

Vanuza Bastos Rodrigues

CULTURA LOCAL X CULTURA ORGANIZACIONAL:

um estudo comparativo no setor de serviços de
Lavras Novas – Minas Gerais

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Professor orientador: Fernando Coutinho Garcia

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Belo Horizonte

2008



FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós- Graduação em Administração

Dissertação intitulada “**Cultura local x cultura organizacional: um estudo comparativo no setor de serviços de Lavras Novas – Minas Gerais**”, de autoria da mestranda Vanuza Bastos Rodrigues, aprovada pela seguinte banca examinadora:

Profº Dr. Fernando Coutinho Garcia – Orientador

Instituição: Faculdade Novos Horizontes

Assinatura: _____

Profº Dr. Luciano Zille Pereira

Instituição: Universidade Federal de Minas Gerais

Assinatura: _____

Profª Drª Marília Novais da Mata Machado

Instituição: Faculdade Novos Horizontes

Assinatura: _____

Data da aprovação

Belo Horizonte ,29 de fevereiro de 2008

*Para Alexandre e Bernardo, esposo e filho que
me ajudaram a realizar um sonho.*

*Aos meus pais: Celene por me manter centrada
nos meus objetivos e Rubens (in memoriam), que acreditou
em mim até o último momento da sua vida.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, que apesar de tudo, meu deu forças para realizar o meu sonho, e por me permitir ter nascido brasileira.

Ao meu esposo Alexandre, que quando mais precisou de mim, foi a pessoa que mais me ajudou a realizar o meu sonho.

Ao meu filho Bernardo, que mesmo sentindo a minha ausência, esteve sempre ao meu lado, e já está querendo escrever um artigo.

Vera Azevedo, amiga, companheira e confidente.

Renata Cristina Rocha, colega de curso e amiga, por partilharmos as alegrias e tristezas na conclusão deste mestrado.

Carmem Gonçalves, cúmplice e amiga, sem sua compreensão e ajuda, minha vida acadêmica seria mais difícil.

A Roney Corgozinho – SEMED: Prefeitura Municipal de Betim por compreender as dificuldades que enfrentei no início desta trajetória.

Ao Dr. Pedro Paulo de Almeida Dutra e sua filha Dr^a Renata do escritório Almeida Dutra Advocacia e Consultoria, por terem me incentivado para essa grande jornada acadêmica.

Ao Professor orientador Dr. Fernando Coutinho Garcia, pela paciência e dedicação. Por acreditar que eu poderia realizar este sonho partilhando os seus valores e suas crenças na minha trajetória acadêmica.

As professoras Dr^a Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, Dr^a Talita Ribeiro da Luz, Dr^a Marília Novais da Mata Machado e Dr^a Ester Eliane Jeunon, por terem sido mais do que professoras em minha vida.

Em especial: Lilia Correia Maia, Bebel, Do Carmo Alves de Azevedo, Maria do Carmo Campos Guedes, sem elas a minha pesquisa não teria acontecido. E a toda população de Lavras Novas – MG, por ter me ajudado a finalizar o meu trabalho.

*Eu não tenho compromisso, eu sou biscateiro
Que leva a vida como um rio desce o mar
Fluindo naturalmente como deve ser
Não tenho hora de partir, nem hora de chegar
Hoje tô de bem com a vida, tô no meu caminho
Respiro com mais energia o ar do meu país
Eu invento coisas e não paro de sonhar
Sonhar já é alguma coisa mais que não sonhar
Para quem não me conhece eu sou brasileiro
Um povo que ainda guarda a marca interior
Para quem não me conhece, eu sou assim mesmo
De um povo que ainda olha com pudor
Que ainda vive com pudor
Queria fazer agora uma canção alegre
Brincando com palavras simples, boas de cantar
Luz de vela, rio peixe, homem pedra, mar
Sol, lua, vento, fogo, filho, pai e mãe, mulher.*

“Veveco, Canelas e Panelas”

Beto Guedes, Milton Nascimento e Fernando Brant

RESUMO

A cultura organizacional compõe-se de elementos, que permitem a sua identificação com base em estudos mais formais. Estes elementos são: valores, crenças, pressupostos básicos, ritos, cerimônias, heróis e normas, entre outros. A cultura da organização, por meio da linguagem é que concretiza e orienta as relações no seu interior. Mas a cultura, organizacional não deve ser tratada como um universo fechado, indiferente ao contexto social ao qual se encontra. É preciso considerar os fatores culturais da sociedade em que está inserida, visto que a realidade organizacional também se expande para os aspectos sociais, culturais e econômicos. No caso brasileiro, observa-se que os modelos e as práticas administrativas são importados e, depois, adaptados, sujeitando-se a mudanças e leituras diferenciadas. Utilizando-se da construção histórica da cultura brasileira, pretendeu-se verificar o quanto e como os traços nacionais influenciam a cultura organizacional, tendo como objeto de estudo o setor de serviços de Lavras Novas – MG. Para atingir os objetivos esperados, promoveu-se a análise da abordagem de Charles Handy, que identifica quatro modelos de administração com os deuses gregos, para relacionar a cultura organizacional do setor de serviços de Lavras Novas – MG. Também, utilizou-se das dimensões culturais estabelecidas por Hofstede, para a análise dos traços culturais da comunidade. Por fim, adotou-se um modelo misto na sua metodologia de pesquisa, compreendendo a abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa, para a análise dos dados coletados. Os resultados obtidos evidenciaram a predominância da cultura existencial que se relaciona com o deus Dionísio, para a cultura organizacional. Para a cultura nacional, prevaleceram as características que elevam a independência e a liberdade individual, no que diz respeito ao trabalho, a tendência à igualdade de gêneros e leve tendência ao individualismo.

PALAVRAS-CHAVE: Administração. Cultura organizacional. Cultura nacional. Cultura brasileira.

ABSTRACT

The organizational culture is composed of elements, that allow its identification on the basis of more formal studies. These elements are: values, beliefs, basic presuppositions, rites, ceremonies, heroes and rules, among others. The culture of the organization, by means of language, is what materializes and guides the relations inside itself. However, the organizational culture should not be treated as a closed, indifferent universe towards the social context in which it is found. There is need to consider the cultural factors of the society in which it is inserted, once the organizational reality also expands to social, cultural and economic aspects. Considering Brazilian case, it is observed that the administrative models and practices are imported, and afterwards adapted, being subjected to differentiated changes and readings. Using the historical construction of Brazilian culture, it was intended to verify how and how much national features influence organizational culture, having as study object the sector of services in Lavras Novas - MG. To reach the expected objectives an analysis based on Charles Handy approach had been promoted, to relate the organizational culture of the services sector of Lavras Novas-MG. Such approach identifies four models of administration with Greek Goddesses. Besides, the cultural dimensions established by Hofstede were used to analyse the cultural features of the community. At last, a mixed model in its methodology of research was adopted, using both quantitative and qualitative approaches for the analysis of the collected data. The obtained results emphasized the predominance of the existential culture that is related to Dionysius God in the organizational culture. For the national culture, the characteristics that raise independence and individual freedom had prevailed, in the aspects related to work, the trend to gender equality and a light trend to individualism.

KEY WORDS: Administration. Organizational culture. National culture. Brazilian culture

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CINC:	Índice de controle de Incerteza
EPCC:	Escala de Percepção da Cultura-de-Clube
EPCE:	Escala de Percepção da Cultura-Existencial
EPCF:	Escala de Percepção da Cultura-de-Função
EPCT:	Escala de Percepção da Cultura-de-Tarefa
IDH:	Índice de Distância Hierárquica
INDI:	Índice de Individualismo
MASC:	Índice de Masculinidade

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO 1: Histograma do EPCC – média aritmética	66
GRÁFICO 2: Histograma do EPCF – média aritmética	67
GRÁFICO 3: Histograma do EPCT – média aritmética	68
GRÁFICO 4: Histograma do EPCE – média aritmética	69
GRÁFICO 5: Histograma do EPCC – versão final	74
GRÁFICO 6: Histograma do EPCF1 – versão final	75
GRÁFICO 7: Histograma do EPCF2 – versão final	75
GRÁFICO 8: Diagrama da dispersão – EPCF1 x EPCF2	76
GRÁFICO 9: Histograma do EPCT – versão final	76
GRÁFICO 10: Histograma do EPCE – versão final	77
GRÁFICO 11: Histograma do IDH – média aritmética	79
GRÁFICO 12: Histograma do INDI – média aritmética	79
GRÁFICO 13: Histograma do MASC – média aritmética	80
GRÁFICO 14: Histograma do CINC – média aritmética	81
GRÁFICO 15: Histograma do IDH – versão final	85
GRÁFICO 16: Histograma do INDI – versão final	86
GRÁFICO 17: Histograma do MASC – versão final	87
GRÁFICO 18: Histograma do CINC – versão final	88

LISTA DE TABELAS

	Pág.
TABELA 1: Coeficiente de confiabilidade	60
TABELA 2: Dados psicométricos das escalas de medidas dos Deuses da Administração. Coeficientes de confiabilidade	61
TABELA 3: Estatística descritiva das escalas	66
TABELA 4: Correlação das escalas – média aritmética	69
TABELA 5: α de Cronbach	70
TABELA 6: Novo α de Cronbach	70
TABELA 7: Número de fatores e itens, autovalores e porcentagem de Variância explicada	72
TABELA 8: Carga fatorial e comunalidade do fator EPCC	72
TABELA 9: Carga fatorial e comunalidade do fator EPCF	73
TABELA 10: Carga fatorial e comunalidade do fator EPCT	73
TABELA 11: Carga fatorial e comunalidade do fator EPCE	73
TABELA 12: Correlação das escalas – visão final	77
TABELA 13: Estatística descritiva das escalas	78
TABELA 14: Correlação dos índices – média aritmética	81
TABELA 15: α de Cronbach	82
TABELA 16: Estatística descritiva das escalas	82
TABELA 17: Novo α de Cronbach	82
TABELA 18: Carga fatorial e comunalidade do fator IDH	83
TABELA 19: Carga fatorial e comunalidade do fator INDI	84
TABELA 20: Carga fatorial e comunalidade do fator MASC	84
TABELA 21: Carga fatorial e comunalidade do fator CINC	85
TABELA 22: Correlatos dos índices – versão final	86

SUMÁRIO

	Pág.
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problematização	18
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 Justificativa	20
1.4 Estrutura da dissertação	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 Desvendando a cultura	26
2.2 Cultura brasileira	32
2.2.1 Da casa grande e senzala para o jeitinho brasileiro	33
2.2.2 Dimensões culturais de Hofstede e a cultura brasileira	38
2.2.3 Traços brasileiros	40
2.3 Cultura organizacional	47
2.3.1 Os quatro deuses da organização	50
2.3.2 Elementos da cultura organizacional	54
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
3.1 Caracterização da pesquisa	57
3.2 Coleta de dados	60
4 RESULTADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS	66
4.1 Resultados quantitativos	65
4.1.1 Cultura organizacional	65
4.1.2 Cultura nacional	78
4.2 Resultados qualitativos	91
4.2.1 Cultura organizacional	91
4.2.2 Cultura nacional	96
4.2.3 História de Lavras Novas	103

	Pág.
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
REFERÊNCIAS	110
ANEXOS	115
APÊNDICE	120

1 INTRODUÇÃO

O Brasil, um país de grande dimensão territorial, também não deixaria de ser grande em muitos outros aspectos, como a diversidade ambiental, social, cultural, religiosa e econômica, fazendo deste um local repleto de controvérsias e de sedução, dificultando a capacidade de compreensão de quem não conhece a origem e a formação do povo brasileiro. DaMatta (1986) afirma que, para compreender a sociedade brasileira é necessário visualizar a dualidade estabelecida entre o moderno, o tecnológico e o antigo, trabalhado e moldado por anos, fazendo com que ambas as partes prossigam de maneira simultânea e complexa, demonstrando que essa relação possui uma característica singular no seio da sociedade brasileira.

Abandonando a perspectiva macro dessa visão do Brasil e reduzindo-a para um local que poderia ser qualquer município, distrito, vila ou agrupamento de indivíduos, percebe-se que a afirmativa de DaMatta (1996) não perde a sua validade, visto que a dinâmica do contraditório social também se faz valer.

O povo brasileiro tem sua origem na mistura de várias culturas cada qual apresentando aspectos marcantes no seu modo de viver. Algumas revelam características acentuadas para a conquista, o controle e a dominação; outras, para a submissão. Sendo assim, o Brasil se torna território fértil para o exercício do poder, propício, portanto, às práticas organizacionais.

No estudo das organizações, os aspectos relacionados à cultura representam um encontro com as diversas formas de se conviver e de trabalhar. As diferenças são definidas pela construção da identidade e da cultura nacional. No caso da formação do povo brasileiro, fundamentou-se nas necessidades de adaptação para a sobrevivência. Os índios brasileiros tiveram de adaptar-se às investidas dos povos europeus, os quais, por sua vez, tiveram de adaptar-se aos primeiros, da mesma forma que os africanos trazidos para o Brasil na condição de escravos. A dificuldade não estava presente somente nos relacionamentos humanos, mas também nos

costumes, no clima quente, na grande extensão territorial, tudo isso em um local completamente desconhecido até mesmo para aqueles que nasceram aqui.

O distanciamento administrativo da Coroa Portuguesa em relação colônia brasileira possibilitou o surgimento das primeiras organizações brasileiras, tendo como parâmetro de controle a ordem da família nuclear rural, que, por sua própria constituição, já apresentava as primeiras características de gestão da cultura organizacional brasileira.

A cultura organizacional brasileira nasce sob o julgo do mais forte, do que tem mais renda e daquele que tem relacionamentos estreitos com o poder: a Coroa Portuguesa. Com os índios, a dominação surtiu pouco efeito em termos da prática do trabalho, sendo que foram praticamente dizimados. Os africanos, distantes da sua origem, separados das suas famílias e com um destino incerto, tornaram-se escravos. Instaura-se nesse cenário, a cultura do engenho.

O povo, assim formado, sob o julgo daqueles que detinham o poder, buscou na coletividade, na religiosidade e nos traços de cada cultura formas de se defender, sobreviver e de conquistar espaços na sociedade que emergia. Surgem nesse contexto, a *malandragem*, o *jeitinho brasileiro*, o *despachante*, o *padrinho* e o *homem cordial*, como personagens carregados de significados que só podem ser entendidos mediante estudos profundos sobre a formação da sociedade brasileira.

Essas figuras brasileiras, sob o olhar austero das culturas européias, não eram muito bem vistas, significando para elas o ócio, a indolência, o anarquismo e a lealdade para com o seu igual. O olhar do outro não conseguia ver a sofrida dominação vivenciada pelo povo brasileiro, não percebia os benefícios que essas figuras tão significativas conseguiam trazer para aqueles que se encontram dominados, e muito menos se conscientiza da sua funcionalidade para o estreitamento das relações pessoais, sociais e trabalhistas.

Ao analisar os aspectos que envolvem a cultura organizacional no Brasil, é perceptível a importância assumida pelas características antropológicas e sociológicas, ressaltando a sua perspectiva relativizadora para a compreensão das

formas de gestão adotadas pelas organizações. No estudo de vários autores (FREITAS, 2007; DIAS, 2003; FLEURY, 1996), o consenso pela melhor conceituação de cultura organizacional centra-se naquela que agrega os comportamentos observáveis e a aprendizagem do grupo, além de considerar que a cultura possui funções específicas, como validar pressupostos que atendam satisfatoriamente às necessidades da organização, e, em seguida, ensinar para os demais membros como perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas ocasionados pelo processo de adaptação, favorecendo a uniformização, tendência esta das classes dominantes em um mundo globalizado.

Motta e Caldas (2006, p. 18) ressaltam que toda a sociedade, em medida variável, filtra e adiciona a sua própria cultura nas novas idéias e tecnologias que chegam, e as organizações, por sua vez, “também refiltram e retemperam essas idéias, costumes e valores globalizados, mas já nacionalizados, a sua própria maneira”, o que corrobora a afirmativa de Freitas (2007, p. 12) de que “entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências”.

Observa-se que a construção da cultura organizacional é constituída de elementos que, segundo Freitas (2007), fornecem ao assunto um tratamento mais concreto, possibilitando a sua identificação em estudos mais formais realizados com indivíduos ou grupos dentro das organizações. Estes elementos são: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, histórias, tabus e normas. A cultura utilizando a linguagem, concretiza e orienta as relações no interior da organização, possibilitando a socialização dos seus membros.

Na importação das definições norte-americanas não só da cultura organizacional como também dos seus elementos, Barbosa (1996, p. 13) alerta para as distorções que podem ocorrer, como as confusões entre “políticas e procedimentos administrativos dos segmentos executivos com a cultura da empresa”, ou “tomam como representativo da dimensão simbólica da organização os valores que, normalmente são explicitados pelo grupo dirigente”. Outra questão importante levantada pela autora refere-se à abordagem metodológica do conceito, visto,

abordar a “cultura de empresas, cada objeto de estudo é tratado como universo fechado, descolado do contexto social onde se encontra”. Ou seja:

[...] cada empresa é percebida como um universo singular, contido, gerando suas próprias manifestações culturais particulares. Cada organização seria única em relação a todas as demais. E isso é justamente o ponto central. Paradigma da ideologia individualista, igualitária e moderna, a sociedade norte-americana equaciona cada organização a um indivíduo e a trata metodologicamente como seu similar (BARBOSA, 1996, p. 15).

A preocupação de Caldas (2006) vai ao encontro do alerta de Barbosa, visto que o autor questiona:

[...] por que a gestão brasileira é um campo de estudo e um ambiente de trabalho essencialmente importado? Por que muito do que importamos se mostra pouco aplicável ou, mesmo, inútil à nossa realidade? Até que ponto de fato, utilizamos o que importamos, além da típica retórica organizacional de modernidade? (CALDAS, 2006, p. 74).

O autor completa afirmando que essa realidade não é somente organizacional, mas também social, cultural e econômica. Mas essas teorias, políticas e práticas organizacionais importadas “podem não se atualizarem de acordo com os parâmetros previstos, suscitando leituras diferenciadas, adaptações, mudanças e jetinhos” (BARBOSA, 1996, p. 18).

Sendo assim, ao destacar as implicações da cultura nacional em relação à cultura organizacional, Barbosa (1996) faz a seguinte colocação:

[...] acreditamos conseqüentemente que a forma mais produtiva de se conceber esta interdisciplinariedade é investindo nos aspectos mencionados anteriormente. É nessa esfera que reside o sentido mais pragmático que a administração pode obter do seu interesse pela cultura, bem como onde a antropologia pode contribuir melhor com sua capacidade interpretativa, articulando paradigmas sociais com situações particulares e microscópicas (1996, p. 18).

Portando, o jeito brasileiro não é apenas uma maneira irreverente de ser em relação ao que vem de fora, e sim de mostrar tudo que lhe foi oferecido ou imposto pelas várias culturas que aqui chegaram, como um espelho, que de posse da imagem que se apresenta, reflete o que já existe, mas que, por sua distorção demonstra para o

outro que existe outras maneiras de se ver e de se adaptar a elas. Ou como explica Barbosa:

[...] criticar a postura teórica de enfatizar o universo da empresa não significa invalidar o estudo de organizações específicas. Significa sim, entender o significado sociológico da empresa no Brasil e suas relações com um contexto mais amplo, em permanente relação com ele (1996, p. 18).

A partir da construção histórica pela qual a cultura organizacional brasileira traça o seu perfil, mas que também agrega conceitos novos produzidos pela tecnologia, pela modernidade e pela globalização organizacional, é que se percebe o desenvolvimento de novas formas de gestão como instrumento de manutenção da organização no seu mercado de atuação.

O Brasil, por sua diversidade cultural, é um local propício para a implantação de vários modelos de gestão organizacional ou, até mesmo, para a criação de outros, por intermédio das adaptações que vão ocorrendo na vida das organizações, em relação à comunidade na qual estão inseridas. Sendo assim, as organizações do setor de serviços não ficariam impunes a essas adaptações, principalmente se estiver desenvolvendo suas atividades em uma comunidade que até recentemente vivia regida pelos conceitos fundados nas tradições religiosas, da ética, da troca e da solidariedade, como ocorre em Lavras Novas – MG.

Lavras Novas, distrito de Ouro Preto, Minas Gerais, é um lugar com características muito próprias, com sua cultura alicerçada na religiosidade, em princípios éticos rígidos e na manutenção das tradições familiares, entre vários outros elementos que foram cultivados e solidificados no decorrer da sua história, que remonta ao passado imperial brasileiro. Há 15 anos, aproximadamente, vem agregando novos valores a sua cultura, em função do *boom* turístico, tendo o seu meio ambiente e a sua cultura modificados em prol do desenvolvimento do setor de serviços, que apóia o turista durante a sua estadia na localidade.

Devido a sua exuberante beleza natural, a simplicidade da população e a riqueza cultural, Lavras Novas tornou-se sedutora aos olhos de vários empreendedores, que viram naquela comunidade possíveis descendentes de escravos que sobreviviam do

artesanato de taquara, do aluguel de quartos e do fornecimento de refeições para turistas aventureiros ou para trabalhadores de empreiteiras de construção de estradas e de exploração de minério o local ideal para a implantação de várias empresas voltadas para a comercialização de serviços que sustentam o turismo.

À falta de perspectiva de renda e de trabalho, as novidades trazidas por aqueles que chegavam fizeram a população abrir-se para uma realidade praticamente desconhecida, passando a conviver com culturas diferentes, com a tecnologia, com as novas informações trazidas pelas diversas formas de comunicação, mas também com vandalismo, drogas, prostituição, desrespeito aos seus ritos e limites, e, principalmente, com formas diferentes de organizar o trabalho e de trabalhar.

Por outro lado, as organizações também se depararam com um mundo diferente, mas fundamental ao sucesso das suas empreitadas, tornando-se necessário adaptar-se a ele para garantir o desenvolvimento e o crescimento das empresas que ali se estabeleceram.

A proposta deste estudo privilegiou o levantamento dos principais aspectos da cultura organizacional e da cultura local, subsidiando uma análise no setor de serviços de Lavras Novas – MG.

1.1 Problematização

O distrito de Lavras Novas – MG tinha como característica de trabalho o exercício de atividades domésticas para as mulheres nas casas de família na cidade de Ouro Preto e, para a maioria dos homens, os serviços braçais na região rural, além de alguns poucos indivíduos alfabetizados, que foram absorvidos pela indústria do alumínio enquanto durou a sua existência.

Antes de se propagar a idéia do turismo ecológico, Lavras Novas já recebia alguns visitantes, que vinham em busca de tranquilidade, paisagens bonitas, comida caseira, feita no fogão de lenha, e do contato com pessoas simples e com muitos

casos para contar. Esses visitantes encontravam hospedagem nas residências dos próprios habitantes do local, que saíam das suas camas em troca de algum dinheiro. Televisão era artigo de luxo. Ali existiam somente dois aparelhos, preto e branco, com péssima imagem e som precário. Telefone mais próximo ficava em Saramenha, bairro de Ouro Preto, passagem obrigatória para chegar à comunidade em questão. A diversão ficava por conta dos banhos de cachoeira, das caminhadas pelas montanhas, das conversas regadas a cerveja no único armazém de secos e molhados.

De religiosidade marcante, a população sempre se pautou pelas regras da Igreja, principal mantenedora da comunidade, praticando todos os seus ritos, mas com forte influência das características da cultura de seus antecessores escravos.

Cenário de uma produção artística de uma grande emissora de televisão, Lavras Novas foi exposta ao Brasil, trazendo para a localidade não só um grande número de turistas nacionais e estrangeiros, como também investimentos no setor de turismo. Ou seja, o distrito passou a abrigar várias empresas, como pousadas, restaurantes, bares, padarias, mercearias, lojas de artesanato local e regional e agências de turismo ecológico, que proporcionam ao turista dias de descanso, tranquilidade, beleza e, se for a opção, aventuras, caminhadas ecológicas e alguns esportes radicais.

