557**	0,513**	0,582**	0,712**	0,762**	0,317*	0,700**	0,690**	0,628**	1	0,538**	0,630**	0,646**	0,583**	0,701**	0,773**	0,768**
INTE15	0,317*	0,512**	0,437**	0,411**	0,423**	0,431**	0,628**	0,407**	0,619**	0,542**	0,487**	0,505**	0,604**	0,538**	1	0,614**	0,701**	0,636**	0,370**	0,544**	0,606**
INTE16	0,487**	0,623**	0,587**	0,426**	0,469**	0,451**	0,690**	0,590**	0,673**	0,332*	0,731**	0,451**	0,541**	0,630**	0,614**	1	0,603**	0,669**	0,648**	0,662**	0,729**
INTE17	0,386**	0,467**	0,537**	0,581**	0,429**	0,532**	0,425**	0,463**	0,623**	0,356**	0,541**	0,658**	0,635**	0,646**	0,701**	0,603**	1	0,659**	0,502**	0,692**	0,716**
INTE18	0,384**	0,568**	0,463**	0,523**	0,474**	0,386**	0,509**	0,433**	0,542**	0,446**	0,596**	0,560**	0,613**	0,583**	0,636**	0,669**	0,659**	1	0,523**	0,606**	0,665**
INTE19	0,488**	0,602**	0,586**	0,269*	0,544**	0,551**	0,469**	0,611**	0,640**	0,253	0,658**	0,544**	0,572**	0,701**	0,370**	0,648**	0,502**	0,523**	1	0,611**	0,773**
INTE20	0,451**	0,526**	0,638**	0,564**	0,541**	0,556**	0,531**	0,633**	0,758**	0,453**	0,634**	0,677**	0,552**	0,773**	0,544**	0,662**	0,692**	0,606**	0,611**	1	0,704**
INTE21	0,423**	0,561**	0,632**	0,455**	0,526**	0,534**	0,548**	0,629**	0,691**	0,348**	0,712**	0,633**	0,637**	0,768**	0,606**	0,729**	0,716**	0,665**	0,773**	0,704**	1