A maioria das empresas ali instaladas tem por característica a origem dos seus proprietários: não são nascidos nem criados em Lavras Novas, e têm passagens por outras empresas localizadas em grandes centros urbanos, sendo, portanto, hipoteticamente, possuidores de uma cultura organizacional diferente da cultura local, mas que, de uma maneira precisam fazer com que seus negócios prosperem, contando para isso com o trabalho e a participação da comunidade.

Nesse cenário, a pergunta que sustenta este estudo pode ser assim formulada: Quais são os principais aspectos da cultura local que impactam significativamente a cultura organizacional das empresas do setor de serviços estabelecidas no distrito de Lavras Novas – MG?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Explicitar como que a cultura local interfere na cultura organizacional das empresas do setor de serviços estabelecidas no distrito de Lavras Novas – MG, tendo como referência os estudos de Geert Hofstede que trata da cultura nacional, e de Charles Handy, que faz uma analogia dos principais modelos de administração com quatro deuses gregos.

1.2.2 Objetivos específicos

- . Identificar os traços da cultura local tendo como referência a cultura nacional

- . identificar os traços da cultura organizacional das empresas do setor de serviços;

- . analisar e apresentar os impactos da cultura local na cultura organizacional das empresas com atuação no setor de serviços.

1.3 Justificativa

A partir de uma produção televisiva veiculada para todo o Brasil, o distrito de Lavras Novas, localizado no Estado de Minas Gerais, tornou-se conhecido por seus atributos naturais, históricos e culturais, sendo transformado em ponto turístico

importante para a região e um grande atrativo para o turista que visita as cidades históricas de Ouro Preto e Mariana, percurso da Estrada Real.

O turista, elemento dinâmico do sistema turístico, como explica Acerenza ([2000?], p. 200), coloca em “movimento todo o sistema como consequência do deslocamento que realiza desde a sua região de origem, chamada de emissora, através do caminho, até a região de destino ou receptora, e com seu posterior regresso”. Nesse deslocamento, exige a disponibilidade de serviços oferecidos por variadas empresas que possibilitem o seu acesso ao local que deseja visitar, bem como aqueles que permitem uma estadia confortável e agradável. Segundo o autor, “trata-se de serviços oferecidos por empresas, de qualquer natureza jurídica, motivo pelo qual o elemento, dentro do sistema turístico, capaz de satisfazer estes requisitos do turista para a sua viagem, é precisamente o elemento econômico”, ressaltando que as utilizações desses serviços não são de uso exclusivo dos usuários desse sistema, por se tratar de “serviços de uso público” (ACERENZA [2000?], p. 200).

As empresas do setor de serviços de Lavras Novas – MG que atendem às necessidades não só dos turistas como do público em geral, vivenciam hoje o fenômeno da globalização, que apresenta a capacidade de reduzir distâncias, quebrar barreiras e aproximar culturas diferentes ou semelhantes, favorecendo a uniformidade das atividades e do comportamento dos indivíduos.

A uniformidade é um aspecto fundamental para as organizações. De forma orientada ou não, esse procedimento garante a homogeneização do comportamento e da racionalidade, reduzindo o custo com a adaptação nos lugares em que esta pretende se fazer presente.

Esse procedimento resulta em um dilema para as organizações, como explica Konuma:

[...] pois busca se obter maiores economias com a globalização, aproveitando a estrutura e dinâmica de trabalho em todos os lugares onde ela estiver presente, mantendo a coerência estratégica. Por outro lado, a dispensa de um processo de adaptação e de mudança organizacional cuidadoso, pode trazer conflitos diversos, gerando queda no potencial de atendimento às expectativas. O mesmo pode

ocorrer em empresas nacionais que para se tornarem ou manterem se competitivas, implementam modelos de gestão considerados “de ponta”, geralmente estrangeiros, deixando de lado características do próprio país (KONUMA, 2001, p. 1).

Por inúmeras razões, vários indivíduos oriundos de outras localidades decidiram investir o seu dinheiro, o seu tempo e o seu trabalho no setor de serviços de Lavras Novas - MG, esperando atingir a realização pessoal e profissional. Por outro lado, a comunidade que conta com aproximadamente 1.500 habitantes, também criou suas expectativas em relação às oportunidades de trabalho e progresso, visualizando para o futuro benefícios que pudessem ser importantes para o distrito.

Situada no estado de Minas Gerais, distante 120 km de Belo Horizonte e 17 km de Ouro Preto, sendo 7 km de estrada de terra, Lavras Novas encontra-se na porção sul do município, no alto da serra do Espinhaço, abrangendo uma área de 45,5 km, sendo sua localização central determinada pelas coordenadas geográficas 20° 28' 29" S e 46° 41' 39" W. Apresenta altitude máxima de 1.300 metros, no alto da serra do Trovão, e altitude mínima de 1.200 metros, nas margens da represa do Custódio (LAVRAS NOVAS. OURO PRETO, 2006).

Na localidade, predominam afloramentos rochosos, ressaltando o que na localidade é conhecido por *pedras equilibradas*, proporcionando paisagens de grande beleza. A vegetação encontra-se inserida na zona de transição entre a Floresta Atlântica e o Cerrado, predominando o tipo herbáceo-arbustiva. A fauna é constituída por espécies com risco de extinção, como o lobo-guará, a lontra e os felinos silvestres (LAVRAS NOVAS. OURO PRETO, 2006).

Sem o apoio uma historia oficial, a origem de Lavras Novas pode estar relacionada ao Coronel Furtado ou pela família Cubas de Mendonça. É de 1717 o documento mais antigo encontrado, ou seja, batistério de Maria dos Prazeres, filha de tradicional família paulista da época (LAVRAS NOVAS. OURO PRETO, 2006).

Atualmente, Lavras Novas apresenta condições favoráveis para seu desenvolvimento turístico e econômico, desde que continue aprimorando sua infraestrutura para melhor atender seus visitantes. Por estar situada em pleno parque

Nacional do Itacolomi, precisa criar políticas de preservação de suas belezas naturais, atualmente reservadas pela população consciente das riquezas existentes em sua fauna e flora. Tudo isso atrai os praticantes de esportes radicais e aqueles que apreciam a calma e a simplicidade do interior (LAVRAS NOVAS. OURO PRETO, 2006).

De acordo com o site oficial de Lavras Novas,

[...] uma pesquisa recente tem demonstrado que a região provavelmente foi descoberta por Antônio e Feliciano, filhos de Salvador Fernandes Furtado de Mendonça, descobridor do Ribeirão do Carmo. Nesse período já havia um número razoável de mineradores trabalhando no Ribeirão dos Prazeres. No entanto, os moradores de Lavras Novas afirmam que a localidade teria sua origem na mineração de ouro de propriedade do filho do guarda-mor que residia na região e extraía ouro em Lavras Novas, no Salto e na Itatiaia. O número de escravos trabalhando na região era grande, porém eles não ficavam no local, dormiam na Fazenda do Manso (hoje, Parque do Itacolomi). (LAVRAS NOVAS. OURO PRETO, 2006).

A região era o caminho utilizado para chegar a Ouro Branco. A igreja foi construída pelos mineradores, e os escravos apanhavam pedras na entrada do distrito para a obra. A população local afirma que os grandes blocos de pedra solta ao longo do caminho de entrada do local é obra de escravos, não da natureza. De qualquer maneira, foi no século XVIII que o povoado desenvolveu-se, já que por volta de “1740 a Capela dedicada a Nossa Senhora dos Prazeres já tinha sido construída e a Irmandade estava em pleno funcionamento” (LAVRAS NOVAS. OURO PRETO, 2006, p.1).

Ainda de acordo com o site oficial de Lavras Novas, a mineração sobreviveu até meados de 1780. Após esta data, os mineradores, ricos ou não, foram deixando a região, por ser um local de difícil acesso, sendo necessário atravessar montanhas íngremes para se chegar ao local. A comunicação com Vila Rica era muito difícil. Mesmo assim, um pequeno conjunto de pessoas decidiu continuar residindo no local. Se eram negros ou mulatos, provavelmente eram livres ou libertos.

A idéia de que Lavras Novas seria remanescente de quilombo não faz muito sentido, pois a região de mineração era muito vigiada. O equívoco da idéia de quilombo vem

da forma de organização social em que se encontrava a comunidade local no início do século XX (LAVRAS NOVAS. OURO PRETO, 2006).

Durante o século XIX, vivendo sozinha e isolada, a comunidade de Lavras Novas adquiriu um jeito todo particular de se organizar. Sendo composta por aproximadamente 500 habitantes na época, a maioria parente de consangüinidade. Já que os casamentos aconteciam entre as famílias do local, eles não tinham preocupação com a propriedade da terra, era de consenso que ela pertencia à santa. A subsistência também era praticada por todos. Da mesma maneira, todas as festas religiosas ou civis eram compartilhadas por todos os membros. As doenças eram curadas com as ervas locais devido a dificuldade em se conseguir médico e remédio de farmácia.

Para conseguir dinheiro, produziam cestas, balaios, enfeites, trabalhados em taquara. Normalmente, era serviço das mulheres recolhê-las nas matas da região, preferencialmente entre os meses de maio a agosto quando o bambu está livre de caruncho. Há quatro tipos de taquara que são utilizados com finalidades diferentes. Também se retirava lenha. Eram os homens que levavam todos os produtos para serem vendidos em Ouro Preto e, com o lucro, compravam pano, sal, açúcar e outros objetos que não eram produzidos na região. O caminho mais fácil era passando pela estrada da Fazenda do Manso, porque a estrada da Rancharia era mais longa e tortuosa (LAVRAS NOVAS. OURO PRETO, 2006, p.1).

Na falta de autoridade instituída, a comunidade sempre tinha um líder natural, alguém que se destacava por seus conhecimentos, sabedoria e capacidade de conciliação dos problemas. O último deles foi o Sr. Pedro Rabicó, falecido há aproximadamente 15 anos (LAVRAS NOVAS. OURO PRETO, 2006).

Segundo o site oficial, a população é dotada de grande religiosidade

[...] os acontecimentos mais importantes da região são as festas dos santos, especialmente a de Nossa Senhora dos Prazeres no dia 08 de setembro. Em janeiro se realizam a folia de reis e a marujada; na Semana Santa são praticados cultos da quinta e sexta-feira da paixão. Atualmente se realizam todos os atos da Semana Santa, sendo os cultos realizados preferencialmente em latim. As festas juninas também eram muito animadas e sempre acabavam com um baile. À tardinha sentavam nas portas das casas e, debaixo da luz dos lampiões, contavam casos do passado local. (LAVRAS NOVAS. OURO PRETO. 2006, p. 1).

As relações estabelecidas entre os interessados no desenvolvimento da localidade envolvem aspectos como a influência da cultura local sobre a cultura organizacional

e as possibilidades de conflitos culturais que interferem nas práticas de gestão, cujos resultados ainda não foram identificados cientificamente.

A identificação e a compreensão dos aspectos que envolvem essa interação podem ser muito úteis para a busca de soluções que possam manter o equilíbrio positivo e pacífico entre a cultura local e a cultura organizacional, garantindo o desenvolvimento econômico e social de todos que ali habitam e dependem das atividades do setor de serviços para dar continuidade aos seus projetos de vida pessoal e profissional.

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos, incluindo esta introdução, em que se descrevem a problematização que levou à realização deste estudo, os objetivos pretendidos e a justificativa e sua importância para a academia e o setor de serviços voltado para o turismo. No capítulo 2 discorre-se sobre o referencial teórico, fazendo-se uma análise das teorias da cultura, da cultura brasileira e da cultura organizacional, envolvendo seus principais aspectos e interações. No capítulo 3 trata-se da metodologia utilizada para a investigação do problema, ou seja, a abordagem quantitativa obtida por meio da aplicação de questionários sobre cultura organizacional e cultura nacional, e qualitativa, por intermédio de depoimentos sobre a cultura e a história local de Lavras Novas. No capítulo 4 apresentam-se a análise e os resultados obtidos com a aplicação do questionário e da entrevista semi-estruturada. No capítulo 5, tecem-se as considerações finais sobre a realização deste estudo e sua possível aplicabilidade em outras regiões brasileiras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda as questões relativas à cultura, visto a sua importância no contexto administrativo, principalmente se for considerado as relações estabelecidas após o advento da globalização.

A identificação da cultura favorece o desenvolvimento da empresa, pois ao se conhecer o indivíduo torna-se possível inseri-lo no grupo por meio da exaltação dos valores, dos padrões e das formas de trabalhar propostos pela cultura da organização.

No caso brasileiro, a construção da cultura nacional ocorreu de forma singular, e marcada por aspectos que ainda hoje influenciam as atividades empresariais. Sendo assim, esse capítulo apresenta os mitos da cultura brasileira que povoam a cultura organizacional, as dimensões da cultura nacional identificadas nos estudos de Geert Hofstede (1991), como também ressalta a analogia de Charles Handy (1994) ao relacionar os modelos de administração com quatro deuses da mitologia grega.

2.1 Desvendando a cultura

O interesse pelas questões culturais no âmbito da administração não é recente, mas só começou a fazer-se presente na literatura da administração na primeira metade do século. XX. A partir da década de 1980, surgiram estudos científicos que enfatizaram a importância da compreensão cultura nacional em relação à cultura organizacional (FREITAS, 1991; BARBOSA, 1996).

Barbosa (1996, p. 7) ressalta os estudos realizados por Edgard Schein, que partem da “idéia da existência de culturas organizacionais marcadamente diferenciadas bem como o papel que o herói fundador desempenha na moldagem dessa cultura”, e Geertz Hofstede, que, por outro lado, reduzem significativamente a importância da

cultura organizacional particular em relação à cultura nacional no que se refere às maneiras de administrar, ou seja, no que diz respeito à explicação das diferenças nas atitudes e valores que se relacionam com o trabalho (MOTTA, 2007).

O impacto desses estudos se fez mais visível com a intensificação das relações entre as diversas culturas, favorecida pela globalização, visto que evidenciou aspectos relativos à dimensão simbólica, e das variadas formas de gestão, induzindo a novas reflexões sobre a “idéia prevalecente de que o mundo dos negócios e da administração é movido, exclusivamente por uma lógica pragmática” (BARBOSA, 1996, p. 8). Como afirma a autora:

Estaremos enganados se interpretarmos o comportamento do homem de negócios, do administrador e mesmo do funcionário como determinado por uma lógica de custos e benefícios, objetiva e impessoal. Estaremos enganados, também, se imaginarmos que as reações aos processos de mudanças são devidas apenas às pessoas que, supostamente, têm interesse em defender um determinado *status quo*, para se beneficiarem dele de forma consciente e intencional. Esse sentido de *interesse* precisa ser desmistificado e entendido numa perspectiva cultural, a partir da qual se busque saber qual é, de fato, o conteúdo da categoria de interesse (BARBOSA, 1996, p. 8).

Deve ser considerado, que um trabalhador de uma organização, independente da sua posição hierárquica, é detentor de sentimentos e valores, originados de um outro grupo, mas relacionados com um contexto mais amplo, do qual a empresa também pertence (BARBOSA, 1996; TANURE, 2007). Sendo assim, deve ser observado que a cultura possui uma lógica que transcende a racionalidade do comportamento explicado pela lógica científica, devendo ser entendida por intermédio dos seus próprios termos, mas buscando “harmonizar o que é global com o que é local” (TANURE, 2007, p. 22).

No Brasil, os estudos sobre cultura organizacional sobressaíram a partir dos anos de 1980, partindo do pressuposto de que era algo que poderia ser gerenciado de acordo com os desígnios da organização. Mas, ao contrário, percebeu-se que, ao se deter na identificação e compreensão da cultura, o ser humano adquiriu importância ímpar como elemento fundamental dentro da organização. Isso porque, mesmo assumindo características imprevisíveis sob o ponto de vista das suas ações

individuais, pode tornar-se mais previsível enquanto elemento integrante de um grupo social, que compartilha valores que influenciam suas escolhas pessoais (DIAS, 2003).

O conhecimento da cultura favorece o trabalho de profissionais envolvidos com a organização, pois esta se apresenta como:

[...] um poderoso mecanismo de controle, que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetando uma imagem positiva dela, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema que guarda um antagonismo e anulando a reflexão (FREITAS, 1991, p. 74).

Ou seja, a organização favorece a oposição à degradação social por meio do incentivo às idéias que exaltam os valores, os padrões e as formas de trabalhar.

Para melhor entendimento deste estudo, é interessante destacar o conceito de cultura, principalmente pela sua relação com a antropologia e a sociologia, e, portanto, passível de muitas definições. Dias (2003) relata que o homem, ao distanciar-se dos seus instintos biológicos, elaborar novas formas de se organizar, criar e produzir objetos, modificar o ambiente em seu benefício e repassar essas informações para os seus descendentes, propiciou o que se denomina de *cultura*.

Motta e Caldas (2006, p. 16) explicam que cultura “para alguns é a forma pela qual uma comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais. Implícita nessa idéia está a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento”, mas também se observa que “para outros, cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define o seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente”. Completando, os autores ainda destacam a cultura como “parte do inconsciente humano”, visto que “todas as configurações culturais estariam previamente inscritas no inconsciente”, mas sendo influenciado pelas “condições ambientais internas ou externas à comunidade”, promovendo combinações que resultem em símbolos que alicerçam uma cultura.

Para Hofstede (1991, p. 19), a cultura se divide em duas: uma que está voltada para o refinamento mental expresso nas artes, na literatura e na educação, e outra que “engloba todos aqueles padrões de pensamento, sentimentos e [...] Inclui não apenas as atividades consagradas a refinar a mente, mas também todas as atividades simples e ordinárias da vida”. Pode se afirmar ainda que

[...] é um fenômeno coletivo, uma vez que é, pelo menos em parte, partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social onde é adquirida. Podemos defini-la como a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro (HOFSTEDE, 1991, p. 19).

Independente das definições que se encontram na literatura especializada, Dias (2003) verifica que, em sua maioria elas, se encontram em três aspectos primordiais: a) a transmissão ocorre por meio da herança social, e não biológica; b) envolve as idéias, os valores, as instituições, as artes, o trabalho, a alimentação, ou seja, engloba todas as criações humanas; e c) cultura é uma característica humana.

Além desses aspectos, também é possível identificar traços comuns a essas definições, como afirma Dias:

1. A cultura se manifesta através de tudo aquilo que produz o homem para satisfazer suas necessidades e viver em sociedade.
2. É a cultura que estabelece os limites nos quais se desenvolve toda ação social. Deste modo, podemos afirmar que para cada tipo de cultura, pode se desenvolver determinada ação social relacionada. A ação social é gerada sempre relacionada com determinada cultura.
3. A cultura é construída e compartilhada pelos membros de uma determinada coletividade.
4. A cultura apresenta elementos tangíveis ou não. São elementos tangíveis: tecnologia, ferramentas, instrumentos de trabalho, máquinas, construções, etc. Os elementos não-tangíveis: são aqueles que se constituem na mente dos indivíduos: valores, ideologias, crenças, mitos e símbolos, normas ritualizadas nos costumes, etc.
5. Os diversos sistemas pelos quais se manifesta a cultura (valores, normas, ideologia etc.) influenciam significativamente na formação da personalidade do indivíduo, determinando o seu comportamento,

assim como sua forma de pensar, sentir e atuar no sistema social ao qual pertence (DIAS, 2003, p. 16/17).

Mesmo observando traços comuns nas diversas definições de cultura, Hofstede (1991) alerta para o relativismo cultural, pois vários estudos sobre o assunto revelam que

[...] grupos humanos e categorias pensam, sentem e agem de forma diferente, mas não existem parâmetros científicos que permitam considerar um grupo intrinsecamente superior ou inferior a outro. O estudo das diferenças culturais entre grupos e sociedades só é possível através de uma atitude de relativismo cultural (HOFSTEDE, 1991, p. 21).

Hofstede (1991) e Dias (2003), portanto confirmam a existência de diferenças culturais que podem ser percebidos por meio de:

- a) Símbolos: qualquer coisa, objeto, palavra, gesto ou figura que possua a capacidade de carregar um significado particular e que possa ser reconhecido por todos os indivíduos que partilham de uma mesma cultura. Hofstede (1991), ressalta que os símbolos podem ser substituídos por novos símbolos, portando ocupam uma posição mais superficial na representação das manifestações da cultura;
- b) Heróis: são identificados nas pessoas vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, e que são detentoras de elementos muito valorizados por uma cultura, tornando-se exemplo de comportamento;
- c) Rituais: são as atividades que envolvem a coletividade, que podem transparecer uma superficialidade, mas que para determinadas culturas são fundamentais;
- d) Valores: em uma representação das manifestações da cultura, os valores se encontram localizados em posição de centralidade no sistema cultural, visto que, desde a infância, o seu aprendizado ocorre mesmo inconscientemente. Os valores são concepções coletivas sobre o que é bom ou ruim, bonito ou feio, certo ou errado para uma determinada cultura.

Outras diferenças culturais são apontadas por Dias (2003, p. 20), como:

a) Normas: manifestam-se por meio das “crenças e valores em regras específicas para o comportamento” (DIAS, 2003, p. 20). Detalham aquilo que pode ou não ser feito. Podem ser codificadas no direito (formais) ou ritualizadas nos costumes (informais);

b) Sanções: manifestam-se por intermédio das punições e recompensas, que são usadas para “fazerem com que as normas sejam seguidas” (DIAS, 2003, p. 20). As sanções ainda podem se apresentar como formais, por meio das punições ou recompensas oficiais e públicas, ou informais, não possuindo caráter oficial e revestido de sutilezas;

c) Idioma: elemento fundamental de uma cultura, pois o seu significado depende de uma compreensão compartilhada pelo grupo. “O idioma é um sistema de símbolos que permitem que os membros de uma sociedade comuniquem-se um com o outro”; (DIAS, 2003, p. 20).

d) Valores: “estabelece um parâmetro para a cultura e não só influencia como as pessoas trabalham, mas também como socializam e pensam sobre o mundo [...]. Toda mudança tecnológica implica mudanças culturais” (DIAS, 2003, p.20).

Tanto para Motta e Caldas (2006) quanto para Dias (2003), as visões apresentadas não esgotam as várias possibilidades para o estudo da cultura, e, sim, demonstram em linhas gerais que os grupo humanos dependem de algum tipo de cultura para garantir a sua sobrevivência diante dos obstáculos impostos pelo ambiente natural e cultural.

2.2. Cultura brasileira

Os estudos realizados sobre a cultura brasileira tiveram, a princípio, o objetivo de buscar um conceito de Brasil. Assim, foram desenvolvidas linhas de pensamento denominadas de:

- a) Institucionalista: representada por Raymundo Faoro, Guerreiro Ramos e Oliveira Vianna. Suas análises tratam dos problemas institucionais buscando neste contexto as dificuldades para o desenvolvimento brasileiro;
- b) Materialistas: cuja representação fica expresso nas figuras de Caio Prado Jr., Florestan Fernandes e Fernando Henrique Cardoso, que voltam suas análises para os elementos referentes ao trabalho e a produção material;
- c) Culturalistas: assumidos por Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda e Roberto DaMatta, focalizando suas análises nas raízes da cultura brasileira e seus desdobramentos (ROSA; TURETA; BRITO, 2006).

Buscando um enfoque sobre a questão cultural da população, com vistas aos aspectos que constituíram o “espírito nacional” e que traduzem ainda hoje os obstáculos enfrentados pelo desenvolvimento e modernização, privilegiaram-se os representantes da linha culturalista, pois, como explica Barbosa (1996), os estudos sobre a cultura nacional devem contemplar os acontecimentos históricos, visto que o processo de formação social ocorreu separadamente da formação do sistema econômico.

2.2.1 Da casa grande e senzala para o jeitinho brasileiro

Freyre (1998), ao descrever sobre a organização social brasileira, dividiu-a em cinco tópicos, essenciais para o seu entendimento:

- a) Encontro das três raças: o português, sob a imagem de militar bem sucedido e vencedor, rende-se aos prazeres inter-raciais, como maneira de suprir a falta da mulher branca e do convívio com a família;
- b) Possibilidade da miscigenação, como resultado do encontro entre portugueses, índios e africanos, caracterizada pela falta de escrúpulos e pela mobilidade da assimilação intercultural;
- c) Casa grande como local para os encontros, favorecendo a miscigenação das três raças, ou, como destacam Rosa, Tureta e Brito (2006, p. 8), local propício para tais acontecimentos, visto que “a casa grande não se separa da senzala, mas a inclui em seus domínios, bem como a capela, a milícia e a escola, constituindo-se no núcleo das relações sociais do período colonial”;
- d) Miscigenação vista como algo bom para o Brasil, pois conferia uma melhoria da raça brasileira criando um homem adaptado aos trópicos; e
- e) Regime político mais adequado aos aspectos da miscigenação e aos trópicos.

Rosa, Tureta e Brito (2006, p. 9) ainda destacam o caráter sadomasoquista e autoritário implícito nas relações inter-raciais, em que o patriarca, que possuía o poder de legitimação dos fatos, era o principal envolvido, como também senhor do engenho com total “domínio político, econômico, social, cultural e sexual de todas as instâncias da Casa Grande” ou seja, o centro das relações sociais do período colonial.

Barbosa (1996, p. 9) relata que no Brasil os processos de “colonização, conquista e integração do território nacional” ocorreram sob a responsabilidade da Coroa portuguesa, sendo insignificante a participação dos empreendedores e da iniciativa privada no movimento de construção nacional. Devido à descentralização política adotada pela Coroa portuguesa, delegando poderes e terras aos senhores de engenho, constituíram-se “poderes locais a despeito de um governo central que seria a expressão burocrática do Estado brasileiro (ROSA, TURETA E BRITO, 2006, p. 9).

Aliado a este processo de formação da cultura, Barbosa (1996, p. 10) afirma que os portugueses trouxeram consigo a lógica ibérica da ética em relação ao trabalho: “[...] o trabalho não só não dignificava o homem como este não se definia pelas suas atividades de trabalho e sim pela rede de suas relações sociais”. Ou seja, nesse “sistema de valores o lucro não era percebido como a recompensa devida ao trabalho árduo, mas a apropriação de algo (o tempo), que não pertencia ao homem, e sim a Deus”. E, ainda, percebido desta maneira, “o trabalho não era inferior porque era feito por escravos, mas era realizado por escravos porque era inferior”.

A ausência da iniciativa individual na formação do sistema econômico brasileiro ficou devidamente marcada pela figura do barão de Mauá, cuja história de vida é caracterizada pela facilidade de obter o lucro por meio dos seus empreendimentos, como também pela hostilidade social em razão desses mesmos lucros. O barão de Mauá mantinha vários negócios que ofereciam conforto à população. Mas como estes lhe ofereciam grandes lucros, colocava em dúvida as suas verdadeiras intenções.

Para o comportamento ético do século XIX, “tal comportamento revelava o grave desvio de caráter de colocar os interesses materiais acima do bem comum”. Ou, como o próprio barão de Mauá resumia a questão: “desgraçadamente entre nós entende-se que empresários devem perder para que o negócio seja bom para o Estado, quando é justamente o contrário” (CALDEIRA, 1995).

O autor comenta que os altos lucros obtidos pelo barão de Mauá no ano de 1865 colocaram em risco o seu caráter e a sua idoneidade, visto que

[...] para a moral brasileira da época, uma fortuna permanentemente alimentada por ganhos crescentes era a prova concreta de que seu proprietário estaria fazendo alguma coisa muito errada eticamente. Tal riqueza e sucesso não eram vistos como sinal de bons serviços ao progresso do país (CALDEIRA, 1995).

Defendendo uma ruptura com passado dominado pelos portugueses, Holanda (1995) ressalta três elementos importantes da formação cultural brasileira relacionados com a estruturação da atividade do homem:

a) trabalho e aventura, no primeiro aspecto, o trabalhador procura enfrentar as dificuldades com amparo na crença de um crescimento solidificado fundamentado na sua realidade: no segundo, o aventureiro busca a realização e o sucesso sem nada fazer para merecê-lo;

b) herança rural fazendo uma comparação entre o legado português, fundado no ruralismo e na administração concentrada na organização familiar, e o espanhol, que tinha como características as cidades urbanizadas e planejadas, uma administração burocrática, reservando espaços públicos e a criação de universidades. Nas palavras de Rosa, Tureta e Brito (2006, p. 10), o português poderia ser visto como “um semeador que não planeja, não modifica e não trabalha e o segundo como um ladrilhador metódico, organizado e rigoroso”;

c) o *homem cordial*, que trafega no mundo social, para além dos limites estabelecidos pela organização familiar, e por isso mesmo se revestem de afetividade, caracterizando o brasileiro de generosidade, afabilidade e acessibilidade perante a estrutura hierárquica social.

Segundo Rosa, Tureta e Brito (2006), essas características não passam de uma postura que tem por finalidade reduzir a distância imposta pela hierarquia, ultrapassando o formalismo característico das relações sociais.

Para Holanda (1995, p. 147), “no *homem cordial*, a vida em sociedade é, de certo modo, uma verdadeira libertação do pavor que ele sente em viver consigo mesmo, em apoiar-se sobre si mesmo em todas as circunstâncias da existência”, corroborando assim as opiniões de Reis (1999), Souza (2000) e Rosa, Tureta e Brito (2006, p. 10) de que esta figura brasileira “carrega consigo certo cinismo, pois a cordialidade com o outro acontece apenas nas relações entre os pares, ou seja, entre as pessoas do mesmo nível socio-econômico e na relação superior-subordinado”. Sendo as relações mantidas segundo os padrões da estabilidade entre um e outro, o trato assume um caráter paternalista e condescendente.

A ruptura com o passado pode ser observada a partir da mudança da Família Real para o Brasil, fato que passou a representar uma ameaça para a ordem estabelecida na colônia brasileira (HOLANDA, 1995).

No século XX, a empresa brasileira surge associada ao processo de industrialização como uma iniciativa do Estado, sendo, mais uma vez, excluída do contexto simbólico do fazer social, mantendo-se distante da função de ser uma instituição “cujo papel central é o de geradora de empregos e riquezas” (BARBOSA, 1996, p. 11). Ao verificar que nos dias atuais as transformações ocorridas na atividade empresarial foram muito pequenas em relação ao século XIX, percebem-se as limitações encontradas pela empresa brasileira ao tentar se firmar como referência de identidade, visto que o “investimento privado é concebido e imaginado como uma consequência condicional do investimento estatal” (BARBOSA, 1996, p. 11).

Ainda de acordo com a autora, observa-se, por parte do empresariado privado brasileiro que a sua atividade não se identifica com conceitos de individualidade, pioneirismo, risco e desconhecimento, e sim com o compartilhamento das incertezas, por meio dos vários níveis da escala administrativa, principalmente no que se refere ao setor estatal.

Ao contemplar a atualidade brasileira, recorre-se a Roberto da DaMatta, cujas interpretações do povo brasileiro explicam a natureza do dilema vivenciado por essa população, que se caracteriza pela navegação social, denominado por ele como *jeitinho*.

De acordo com DaMatta (1997), o *jeitinho* surge como uma forma que tem por finalidade obter igualdade, simpatia e redução das distâncias sociais.

Na análise de Rosa, Tureta e Brito sobre o *jeitinho*, DaMatta revela que

[...] na medida em que as relações assimétricas estabelecem regras formais de interação social e burocrática, expressas pelo formalismo com o poder de veto e negação ao individual dando primazia ao coletivo, o Jeitinho se apresenta como uma estratégia de navegação social que visa driblar a regra, tida como meramente formal e fazer prevalecer o interesse pessoal. Assim, o uso do Jeitinho, mostra que na cultura brasileira não há posições fechadas do tipo “pode” ou “não pode”, mas há sobretudo um “jeito” de resolver as questões (ROSA, TURETA; BRITO, 2006, p. 11)

Retomando o conceito de *homem cordial* (HOLANDA, 1995) aliando-o ao conceito de *jeitinho* (DaMATTA, 1997), percebem-se a sua similaridade e a sua demarcação em dois espaços simbólicos: a casa e a rua (KONUMA, 2001; ROSA, TURETA; BRITO, 2006). O primeiro representa o espaço coletivo, harmônico, que se constitui em um local de amizade, satisfação e tranquilidade. Na casa não se trabalha, não há discussões e nem disputas; é local de compartilhamento e de ajudar os mais próximos, sejam eles parentes ou amigos. O outro espaço, a rua, é espaço individual, conflituoso entre os participantes, hostil, mas que é o lugar que se busca o sustento da família e da melhoria da casa (DaMATTA, 1997).

Na visão de Rosa, Tureta e Brito (2006), a capacidade de unir os espaços públicos e o privado depende da

[...] habilidade de conciliação e da forma de como se utiliza a “cordialidade” e o “jeito” para conseguir defender os interesses da Casa no espaço da Rua. Ao estender os domínios de um espaço sobre o outro, torna-se possível conseguir aquele emprego para o parente ou o amigo próximo e em outra direção transformar o local de trabalho num lugar de harmonia e tranquilidade, onde não se trabalha e não se produz conflitos. No entanto, de maneira transversal à cordialidade, ao *jeitinho* e aos espaços simbólicos da Casa e da Rua, tem-se o fenômeno do autoritarismo que corta as relações e se manifesta de forma autônoma em relação a estas categorias (ROSA, TURETA; BRITO, 2006, p. 12).

Mediante o exposto, Konuma (2001, p. 6) considera que a “palavra de ordem no Brasil é *Relação*”, pois permite a convivência de várias dimensões “- concepções de sociedade, política, economia e cidadania – cujos valores envolvidos são diferentes, conciliando modos bastante diversos de cidadania através da transformação de experiências negativas de um mundo em experiências positivas do outro”.

2.2.2 Dimensões culturais de Hofstede e a cultura brasileira

De acordo com Hofstede (1991), as sociedades demonstram suas diferenças por meio de quatro dimensões culturais:

a) distância do poder: refere-se aos indivíduos que detêm, ou não, o poder em uma sociedade e à sua aceitação em relação à desigualdade de poder e o consideram como normal. Ou, como explica Motta (2007, p. 159), “diz respeito à medida em que os membros menos poderosos das organizações aceitam a distribuição desigual de poder”;

b) individualismo e coletivismo: para o autor, culturas individualistas são aquelas sociedades cujos indivíduos são associados aos seus próprios interesses e aos da sua família. Nas culturas coletivistas, pressupõe-se que o indivíduo pertença a uma ou mais comunidades, sem que isso envolva os destaque pessoal. O grupo protege o indivíduo e, em troca, este lhe oferece a lealdade. Motta (2007), ao analisar esta dimensão, faz a seguinte reflexão:

Culturas diversas exercem tipos específicos de controle sobre os seus membros. No caso das culturas coletivistas, a principal forma de controle é a pressão social externa, tendo grande força sentimentos como vergonha ou desonra. Nas culturas individualistas, o controle é exercido principalmente pelo que podemos chamar de pressão interna, cabendo à culpa um papel primordial. Enquanto os participantes das culturas coletivistas sublinham a harmonia, nas culturas individualistas o auto-respeito é mais valorizado. Entretanto, nas duas orientações, a liberdade individual e a proteção coletiva estão sempre em jogo (MOTTA, 2007, p. 158).

c) masculinidade e feminilidade: espera-se que o homem seja assertivo, competitivo, ambicioso e comprometido com os aspectos materiais e, em outro extremo, posiciona-se a mulher, prestativa, importando-se com a qualidade de vida, cuidando das crianças e dos mais fracos.

Como explica Motta (2007, p. 160), esta dimensão trata do “grau em que valores dominantes na sociedade sublinham tanto a assertividade quanto a aquisição de bens e dinheiro, não enfatizando particularmente as pessoas”. Destaca, ainda que a “feminilidade é definida pelo grau em que os valores dominantes salientam os relacionamentos entre pessoas, a preocupação com o próximo e a qualidade de vida global”.

d) aversão à incerteza: define-se por meio do grau de descontrole presenciado em indivíduos de uma cultura em relação à imprevisibilidade e à situação em que é adotada segundo códigos estritos de comportamento e de opinião, com a finalidade de evitar situações que lhes fogem ao controle.

Para Motta (2007, p. 159), esta dimensão procura medir o “incômodo diante das situações nas quais a ambição é forte, bem como a forma pela qual se procura evitar tais situações”, com o propósito de promover a estabilidade na vida profissional, por meio da adaptação de regras mais formalizadas em vez de assumir uma postura alternativa.

De acordo com pesquisa sobre traços culturais realizadas por Hofstede (1991) em 40 países, o Brasil foi avaliado como coletivista, ou que “possui uma cultura cujas ações se traduzem em defesa dos interesses do grupo” (KONUMA, 2001, p. 8). Como explica Motta (2003, p. 13), “é uma sociedade onde o social é mais importante do que o individual”. Ainda segundo o autor, outra característica marcante refere-se à grande distância do poder entre os grupos sociais, também verificada na distribuição de renda. E ainda, apresenta um elevado índice de aversão ao risco ou incertezas (BARBOSA, 1996, KONUMA, 2001; MOTTA, 2003). Quanto à dimensão masculina e a feminina Motta (2003, p. 13) afirma sobre o Brasil: que “ele está em uma dimensão feminina entre os que procuram evitar a incerteza, mas ele está em uma dimensão feminina próxima de uma dimensão masculina, sendo difícil situar a

sociedade brasileira entre o masculino e o feminino”. Quanto à motivação dos trabalhadores brasileiros e sua identificação com as empresas, a avaliação de Hofstede (1991) ressalta que os trabalhadores brasileiros “se identificam muito com as empresas, mas um pouco menos do que em certos países desenvolvidos” (MOTTA, 2003, p. 14).

2.2.3 Traços brasileiros

Os traços nacionais podem ser entendidos como pressupostos básicos ou como características gerais que cada indivíduo utiliza para se reconhecer como brasileiro. Fazem parte do inconsciente de cada um e existem mesmo em um país heterogêneo como o Brasil (FREITAS, 2006).

Segundo Freitas (2006), a sociedade brasileira tem um caráter híbrido na sua formação, pois incorporou traços portugueses, indígenas e africanos, e em seguida também sofreu influência de várias culturas imigrantes, como a dos alemães, sírios, italianos, japoneses e muitos outros espalhados pelas regiões brasileiras. Sendo assim, tem-se a impressão de viver em um local de imenso caos cultural, tendo em vista as diferenças regionais, resultado da influência de cada cultura imigrada, mas que, no entanto,

[...] parece haver unidade orgânica, um núcleo central, durável, ainda que móvel, que pouco ou muito lentamente se modifica. É nesta unidade que se reconhece o gênio da nação, a alma de um povo, explicando suas tendências e aspirações, refletindo tanto suas glórias como suas fraquezas (FREITAS, 2006, p. 42)

Tendo como cenário a cultura organizacional, é possível agrupar traços que demonstram ser mais determinantes e que são considerados pelo autor como fundamentais para a compreensão do cotidiano das organizações brasileiras. Por outro lado, ressalta-se a preocupação de Alcadipani e Crubelate (2003, p. 72) em relação às generalizações e ao agrupamento dos traços nacionais, pois este procedimento confere imutabilidade social, justificando a existência de “um estilo brasileiro de administrar, de traços para uma análise organizacional, do

estrangeirismo e do paternalismo”, favorecendo a negligência das especificidades regionais, locais e individuais (LADEIRA; MESQUITA, 2005). Para Freitas (2006), os traços brasileiros que mais influenciam as organizações são:

a) Hierarquia: em termos de grupos sociais, tem por principais características a centralização do poder, o distanciamento nas relações pessoais, a aceitação e a passividade pelos grupos inferiores. Tanto Motta (2003) quanto Freitas (2006) explicam que este caráter está relacionado com o passado escravocrata brasileiro, que via o escravo apenas como recurso a ser utilizado e explorado para alcançar as oportunidades oferecidas pelo Novo Mundo. Motta completa:

Então, na verdade, o que a gente pode perceber, é que os trabalhadores e os executivos, são controlados de forma muito rígida por controles masculinos, tipo autoridade, e por controles femininos, tipo sedução. Mas o Brasil é, também, um país que foi imaginado como economia de extração e, como tal, o Brasil exibe a lógica das economias de extração, ou seja, os recursos humanos, o meio-ambiente, o consumidor são explorados ao máximo no seio da empresa e na relação da organização. (MOTTA, 2003, p. 14).

A hierarquização pode ser percebida por meio dos preconceitos raciais, de classes econômicas e da origem familiar entre outros, mas que são encobertos das mais variadas formas. Assim, percebe-se que, “na verdade, o que a gente tem no Brasil é um colonizador que não termina, existe sempre um colonizador, ainda hoje há o colonizador, só que o colonizador de hoje é o burguês e o tecnocrata e o escravo de hoje é o operário”, retornado à cultura de engenho, cujo alicerce é a relação casa grande-senzala (MOTTA, 2003, p. 14), impondo as diferenças, lembrando continuamente quem é superior e quem é inferior na sociedade (DaMATTA, 1986; FREITAS, 2006);

b) Personalismo: as características mais relevantes deste aspecto encontram-se na sociedade fundamentada nas relações pessoais, na proximidade com o outro, envolvendo elementos afetivos e o predomínio do paternalismo moral e econômico (FREITAS, 2006). De acordo com o autor, no Brasil, percebe-se que a relação senhor-escravo reduziu os “fundamentos psico- e sociodinâmicos (sic) da vida moral, política e institucional de nossa

sociedade”, pois, no que se relaciona com a noção de individualismo, verifica-se que esta tem origem na “vontade do senhor ou do chefe, impondo-se de cima para baixo”, como também no núcleo familiar, que tem como elemento central a figura patriarcal que a dirige por intermédio dos laços de sangue e de afetividade, resultando em uma unidade básica fundamentada na relação pessoal (FREITAS, 2006, p. 47).

Motta exemplifica:

Então, na verdade, o que a gente tem no engenho é o germe de uma sociedade onde a distância social convive com a proximidade física; as relações sociais no engenho são muito ambíguas, quem é escravo de quem, quem é favorito de quem; tudo isso existe no engenho, não é feio ser favorito, as pessoas são protegidas porque essa é a ordem das coisas. Além do mais, nós temos no Brasil um conjunto de capitânicas e essas capitânicas são subordinadas ao governo central, mas elas são muito pouco subordinadas ao governo central, elas são de fato, subordinadas aos senhores de engenho. De modo que, a família no Brasil sempre foi mais importante do que o Estado (MOTTA, 2006, p. 14).

Para DaMatta (1997), as relações estabelecidas pelas pessoas, pelas famílias ou grupos sociais valem mais do que o cidadão, visto que estas desvirtuam a cidadania, favorecendo outras variações da mesma, por meio da hierarquização e das aproximações daqueles que estão no centro do poder.

Mesmo na religião, que mantém a hierarquia como característica marcante, as relações se apresentam íntimas e familiares, permeada por elementos excludentes, mas com a importante função de legitimar a sociedade no “seu modo de ser, de se organizar e de se realizar” (FREITAS, 2006, p. 49).

c) Malandragem: o modelo de sociedade hierarquizada, caracterizada pela desigualdade social e econômica, favorece o surgimento do modelo de navegação social, que tem como principal instrumento as relações possibilitadas pelos laços de família e de amizade (FREITAS, 2006).

Essas relações, quando não identificadas em determinadas situações de necessidade, podem ser criadas por meio de uma referência em comum. Ou

seja, busca-se um jeitinho para persuadir o outro a realizar aquilo que desejamos.

Segundo Motta (2003, p. 15), “as organizações no Brasil são tão burocratizadas que o único jeito de contornar a burocracia é através do jeitinho [...] que é um jeito humilde, não é um jeito arrogante”. O autor também ressalta a figura do despachante, elo entre a classe média e alta, na resolução de várias questões, que somente existe por razão da extrema burocracia que esta classe não consegue enfrentar.

Motta (2003) também traz a malandragem à tona, mas de maneira negativa:

[...] o malandro é o cara dos pequenos roubos, o malandro é o pequeno assaltante, o malandro é aquele que bate a carteira, o malandro é diferente do jeitinho, porque o jeitinho pode ser uma relação amistosa, enquanto que a malandragem significa passar para trás [...] (MOTTA, 2003, p. 16).

Ainda, uma outra instituição muito comum, que é “o você sabe com quem está falando?”, que é a forma desagradável de criar um elo de grande importância em relação àquele do qual está sendo solicitado algo. Mas também se encontra a combinação do “você sabe com quem está falando com o jeitinho, ou seja, ao mesmo tempo dá uma humilhada e dá uma acariciada, isso também é comum no Brasil” (MOTTA, 2003, p. 16).

Por outro lado, Freitas (2006) destaca:

Apesar de no Brasil o malandro também ter um caráter pejorativo e até criminal, falamos aqui daquele outro malandro, aquele que é valorizado e incentivado. Nesse sentido, o malandro é o sujeito esperto, que dificilmente é enganado. Sendo flexível, consegue adaptar-se as mais diversas situações, saindo-se quase sempre bem das ocasiões difíceis. Um malandro é aquele que, por ser dinâmico e ativo, busca soluções criativas e inovadoras (FREITAS, 2006, p. 50).

Segundo o autor, em outros países os brasileiros são conhecidos pela sua capacidade de adaptação, flexibilidade e dinamismo em razão de todos

possuírem um pouco dessa malandragem no inconsciente, que informa constantemente que para tudo se dá um jeito (FREITAS, 2006).

d) Sensualismo: a miscigenação e a poligamia nunca foram problemas para os portugueses e sempre se fizeram presente na sociedade, mesmo se comparadas às questões religiosas, pois nunca impuseram regras morais em relação aos aspectos que envolviam os prazeres da carne e do fálico, Notem-se as identificações da Virgem Maria e os santos com procriação, com os interesses amorosos, evitando-se as comparações com a castidade e a negação dos desejos mundanos (FREYRE, 1998).

Além do próprio carnaval que teve origens religiosas, as festas de São João, por exemplo, ligam-se às funções afrodisíacas desse popularíssimo Santo. Seu culto associa-se até as práticas e cantigas sensuais, é o santo casamenteiro por excelência. A isto, acrescentam-se nossas danças e músicas, bem como nossa culinária colonial, que ainda hoje carrega iguais estímulos ao amor e fecundidade (FREITAS, 2006, p. 51)

Outro aspecto significativo para o sensualismo brasileiro também está na introdução de mulheres africanas em um ambiente de libertinagem sexual, pois aqui sexo “não era uma questão de desejo, mas de imperativo”. Pois a vida erótica do menino branco se antecipava por meio da mulher negra ou mulata, quando não pelo “companheiro negro de brincadeiras” (FREITAS, 2006, p. 51), o que nos retorna à relação casa grande-senzala, em que a casa grande é o cenário para a miscigenação das três raças, como também para assimilação cultural (FREYRE, 1998).

Acostumados a ver nos escravos bens pessoais, os senhores, mesmo que pobres estendiam seu senhorio à esfera sexual, de maneira que não seria exagero dizer que a escravidão não raro implicava a possibilidade do concubinato, de chamegos entre amos e cativas, e por vezes de relações homossexuais com os cativos [...]. Relações estas últimas que por vezes eram surpreendentemente afetuosas, não obstante a escravidão, via de regra não dispensavam a violência e a coação típicas do sistema. (VAINFAS, 1997, p. 234).

O sensualismo também aprece na culinária brasileira, por meio dos temperos picantes e dos nomes sugestivos das iguarias, como *casadinho*, *amor em*

pedaços e beijinho, além de apresentar uma “íntima relação entre a libido e os prazeres do paladar. Vulgarmente, o ato sexual é associado ao de comer” (FREITAS, 2006, p. 51).