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

APÊNDICE C - Correlação de Pearson: Características culturais nacionais

Tabela 27 - Correlação de Pearson: Características culturais nacionais

Pearson	CULN 01	CULN 02	CULN 03	CULN 04	CULN 05	CULN 06	CULN 07	CULN 08	CULN 09	CULN 10	CULN 11	CULN 12	CULN 13	CULN 14	CULN 15	CULN 16	CULN 17	CULN 18	CULN 19	CULN 20	CULN 21	CULN 22
CULN01	1	0,050	0,021	0,294*	0,033	0,091	0,123	-0,308*	0,046	-0,089	0,066	0,033	0,118	-0,055	-0,008	-0,015	0,365**	0,004	-0,135	-0,096	-0,268*	-0,35**
CULN02	0,050	1	0,257	0,229	0,328*	-0,002	-0,029	-0,027	-0,050	0,007	-0,094	0,386**	-0,018	0,321*	0,386**	0,171	0,094	0,143	0,021	0,029	0,360**	0,326*
CULN03	0,021	0,257	1	0,044	0,120	0,040	0,139	-0,074	-0,089	-0,109	0,072	0,286*	0,190	-0,050	0,312*	0,092	0,096	0,236	0,032	0,034	0,180	0,379**
CULN04	0,294*	0,229	0,044	1	-0,085	0,224	0,064	-0,145	0,009	0,100	-0,165	-0,056	0,160	0,250	0,143	0,022	0,289*	0,104	0,028	0,042	0,274*	0,053
CULN05	0,033	0,328*	0,120	-0,085	1	0,137	0,025	-0,020	-0,109	0,058	0,021	0,107	-0,118	0,209	0,352**	0,019	0,122	-0,121	-0,110	0,015	-0,138	0,223
CULN06	0,091	-0,002	0,040	0,224	0,137	1	0,516**	-0,266*	-0,165	0,025	-0,017	0,000	-0,086	0,207	0,026	-0,208	-0,106	-0,105	-0,002	-0,003	-0,087	-0,032
CULN07	0,123	-0,029	0,139	0,064	0,025	0,516**	1	-0,45**	-0,259	-0,016	0,097	-0,006	-0,193	0,122	0,127	-0,137	-0,250	-0,068	0,154	0,135	-0,021	0,080
CULN08	-0,308*	-0,027	-0,074	-0,145	-0,020	-0,266*	-0,45**	1	0,367**	-0,062	0,000	-0,064	0,114	-0,060	0,156	0,331*	0,247	0,249	0,042	0,112	-0,007	-0,072
CULN09	0,046	-0,050	-0,089	0,009	-0,109	0,165	0,259	0,367**	1	0,295*	0,177	-0,015	0,346**	0,210	-0,028	0,307*	0,191	0,372**	0,022	0,025	-0,089	-0,064
CULN10	-0,089	0,007	-0,109	0,100	0,058	0,025	-0,016	-0,062	0,295*	1	0,414**	0,028	0,162	0,081	0,105	0,154	0,189	0,191	0,398**	0,216	0,079	0,243
CULN11	0,066	-0,094	0,072	-0,165	0,021	-0,017	0,097	0,000	0,177	0,414**	1	0,214	0,148	-0,103	0,082	0,342*	0,076	0,269*	0,522**	0,243	-0,015	0,054
CULN12	0,033	0,386**	0,286*	-0,056	0,107	0,000	-0,006	-0,064	-0,015	0,028	0,214	1	0,171	0,087	0,252	0,175	0,056	0,153	0,171	-0,013	0,205	0,224
CULN13	0,118	-0,018	0,190	0,160	-0,118	-0,086	-0,193	0,114	0,346**	0,162	0,148	0,171	1	0,068	0,139	0,155	0,418**	0,249	0,000	0,072	-0,086	0,000
CULN14	-0,055	0,321*	-0,050	0,250	0,209	0,207	0,122	-0,060	0,210	0,081	-0,103	0,087	0,068	1	0,146	0,135	-0,055	0,111	-0,116	0,140	0,316*	0,141
CULN15	-0,008	0,386**	0,312*	0,143	0,352**	0,026	0,127	0,156	-0,028	0,105	0,082	0,252	0,139	0,146	1	0,208	0,175	0,234	0,170	0,347**	0,308*	0,295*
CULN16	-0,015	0,171	0,092	0,022	0,019	-0,208	-0,137	0,331*	0,307*	0,154	0,342*	0,175	0,155	0,135	0,208	1	0,063	0,670**	0,392**	0,164	0,039	-0,026
CULN17	0,365**	0,094	0,096	0,289*	0,122	-0,106	-0,250	0,247	0,191	0,189	0,076	0,056	0,418**	-0,055	0,175	0,063	1	0,244	0,076	0,165	-0,161	-0,124
CULN18	0,004	0,143	0,236	0,104	-0,121	-0,105	-0,068	0,249	0,372**	0,191	0,269*	0,153	0,249	0,111	0,234	0,670**	0,244	1	0,425**	0,169	0,160	0,134
CULN19	-0,135	0,021	0,032	0,028	-0,110	-0,002	0,154	0,042	0,022	0,398**	0,522**	0,171	0,000	-0,116	0,170	0,392**	-0,076	0,425**	1	0,249	0,199	0,142
CULN20	-0,096	0,029	0,034	0,042	0,015	-0,003	0,135	0,112	0,025	0,216	0,243	-0,013	0,072	0,140	0,347**	0,164	0,165	0,169	0,249	1	0,164	0,199
CULN21	-0,268*	0,360**	0,180	0,274*	-0,138	-0,087	-0,021	-0,007	-0,089	0,079	-0,015	0,205	-0,086	0,316*	0,308*	0,039	-0,161	0,160	0,199	0,164	1	0,398**
CULN22	-0,35**	0,326*	0,379**	0,053	0,223	-0,032	0,080	-0,072	-0,064	0,243	0,054	0,224	0,000	0,141	0,295*	-0,026	-0,124	0,134	0,142	0,199	0,398**	1

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

APÊNDICE D - Correlação de Pearson: Características culturais organizacionais

Tabela 28 - Correlação de Pearson: Características culturais organizacionais

PEARSON	CULO01	CULO02	CULO03	CULO04	CULO05	CULO06	CULO07	CULO08	CULO09	CULO10	CULO11	CULO12	CULO13
CULO01	1	0,167	0,183	0,055	0,092	-0,038	0,216	0,161	0,058	0,132	-0,151	0,189	-0,230
CULO02	0,167	1	-0,174	-0,047	-0,272*	-0,123	-0,019	-0,327*	0,167	0,143	0,166	-0,086	-0,157
CULO03	0,183	-0,174	1	-0,132	0,076	-0,251	0,495**	0,278*	0,294*	-0,296*	-0,174	0,522**	-0,138
CULO04	0,055	-0,047	-0,132	1	0,013	0,376**	-0,143	-0,011	-0,033	0,245	0,195	-0,271*	0,097
CULO05	0,092	-0,272*	0,076	0,013	1	0,196	0,218	0,391**	-0,093	0,031	-0,283*	0,178	0,181
CULO06	-0,038	-0,123	-0,251	0,376**	0,196	1	-0,323*	0,187	0,038	0,012	0,171	-0,255	0,382**
CULO07	0,216	-0,019	0,495**	-0,143	0,218	-0,323*	1	0,501**	0,197	-0,161	-0,123	0,500**	-0,036
CULO08	0,161	-0,327*	0,278*	-0,011	0,391**	0,187	0,501**	1	-0,004	-0,066	0,044	0,467**	0,297*
CULO09	0,058	0,167	0,294*	-0,033	-0,093	0,038	0,197	-0,004	1	-0,198	0,094	0,408**	0,278*
CULO10	0,132	0,143	-0,296*	0,245	0,031	0,012	-0,161	-0,066	-0,198	1	0,132	-0,419**	0,050
CULO11	-0,151	0,166	-0,174	0,195	-0,283*	0,171	-0,123	0,044	0,094	0,132	1	-0,160	0,271*
CULO12	0,189	-0,086	0,522**	-0,271*	0,178	-0,255	0,500**	0,467**	0,408**	-0,419**	-0,160	1	0,022
CULO13	-0,230	-0,157	-0,138	0,097	0,181	0,382**	-0,036	0,297*	0,278*	0,050	0,271*	0,022	1