Ressalta-se que o brasileiro tem por costume utilizar-se do sensualismo como forma de navegar socialmente com o intuito de obter o que deseja (FREITAS, 2006, HOLANDA, 1995; VAINFAS, 1997). Seguindo constantemente um processo de sedução e sujeição, mescla

[...] as linhas da força do colonialismo mescladas à vida íntima e erótica de nosso passado colonial. Mescla concreta, em que o sexo praticado nas redes podia implicar em afetos ou violências, mas também [...] a mobilidade típica de uma população de fronteira – múltiplas fronteiras (VAINFAS, 1997, p. 273).

e) Aventureiro: Freyre (1998) e Freitas (2006) afirmam que o imperialismo português encontrou na prosperidade judia, visualizada na desenvoltura para o comércio, as formas necessárias para a sua expansão, visto que detinham aversão à agricultura e desprezo pelo trabalho manual. Por não adotar a religião do trabalho, os portugueses tinham por preferência a digna ociosidade, pois esta “sempre lhe pareceu mais interessante do que a luta irrestrita pelo pão de cada dia”, e ainda, “enquanto os povos protestantes exaltam o esforço manual, o que é admirado pelo português e, por conseguinte, pelo brasileiro é a vida de senhor” (FREITAS, 2006, p. 52). Corroborando com essa afirmativa Caldeira (1995, p. 71) faz o seguinte relato sobre a divisão de tarefas entre a Colônia e a Metrópole, que previa a “especialização econômica para alcançar um grande objetivo, o chamado maior benefício mútuo”:

Na prática, a Coroa permitia aos coloniais a tarefa de plantar e colher o que a Europa não produzia – e supunha que os irmãos dos trópicos deveriam agradecer pela generosa fatia deixada. Em toca do favor do monopólio, da agricultura tropical, os brasileiros renunciariam ao que podia ser mais bem produzido em Portugal. E, para evitar a tentação de ruptura da boa ordem, o governo cercava de proibições os colonos: o comércio internacional, a instalação de indústrias de qualquer espécie, a impressão de livros e folhetos e a fundação de escolas de nível superior lhes eram rigorosamente vedadas. Com isso, o governo português acreditava que os brasileiros desenvolveriam melhor sua natural vocação para a agricultura,

deixando de lado quaisquer veleidades de se meter em negócios para os quais não tinham inclinação (CALDEIRA, 1995, p. 71).

Esse relato de Caldeira vai ao encontro dos conceitos estabelecidos por Holanda (1995):

a) povos caçadores e coletores: representados pela figura do aventureiro cujo interesse – fazendo aqui uma analogia à própria agricultura - é colher sem ter que plantar, tendo como objetivo um retorno imediato e da maneira mais fácil. Ou seja, na visão de Freitas (2006, p. 52), “vivem dos espaços ilimitados, estabelecendo projetos grandiosos e ambiciosos sem se preocupar muito em como vão atingi-los”;

b) povos lavradores: que, por visualizarem primeiramente as dificuldades para alcançar seus objetivos, precisam se dedicar com mais afinco aos processos e às formas que serão utilizadas para atingir suas metas (HOLANDA,1995). Freitas fornece a seguinte explicação: “busca tirar máximo proveito do insignificante, por isso, não desperdiça nenhuma ‘migalha’ dos recursos existentes. Por ser persistente, seus esforços são contínuos, [...] o trabalho disciplinado e sacrificado é o único caminho para progredir na vida” (2006, p. 52).

Percebe-se que o desprezo pelo trabalho manual, aliado ao sistema escravocrata, fortificou as características lusitanas herdadas pelo povo brasileiro, visto que o trabalho somente era realizado pelo escravo, ou seja por aquele que era visto como um animal a serviço do senhor, propiciando a associação de que o trabalho manual no Brasil somente poderia assumir a representação da desqualificação social (DaMATTA, 1986; FREITAS, 2006).

Neste contexto, cabe ressaltar que o brasileiro situa-se tanto como colono quanto como colonizador, visto que todos os imigrantes que aqui chegaram, fossem eles árabes, italianos, alemães ou japoneses, à medida que se aculturaram, passaram a falar das mesmas posições, seja nas duas condições, seja de uma maneira intermediária (MOTTA, 2007; FREITAS, 2006; VAINFAS, 1997).

2.3 Cultura organizacional

Em uma perspectiva histórica, o termo *cultura organizacional* apareceu na década de 1960 como sinônimo de *clima organizacional*, e a partir dos anos 1970 tornou-se um tema relevante com a publicação de obras, tais como a de Hofstede (1991).

Com a intensificação no desenvolvimento de pesquisas sobre cultura organizacional, estas seguem caminhos que apresentam duas perspectivas:

a) perspectiva estrutural: a cultura é analisada como uma variável da organização ou seja, é considerada “como algo que a organização tem, visto que, a organização assume um valor de paradigma que auxilia na descrição desta organização”;

b) perspectiva social: a cultura é interpretada como metáfora, pois é assumida “como algo que a organização é, distinguindo as diversas organizações na medida em que assume que as diferentes culturas são localizadas, específicas” (GOMIDE JÚNIOR, MARTINS, 1997, p. 311; CARRIERI, 2002]; DIAS, 2003).

Para Carrieri (2002), a primeira perspectiva oferece instrumentalidade à cultura, podendo ser observada nas seguintes abordagens:

a) Gerência comparada: procura “estabelecer padrões culturais gerais ou homogêneos e trabalha com a cultura como uma variável externa à organização” (CARRIERI, 2002, p. 4). É entendida portanto, como uma “variável independente, resultante da soma de várias variáveis dependentes que podem ser racionalmente equacionadas”, por meio dos padrões de atitudes e ações dos membros da organização medidos nas escalas (CARRIERI, 2002, p. 4). O autor destaca que os trabalhos de Hofstede¹

¹ HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações**: compreender nossa programação mental. Lisboa: Silabo, 1991.

(1991) e de Hampden-Turner e Trompenaars² (1993) são exemplos desta perspectiva, pois elegem conjuntos de valores significativos para a realidade dos negócios internacionais e, ainda, oferecem uma direção para os gerentes das mais diversas culturas em relação a estes valores por intermédio da construção de escalas e tipificações (CARRIERE, 2002; TANURE, 2007).

O autor também ressalta que não faltaram críticas a estes trabalhos, sendo que a mais significativa relaciona-se com o aspecto determinista entre o crescimento econômico e a variável *cultura*, pois, com fundamento nos estudos de Yeh e Lawrence³ (1993), pode se considerar que, no caso do modelo de Hofstede (1991), “por emitir alguns fatores importantes para o crescimento econômico, enfatizando somente o cultural, pode apresentar eventuais falhas” (CARRIERI, 2002, p. 4);

b) Cultura organizacional ou corporativa: a cultura é percebida como o elemento que mantém a união da organização, expressando os valores, as crenças e os ideais que são compartilhados por todos os membros. Para Carrairei (2002, p. 4), a cultura aqui é analisada como sendo uma “variável que oportuniza evidenciar, compreender e até controlar a criação de verdades, valores e crenças que ocorrem na organização, manifestadas pelo aparato simbólico constatado em mitos, rituais, histórias”, etc.

De acordo com o autor, com esta perspectiva observa a cultura como sendo uma metáfora, pois “procura promover uma visão das organizações como expressão das formas e manifestações da consciência humana” (CARRIERI, 2002, p. 5). Entendido dessa maneira, é possível visualizar a organização sob os aspectos social e organizacional, constituído de interações humanas que fornecem várias significações simbólicas que se apresentam na cultura. Ainda segundo o autor, na “linguagem, a identidade, os mitos, os ritos, as histórias, etc., deixam de ser somente

² HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, A. **The seven cultures of capitalism**. New York: Doubleday, 1993.

³ YEH, R.; LAWRENCE, J. J. Individualism and confucian dynamism: a note on Hofstede's cultural root to economic growth. In: **International Business Studies**. Washington, v. 9, n. 3, 1993. p. 655 – 669.

artefatos culturais e passam a existir como processos que produzem e formam significações as quais dão sentido à existência da organização” (2002, p. 5).

Para Carrieri (2002), esta perspectiva apresenta três abordagens:

- . Cognitiva: as organizações são vistas como uma rede de significados subjetivos, de conhecimentos, crenças, padrões de percepção e avaliação que são diferentemente compartilhados por todos os seus membros, fornecendo uma direção nas ações individuais;
- . Psicoestruturalista: a cultura é analisada pela expressão apresentada pelo inconsciente humano;
- . Simbólica: a cultura é analisada como um sistema constituído de padrões simbólicos compartilhados por todos os seus membros e que necessitam de interpretação para a sua compreensão. Estes símbolos e significados compartilhados são resultados das interações sociais necessários para a compreensão e entendimento da realidade, como também como elementos norteadores para as ações dos seus indivíduos.

Sendo assim, segundo Gomide Júnior e Martins (1997, p. 311), percebe-se que, independente da perspectiva adotada pelas pesquisas sobre cultura organizacional, os diferentes conceitos apresentados destacam a noção de cultura como constituída de atividades “lúdicas ou utilitárias, intelectuais e afetivas que determinam uma sociedade ou organização”. Isso ocorre por duas razões:

A primeira delas diz que, por ser um constructo, a cultura organizacional não é observável, o que levaria cada observador a ter um “olhar” sobre o seu objeto de estudo. Este olhar, por ser pessoal, se constituiria na segunda razão de ser destes diferentes conceitos. (OTT⁴ *apud* GOMIDE JÚNIOR; MARTINS, 1997, p. 311)

⁴ OTT, J. S. **The organizational culture perspective**. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company, 1989.

Ao buscar-se um conceito para cultura organizacional, não se pode deixar de observar as suas características antropológicas e sociológicas, e principalmente, a perspectiva relativizadora, que permite, por meio da investigação a compreensão da cultura e das formas de gestão (BARBOSA, 1996), ou seja, “teorias que procuram além de integrar as duas perspectivas, relacionar a idéia de cultura organizacional a conceitos mais difundidos”, surgindo na literatura, entre várias obras, *Os Deuses da Administração* de Charles Handy (GOMIDE JÚNIOR, MARTINS, 1997).

2.3.1 Os quatro deuses da organização

Charles Handy sustenta que a administração não é uma ciência exata, mas sim um processo que envolve criação e política, e ainda que cada organização apresente diferenças administrativas, é possível observar padrões, modelos e orientações semelhantes (GOMIDE JÚNIOR, MARTINS, 1997). Para tanto, designou um deus para cada filosofia administrativa ou cultura organizacional, destacando :

Esses nomes, símbolos e deuses não se constituem em definições, pois as culturas não podem ser precisamente definidas, apenas reconhecidas quando são vistas. [...] É importante perceber que cada uma das culturas, ou maneiras de gerir as coisas é *boa* – para alguma coisa. Nenhuma cultura, ou combinação de culturas, é ruim ou errada em si, apenas inadequada para as suas circunstâncias. [...] Este princípio é o cerne da Teoria da Adequação Cultural... (HANDY, 1994, p. 18).

Fazendo uma analogia com quatro deuses da mitologia grega, as culturas definidas por Handy (1994) receberam um nome formal, um técnico e ainda uma figura esquemática que as representa. Estes deuses são:

a) Zeus: representado pela teia da aranha, tem em suas linhas irradiadas do centro as divisões do trabalho com bases nas funções ou nos produtos. As linhas que envolvem a aranha são as principais nesta representação, pois demonstram o poder e a influência, cuja importância se reduz na medida em que se distancia do centro da teia.

Zeus, sendo o deus dos deuses, é temido e respeitado, às vezes, até amado. Simboliza a tradição patriarcal, a irracionalidade, a impulsividade, o carisma, como também certa benevolência. Em geral, esta cultura se encontra nas pequenas organizações empreendedoras, tendo como trabalhadores familiares do fundador.

Conhecida também como *cultura-de-clube*, esta representação tem como características: a) rapidez de decisão, o que não garante a qualidade; b) dedicação e esforço no processo de sucessão da direção da organização; c) pouca burocracia e mais empatia, afinidade e confiança; d) custos mais baixos de administração; e) valorização do indivíduo, liberdade de ação e recompensa pelos resultados positivos; f) utilização e dependência da rede de amizades para o seu sucesso.

b) Apolo ou cultura-de-função: É representada pela figura de um templo grego, por transmitir a idéia de força e beleza. A relação com o deus Apolo se estabelece pela ordem, pelas regras, pela racionalidade, pela lógica, pelo trabalho sistematizado, pelo fluxograma, manuais, sistemas de informação e tudo mais que transmite os valores e vantagens da burocracia.

Tem como características importantes: a) estabilidade e previsibilidade; b) os indivíduos que fazem parte desta cultura são considerados partes integrantes e intercambiáveis da máquina e devem não demonstrar traços da sua personalidade para não modificá-la; c) oferece segurança psicológica e contratual; d) são eficientes diante da previsibilidade; e) não gostam de mudanças, reagindo com firmeza para garantir a sobrevivência e a estrutura da organização.

c). Atena ou cultura-de-tarefa: tem por preocupação a solução de problemas, ou seja,

[...] definir o problema, depois distribuir os recursos adequados à solução, dar o sinal verde, máquinas e dinheiro ao grupo de homens resultante, e aguardar a solução. Julgar o desempenho em termos de resultados, problemas resolvidos (HANDY, 1994, p. 26).

Por recolher recursos de vários pontos do sistema organizacional, tem na sua representação o símbolo da rede, visto que o poder está nos “interstícios da rede e não no seu topo”, demonstrando que é “uma rede de unidades de comando vagamente interligadas, sendo cada unidade basicamente independente, mas com uma responsabilidade específica dentro de uma estratégia global” (1994, p. 26).

Esta cultura valoriza a perícia, o talento e a criatividade. São características das organizações regidas por Atena: o compromisso, o entusiasmo, a redução dos conflitos, o respeito mútuo e a colaboração com o outro que se encontra em dificuldades. Aqui se trabalha em equipe.

Outro aspecto importante da cultura-de-tarefa está na exigência da variedade de trabalhos em relação à previsibilidade de trabalhos. Por ser composta de elementos criativos, as atividades repetitivas acabam se tornando um grande problema para a organização.

O custo para a manutenção dos componentes do grupo de trabalho é muito elevado, pois todos eles são considerados peritos em suas áreas de atuação. Portanto, seus salários são elevados. No desempenho das suas funções, os erros fazem parte do processo para se obter o que há de melhor, encarecendo ainda mais as atividades desta cultura. Handy (1994) afirma que a cultura de Atena não tem preocupações com as tarefas mais domésticas e rotineiras, e por isso, em geral, possuem pouco tempo de vida. Quando ocorre um crescimento maior destas organizações, as atividades necessárias para a manutenção tornam-se um grande problema para a Cultura de Atena.

d) Dionísio ou cultura existencial: é fundamentada na

[...] suposição de que o mundo não é parte de um propósito maior; não somos apenas instrumentos de algum deus. Antes, embora o próprio fato de existirmos seja um acidente, se alguém é responsável por nós e nosso mundo, somos nós mesmos. Estamos encarregados de nossos próprios destinos (HANDY, 1994, p. 30).

Diferentes das outras três culturas, nesta o indivíduo é incentivado a atingir o seu propósito, visto que as características principais desta organização são talento e a habilidade pessoal. Outras características da cultura de Dionísio são: a) preservação da identidade e liberdade pessoal; b) os profissionais não reconhecem a figura do patrão, como também não se consideram propriedade de qualquer organização; c) a administração é considerada uma tarefa doméstica e, portanto, enfadonha, sem prestígio, mas que precisa ser realizada; d) de modo geral, são agregados de estabilidade empregatícia, remuneração consensual e garantias de independência; e) os profissionais inseridos nesta cultura não são passíveis de sanções; f) a administração e a liderança acontecem a partir do consentimento dos administrados, e não com a delegação de autoridade pelos proprietários da organização; g) os profissionais são independentes e, que por algum motivo, cedem o seu conhecimento e trabalho temporariamente.

Ao observar a história, Handy (1994) explica que a maioria das organizações inicia com a cultura-de-clube, ou Zeus, progredindo em seguida para a cultura-de-função, ou Apolo, sendo que no decorrer do seu desenvolvimento foram acrescentando aspectos da cultura-de-tarefa, ou Atena, e da existencial ou Dionísio, favorecendo, atualmente, uma mistura das quatro culturas em questão.

Para simplificar o que vem a ser cada cultura e para identificar a qual um indivíduo pertence, Handy (1994) propõe um jogo, a saber:

O Jogo para Jantares Formais

Experimente esta forma rudimentar de diagnóstico cultural no seu próximo jantar formal. Pergunte ao seu vizinho o que ele faz na vida. Se ele responder “trabalho para X”, citando o nome de um indivíduo do qual você já deveria ter ouvido falar, se revelará como parte da de uma cultura de Zeus.

Se ele disser “Trabalho para a companhia ou organização Y” e prosseguir, talvez, definindo o título do seu cargo, estará numa cultura-de-função de Apolo.

Se ele colocar primeiro seu título e depois a organização como por exemplo “Trabalho em marketing, para a companhia W”, é provável que veja sua parte na organização, bem como a si mesmo, como uma cultura-de-tarefa. Se ele disser “Sou um advogado” ou “Eu pinto”, será de Dionísio. (HANDY, 1994, p. 36).

Mesmo as culturas apresentando características diferentes, Handy (1994, p. 38) ressalta a necessidade da presença de todas na mesma organização, visto que a “administração acontece quando essas atividades são interligadas de uma maneira apropriada e lhes é conferido algum propósito ou direção comum”.

2.3.2 Elementos da cultura organizacional

Assim como a cultura, a cultura organizacional também é constituída de elementos que são ativos e que promovem mudanças no interior das organizações, mas que, de certa maneira, passam despercebidos no cotidiano da organização. Freitas (2007) descreve estes elementos de maneira simplificada e adaptada, oferecendo um viés para a realidade dos indivíduos que se encontram nas organizações:

a) Valores: definem o sucesso e os padrões a serem alcançados pelos empregados, como também representam a filosofia da organização. Devem resistir ao tempo, incorporando as mudanças que se pautam pela inovação e excelência, com vistas à flexibilidade, podendo ser reajustadas sem modificar a mensagem oficial.

b) Crenças e pressupostos: relacionam-se com o que é considerado verdade para a organização. Portanto, não é passível de questionamentos e acontece de forma natural. As crenças incorporadas e compartilhadas pelos indivíduos de uma organização refletem a importância de ser considerado o melhor, de ser visto e tratado como indivíduo, o detalhamento para executar uma determinada tarefa, a qualidade superior dos produtos e serviços, entre vários outros pontos. Quanto aos pressupostos, são estes que marcam a presença sutil nas tomadas de decisão, e se esta obtiver resultados positivos, é validada e incorporada à cultura organizacional, na qual poderá ser resgatada para atender novas demandas. Os pressupostos encontram-se em um processo constante de formação, visto que o relacionamento com o ambiente e a administração das questões internas ocorrem constantemente;

c) Ritos, rituais e cerimônias: referem-se a eventos organizacionais, que, em geral, são transformados em rotina, mas revestidos de solenidade e *glamour*. São atividades planejadas. Sendo assim, concretizam a cultura da organização.

d) Sagas e heróis: representadas aqui pelas narrativas heróicas, que exaltam a postura da organização diante dos obstáculos e desafios que encontrou e superou no decorrer da sua existência, despertando sentimentos positivos daqueles que dela fazem parte (admiração, orgulho, etc) e promovendo a identificação e a necessidade de ser parte de uma empresa vencedora. Os heróis têm por função demonstrar que qualquer ser humano pode alcançar o sucesso, tornando-se modelos de comportamento e a imagem da organização para o mundo exterior;

e) Histórias: são as narrativas fundamentadas em acontecimentos reais sobre a organização. Têm por finalidade reforçar o comportamento organizacional desejado. Mas, se, por outro lado, as histórias informam sobre um acontecimento negativo, indesejado, a tendência é de este fato ser direcionado para o esquecimento, pois pode desencadear comparações inoportunas e dificultar os processos mudança.

f) Tabus: ao contrário dos valores, os tabus tratam dos preconceitos de uma organização. Assim, assume um caráter implícito, tornando-se o menos visível possível. Em geral, as organizações não gostam de falar sobre os seus tabus, e, muitas vezes, negam a sua existência.

g) Normas: fazem parte de todas as organizações. Estão relacionadas com padronização dos comportamentos e dos procedimentos que envolvem as situações e os acontecimentos organizacionais. De caráter impessoal, tem por premissa ser adotado e seguindo, inclusive por seu criador.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa. Inicialmente, define-se que a investigação deste estudo, em um primeiro momento, tem caráter quantitativo e explicativo, tendo como fundamentos:

a) A abordagem sistemática de Hofstede (1991) que discute quatro dimensões básicas da cultura nacional: distância do poder; individualismo e coletivismo; masculinidade e feminilidade; e, aversão a incerteza - identificadas em sua pesquisa realizada com “116 mil empregados da IBM, em 53 países ou regiões” (COLETA; COLETA, 2005, p. 156);

b) teoria da adequação cultural, de Charles Handy (1994), que discute as quatro culturas organizacionais que se relacionam com quatro deuses da mitologia:– Zeus, Apolo, Atena e Dionísio, e validada por Gomide Júnior e Martins (1997).

Em outro momento, apresenta-se com um caráter qualitativo, exploratório e descritivo, tendo em vista a necessidade de identificação dos traços da cultura local para atingir os objetivos deste estudo.

Destaca-se que este estudo, paralelamente, levantou-se o número e a modalidade de serviços prestados pelas empresas do setor de serviços estabelecidas no distrito de Lavras Novas - MG, visto que não existem dados oficiais que quantifiquem o setor, além do fato de muitas delas se apresentarem instáveis quanto a sua existência no mercado.

Para a identificação dos traços da cultura local, foram entrevistados representantes, indicados pela comunidade como sendo estes os conhecedores da sua história e do seu cotidiano, e ainda líderes para a resolução de problemas que incidam sobre o distrito e seus habitantes.

3.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa tem por finalidade de ser um estudo quantitativo e qualitativo com o intuito de esclarecer os fatores que contribuem para o comportamento das organizações e da população local. Caracteriza-se como um modelo misto, pois utiliza de uma análise estatística e de uma análise não estatística. Para Creswell⁵ (1994), citado por Ruiz (2004), este modelo, apesar de ser complexo e trabalhoso, por interferir em todas as fases do estudo, por este mesmo motivo, agrega maior valor ao seu conteúdo.

Segundo Goode e Hatt (1973), as pesquisas atuais devem pautar-se pela união do método quantitativo e com método qualitativo, rejeitando a perspectiva oposicionista entre uma e outra, visto que, independente da precisão dos resultados obtidos por meio das medições, o que realmente importa é a sua qualidade.

Observa-se que as duas abordagens possuem características próprias, mas que se complementam. Sendo assim, pode se dizer que a pesquisa qualitativa é interpretativa, de origem holística, buscando as “nuances, os motivos e os meios na observação do fenômeno”, além de apresentar-se mais subjetiva, com predomínio da indução. Por outro lado, a pesquisa quantitativa volta-se para as “generalizações, conclusões e fins, tendo uma origem no empirismo e utilizando a dedução para a formulação de hipóteses” (RUIZ, 2004, p. 41).

Ao citar Miles e Huberman⁶ (1994), Melo *et al.* (2007) apontam alguns aspectos que são considerados vantagens e desvantagens na abordagem qualitativa:

- . Vantagens: a) possibilita maior visualização da complexidade do fenômeno social observado; b) dificulta o controle racional dos dados por membros da

⁵ CRESWELL, J. W. **Research desing**: qualitative and quantitative approaches. Tousand Oaks: Sagt, 1994.

⁶ MILES, M. B.; HUMERMAN, A. **Qualitative data analysis**. Oaks: Sage,1994.

organização, e conseqüentemente, favorece a redução de prováveis vieses tendenciosos provocados por interesses políticos, defensivos ou de resistência; c) permite a aquisição de significados atribuídos pelos indivíduos em relação a suas percepções sobre os fatos; e d) facilita a análise e a interpretação de dados quantitativos.

. Desvantagens: a) necessita de um período de tempo maior para a coleta de dados; b) requer um procedimento de coleta de dados mais trabalhoso; c) permite na sua análise e interpretação, a ocorrência de problemas que se relacionam com os critérios de validade e fidedignidade.