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

APÊNDICE E - Correlação de Pearson: Fatores de retenção e cultura nacional

Tabela 29 - Correlação de Pearson: Fatores de retenção e cultura nacional

Pearson	CULN 01	CULN 02	CULN 03	CULN 04	CULN 05	CULN 06	CULN 07	CULN 08	CULN 09	CULN 10	CULN 11	CULN 12	CULN 13	CULN 14	CULN 15	CULN 16	CULN 17	CULN 18	CULN 19	CULN 20	CULN 21	CULN 22
RETE 01	0,346**	-0,184	-0,213	0,090	0,146	0,073	-0,223	0,045	0,319*	0,109	0,141	-0,122	0,026	-0,186	-0,116	-0,099	0,309*	-0,088	-0,216	-0,088	-0,413**	-0,258
RETE 02	0,392**	0,013	-0,216	0,165	0,256	0,033	-0,142	0,297*	0,413**	0,116	0,186	-0,131	0,125	0,033	0,129	0,116	0,509**	0,130	-0,086	0,059	-0,327*	-0,257
RETE 03	0,498**	-0,252	-0,087	0,026	0,213	0,158	0,039	-0,081	0,215	0,144	0,191	-0,211	-0,056	-0,047	-0,050	-0,014	0,283*	-0,016	-0,071	0,115	-0,370**	-0,349**
RETE 04	0,389**	-0,237	-0,134	-0,004	0,156	0,086	-0,120	0,068	0,271*	0,018	0,158	-0,049	0,152	-0,144	-0,114	-0,145	0,253	-0,140	-0,077	-0,019	-0,453**	-0,324*
RETE 05	0,290*	0,054	-0,028	0,165	-0,008	-0,055	-0,151	0,099	0,300*	0,127	0,189	0,284*	0,103	-0,058	0,024	0,339*	0,388**	0,166	0,095	0,208	,028	-0,076
RETE 06	0,406**	-0,190	-0,216	0,001	0,026	0,191	-0,017	0,014	0,308*	0,278*	0,395**	-0,095	-0,049	-0,131	-0,073	0,066	0,193	0,030	0,009	0,050	-0,361**	-0,246
RETE 07	0,284*	-0,174	-0,221	0,118	0,051	0,083	-0,043	0,175	0,410**	0,174	0,363**	-0,159	0,000	-0,134	-0,108	0,131	0,207	0,171	0,103	0,103	-0,348**	-0,187
RETE 08	0,441**	-0,012	-0,177	0,139	0,079	0,080	-0,123	-0,057	0,257	0,060	0,156	-0,124	0,025	-0,190	-0,169	-0,075	0,336*	0,119	-0,149	0,002	-0,291*	-0,231
RETE 09	0,087	0,223	-0,029	0,318*	0,126	0,227	-0,001	-0,007	0,157	0,281*	0,069	0,020	0,087	0,040	0,091	0,038	0,311*	0,199	0,101	0,084	,026	0,200
RETE 10	0,225	-0,238	-0,183	0,046	-0,034	0,274*	0,028	0,119	0,175	0,122	0,336*	-0,063	-0,048	-0,294*	-0,260	0,077	0,195	0,108	0,064	-0,016	-0,449**	-0,158
RETE 11	0,343*	-0,148	-0,151	0,174	-0,022	0,224	0,047	-0,121	0,073	-0,029	0,099	-0,097	0,000	-0,205	-0,378**	-0,220	0,309*	-0,106	-0,120	-0,235	-0,365**	-0,157
RETE 12	0,311*	0,185	0,068	0,159	0,041	0,238	0,078	-0,069	0,138	0,165	0,256	-0,046	-0,167	-0,094	0,070	0,223	0,197	0,318*	0,203	0,096	-,128	-0,096
RETE 13	0,219	-0,025	-0,166	0,118	0,047	0,210	0,224	-0,224	0,266*	0,416**	0,491**	-0,066	-0,021	0,061	-0,052	0,252	0,009	0,191	0,235	0,229	-,061	0,059
RETE 14	0,337*	-0,175	-0,223	-0,021	0,097	0,199	0,015	0,028	0,223	0,312*	0,367**	0,024	-,0039	-0,222	-0,070	-0,040	0,270*	-0,062	0,107	0,083	-0,428**	-0,222
RETE 15	0,360**	0,011	-0,098	0,154	-0,059	0,157	-0,061	0,015	0,371**	0,200	0,330*	0,044	0,021	-0,105	-0,063	0,130	0,184	0,165	-0,019	-0,105	-,153	-0,127
RETE 16	0,031	0,051	-0,019	-0,086	0,083	0,112	-0,027	0,018	0,216	0,018	0,204	0,210	0,025	0,020	-0,130	0,061	0,120	0,002	-0,012	0,058	-,222	0,159
RETE 17	0,198	-0,330*	-0,171	0,169	0,040	0,260	-0,176	0,088	0,146	0,143	0,136	-0,040	0,057	-0,230	-0,244	-0,194	0,228	-0,219	-0,109	-0,083	-0,312*	-0,198
RETE 18	0,120	0,194	0,132	0,113	-0,074	0,020	0,139	-0,172	0,200	0,149	0,216	0,141	0,024	-0,013	-0,001	0,235	-0,030	0,158	0,205	0,063	,006	0,196
RETE 19	0,356**	-0,197	-0,075	-0,105	-0,020	0,205	-0,025	0,020	0,405**	0,090	0,233	-0,092	0,158	-0,123	-0,167	-0,070	0,130	-0,056	-0,093	-0,166	-0,442**	-0,196
RETE 20	0,480**	-0,301*	-0,135	-0,011	-0,027	0,216	-0,054	-0,091	0,333*	0,110	0,222	-0,102	0,185	-0,102	-0,152	-0,132	0,166	-0,172	-0,141	-0,156	-0,413**	-0,259

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

APÊNDICE F - QUESTIONÁRIO INGLÊS

RETENTION FACTORS RESEARCH

The objective of this research is to identify the retention factors of the company's professionals in three different units: Brazil, China and India. Please spare some time in filling this questionnaire. I assure the data so collected will be kept confidential and used for research work only. Since now, your participation and sincerity is appreciated.

A. RETENTION FACTORS

1. Given below are twenty statements, each related to a characteristic of your job. How important is each of these characteristic for your sustenance in the organization? The rating should be on a scale of 1 to 5. Where, 5 = Very Important and 1 = Not Important at all.

STATEMENTS		1	2	3	4	5
01	Opportunity for personal growth and development in my job position					
02	Opportunity in my job position for participation in the determination of methods and procedures					
03	Sense of accountability for a person at my job position					
04	Feeling of worthwhile accomplishment in my job position					
05	Opportunity in my job position to give help to other people					
06	Opportunity one gets to move ahead in life and become fairly well-known and well-off					
07	Security of my job position					
08	Opportunity for independent thought and action					
09	My overall involvement in the work					
10	Amenities and benefits provided					
11	Feeling of self-esteem a person gets from being at my position					
12	Consideration given by the government to this profession					
13	Opportunity to develop close friendship in my job position					
14	Salary offered for my job position					
15	Facilities provided for effective working (lighting, air conditioning, seating etc.)					
16	Authority connected with my position					
17	Feeling of self-fulfillment a person gets from being in my job position (i.e. feeling of being able to use one's own unique capabilities, realizing one's potentialities)					
18	Prestige of my job position outside the organization (that is regard received from others not in the organization)					
19	My role at the current job position					
20	Prestige of my job position inside the organization					

2. Based on your response of the items mentioned in question 2, rate your willingness to continue in your current job on a scale of 1 to 5. Where, 5 = Being Highly Willing and 1= Being Highly Unwilling.

- () Not at all willing
- () Moderately unwilling
- () Can't say
- () Moderately willing

Highly willing

B. SATISFACTION AT WORK

3. All in all, how much are you satisfied with your job here?

- Highly Dissatisfied
 Dissatisfied
 Neither Satisfied nor dissatisfied
 Satisfied
 Highly Satisfied

4. All in all, how much motivated do you feel in your job here?

- Highly Demotivated
 Demotivated
 Neutral
 Motivated
 Highly Motivated

5. Now taking everything into consideration, how involved do you think you are in your present job?

- Not at all Involved
 Involved only to an extent
 Neutral
 Quite Involved
 Extremely Involved

6. On the whole to what extent do you think that your life interest and BPO job are compatible?

- Not at all compatible
 Compatible only to an extent
 Neutral
 Quite Compatible
 Extremely Compatible

7. If given a job with the same pay range you will be happy

- To continue in your present organization.
 To shift to another job but same industry (BPO)
 To shift to another job in some other industry.

C. INTENTION TO STAY

8. Kindly rate the following items on a scale of 5, which you think are/may be responsible for the shift/probable shift of your job. Where, 5 = being “highly responsible” and 1 = being “not at all responsible”.

STATEMENTS		1	2	3	4	5
01	Ineffective Supervision					
02	Achievement not recognized					
03	Dissatisfied with compensation package					
04	Personal reasons					
05	Poor Mentoring					

06	Dissatisfied with the colleagues					
07	Lack of advancement opportunities					
08	Low perceived value of working at this company					
09	Lack of equality					
10	Irregular work hours					
11	Unsure of career growth					
12	Dissatisfied with working conditions					
13	Lack of Self Motivation					
14	Power and politics					
15	Lack of skill variety					
16	Lack of autonomy					
17	Monotonous nature of work					
18	Emphasis on quantity over quality					
19	Lack of teamwork					
20	Incompatible policies					
21	Absence of challenge in the job					

9. Based on your response of the items mentioned in question 8, rate the certainty of quitting your current job on a scale of 5. Where, 5 = being highly probable and 1 = being not at all probable.