Quanto a abordagem quantitativa Ruiz (2004) ao citar Creswell (1994), afirma que o pesquisador que direciona o seu estudo para esta abordagem também encontrará vantagens e desvantagens:

. Vantagens: a) necessita de um tempo menor para a sua aplicação; b) requer menor grau de ambigüidade; c) favorece um direcionamento guiado por regras preestabelecidas; d) permite a comprovação ou o teste de uma teoria.

. Desvantagens:a) a generalização acarreta na simplificação da complexidade dos universos pesquisados; b) pode falhar ao não reconhecer a verdade contida nas várias facetas que constituem o fenômeno observado; c) desconsidera a realidade cotidiana das visões dos indivíduos nas suas ações (HOUNSELL; WINN⁷, 1981, *apud* SOUZA, 1989).

Dessa maneira, optou-se por combinar aqui as duas abordagens, tendo em vista a necessidade de compensar as fraquezas e as forças existentes nas estratégias adotadas. Esta união de metodologia permite a triangulação por meio da convergência dos resultados, possibilita a convergência, a complementariedade, a identificação das contradições e das novas perspectivas e propicia o aumento no escopo do estudo. Sendo assim, concorda-se com Demo (2002) e Melo *et al.* (2007, p. 68) quando estes afirmam que “o objeto da pesquisa qualitativa é desvendar os

⁷ HOUSELL, D.; WINN, V. Qqualitative approaches to the study of information problems. In: **Social Science Information Studys**. V. 1, n. 4, Jul. 1981. p. 205 – 56.

aspectos menos formais dos fenômenos em questão, sem desconsiderar sua faceta quantitativa [...] todo fenômeno quantitativo que envolve o ser humano contem uma dimensão qualitativa”, e ainda, “o qualitativo, por sua vez, é histórico e guarda um contexto material, temporal e espacial”. Portanto, a união dos dois métodos tornou-se possível e bem-vinda para a realização deste estudo, visto que seu principal objetivo é verificar como os traços da cultura local interferem na cultura organizacional das empresas do setor de serviços do distrito de Lavras – MG.

Quanto aos fins esta é uma pesquisa descritiva, pois evidência aspectos de determinada população ou fenômeno, podendo “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, 2003, p. 47).

Quanto aos meios utilizados para a investigação foram:

a) pesquisa bibliográfica, com a finalidade de compor o referencial teórico baseado em estudos realizados sobre cultura organizacional e cultura brasileira;

b) pesquisa de campo, utilizando questionários para a identificação dos traços da cultura nacional e da cultura organizacional, e entrevista em profundidade para a identificação dos traços da cultura local e levantamento da história sobre o surgimento de Lavras Novas-MG, visto que não existem documentos oficiais sobre a sua fundação.

Para a aplicação da pesquisa de cultura organizacional, encontram-se todos os trabalhadores – na sua grande maioria, diaristas - que desempenham atividades nas empresas prestadoras de serviço estabelecidas no distrito de Lavras Novas - MG, e que há alguns anos passaram a ser as principais geradoras de emprego na região. Na impossibilidade de quantificar o número de empresas existentes, por não existir dados oficiais e por terem uma existência imprevisível, consideraram-se todas aquelas que estivessem em pleno funcionamento no período da realização da pesquisa. Para a cultura nacional, encontram-se os habitantes de Lavras Novas – MG.

Nesse contexto, a seleção dos entrevistados se pautou pelo critério da acessibilidade (VERGARA, 2003), contando com 40 indivíduos pesquisados para o questionário de cultura nacional e outros 40 para o questionário de organizacional.

Quanto à cultura local, foram entrevistados dois sujeitos que guardam na sua memória a história do distrito, indicados pela população local como sendo, atualmente, os representantes para tal situação.

3.2 Coleta e tratamento dos dados

A coleta de dados processou-se utilizando os seguintes instrumentos:

a) questionário contendo 53 itens, em um conjunto de quatro escalas tipo Likert, com cinco opções de respostas para cada item (5 – Concordo totalmente; 4 – Concordo em parte; 3 Em dúvida; 2 – Discordo em parte; 1 – discordo totalmente), para a medida dos fatores da cultura nacional sob a ótica de Hofsted. Este questionário foi validado por Coleta; Montalvo; Coleta, em 2004, (COLETA; COLETA, 2005, p. 158), e PINTO (2005) (Anexo B).

Tabela 1: Coeficientes de confiabilidade,

Escala/Fator	Nº de itens	α de Cronbach
Distância hierárquica	18 Itens de 1 – 18	0,88
Individualismo e coletivismo	12 Itens de 19 – 39	0,82
Masculino e feminino	9 31 – 38	0,68
Aversão a incertezas	14 Itens 39 – 52	0,84

Fonte: COLETA; COLETA, 2005, p. 159

b) questionário contendo 28 itens em um conjunto de quatro escalas com base na obra de Handy (1994), representando cada uma das culturas, ou seja, escala de percepção de cultura-de-clube, ou Zeus; escala de percepção de cultura-de-função, ou Apolo; escala de percepção de cultura-de-tarefa, ou

Atena; e escala de percepção de cultura existencial ou Dionísio, contendo cinco opções de resposta para cada item (5 – Concordo totalmente; 4 – Concordo em parte; 3 Em dúvida; 2 – Discordo em parte; 1 – Discordo totalmente) para medida dos fatores da cultura organizacional, validada por Gomide Júnior e Martins (1997) (Anexo A).

Tabela 2: Dados psicométricos das escalas de medida dos deuses da administração Coeficientes de confiabilidade,

Escala/Fator	Nº de itens	α de Cronbach
Escala de percepção de cultura do clube	6 escala 1 – itens de 01 a 06	0,70
Escala de percepção de cultura da função	10 escala 1 – itens de 07 a 16	0,75
Escala de percepção de cultura da tarefa	5 escala 1 – itens de 17 a 21	0,77
Escala de percepção de cultura existencial	7 escala 1 – itens de 22 a 28	0,82

Fonte: GOMIDE JÚNIOR; MARTINS, 1997.

c) Entrevistas em profundidade para permitir a construção da história do distrito de Lavras Novas e para possibilitar a triangulação dos dados. (Apêndice A)

Para a análise dos dados coletados pelas escalas de cultura nacional e organizacional utilizou-se o *software* SPSS 12.0 for *Windows*. Para as entrevistas em profundidade, após a sua transcrição, adotou-se a análise de conteúdo, mais especificamente, na modalidade da enunciação que tem a concepção da comunicação como um processo, e não um dado estatístico, pois considera que na produção é perceptível a elaboração do sentido e da transformação, visto que a produção da fala é espontânea e constrangida, que o discurso é inacabado, uma criação de significados, incoerentes, contraditórios e imperfeitos, que a entrevista aberta oferece dinamismo e a emergência do inconsciente (BARDIN, 1977; MINAYO, 2006).

Suas etapas operacionais foram: a) o estabelecimento do *corpus* que é a delimitação do número de entrevistas considerando que a qualidade substitui quantidade de material; b) a preparação do material destacando que cada entrevista

é uma unidade básica, devendo ser obedecida a fidelidade da transcrição e, inclusive, a conservação dos silêncios, risos, repetições, lapsos, sons, etc.

Na análise, observaram – se: o alinhamento, a dinâmica do discurso do indivíduo, o estilo, os elementos atípicos e as figuras de retórica (BARDIN, 1977; MINAYO, 2006). A escolha da modalidade da enunciação foi influenciada pela seguinte observação:

[...] bem mais complexa e contextualizada que as abordagens quantitativas das falas, é conseguir, através do confronto entre a análise lógica, a análise seqüencial e a análise do estilo e dos elementos atípicos de um texto, a compreensão do seu significado. A conexão entre os temas abordados, o processo de produção da linguagem e seu contexto, acabam por evidenciar os conflitos e as contradições que permeiam e estruturam um discurso (MINAYO, 2006, p. 315);

4 RESULTADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados do estudo em duas partes distintas:

- a) resultados obtidos por meio do método quantitativo, subdividido em duas subseções: referente à cultura organizacional; referente à cultura local.

- b) resultados obtidos pela análise de conteúdo das entrevistas em profundidade.

De posse dos dados, a análise foi realizada no processo *SPSS 12.0 for Windows*. Construíram-se tabelas e histogramas, com o objetivo de sintetizar e descrever os resultados obtidos com a aplicação dos questionários de cultura nacional e organizacional no setor de serviços de Lavras Novas.

Os resultados estão apresentados em duas subseções. A primeira subseção refere-se aos dados do questionário de cultura organizacional, cuja medida dos fatores foi validada por Gomide Júnior e Martins (1997). A segunda subseção refere-se aos resultados obtidos com os questionários de cultura nacional, validado por Coleta e Coleta (2005).

Tanto para o questionário de cultura organizacional quanto o de cultura nacional realizou-se, primeiramente, uma média aritmética das questões que compõem cada fator (conjunto de itens que descrevem de maneira resumida uma dimensão), com o objetivo de fornecer pesos iguais a todos os itens. Depois dessa análise, optou-se por aplicar exatamente a mesma metodologia dos trabalhos referenciados acima, já validados. Os dois trabalhos apresentados fundamentaram a construção dos fatores na análise dos componentes principais

O objetivo principal desta técnica de estatística multivariada é explicar a estrutura de variância e covariância de um vetor aleatório, por meio da construção de combinações lineares (cujos pesos são chamados de “cargas fatoriais”) das

variáveis originais. Estas combinações lineares são chamadas de “componentes principais” e são não correlacionadas entre si. Determinado esses componentes, os seus valores numéricos, denominados de *escores*, podem ser calculados para cada elemento amostral. A comunalidade representa o quanto da variância da variável é reproduzida pelo(s) fator(es) (MINGOTI, 2005).

Para a validação da escala utilizada no questionário e a verificação da consistência interna das dimensões utilizou-se o Coeficiente *Alpha* de *Cronbach*, que mede a confiabilidade de consistência interna do conjunto em uma escala multi-itens. Esse coeficiente é um valor que varia de 0 a 1 e pode ser obtido pela fórmula:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2} \right)$$

em que n é o tamanho da amostra, s_i^2 representa a variância individual de cada item e s_T^2 , a variância da soma de todos os itens do teste. A confiabilidade satisfatória da consistência interna da escala é verificada para valores de *Alfa de Cronbach* acima de 0,60.

Com o objetivo de verificar a existência de correlação entre os fatores, foram obtidas as correlações de *Pearson*. A correlação de *Pearson* mede a associação entre duas variáveis. Essa correlação pode assumir valores entre -1 e 1 , sendo que o valor zero indica ausência de correlação entre as variáveis, valores acima de zero indicam correlação positiva (quanto maior é o valor de uma variável maior é o da variável correlacionada ou quanto menor um, menor o outro) e valores abaixo de zero indicam correlação negativa (quanto maior o valor de uma variável, menor é o valor da variável correlacionada). Para cada correlação calculada, obtém-se também o p-valor, que é referente ao teste de hipóteses que verifica se a correlação é significativa ou não. As correlações são consideradas significativas se o p-valor for inferior ao nível de significância estabelecido.

4.1 Resultados quantitativos

Neste tópico são apresentados os resultados obtidos com a aplicação do questionário de cultura organizacional validado por Gomide Júnior e Martins (1997), como também pelo questionário de cultura nacional validado por Coleta e Coleta (2005).

4.1. 1 Cultura organizacional

Antes de aplicar a metodologia utilizada em Gomide Júnior e Martins (1997), faz-se a uma análise descritiva dos resultados obtidos nesse estudo por meio do questionário de cultura organizacional. Nesse primeiro momento, optou-se por utilizar todas as questões que englobam as escalas, dando pesos iguais a todos os itens. Ou seja, utilizou-se a média aritmética obtida para cada indivíduo pesquisado em cada dimensão ou fator. Na TAB. 3, estão algumas estatísticas descritivas das seguintes escalas: Escala de Percepção da Cultura do Clube (EPCC), Escala de Percepção da Cultura da Função (EPCF), Escala de Percepção da Cultura da Tarefa (EPCT) e Escala de Percepção da Cultura Existencial (EPCE).

Dentre as escalas estudadas, tem-se que a menor média foi a da EPCC (o que indica não haver grande percepção da cultura do clube) e a maior da EPCE (o que indica maior percepção da cultura existencial). O desvio padrão é próximo para todas as escalas e tem um valor relativamente pequeno, considerando que a escala varia de 1 a 5.

Tabela 3: Estatísticas descritivas das escalas/
Cultura organizacional

Escala	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
EPCC	1,00	3,83	2,39	0,69
EPCF	1,57	4,00	3,26	0,50
EPCT	2,10	4,70	3,61	0,59
EPCE	2,40	5,00	4,04	0,59

Fonte: Dados da pesquisa

Para permitir uma apreciação mais detalhada dos valores obtidos para cada escala por meio da média aritmética, foram construídos histogramas, isto é, gráficos cujo eixo horizontal representa o ponto médio dos intervalos das escalas e o eixo vertical representa o número de entrevistados nesta faixa.

O GRÁF. 1 representa o histograma da EPCC. Como eixo horizontal representa os intervalos de valores e o eixo vertical o número de entrevistados com média naquele intervalo, tem-se que, analisando a primeira barra, apenas um entrevistado apresentou média da EPCC no intervalo que varia de 0,75 a menos que 1,25 (visto que o ponto médio do intervalo é 1). Analisando a segunda barra ressalta-se que oito pessoas tiveram média da EPCC no intervalo que varia de 1,25 a menos que 1,75 e assim sucessivamente.

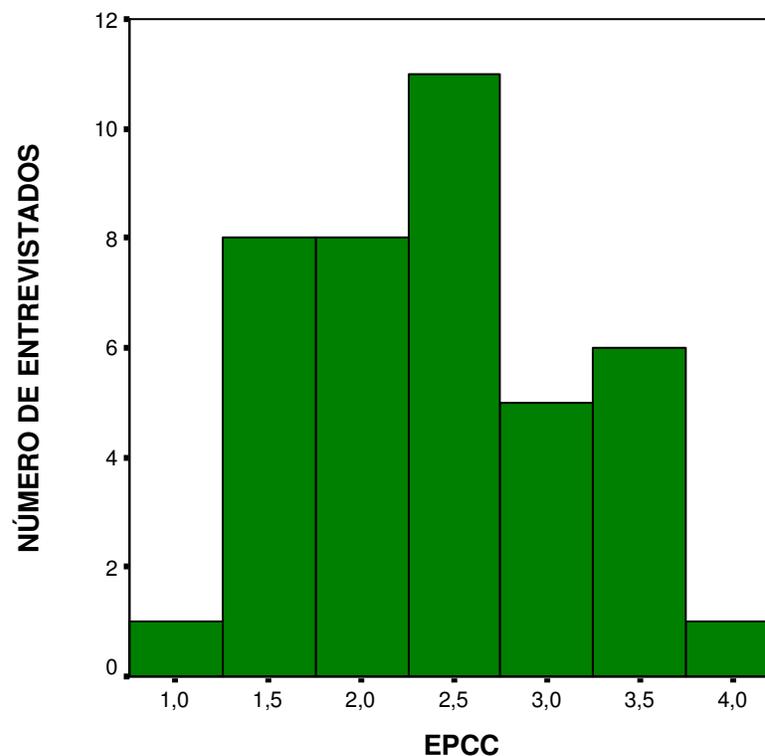


Gráfico 1: Histograma da EPCC - média aritmética
Fonte: Dados da pesquisa

Observou-se que o maior número de trabalhadores possuem média no intervalo de 2,25 a 2,75. Além disso, 28 entrevistados, representando 70% dos entrevistados tiveram média na escala inferior a 2,75. Lembrando que a escala varia de 1

(Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente), tem-se a evidência de que existe uma tendência à discordância das situações apresentadas nesse fator. Portanto, a cultura do clube não é muito difundida entre os trabalhadores do setor de serviços de Lavras Novas; ou seja, não se verifica, de forma geral, uma cultura em que existe um dono todo poderoso que irradia punições.

No GRÁF. 2 está o histograma da EPCF, em que o maior número de trabalhadores (o que representa 33% da amostra total) encontra-se no ponto médio igual a 4. Além disso, tem-se que 75% apresentaram média superior a 3, o que indica tendência à concordância com os aspectos apresentados. Portanto, observou-se uma considerável presença da cultura da função entre os trabalhadores do setor de serviços de Lavras Novas, em que as funções são desenhadas como um fluxo, por meio de regras e procedimentos.

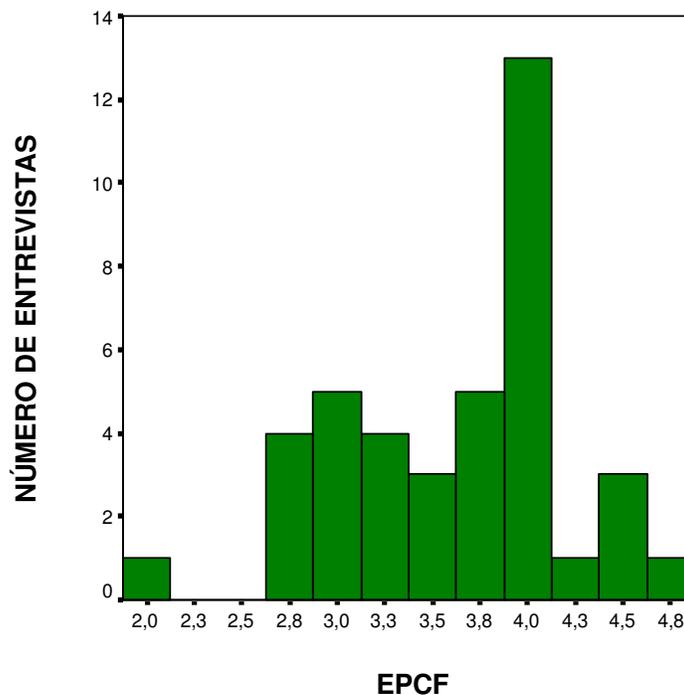


Gráfico2: Histograma da EPCF - média aritmética

Fonte: Dados da pesquisa

O GRAF. 3 mostra que 18 entrevistados (o que representa 46% da amostra) apresenta média de EPCT no intervalo de 3,75 a 4,25 e analisando a distribuição total, percebeu-se uma tendência à concordância dos aspectos apresentados neste fator, visto que tem-se médias altas. Portanto, observou-se a presença da cultura da

tarefa entre os trabalhadores do setor de serviços de Lavras Novas, em que privilegia-se o trabalho em equipe, há uma busca de soluções contínuas e bem sucedidas de problemas e o desempenho dos empregados é julgado em termos de resultados obtidos.

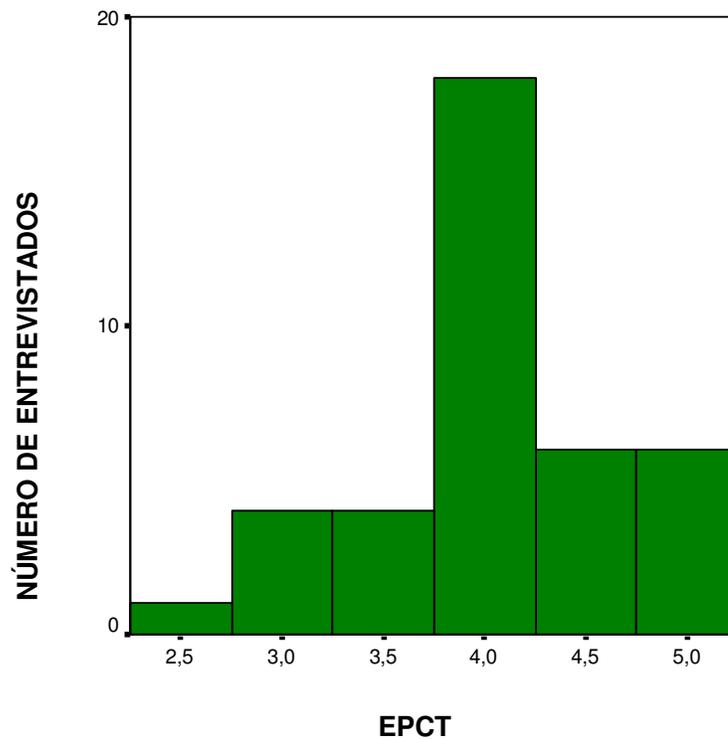


Gráfico 3: Histograma da EPCT - média aritmética
Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 4 representa as médias aritméticas para a EPCE. Tem-se que 69% dos trabalhadores apresentaram média superior a 3, indicando, também, tendência a concordar com as situações apresentadas neste fator. Portanto, verifica-se a existência da cultura existencial no setor de serviços de Lavras Novas, em que há preservação da identidade e liberdade individual do empregado.

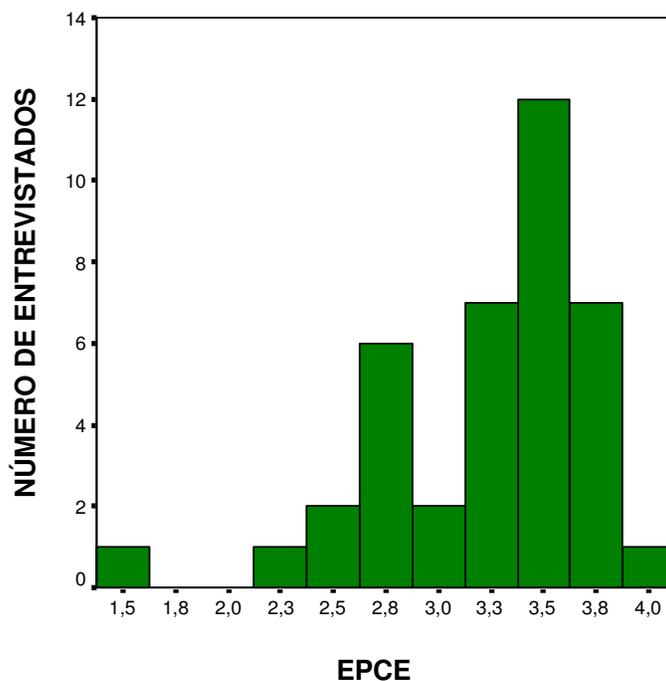


Gráfico 4: Histograma da EPCE - média aritmética
Fonte: Dados da pesquisa

Após estudar separadamente as médias obtidas para cada escala, fez-se a correlação entre essas escalas, como apresentado na TAB. 4. As correlações marcadas de negrito foram as que se mostraram significativas a 5% de significância.

Assim, observou-se correlação significativa da EPCF com a EPCT e EPCE, mas a associação mais forte se deu entre EPCT e EPCE. Portanto, existe uma tendência de que quanto mais forte for a presença da cultura da tarefa, maior também é a presença da cultura existencial.

Tabela 4: Correlação das escalas –
 média aritmética

Escala	EPCC	EPCF	EPCT
EPCF	0,030		
EPCT	-0,80	0,450	
EPCE	-0,105	0,328	0,532

Fonte: Dados da pesquisa

Como citado anteriormente, esse estudo foi baseado em uma pesquisa já validada. Portanto, torna-se cabível a aplicação da mesma metodologia na construção dos

fatores. É importante ressaltar que essa análise foi feita não com o objetivo de validar as escalas (pois isso já foi feito), mas verificar a possibilidade de encontrar os mesmos fatores construídos, já que essa amostra é menor que a de outros estudos que tinham o mesmo objetivo.

Primeiramente, calculou-se o *Alpha de Cronbach* para verificar se as escalas possuem boa consistência interna, como pode ser visto na TAB. 5. Observa-se que o valor para a EPCE foi inferior a 0,6, o que indica falta de consistência interna no fator.

Tabela 5: α de Cronbach

Escola	Número de itens	α de Cronbach
EPCC	6	0,60
EPCF	10	0,78
EPCT	5	0,61
EPCE	7	0,40

Fonte: Dados da pesquisa

Após diversas tentativas, optou-se por retirar do fator EPCE a questão 28 e assim, visto que foi a única questão que, após ser excluída da escala elevou o *Alpha de Cronbach* acima de 0,6. Sendo assim, obteve-se os valores de *Alpha de Cronbach* apresentados na TAB. 6.