- () Highly uncertain
 () Moderately uncertain
 () Can't say
 () Moderately certain
 () Highly certain

D. CULTURAL FEATURES

10. Use the following scale to express your opinion regarding the following statements. Where: 5 = Strongly Agree and 1 = Strongly Disagree.

STATEMENTS		1	2	3	4	5
01	I like things that come from outside the country					
02	I think that foreigners have more value than the natives of the country					
03	I worry more about the present than the future					
04	I worry in making long-term plans					
05	Contempt repetitive work					
06	I do not like to take responsibility, I transfer them to my boss					
07	Always I hope someone to solve problems that arise for me					
08	Cooperation between my colleagues and I is constant and occurs naturally					
09	I enjoy working in a team					
10	I value personal relationships					
11	Seek affection in professional relationships					
12	I have much need for rules to be established					

13	I like and actively participate in meetings					
14	The company's rules are not based on local customs					
15	There is now in a greater number of rules that is necessary					
16	I try to make things easier for friends					
17	I have ability to improvise a solution to unexpected situations					
18	I treat my co-workers as if they were members of my family					
19	For me friendship is worth more than the hierarchy					
20	Usually my superior asked me to clarify what I said, instead of trying to guess the meaning					
21	I'm afraid to talk to my superior					
22	Cultural differences between my superior and I are very strong					

11. Use the following scale to express your opinion about the degree of presence of each situation in your organization. Where, 5 = Very Present and 1 = Less Present

STATEMENTS		1	2	3	4	5
01	Foreign Acceptance					
02	Emphasis on short-term planning					
03	Emphasis on long-term planning					
04	Contempt to continuous / repetitive work					
05	strong protectionism					
06	Strong individualism and competitiveness					
07	Strong collectivism and teamwork					
08	Interpersonal treatment is familiar					
09	Need for rules to be established					
10	The number of rules is greater than necessary					
11	Easy to circumvent rules					
12	Valuing relationships					
13	Help colleagues to give more by ties of friendship than by common goals					

E. SOCIO-DEMOGRAPHICS DATA

Please select answers from the options for each of the following questions:

12. What is your age?

- () 18 to 23
 () 24 to 29 years
 () 30 to 35
 () 36 to 41 years
 () Above 41

13. What is your marital status?

- () Single, never married
 () Stable union
 () Married

Widowed/Divorced/Separated

14. What is your gender?

Male

Female

15. What is your level of education?

Incomplete High School

Complete High School

Graduation Incomplete

Complete Graduation

Specialist/MBA

Master

Doctor

16. What is your nationality? _____

17. Which unit of the company do you work?

Brazil

India

China

18. How long have you worked at this company?

3 to 5 years

6 to 8 years

9 to 11 years

Above 11 years

19. In which department do you work?

Administrative

Materials

Quality

Maintenance

Engineering

Other. Which? _____

20. Did you change position since your admission at the company?

Yes

No

21. If yes, how many functions did you held? _____

22. How long are you in the last function?

0 to 2 years

3 to 5 years

6 to 8 years

9 to 11 years

Above 11 years

Thank you for your valuable time and support.

APÊNDICE G - QUESTIONÁRIO PORTUGUÊS

PESQUISA DE FATORES DE RETENÇÃO

O objetivo desta pesquisa é identificar os fatores de retenção dos profissionais da empresa em três unidades diferentes: Brasil, China e Índia. Reserve algum tempo para preencher este questionário. Assegura-se que os dados recolhidos serão mantidos confidenciais e utilizados apenas para trabalhos de investigação. Desde já, sua participação e sinceridade é apreciada.

A. FATORES DE RETENÇÃO

1. Dadas a seguir vinte afirmações, cada uma relacionada a uma característica do seu trabalho. Quão importante é cada uma dessas características para a sua permanência na organização? A classificação deve ser em uma escala de 1 a 5. Onde, 5 = muito importante e 1 = nem um pouco importante.

AFIRMAÇÕES		1	2	3	4	5
01	Oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal					
02	Oportunidade de participação na definição de métodos e procedimentos					
03	Senso de responsabilidade					
04	Sentimento de realização no trabalho					
05	Oportunidade de ajudar outras pessoas					
06	Oportunidade de crescer na vida e tornar-se conhecido					
07	Segurança que o trabalho oferece					
08	Oportunidade de pensamento e ação independente					
09	Envolvimento total no trabalho					
10	Facilidades e benefícios oferecidos					
11	Sentimento de autoestima					
12	Consideração dada pelo governo para esta profissão					
13	Oportunidade de desenvolver amizades					
14	Salário oferecido					
15	Facilidades oferecidas (iluminação, ar condicionado, assentos, etc.)					
16	Autoridade ligada ao cargo					
17	Sentimento de auto realização					
18	Prestígio do cargo fora da organização					
19	O papel na posição de trabalho					
20	Prestígio do cargo dentro da organização					

2. Com base na sua resposta dos itens mencionados na pergunta 2, avalie sua vontade de continuar em seu trabalho atual em uma escala de 1 a 5. Onde, 5 = Altamente Disposto e 1 = Altamente Indisposto.

- () Nem um pouco disposto
- () Moderadamente Indisposto
- () Não posso dizer
- () Moderadamente Disposto
- () Altamente Disposto

B. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

3. No geral, quanto você está satisfeito com seu trabalho aqui?

- Altamente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem satisfeito, nem insatisfeito
- Satisfeito
- Altamente Satisfeito

4. No geral, quanto você se sente motivado em seu trabalho aqui?

- Altamente desmotivado
- Desmotivado
- Neutro
- Motivado
- Muito motivado

5. Agora levando tudo em consideração, o quão envolvido você acha que está no seu trabalho atual?

- Nem um pouco envolvido
- Pouco envolvido
- Neutro
- Muito envolvido
- Extremamente envolvido

6. Em geral, em que medida você acha que seu interesse de vida pessoal e profissional são compatíveis?

- Nem um pouco compatível
- Pouco compatível
- Neutro
- Muito compatível
- Extremamente compatível

7. Se for dada uma proposta de trabalho com a mesma faixa de salário, você ficará feliz em:

- Continuar na sua empresa atual.
- Mudar para outro trabalho, mas no mesmo ramo.
- Mudar para outro trabalho, em algum outro ramo.

C. INTENÇÃO DE FICAR

8. Por favor, classifique os itens a seguir em uma escala de 1 a 5, que você acha que são e/ou podem ser responsáveis pela mudança e/ou provável mudança do seu trabalho. Onde, 5 = "altamente responsável" e 1 = "nem um pouco responsável".

AFIRMAÇÕES		1	2	3	4	5
01	Supervisão ineficaz					
02	Conquista não reconhecidas					
03	Insatisfação com o pacote de compensação					
04	Razões pessoais					
05	Pouco ou falta de orientação					
06	Insatisfação com os colegas					
07	Falta de oportunidades de crescimento					
08	Baixo valor percebido de trabalhar nesta empresa					
09	Falta de igualdade					

10	Horas de trabalho irregulares					
11	Seguro de crescimento na carreira					
12	Insatisfação com as condições de trabalho					
13	Falta de automotivação					
14	Poder e política					
15	Falta de variedade de habilidades					
16	Falta de autonomia					
17	Monotonia do trabalho					
18	Ênfase na quantidade sobre a qualidade					
19	Falta de trabalho em equipe					
20	Políticas incompatíveis					
21	Ausência de desafio no trabalho					

9. Com base na sua resposta dos itens mencionados na pergunta 8, defina sua intenção de sair do seu trabalho atual em uma escala de 1 a 5. Onde, 5 = sendo altamente provável e 1 = nem um pouco provável.