Tabela 6: novo α de Cronbach

Escola	Número de itens	α de Cronbach
EPCC	6	0,60
EPCF	10	0,78
EPCT	5	0,61
EPCE	6	0,64

Fonte: Dados da pesquisa

Como em Gomide Júnior e Martins (1997), utilizaram-se os fatores cujas componentes principais apresentaram autovalor superior a 1,5. Na TAB. 7, estão apresentadas algumas características relacionadas aos fatores construídos.

Tabela 7: Número de fatores e itens, autovalores e porcentagem de variância explicada

Escala	Nº de fatores com autovalor superior a 1,5	Autovalor(es) do fator	Número de itens	Porcentagem de variância explicada
EPCC	1	2,07	6	34,44
EPCF	2	4,00 e 1,56	10	55,65
EPCT	1	2,00	5	39,93
EPCE	1	2,22	6	36,99

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que apenas a EPCF teve dois fatores, visto que apresentaram autovalor superior a 1,5. Todas as escalas tiveram, no mínimo, 34% de suas variâncias explicadas pelos fatores selecionados. A proporção de variância explicada se dá pela variância da componente principal dividida pela variância total do fator, que é equivalente ao auto valor da componente principal dividido pela soma de todos os autovalores da matriz analisada.

As TAB. 8 a 11 mostram os itens que compõem cada fator, com suas respectivas cargas fatoriais (peso dado a cada questão na construção do fator) e comunalidade (variabilidade explicada pelo item incluído no modelo fatorial). Pelas TAB. 8, 10 e 11, observa-se que as cargas fatoriais são todas positivas, formando, assim, índices globais das respectivas escalas. Já a Tab. 9, em que foram construídos dois fatores para a EPCF, mostra que a primeira componente é praticamente um índice global que dá um peso negativo e próximo de zero para a questão 7. Já a segunda componente dá um grande peso a esse item e pesos variados (positivos e negativos) para as outras questões.

Tabela 8: Carga fatorial e comunalidade do fator EPCC

Item	Carga fatorial	Comunalidade
1. Chefes autoritários estão com tudo nessa organização.	0,493	0,243
2. Quanto mais perto do diretor, mais se tem poder nesta organização.	0,632	0,400
3. É tradição nesta organização que membros da família do chefe ocupem cargos importantes.	0,758	0,574
4. Para conseguir emprego nesta organização, é preciso conhecer alguém dentro que indique.	0,754	0,568
5. Nesta organização é importante ser amigo do chefe.	0,485	0,235
6. Esta organização só consegue colaboração dos empregados através de ameaças.	0,213	0,045

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 9: Carga fatorial e comunalidade do fator EPCF

Item	Carga fatorial 1ª componente	Carga fatorial 2ª componente	Comunalidade
7. Aqui sempre se respeita a hierarquia	-0,022	0,812	0,659
8. Logo que o empregado entra nesta organização, ele fica sabendo quanto irá ganhar e a que benefícios terá direito.	0,715	0,439	0,703
9. O organograma da organização é bem definido.	0,744	0,094	0,563
10. Tudo nesta organização é regido por normas	0,254	0,547	0,363
11. Nesta organização o empregado pode começar por baixo e chegar a ocupar altos cargos.	0,819	-0,047	0,673
12. Nesta organização as regras a serem seguidas são bem definidas.	0,660	-0,169	0,467
13. Logo que o empregado entra nesta organização ele fica sabendo que tarefas deverá empenhar.	0,618	-0,395	0,538
14. Esta organização espera que o empregado faça exatamente o que está previsto na descrição de seu cargo.	0,634	-0,110	0,414
15. Nesta organização as tarefas de cada empregado são bem definidas.	0,466	0,378	0,360
16. O planejamento nesta organização é encarado como parte importante do trabalho.	0,876	-0,246	0,828

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 10: Carga fatorial e comunalidade do fator EPCT

Item	Carga fatorial	Comunalidade
17. Esta organização valoriza o companheirismo entre seus funcionários.	0,359	0,129
18. O forte desta organização é o trabalho em equipe	0,643	0,413
19. Aqui há busca de novos métodos de trabalho.	0,788	0,620
20. A cooperação é valorizada nesta organização.	0,677	0,458
21. Aqui, o desempenho do empregado é avaliado através dos resultados do seu trabalho.	0,613	0,376

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 11: Carga fatorial e comunalidade do fator EPCE

Item	Carga fatorial	Comunalidade
22. A liberdade dos profissionais desta organização não é limitada pelas normas organizacionais.	0,526	0,277
23. A liberdade profissional dos empregados desta organização é respeitada pelos seus chefes.	0,334	0,112
24. Existe liberdade nesta organização para que os empregados tomem decisões profissionais.	0,814	0,663
25. As diretrizes administrativas nesta, organização, são negociadas com os empregados.	0,658	0,433
26. Liberdade individual é um valor importante nesta organização.	0,651	0,424
27. O objetivo desta organização é dar assistência ao desenvolvimento profissional de seus empregados.	0,558	0,311

Fonte: Dados da pesquisa

Após selecionar os fatores apresentados nas TAB. 8 a 11 (em que estão apresentadas as questões que os incluem e os pesos que tem no fator – carga fatorial), foram obtidos seus escores para cada um dos entrevistados. Então,

construíram-se os histogramas desses *escores* para uma melhor visualização da distribuição dos mesmos.

O GRÁF. 5 mostra o histograma dos *escores* para o fator EPCC. Obtiveram-se média 8 e desvio padrão igual a 2,53. Observa-se maior concentração em médias menores, o que confirma o mesmo resultado em que se utilizou a média aritmética de todas as questões: não se percebe uma presença marcante da cultura do clube, visto que foram apresentados índices mais baixos dessa escala, obtendo média 8 e desvio padrão igual a 2,53 para esta escala.

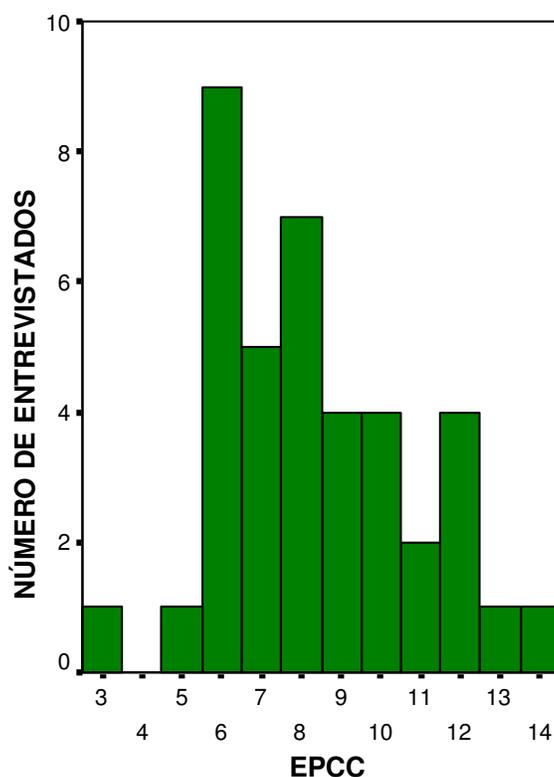


Gráfico 5 Histograma da EPCC – versão final
Fonte: Dados da pesquisa

No GRÁF. 6 representa-se o histograma dos escores do primeiro fator da EPCF (EPCF1). Percebe-se uma tendência a concentrar valores maiores, confirmando a tendência de concordância com os aspectos abordados, visto que esse é um índice global da escala em estudo. Portanto, verifica-se, da mesma forma que a média aritmética, uma presença da cultura da função.

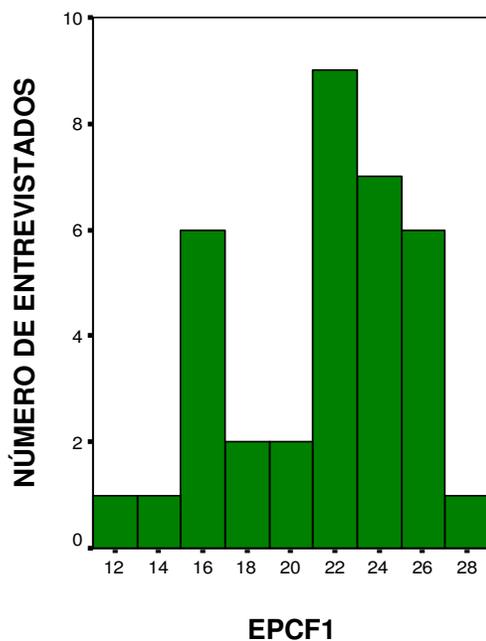


Gráfico 6: Histograma da EPCF1 – versão final
Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 7 mostra o histograma dos escores do segundo fator da EPCF (EPCF2). Apesar de uma faixa de valores se sobressair, visto que sete entrevistados tiveram média da EPCF2 entre 4,75 e 5,25 (ponto médio de intervalo igual a 5). A visão geral é de que existe uma certa uniformidade na distribuição desses *escores*.

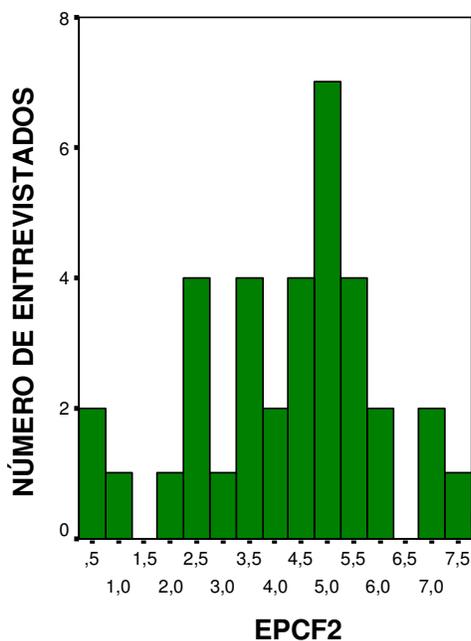


Gráfico 7: Histograma da EPCF2 – versão final
Fonte: Dados da pesquisa

Para verificar se existe algum relacionamento entre as duas componentes da EPCF, está representado no GRAF. 8, um diagrama de dispersão de seus *escores*. Não se observou nenhum padrão de comportamento entre essas duas componentes.

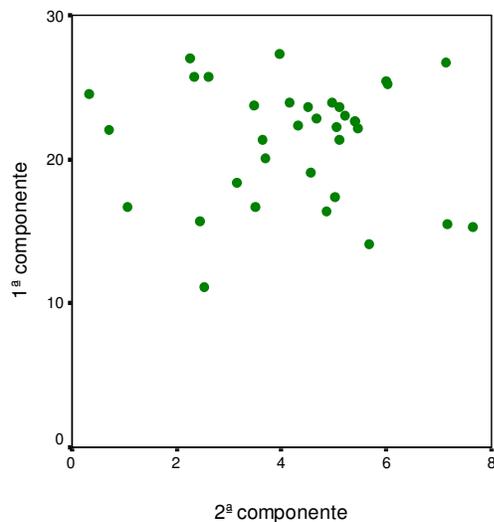


Gráfico 8: Diagrama de dispersão da EPCF1 x EPCF2
Fonte: Dados da pesquisa

No GRÁF. 9 estão representados os *escores* da EPCT. Observa-se uma tendência a valores altos, confirmando o comportamento descrito pelo fator com a média aritmética de que existe concordância com os aspectos abordados na escala.

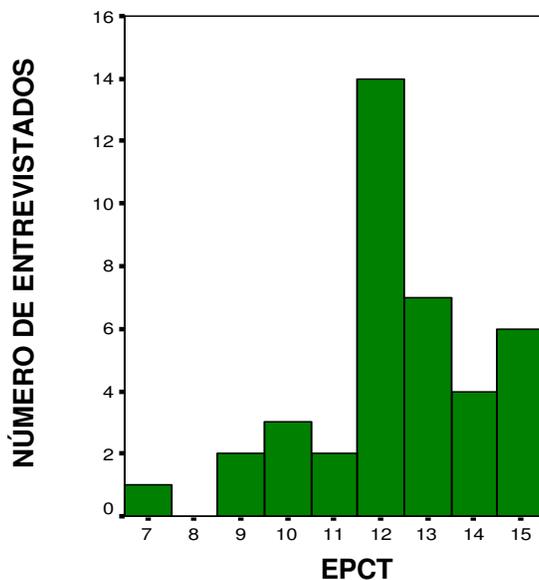


Figura 9: Histograma da EPCT – versão final
Fonte: Dados da pesquisa

O GRAF. 10 demonstra que os *escores* da EPCE possuem valores médios a altos, revelando índices globais de concordância com as questões apresentadas. Isso confirma a análise realizada anteriormente de que ocorre uma difusão da cultura existencial entre os trabalhadores do setor de serviços de Lavras Novas.

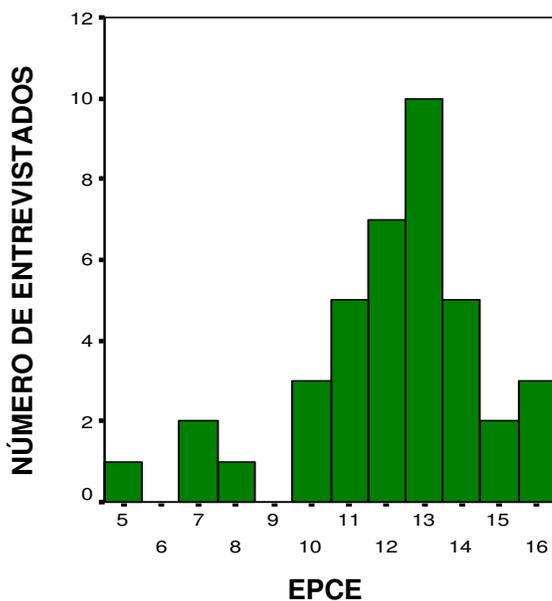


Gráfico 10: Histograma da EPCE – versão final

Fonte: Dados da pesquisa

Na TAB. 12 estão apresentadas as correlações entre os fatores estudados. Observa-se correlação significativa a 5% de significância entre: EPCF1 e EPCT, EPCF2 e EPCE (correlação negativa) e EPCT e EPCE (associação mais forte). Da mesma maneira que a análise anterior (média aritmética das questões), confirma-se que quanto maior a média da escala que mede a cultura da tarefa, maior também é a escala que mede a cultura existencial.

Tabela 12: Correlação das escalas – versão final

Componente	EPCC	EPCF1	EPCF2	EPCT
EPCF1	0,133			
EPCF2	0,157	-0,039		
EPCT	-0,038	0,479	-0,225	
EPCE	-0,219	0,296	-0,338	0,529

Fonte: Dados da pesquisa

4.1.2 Cultura Nacional

Como realizado para o questionário da cultura organizacional, primeiramente utilizou-se a média aritmética para as dimensões validadas em Coleta e Coleta (2005). No entanto, é importante ressaltar que foram recodificadas as respostas de algumas questões que, intencionalmente, tiveram suas escalas em direção contrária à de outras do mesmo fator. Isso para evitar possíveis vícios nas respostas.

Assim, tem-se na TAB. 13 algumas dados descritivos das dimensões em estudo: Índice de distância hierárquica (IDH), Índice de Individualismo (INDI), Índice de Masculinidade (MASC) e Índice de controle de incerteza (INCI).

Tabela 13 Estatísticas descritivas das escalas

Escala	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
IDH	2,44	3,94	3,24	0,47
INDI	1,75	4,00	2,83	0,55
MASC	1,88	4,13	3,08	0,53
CINC	2,29	3,93	3,05	0,44

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a menor média é do INDI (2,83) e a maior do IDH (3,24). No entanto, levando em consideração que a escala varia de 1 a 5, as médias não foram altas, o que não indica, de maneira geral, concordância com as situações propostas no questionário.

Para verificar o comportamento da média dos índices mais detalhadamente, foram construídos os histogramas. O GRÁF. 11 revela uma relativa uniformidade nos valores para o IDH, variando de 2,4 a 4,1. Isso mostra uma situação geral mais neutra, em que não se sobressaiu nem tendência a concordância nem a discordância dos aspectos abordados. Portanto, as opiniões entre os trabalhadores do setor de serviços de Lavras Novas são diversificadas no que se refere ao nível de distância hierárquica.

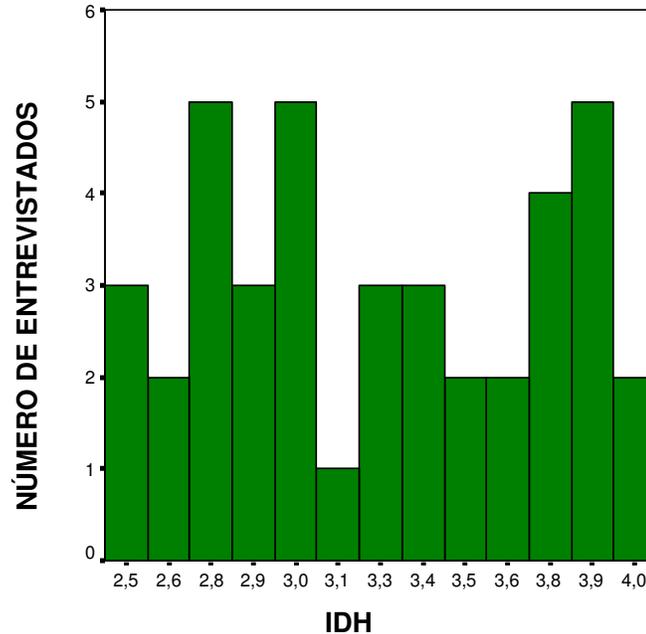


Gráfico 11: Histograma do IDH – média aritmética
Fonte: Dados da pesquisa

A partir da GRAF. 12, conclui-se que 80% dos trabalhadores do setor de serviços de Lavras Novas apresentaram média do INDI entre 2,1 e 3,4 (faixas de valores cujos pontos médios são, respectivamente 2,3 e 3,3). Nenhuma faixa de valor se destacou das demais. Portanto, observa-se predominância de leve discordância a neutralidade no que se refere a situações de coletivismo e trabalho em equipe.

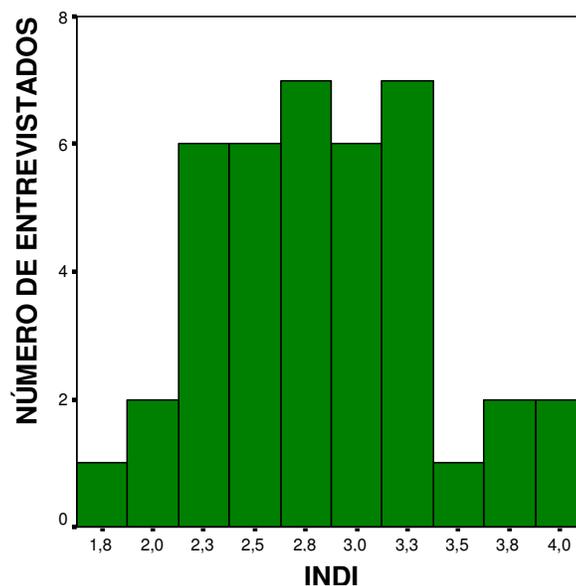


Gráfico 12: Histograma do INDI – média aritmética
Fonte: Dados da pesquisa

No GRÁF. 13 observa-se que 17 entrevistados (42,5% da amostra) tiveram médias entre 3,25 e 3,65, sendo que um número representativo obteve média menor. Isso mostra uma tendência à neutralidade e concordância com as situações apresentadas no questionário. Portanto, observa-se, de maneira geral, uma cultura que tende a valorizar a igualdade de gênero, apesar de não ser muito forte para a maioria dos entrevistados do setor.

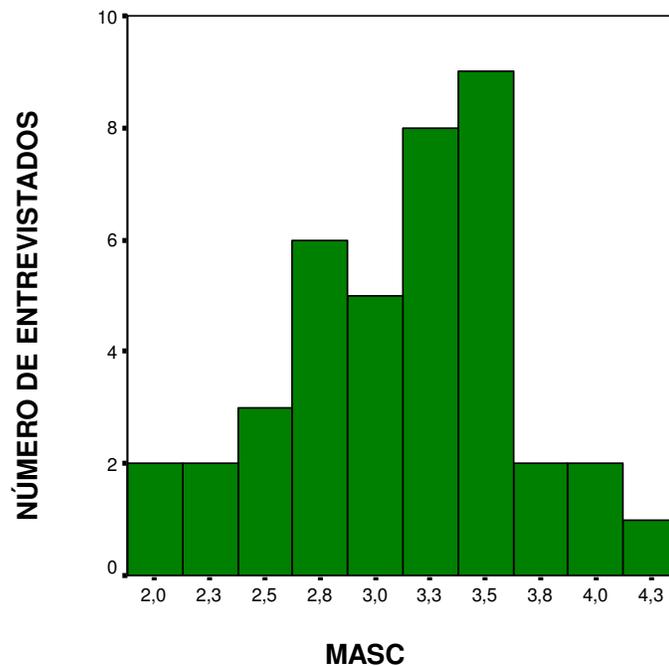


Gráfico 13: Histograma do MASC – média aritmética
Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 14 mostra que sete dos trabalhadores entrevistados (18% da amostra) apresentaram média do CINC entre 2,85 e 2,95 e cinco entrevistados (13% da amostra) entre 2,55 e 2,65. As demais faixas de valores apresentaram uma distribuição mais uniforme. Portanto, se for considerado que a escala varia de 1 a 5, percebe-se uma situação de neutralidade a de leve discordância das situações abordadas nesse fator. Ou seja, não é visto de forma muito clara para os trabalhadores do setor de serviços de Lavras Novas uma situação segura do seu trabalho, em que se controlam e evitam as incertezas.

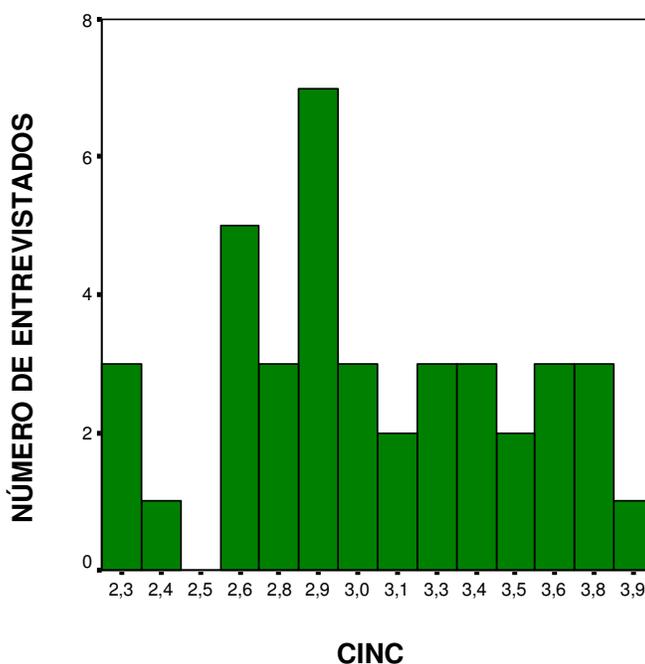


Gráfico 14: Histograma do CINC – média aritmética
Fonte: Dados da pesquisa

Para verificar se existe algum relacionamento entre os índices, foi construída a TAB 14, que mostra a correlação dos mesmos. A única correlação significativa a 5% de significância foi entre o INDI e CINC (associação negativa). Portanto, existe o comportamento de que quando um deles é alto, o outro tende a ser baixo. De outra maneira, se um entrevistado apresentar uma média alta para o índice que mede o grau de coletivismo, ele tende a ter uma média baixa no índice que mede o grau de controle da incerteza.

Tabela 14: Correlação dos índices –
 média aritmética

Escala	IDH	INDI	MASC
INDI	0,208		
MASC	0,246	0,233	
CINC	- 0,082	- 0,596	- 0,141

Fonte: Dados da pesquisa

Como o questionário da cultura nacional foi baseado em Coleta e Coleta (2005), aplicou-se a mesma metodologia deste. Primeiramente, para verificar se os fatores

eram consistentes foram calculados os valores de *Alpha de Cronbach*, apresentados na TAB. 15. Tanto o MASC quanto o CINC apresentaram valores inferiores a 0,6.