- () Altamente improvável
 () Moderadamente improvável
 () Não posso dizer
 () Moderadamente provável
 () Altamente provável

D. CARACTERÍSTICAS CULTURAIS

10. Use a seguinte escala para expressar sua opinião a respeito das seguintes afirmações. Onde: 5 = Concordo totalmente e 1 = Discordo totalmente.

AFIRMAÇÕES		1	2	3	4	5
01	Eu gosto de coisas que vêm de fora do país					
02	Eu acho que os estrangeiros têm mais valor do que os nativos do país					
03	Eu me preocupo mais com o presente do que o futuro					
04	Eu me preocupo em fazer planos de longo prazo					
05	Desprezo trabalho repetitivo					
06	Eu não gosto de assumir a responsabilidade, eu costumo transferi-los para o meu chefe					
07	Sempre espero alguém para resolver os problemas que surgem para mim					
08	Cooperação entre meus colegas e eu é constante e ocorre naturalmente					
09	Gosto de trabalhar em equipe					
10	Eu valorizo relações pessoais					
11	Procuram afeto nas relações profissionais					
12	Eu tenho muita necessidade de regras a estabelecer					
13	Eu gosto e participar ativamente de reuniões					
14	As regras da empresa não são baseadas em costumes locais					
15	Existe agora em um maior número de regras que é necessário					
16	Eu tento fazer as coisas mais fáceis para os amigos					
17	Eu tenho capacidade de improvisar uma solução para situações					

	inesperadas					
18	Eu trato meus colegas de trabalho, como se fossem membros da minha família					
19	Para mim, a amizade vale mais do que a hierarquia					
20	Normalmente meu superior me pediu para esclarecer o que eu disse, em vez de tentar adivinhar o significado					
21	Estou com medo de falar com meu superior					
22	As diferenças culturais entre o meu superior e eu são muito fortes					

11. Use a seguinte escala para expressar sua opinião sobre o grau de presença de cada situação em sua organização. Onde, 5 = Muito Presente e 1 = Nem um pouco Presente.

AFIRMAÇÕES		1	2	3	4	5
01	Aceitação estrangeira					
02	Ênfase no planejamento de curto prazo					
03	Ênfase no planejamento de longo prazo					
04	Desprezo para trabalho contínuo / repetitivo					
05	Protecionismo forte					
06	Individualismo forte e competitividade					
07	Coletivismo forte e trabalho em equipe					
08	Tratamento interpessoal está familiarizado					
09	Necessidade de regras a estabelecer					
10	O número de regras é maior do que o necessário					
11	Fácil de contornar as regras					
12	Valorizando relações					
13	Ajudar os colegas para dar mais por laços de amizade que por objetivos comuns					

E. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Selecione as respostas entre as opções para cada uma das seguintes perguntas:

12. Qual a sua idade?

- () 18 a 23 anos
 () 24 a 29 anos
 () 30 a 35 anos
 () 36 a 41 anos
 () Acima de 41 anos

13. Qual é seu estado civil?

- () Solteiro, nunca casou
 () União estável
 () Casado
 () Viúvo / Divorciado / Separado

14. Qual é o seu gênero?

Masculino

Feminino

15. Qual é o seu grau de instrução?

Ensino Médio Incompleto

Ensino Médio Completo

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Especialista/MBA

Mestre

Doutor

16. Qual a sua nacionalidade? _____

17. Em qual filial da empresa você trabalha?

Brasil

Índia

China

18. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

3 a 5 anos

6 a 8 anos

9 a 11 anos

Acima de 11 anos

19. Em qual setor você trabalha?

Administrativo

Materiais

Qualidade

Manutenção

Engenharia

Outro. Qual? _____.

20. Mudou de cargo desde a sua admissão na empresa?

Sim

Não

21. Se sim, quantos cargos você já ocupou? _____

22. Há quanto tempo você está na última função?

0 a 2 anos

3 a 5 anos

6 a 8 anos

9 a 11 anos

Acima de 11 anos

Obrigado pelo seu valioso tempo e apoio.