Tabela 15: α de Cronbach

Escola	Número de itens	α de Cronbach
IDH	18	0,62
INDI	12	0,63
MASC	8	0,33
CINC	14	0,55

Fonte: Dados da pesquisa

Como em Coleta e Coleta (2005), foram adotadas apenas as questões cuja carga fatorial foi superior a 0,37. Assim, foram eliminadas dos fatores as questões que não atenderam a essa regra, como mostra a TAB. 16.

Tabela 16: Estatísticas descritivas das escalas

Fator	Nº de itens com carga fatorial superior a 0,37	Itens
IDH	9	2,4,6,8,10,11,12,15,16
INDI	8	19,22,23,24,25,27,29,30
MASC	5	31,32,33,37,38
CINC	6	39,45,46,47,49,52

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, foram recalculados os valores de *Alpha de Cronbach* (ver Tabela 15), indicando que os fatores são consistentes internamente.

Tabela 17: novo α de Cronbach

Escola	Número de itens	α de Cronbach
IDH	9	0,79
INDI	8	0,71
MASC	5	0,61
CINC	6	0,66

Fonte: Dados da pesquisa

Nas TAB. 18 a 21 estão as cargas fatoriais e comunalidades para cada item que compõe os fatores. Observa-se que estes podem ser considerados índices globais das dimensões estudadas, dado que todos têm pesos importantes.

Tabela 18: Carga fatorial e comunalidade para o IDH

Itens	Carga fatorial	Comunalidade
2. Os funcionários Têm liberdade para questionar as ordens dos seus chefes quando discordam deles.	0,513	0,264
4. As pessoas em posição hierárquica mais alta têm mais privilégios.	0,534	0,285
6. Há uma clara distinção entre os níveis hierárquicos.	0,590	0,348
8. As pessoas fazem o que é pedido, mesmo que não concordem.	0,701	0,491
10. As pessoas em posição de direção tentam aumentar sua distância social dos indivíduos menos poderosos.	0,774	0,600
11. É clara a centralização do poder.	0,617	0,381
12. Os indivíduos nas posições mais altas têm privilégios diferentes daqueles nas posições mais baixas.	0,698	0,487
15. Há uma grande diferença salarial entre a alta direção e a base da organização.	0,669	0,448
16. Existem armários reservados para os cargos mais altos da administração.	0,433	0,187

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 19: Carga fatorial e comunalidade para o INDI

Item	Carga fatorial	Comunalidade
19. Os funcionários usam a cooperação e colaboração nas suas relações profissionais.	0,530	0,281
22. Os interesses individuais estão acima dos interesses coletivos.	0,667	0,445
23. O grupo é mais valorizado que o indivíduo.	0,501	0,251
24. As decisões são tomadas após a obtenção de consenso.	0,716	0,513
25. As relações de competição profissional entre funcionários são claramente percebidos.	0,483	0,234
27. As pessoas trabalham somente em projetos individuais.	0,412	0,170
29. Poderia ser aplicado perfeitamente a máxima “cada um por si e Deus por todos”.	0,831	0,690
30. As pessoas procuram proteger uns aos outros.	0,450	0,202

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 20: Carga fatorial e comunalidade para o MASC

Item	Carga fatorial	Comunalidade
31. A maioria dos funcionários caracteriza-se por sua gentileza.	0,671	0,451
32. Em geral as pessoas gostariam de trabalhar aqui por um tempo bastante longo.	0,375	0,127
33. Homens e mulheres são tratados de modo rigorosamente igual.	0,682	0,466
37. A maioria dos funcionários caracteriza-se por sua elegância.	0,610	0,373
38. A maioria dos funcionários caracteriza-se por expressar adequadamente suas emoções com relação às outras pessoas	0,754	0,568

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 21: Carga fatorial e comunalidade para o CINC

Item	Carga fatorial	Comunalidade
39. A forma de apresentar os trabalhos é apresentada em detalhe, para que as pessoas saibam o que espera que elas façam.	0,632	0,399
45. Grande parte do trabalho é muito bem planejada, levando a poucos acontecimentos inesperados.	0,671	0,450
46. A maioria das pessoas sente-se segura em relação à manutenção do se emprego.	0,541	0,293
47. É muito importante para os seus membros que ela seja vista positivamente por pessoas de outras instituições.	0,701	0,492
49. Pode-se observar um alto nível de <i>stress</i> entre os funcionários.	0,504	0,254
52. Existem normas para quase tudo.	0,608	0,370

Fonte: Dados da pesquisa

Após construir os fatores, obtiveram-se os *escores* para cada indivíduo, representando-os através de histogramas. o GRÁF. 15 apresenta os *escores* para o IDH. De maneira geral, não se observou uma tendência a alguma faixa de valor predominante.

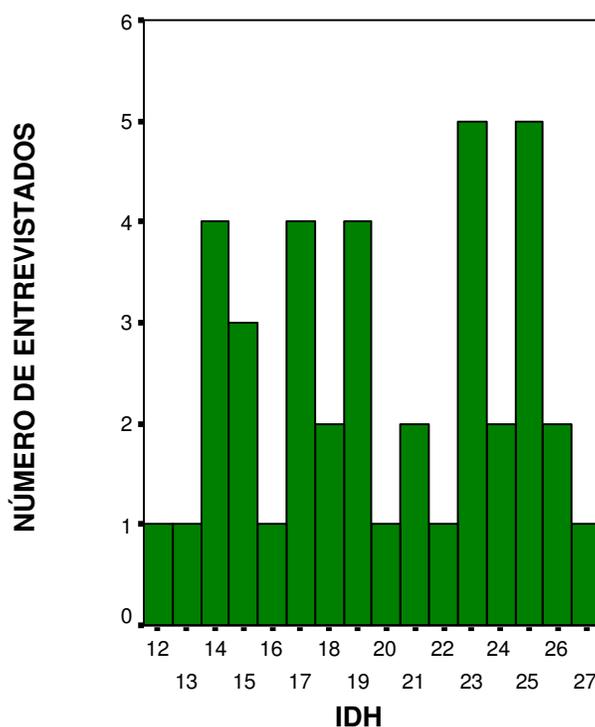


Gráfico 15: Histograma do IDH – versão final

Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 16 apresenta o histograma dos *escores* para o INDI. Observou-se grande concentração de *escores* em valores médios e alguns mais baixos, evidenciando uma situação de neutralidade a leve discordância das questões apresentadas. Isso confirma a análise anterior, com a média aritmética, de que existe uma leve tendência ao individualismo.

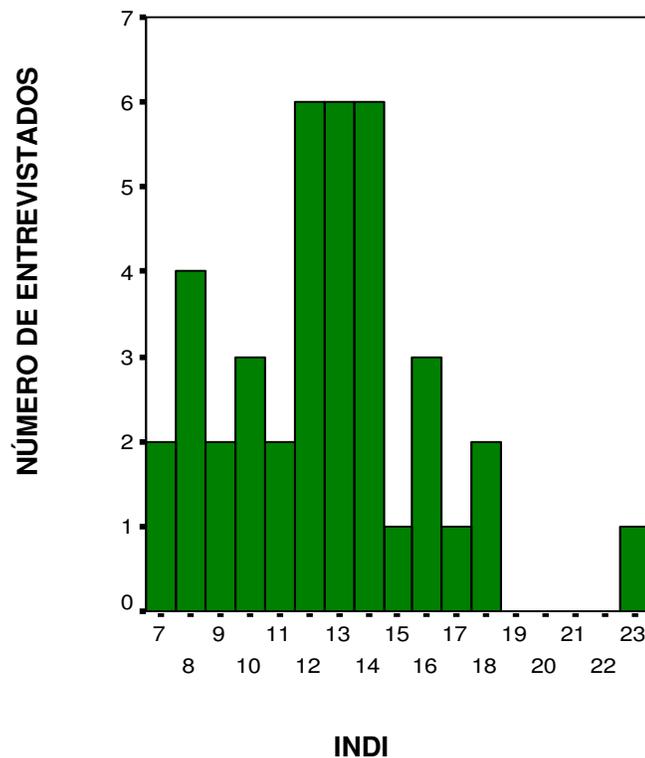


Gráfico 16: Histograma do INDI – versão final
Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 17 demonstra o histograma dos *escores* do MASC, sendo que 18 dos trabalhadores entrevistados (45% do total) apresentaram média entre 9,5 e 11,5, que são *escores* mais altos. Mais uma vez, confirma-se a análise feita através da média aritmética: existe uma tendência à valorização da igualdade de gênero, apesar de não ser muito marcante.

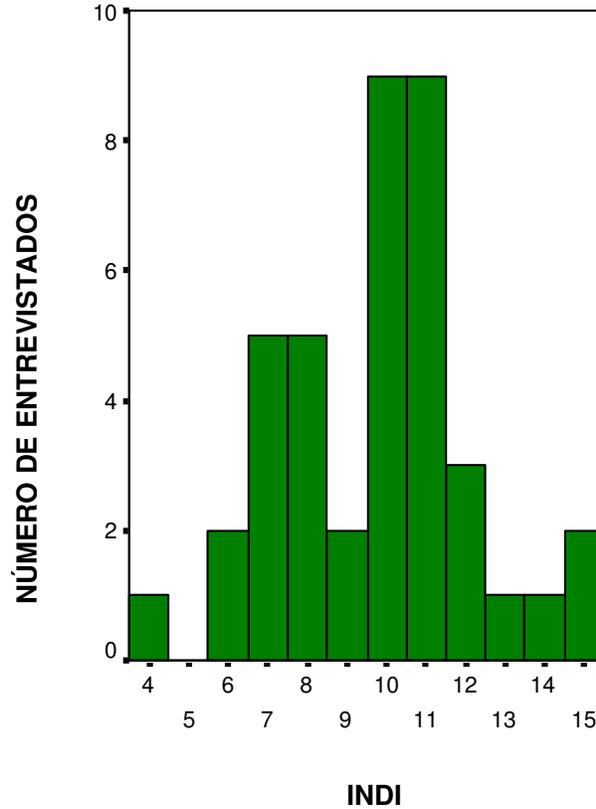


Gráfico 17: Histograma do MASC – versão final
Fonte: Dados da pesquisa

No GRÁF. 18 representa o histograma dos *scores* para o CINC. A maior participação de entrevistados está em um valor médio, mas há grande concentração em valores mais altos, o que evidencia neutralidade à concordância com as questões abordadas nesse fator. Esse foi o único fator que teve sua análise alterada com a retirada de algumas questões que tiveram carga fatorial inferior a 0,37. Observaram-se nesse novo fator médios e altos *scores* para o índice que mede o controle da incerteza.

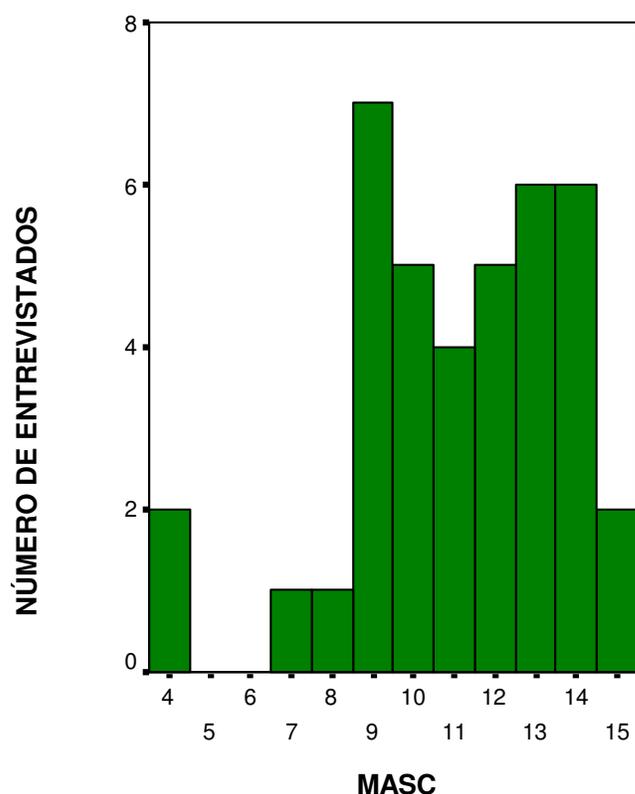


Gráfico 18: Histograma do CINC – versão final

Fonte: Dados da pesquisa

Para verificar se existe algum relacionamento entre esses índices, após a retirada de algumas questões que não se mostraram significativas no fator, foi construída a Tab. 20. Observou-se correlação significativa entre o INDI e MASC (associação positiva), INDI e CINC (associação negativa) e MASC e SINC (associação negativa). No entanto, a associação mais forte se deu entre o índice que mede o grau de coletivismo e o que mede o controle da incerteza. Quanto maior um, menor tende a ser o outro, o que confirma a análise da correlação feita entre os fatores que englobavam todas as questões através da média aritmética.

Tabela 22: Correlação dos índices – versão final

Índice	IDH	INDI	MASC
INDI	0,214		
MASC	0,255	0,515	
CINC	0,116	- 0,543	- 0,388

Fonte: Dados da pesquisa

Tanto para o questionário da cultura organizacional quanto para o da cultura nacional procedeu-se a análise dos fatores já validados por meio da média aritmética. Posteriormente, aplicou-se a mesma metodologia dos estudos no qual foram baseados para que pudessem ser estudadas possíveis alterações nos fatores construídos. Apesar de algumas questões terem sido retiradas dos fatores já construídos, as análises não se apresentaram diferenças significativas.

Dentre as escalas estudadas no questionário de cultura organizacional, apurou-se que a menor média (2,39) foi a da EPCC (o que indica não haver grande percepção da cultura do clube) e a maior (4,04) foi da EPCE (o que indica maior percepção da cultura existencial).

Portanto, de maneira geral, a cultura que obteve a menor percepção dos trabalhadores do setor de serviços de Lavras Novas foi a cultura do clube. Ou seja, não se verificou uma presença mais significativa da cultura em que existe um dono todo poderoso que irradia punições. Já as demais culturas apresentaram valores medianos a altos, indicando:

- a) considerável presença da cultura da função entre os trabalhadores, em que as funções são desenhadas como um fluxo, por meio de regras e procedimentos;
- b) presença da cultura da tarefa, em que se privilegia o trabalho em equipe, há uma busca de soluções contínuas e bem sucedidas de problemas e o desempenho dos empregados é julgado em termos de resultados obtidos;
- c) existência da cultura existencial no setor de serviços de Lavras Novas, em que há preservação da identidade e liberdade individual do empregado.

No estudo de correlação entre as escalas de percepção, verificou-se uma correlação significativa a 5% de significância de 0,532 entre a EPCT e EPCE. Portanto, existe uma tendência de que quanto mais forte for a presença da cultura da tarefa, maior também é a presença da cultura existencial.

Por meio dos resultados obtidos com o questionário de cultura nacional, apurou-se que a menor média é do INDI (2,83) e a maior é do IDH (3,24). No entanto, levando em consideração que a escala varia de 1 a 5, as médias não foram altas, o que não indica concordância nem discordância com as situações propostas no questionário.

De maneira geral, os histogramas para os índices estudados por meio da média aritmética dos fatores mostraram uma situação de tendência à neutralidade, exceto para o MASC, que mostrou uma leve valorização da igualdade de gênero.

No estudo de correlação entre os índices, a única correlação significativa a 5% de significância foi entre o INDI e CINC (associação negativa). Portanto, existe o comportamento de que quando um deles é alto, o outro tende a ser baixo. De outra maneira, se um entrevistado apresentar uma média alta para o índice que mede o grau de coletivismo, ele tende a ter uma média baixa no índice que mede o grau de controle da incerteza.

Após aplicar a mesma metodologia utilizada em Coleta e Coleta (2005) para a construção dos fatores e analisar os *escores* obtidos, observou-se que entre os trabalhadores do setor de serviços de Lavras Novas: .a) existe uma leve tendência ao individualismo; b) existe uma tendência à valorização da igualdade de gênero, apesar de não ser muito marcante; c) obteve-se médios e altos *escores* para o índice que mede o controle da incerteza.

De posse dos dados apresentados pela pesquisa quantitativa buscou-se na pesquisa qualitativa informações sobre os traços da cultura local que pudessem corroborar estes resultados, como também recolher elementos que comprovassem a história que é divulgada nos *sites* disponibilizados na *internet*.

As duas pessoas indicadas pela população local para conceder as entrevistas são do sexo feminino, ativas em relação às questões que envolvem a comunidade, tendo suas opiniões respeitadas por todos.

As duas entrevistadas nasceram em Ouro Preto pelo fato de as suas famílias considerarem na época que Lavras Novas não apresentava condições de

atendimento médico para partos ou quaisquer outros problemas de saúde. Quanto à formação educacional, uma tem o 2º grau completo e a outra, o ensino superior. Para a identificação de cada uma no decorrer da análise, optou-se por utilizar a designação de Entrevistada 1 e Entrevistada 2.

Destaca-se aqui que a diferença na pronúncia nem sempre significa erro de português, mas, na sua maioria, a representação da forma como se falado na localidade, podendo ser pela declaração da Entrevistada 1:

Eu acho que aqui tem alguma descendência com o índio. Sabe porque? Eles falam muito embolado. Agora já melhorou muito... Mas antes a gente não entendia o que um vizinho falava com o outro... Eu ficava no meio aqui, oh! Eu não entendia nada. Porque na verdade, era tipo um dialeto que eles falavam. Hoje melhorou muito, com a vinda da televisão, melhorou muito, muito! Eles falavam com os dentes trincados.

4.2 Resultados qualitativos

Neste tópico são apresentados os resultados obtidos por meio da análise de conteúdo sobre as respostas obtidas com a aplicação da entrevista semi-estruturada nas duas pessoas indicadas pela comunidade para fornecer as informações necessárias para este estudo.

4.2.1 Cultura organizacional

De acordo com a análise quantitativa, observou-se que Lavras Novas se caracteriza-se pela Cultura Existencial, ou do deus Dionísio, privilegiando a preservação da identidade e da liberdade individual. Sendo assim, de acordo com as características apontadas por Handy (1994) sobre esta cultura, pode se destacar:

- a) Talento e habilidade pessoal: durante a entrevista, percebeu-se que a população de Lavras Novas, mesmo antes de ser descoberta pelo turismo,

sempre desenvolveu atividades que garantiam a sua sobrevivência, sendo que no que diz respeito à hospedagem de pessoas de fora, deu-se por meio do empreendedorismo e da criatividade de um habitante local:

Quem adotou mais essa idéia de quilombo, quem começou essa idéia aqui, eles falam que foi sr. Oscar. O sr. Oscar era uma pessoa daqui muito inteligente, ele viu que falando que aqui era um quilombo atraia mais gente pra cá, e ele vendia os balainhos dele, alugava as casinhas dele. Então ele manteve essa história. (Entrevistada 1)

Ou, ainda,

Muita gente aqui já tem o próprio negócio. O Vaguinho com o Bem-te-Vi, o filho de Lolota, o leieca, Serafim, Zuim... (Entrevista 2)

Fernando, irmão dela, já construiu as pousadas também. (Entrevistada 1)

A Wilma com o marido dela... (Entrevistada 2)

Como se observa, os habitantes de Lavras Novas demonstram habilidade e criatividade para desenvolver atividades para a manutenção do setor de serviços, visto que o ponto de partida não veio de fora para dentro do distrito, e sim de dentro para fora. O que lhes falta é o conhecimento sobre as formas de concorrência entre as empresas ali sediadas, o que fica expresso no seguinte relato:

Não fica mais ninguém na casa dela. Você veja por que: Porque lá em cima tem demais! O povo daqui de baixo constrói, e sabe que lá está alugando por 1.000, e lá tem frigobar, tem não sei o quê, não sei o quê... então, muitos aqui que não tem frigobar acham um absurdo eles lá em cima ganhar 1.000 e eles não ganharem 1000. Aí eles pedem o mesmo preço lá de cima. Aí não aluga mesmo. Entendeu? E os lá de cima até abaixam o preço, e eles não ficam sabendo. O irmão dela mesmo aluga o chalé dele mais barato. Ele fala mesmo: eu alugo mesmo porque o pessoal lá de cima abaixa o preço na última hora. E os chalés deles são lindos! (Entrevistada 1)

Bate em muitas pousadas. (Entrevistada 2)

b) Preservação da identidade e liberdade pessoal: neste aspecto, a resposta obtida destaca que os habitantes, em geral, decidem se querem trabalhar em determinado período e com quem desejam trabalhar:

Pra mim não dava não. Conforme for a pousada que quiser me contratar, pra mim não dá não. Eu não aceito não. Eles pagam muito pouco. Eu acho que é exploração. Aqui em Lavras Novas é exploração. (Entrevistada 2)

E ainda,

As meninas de Aurora, elas fizeram isso aqui pras meninas de Aurora e pra lá. E as meninas falaram que se não serve pra mim, pra elas também não serve. Fica desempregada, mais não vai. (Entrevistada 2)

Essa característica é muito marcante na população de Lavras Novas, pois a forma de recrutamento de pessoal para trabalhar nas empresas depende do tipo de comportamento que o empresário mantém com a população, já que a comunidade não reconhece a empresa, e sim o seu proprietário.

Por exemplo, a Lu quando veio pra cá teve muito problema com o pessoal daqui. Entrava um, saía, entrava um, saía, entrava outro saía... (Entrevistada 1)

Ela num tem ninguém trabalhando pra ela... Ninguém consegue trabalhar com ela, não. (Entrevistada 2)

Nesse ponto, Marcus Vinicius é muito correto. (Entrevistada 1)

Quando foi solicitado que explicassem a forma como as vagas de emprego eram divulgadas, e como os empregados eram selecionados, obteve-se a seguinte explicação:

Eles oferecem. (Entrevistada 2)

Eles falam as coisas com Entrevistada 2. Você não quer trabalhar comigo não? E Entrevistada 2 fala que não, mas que conhece uma fulana que quer. (Entrevistada 1)

Aí, eu falo com a fulana e a fulana vai lá trabalhar. (Entrevistada 2)

A Entrevistada 2 é requisitadíssima aqui. Todo mundo se pudesse queria ela. Acontece que ela não agüenta, ela não dá conta. Aí, ela não é egoísta também, ela divide. Então, ela fala: fulano ta precisando também. Fulana ta passando por uma fase difícil. Pega fulano. (Entrevistada 2)

c) Os profissionais não reconhecem a figura do patrão, como também não se consideram propriedade de qualquer organização: esta característica se apresenta principalmente entre os trabalhadores mais jovens de Lavras Novas, pois buscam novas perspectivas fora da comunidade ou pretendem ser donos do seu próprio negócio. O vínculo empregatício não é considerado prioridade entre eles, como pode ser observado pelo seguinte relato:

Agora, essas meninas aí. Só trabalham no final de semana. Elas mesmo que não quis ser registrada. Mas ele queria. (Entrevistada 2)

d) De modo geral são agregados de estabilidade empregatícia remuneração consensual e garantias de trabalho: durante o relato das duas entrevistadas, observa-se que o setor de serviços de Lavras Novas começa a se encaminhar para a legalização e a profissionalização das suas empresas, após ter passado por um processo de fiscalização mais constante por parte dos órgãos responsáveis, ficando expresso da seguinte maneira:

Das pousadas, é a mais correta. (Entrevistada 2)

Ele paga todo mundo. Todo mundo registrado. Todo mundo tem uniforme. Todo mundo recebe a comida. Né Entrevistada 2? (Entrevistada 1)

Lá é uma empresa. (Entrevistada 2)

Com a fiscalização mais constante após algumas denúncias por parte de alguns empresários, as entrevistadas observaram:

Aí, denunciaram ela porque não estava pagando... (Entrevistada 1)

Não estava registrado. (Entrevistada 2)

E não estava pagando INPS pros funcionários. (Entrevistada 1)

É porque tinha muito funcionário que era registrado. (Entrevistada 2)

Aí, o que ela fez... ela fechou o restaurante. (Entrevistada 1)

Chegou o fiscal e ela teve que esconder os empregado. Teve empregado que não teve onde esconder. Outro viu e entregou. Aí, ela pegou um e corre pra cima, e ela passou um aperto. Negócio de denúncia...

Dessa época pra cá, depois que denunciou, as pousadas estão tomando providência. ...(Entrevistada 2)

Handy (1994) ressalta mais três características que são importantes para constituir o perfil da Cultura Existencial: a) os profissionais inseridos nesta cultura não são passíveis de sanções; b) administração e liderança só acontecem a partir do consentimento dos administrados; c) os profissionais é que decidem se cedem ou não os seus serviços e conhecimento para a organização. Portanto, a atitude da Entrevistada 2 corrobora com esta afirmação de Handy (1994) ao comentar sobre a abertura de um condomínio fechado na comunidade.

Uma outra pessoa chegou pra mim e falou: “Nós vamos fazer umas pousadas aqui no Morro, nós temos a idéia... vou conversar com outras pessoas para fazer um condomínio fechado, porque eu não quero que o povo daqui invada o Morro”.
Eu acho que aqui em Lavras Novas, existe muita chance deles resolverem essas coisas... (Entrevistada 1)

Greve. (Entrevistada 2)

Fecham as pousadas todas Entrevistada 2. Quem que vai abrir pousada aqui? Agora eles falam: Bem que o pessoal daqui precisa de dinheiro... Eles não vão achar nunca que isso pode acontecer. Mas o povo daqui precisa de dinheiro, mas ninguém morre de fome não. Todo o povo daqui tem casa, todo mundo tem luz, todo mundo tem televisão, até mais de uma, muitas pessoas tem carro... (Entrevistada 1)

Pela análise quantitativa, observou-se também a influência da Cultura de Função, representada pelo deus Apolo. Nesta cultura, como explica Handy (1994), as características se voltam para a segurança psicológica e para a previsibilidade para alcançar a eficiência, rejeitando mudanças, para que não seja afetada a sobrevivência e a estrutura da organização. Essas características podem ser exemplificadas pela situação que se segue:

Eles num têm jeito de adaptar com o pessoal daqui. E é eles que têm que adaptar a nós, e não nós adaptar a eles. Igual quando Julinho da Taberna, quando eles tavam morando nessa rua aqui de baixo e os meninos tavam trabalhando, inclusive Paulo de Joel tava trabalhando lá. E ele disse: ah! Mas não pode bate hora dessa que ainda é cedo, ainda é 7 horas, não sei o que... Aí Paulo falou: Não, eu que sou da cidade, vocês tem que se adaptar a nós, e aqui, nós pega no serviço é 7 horas e têm gente que pega 6 horas, 5 horas da manhã. Agora,

se você veio pra cá você tem que adaptar a mim, não é eu que tenho que adaptar a você, não. Não posso pegar serviço 8, 9 horas. Ele não podia.... (Entrevistada 2)

Percebe-se que a cultura organizacional de Lavras Novas tem por predominância a Cultura Existencial, visto que nos relatos das duas entrevistadas destacaram-se aspectos que confirmam com maior frequência os resultados obtidos na análise quantitativa.

4.2. 2 Cultura nacional

Por meio dos relatos obtidos na análise qualitativa, buscou-se analisar os dados que corroborassem os resultados obtidos com a análise quantitativa. Sendo assim, foi possível fazer as seguintes considerações em relação às quatro dimensões estabelecidas por Hofstede (1991), para caracterizar a Cultura Nacional em Lavras Novas – MG:

a) Distância hierárquica: esta dimensão se aplica às questões relacionadas com o poder em uma sociedade. Diz respeito ao indivíduo que o possui, e ao modo como é percebido e aceito por aqueles que são submetidos a ele.

A partir da análise quantitativa, constatou-se que entre os habitantes de Lavras Novas existe uma tendência à neutralidade sobre esse aspecto, o que pode ser corroborado pelo fato de ali se apresentar dentro das características da Cultura Existencial. Poder e liderança somente são aceitos quando alguém da comunidade é identificado como sendo portador de determinados valores reconhecidos por todos. Sendo assim, o relato que se segue exemplifica de forma muito clara o porquê dessa tendência à neutralidade.

O povo respeitava o povo mais velho. (Entrevistada 1)

Na época do pai de Lilia... meu pai conta: por lei aqui é a família que tem mais amor a terra... É o pai de Lilia, a família de Vera, o pessoal de Mendonça e uma outra família. São quatro famílias que lutou

muito por causa dessa terra daqui. O pessoal daqui não estudaram, igual eles falam... eles não tinha leitura mas tinha sabedoria. O povo era sábio. Você vê que os irmãos de Lilia não estudou, mas os irmãos dela é inteligente. Eles é que lutou por essa terra daqui, igual a gente fala: os velho lutou e a agora nós vamos deixar de mão beijada? Não pode... (Entrevistada 2)

A neutralidade se estabelece com o comentário feito pela Entrevistada 1, que deixa a entender que os indivíduos que orientam atualmente a população da cidade diante dos problemas que surgem não possuem os mesmos valores e interesses com os quais a comunidade estava acostumada.

Aqui entre os velhos e os jovens que hoje brigam, existe a turma do meio, que deixou... entendeu? Aqueles que deixar o progresso entrar, era um dinheirinho pra eles, ia facilitar um pouquinho... (Entrevistada 1)

E agora não tem autoridade igual tinha antes. (Entrevistada 2)

Aqui, nunca teve nada de prefeito. Aqui agora é um distrito. Aqui não existe isso... (Entrevistada 1)

Mas, por outro lado, começam a surgir indivíduos mais jovens que estão procurando restabelecer a ordem anterior, como pode ser observado pelo seguinte comentário:

Porque os homens de antigamente, os mais velhos eram mais rígidos. Mas teve uma turma do meio aí que era mais condescendente, que deixou as coisas acontecerem, e agora, os jovens estão pegando firme. Não tão deixando... (Entrevistada 2)

b) Individualismo e coletivismo: Hofstede (1991) associa sociedades individualistas aquelas que têm por característica a busca dos interesses individuais e familiares; e sociedades coletivistas para aquelas cujos indivíduos pertençam a vários grupos, sem que isto possibilite um destaque individual. Assim sendo, como demonstrou a análise quantitativa, a população de Lavras Novas demonstrou uma tendência à neutralidade para o individualismo, visto que existem indivíduos que se destacam dentre os demais nos vários grupos constituídos na localidade, ou seja, naqueles que conseguiram abrir e manter seus negócios funcionando, independente da concorrência que veio de fora, daqueles que são formadores de opinião em

relação aos problemas e as decisões que afetam a comunidade, daqueles que são conferidos a autoridade e poder.`

Muita gente aqui já tem o próprio negócio. O Vaguinho com o Bem-te-Vi, o filho de Lolota, o leieca, Serafim, Zuim... (Entrevistada 2)

Mas essa tendência da neutralidade para o individualismo ainda se encontra ligado ao coletivismo nas suas formas de agir uns com os outros por meio da solidariedade:

Teve uma vez lá que tava eu com ela... Eu fui uma vez pra ela. Ela implorou pra eu lavar umas *vasias* (vasilhas), e eu falei com ela: “Eu to indo hoje, mas eu não volto, não”.

Num quero trabalhar com você, mas num quero mesmo. Ela tem os defeitos, mas tem as qualidade dela. Eu lembro que quando minha irmã tava precisando...trabalhava aqui, morava em Saramenha... ela sempre dava ela carona, entendeu? Então, uma mão lava a outra... minha irmã precisou dela, e ela precisou de mim, então eu fui pra ela. Mas ela é difícil. (Entrevistada 2)

Da divisão das responsabilidades que envolvem toda a comunidade:

Mas eles, o que eles fazia? O pai de Lilia diz que... A Aurora conta pra gente. Diz que ele não conseguia andar direito, diz que ele era alto e tinha problema de coluna, e que sentava na porta de Lilia e que fala assim: “Você vai pra tal lugar assim, assim e vai falar isso, isso e isso. Ele orientava cada um a ir a cada lugar. Você vai conversar com o advogado e vai falar isso, isso e isso. Você vai falar isso, isso e isso com fulano”. O que eu vejo contar é isso. (Entrevistada 2)

Da maneira de como são construídas as suas casas:

Não, as casas são juntas por causa do frio, do vento. (Entrevistada 1)

Um aquece o outro. (Entrevistada 2)

Um aquece o outro, um socorre o outro. Aqui um grita o outro escuta, entendeu? É pra aquecer, é pra juntar, é família. Não é... (Entrevistada 1)

É pra um tomar conta do outro. (Entrevistada 2)

E de quando uma dificuldade atinge ao outro:

Então se a gente pegasse o terreno, se eu fizesse uma roça aqui, se eu plantasse, isso aqui era meu. Então, tinha o sogro do meu irmão que era o Diogo, marido de Aurora que era cunhado de Lilia, o pai do João Camilo e o irmão de Ara Ricardo, e eles fizeram uma roça. Aí, alguém denunciou eles. A polícia veio pra prender eles. Levou eles lá pra baixo, pra cadeia. Aí os pessoal ficou sabendo comunidade ficou sabendo. Aí, eles falaram: Então vai quatro, e foi mais de 70. Não foi quatro pessoas... Ninguém foi trabalhar nesse dia. O pessoal foi tudo pra delegacia. Chegando lá o delegado viu: como vou prender todo mundo? Aqui dentro não vai caber... eu vou alugar um caminhão e mandar vocês de volta pra Lavras Novas. Pagou o caminhão e vieram embora. O policial mandou chamar três, era pra ir o pessoal da mesa e mais três da comunidade, e aí foram 30. Meu irmão falou com o policial lá: “Mas eu tô assustado...^” (Entrevistada 2)

c) Masculino e feminino: nesta dimensão, Hofstede (1991) ressalta que em sociedades caracterizadas pelo masculino prevalecem a assertividade, a competitividade e a competitividade do homem, e aquelas cujo caráter tem a predominância feminina voltam-se para a qualidade de vida é a proteção do grupo como um todo. Em Lavras Novas, a pesquisa quantitativa indicou uma tendência a valorizar a igualdade de gêneros, apesar de não ser muito forte, mas que pode ser corroborado pelo seguinte relato:

Não veio ônibus porque não tá passando ônibus, e havia mulher, e se tivesse vindo uma van de mulher, o senhor ia vê... e hoje em dia a mulher está mais forte aqui que os homens. (Entrevistada 2)

Essa tendência também pode ser corroborada pelo fato de as duas entrevistadas terem sido indicadas por grande parte das pessoas solicitadas para tal procedimento, sendo que a Entrevista 2 tem grande poder de persuasão e respeitabilidade perante a comunidade:

Na época em que ela foi prefeita, ela tava com medo de vir aqui em Lavras Novas. Tinha uns puxa-saco que andava com ela... Aí, chegou na casa de Zé Côrrea, e ela queria conversar com o povo, mas queria conversar dentro de casa. Não queria conversar na rua. Aí eu atravessei no meio da casa e falei: “Não. O povo... você tem que conversar na rua. O povo não vai caber aqui dentro da casa. Ta com medo de que”? Aí, o cara falou comigo assim: “Mas você responsabiliza do pessoal aqui de baixo”? Eu conheço esse pessoal aqui há muitos anos. Eu responsabilizo pelo pessoal daqui é só papo. Então, nós vamos pra rua. “Pode ir por minha conta”. Aí, eles

vieram pra fora. Aí, fala uma coisa, fala outra, e até hoje não fez nada. Aí, os meninos que tavam na rua ficavam batendo palma. Então, eu falei: “Não adianta boba. Esses meninos aí não vão votar, e dá uma olhada pra senhora ver se os adultos tão batendo palma. Ninguém ta batendo palma. Só criança”. (Entrevista 2)

d) Aversão à incerteza: Hofstede avalia esta dimensão pelo grau de descontrole com que os indivíduos de uma cultura enfrentam a instabilidade profissional e reconhece e quais os códigos de comportamento adotados para se evitar esta situação. O resultado da pesquisa quantitativa destacou que em Lavras Novas este aspecto não é visto de forma muito clara pelos trabalhadores do setor de serviços. Ou seja, uma situação segura do seu trabalho, em que se evita as incertezas. Este resultado pode ser corroborado pelo fato dos seus habitantes não posicionarem o setor de serviços como principal fonte de emprego, visto que a população sempre existiu e sobreviveu sem a presença das organizações que ali se estabeleceram, podendo se exemplificado com os seguintes relatos:

E aqui ninguém nunca passou fome não. Todo mundo aqui, depois que eu vim pra cá, todo mundo tinha sua televisão, todo mundo tinha sua lista de mantimento que era entregue na porta. Ninguém nunca... Tem muita gente de fora, gente que têm pousada aqui que fala: “Eles pegam o boi da gente ficar aqui porque eles tem esse emprego”. Muito pelo contrário, eles continuam sendo empregados igual eles eram. Muita gente aqui trabalhava de doméstica em Saramenha. Só que mudou, veio ser doméstica aqui, pro povo de fora, aqui. A diferença é que dorme em casa. Mas, às vezes, isso nem vale a pena. De repente eles eram mais bem tratados lá. Por exemplo o Lala. Lala trabalhou na casa de um pessoal até ele morrer. Lucia, mãe de Bernadete, trabalhou até aposentar. Luzia, a ex-patroa de Luzia vem aqui buscar ela pra tomar conta da casa dela em Belo Horizonte. Então você vê, eles têm carinho. Eles tinham carinho lá. Eram pessoas da vila dos engenheiros que tinha gente ruim também, mas tinha gente boa. Então, aqui, não que se as pousadas acabarem que eles vão morrer. Eles não vão morrer, não. Hoje, muito menos, porque hoje eles mesmos constroem as casas deles, eles têm como ganhar dinheiro. Aprenderam com os de fora... (Entrevistada 1)

Faz parte. Antes deles vim pra cá, a gente também tinha tudo: é casa limpa, comida pra comer, roupa pra vestir, tudo limpinho. Hoje mudou muito. É um querendo ter mais do que o outro. No caso aqui agora, se você não tem dinheiro você não tem pra onde ir, porque tudo que era de graça agora tem que pagar. E o que era daqui foi proibido. O Zuim, denunciaram ele, e foi proibido. A gente não tem lugar de ir. Ano passado a virada foi na casa de Lilia, juntamo o povo e fomos pra lá. (Entrevistada 2)

Por meio desses relatos, percebe-se que a população de Lavras Novas ainda resiste à interferência de novas formas de viver. Guarda os seus valores, suas crenças e

seus ritos como bens inestimáveis que não devem ser substituídos por outros. Assim sendo, é muito importante buscar na análise qualitativa dados que possam demonstrar os traços culturais desta população.

a) Hierarquia: tanto para Freitas (2006) quanto para Motta (2003) este traço tem por pretensão representar as formas de poder exercido entre os grupos sociais, o distanciamento das relações pessoais e a passividade de um grupo em relação ao outro.

Em Lavras Novas, percebe-se que seus habitantes não se sujeitam ao controle e ao domínio, principalmente se estes vierem de pessoas de fora da cidade, resultando em discussões e denúncias, entre outras formas de embate.

Antes não tinha negócio de prefeitura. E agora é assim, a prefeitura tá envolvida em muita coisa (Entrevistada 2)

Aí, começou Ouro Preto a mandar. (Entrevistada 1)

Começou a mexer com um mucado de coisa aqui. É muita gente não tá entendendo isso ainda... muita gente queria que fosse distrito, mas a prefeitura chega pra fazer e eles acham ruim. O povo não gosta, mas agora é distrito. (Entrevistada 2)

b) Personalismo: caracterizado pelas relações pessoais, pela proximidade com o outro e pelo envolvimento afetivo (FREITAS, 2006), este aspecto se encontra em grande evidência nos resultados da pesquisa qualitativa, podendo se destacar na seguintes declaração:

O pai dela trabalhou lá em casa com meu pai. Meu pai trabalhava na ALCAN e ele dirigia o carro do meu pai, viajava com meu pai. O tio dela também morou lá em casa. E aí, quando a mãe dela ficou grávida, ele queria que a irmã dela chamasse Maria do Carmo porque ele gosta muito de mim. Aí, eu não quis deixar e dei o nome nela de Maria Cristina. Mas aí, quando ela nasceu, ele deu o nome nela de Maria do Carmo. Oh atrevimento...

Então assim... Ela hoje mora comigo. É uma filha que eu tenho. É mesma coisa que filha... Ela manda em nós todos, xinga nós todos, fala que eu tô demorando... Um dia ela falou comigo: A senhora mudou? (Entrevistada 1)

Outro elemento que confirma as relações pessoais, corroborando com as afirmativas dos autores, está centrado na identificação dos seus habitantes pelos nomes das suas famílias, pois todos se conhecem pelo grau de parentesco estabelecido. Ou seja,

O pai... eles falam dos quatro que lutou pelas terra que... o pai de Lilia, o Pedro Correa, o pai de Vera, João Mendonça... e tinha um outro... (Entrevistada 2)

Então, tinha o sogro do meu irmão, que era o Diogo, marido de Aurora que era cunhado de Lilia, o pai do João Camilo e o irmão de Ara Ricardo, e eles fizeram uma roça. (Entrevistada 2)

g) Sensualismo: quanto a este aspecto, somente foi possível perceber este traço na população por intermédio de uma das histórias que fazem parte da cultura local, relatando um triângulo amoroso:

Que tem a Pedro do S. E esse negócio da pedra está escrito no livro. E essa Lina morava num lugar chamado Manso. E o Manso é onde tem... a Fazenda do Manso hoje, é do governo, da prefeitura, da Escola de Minas. Então, lá morava um fidalgo. Esse fidalgo apaixonou por essa Lina, mas ela já era prometida para o primo dela chamado Daniel. Só que ele veio, buscou ela para morar com ele, mas a mãe dela mais o primo Daniel que ficou meio doido, eu não me lembro muito bem da história não, eu só li umas três vezes só, não gravei não, eu tenho uma memória muito ruim pra essas coisas. Data por exemplo, eu não guardo muito data. Então essa Lina foi morar lá no Manso e ele era muito rico. E D. Cônia, que já morreu, contava a história de que tinha um tal de cebo... não era cebo, era um mancebo, um fidalgo, e ela contava essa história, que roubou a Lina. E ele era muito rico e a mãe dela muito pobre, ele vinha todo dia de manhã e trazia muito ouro e jóia e punha na porta da casa da mãe dela. Mas a mãe dela nunca aceitou. Tinha um buraco na frente da igreja e todo dia ela pegava aquelas jóias, aquelas coisas, tudo que ele mandou e jogava nesse buraco para ver se sumia, entendeu? Tudo que ele mandava pra ela, tudo ela jogava nesse buraco. E o tal do Daniel suicidou pulando nesse buraco. (Entrevistada 1)

Caiu, né? (Entrevistada 2)

É caiu dentro do buraco. A Lina, depois que soube, e brigou com fidalgo. Veio embora pra cá, ela ficou doida depois que soube que o Daniel tinha morrido, ou é ao contrário? Não sei muito direito. E aí, pulou nesse buraco. Então, o povo daqui, com medo desse buraco se tornar um lugar de suicídio, e não sei o que, porque tinha muito ouro lá dentro, começou a jogar lixo lá dentro até que o buraco fechou. Fechou com um pedra que tem um S, que o povo daqui fala

que é Segredo, que ali debaixo tem ouro... Quando eu vim pra cá eles falavam comigo que quem pisasse na pedra a meia noite, ninguém pisava na pedra a meia noite, porque a pedra chupava eles pra dentro. Ninguém põe o pé até hoje. (Entrevistada 1)

Observa-se que até a chegada do turismo os habitantes de Lavras Novas pautaram a sua sensualidade no amor e na fidelidade para com outro, mas impregnado de elementos religiosos significativos de sensualidade (FREYRE, 1998), demonstrados pela santa padroeira do local: Nossa Senhora dos Prazeres, de origem portuguesa, e ainda pelos nomes das cachoeiras, Cachoeira dos Prazeres, Cachoeira dos Namorados, ente outras.

Atualmente, o comportamento dos jovens está modificando em razão do turismo, como fica expresso:

Eu vinha pra cá, dormia mais sossegada. Quando meus meninos eram pequenos, a gente brincava na rua, ensinava as meninas a fazer crochê, a pintar. Hoje em dia, não tem nada. As meninas agora preocupam muito com a aparência. Já tem doença aqui que não deveria ter, tem gente aqui que tem filho de gente de fora que não tá nem aí. As meninas interessam pelos turistas, os meninos interessam pelas turistas de fora. As meninas aqui ficam sem casar, fica aquele trem confuso. (Entrevistada 1)

Este tipo de comportamento não está sendo bem visto pelas famílias de Lavras Novas, que culpam o turismo e a televisão por tal situação:

Aprenderam com a televisão. Eles aprenderam muita coisa com a televisão. Apesar da televisão ser um meio de comunicação muito mal utilizado, mas aprende-se muita coisa com ela. E algumas pessoas que vieram de fora foram úteis, mas não é a maioria. (Entrevista 1)

4.2.3 História de Lavras Novas

De acordo com as informações oferecidas pelas duas entrevistadas, foi possível verificar que elas vão ao encontro do que está sendo divulgado pelo site oficial sobre o distrito.

O elemento que pode ser considerado “novo” está na relação que se faz com uma possível descendência com índios, pela sua maneira de falar:

Eu acho que aqui tem alguma descendência com o índio. Sabe por quê? Eles falam muito embolado. (Entrevistada 1)

Por seu comportamento:

Eles têm uma ligação muito com índio, pois quando eles brigam, eles quebram tudo, rebentam tudo, eles gritam na rua, xingam muito. Eles conversam, fazem e acontece que é uma coisa horrorosa! Aí, eu falo: vocês parecem índios! Falam demais! “Então, quando juntam minha filha, é uma coisa horrorosa”! (Entrevistada 1)

Você acha que esse povo... que esse povo, tem alguma característica de escravo? Não tem. E os escravos eram muito submissos também. Eles eram revoltados, mas também muito submissos. Aqui, o povo não tem nada disso. Eles são donos da terra, entendeu? (Entrevistada 1)

Pelo porte físico:

Não é quilombo. Gente, escravo era comprado pelo porte físico, pelos dentes, entendeu? Não era porque baixinho, socadinho sobrava... Desse tipo eles não queriam, não. Onde já se viu homem forte aqui, grande... (Entrevistada 1)

É tudo baixinho. (Entrevistada 2)

Pela cor:

A pele da maioria deles é parda. (Entrevistada 1)

Pelo tipo de cabelo:

Aqui tem negro de cabelo liso, entendeu? (Entrevistada 1)

E pelo sobrenome da população:

Então, se você prestar atenção no sobrenome daqui, não tem escravo, não teve escravo. (Entrevistada 1)

E pelo próprio sobrenome, você olha que é um sobrenome duplo, e aí você vê, podia ser Silva, Santos, Gomes, porque África tem muito disso, e os escravos quando eram libertos adotavam o sobrenome do dono ou dos santos. Mas aqui tem Corrêa Maia, Lessa, Álvares de Azevedo. Se você for na *internet* procurar, você vai ver que estes sobrenomes vieram de Portugal. (Entrevistada 1)

As entrevistadas também acreditam que o local deveria ser uma vila de mineradores, que, devido a alguma descoberta, recebeu o nome de Lavras Novas.

Eu sei que aqui devia ser uma vila de mineradores, porque lavras novas é uma lavra nova de alguma coisa. Ou eles descobriram uma lavra de minério ou de ouro, tanto que ouro que a Vale do Rio Doce achou ouro aqui. (Entrevistada 1)

Outro dado referente à origem de Lavras Novas, segundo a Entrevistada 1, relaciona-se com uma passagem de um livro de Bernardo Guimarães:

A história que eu tenho é de um livro de Bernardo Guimarães que chama a Garganta do Inferno, que conta uma história que fala que aqui foi uma vila de mineradores. (Entrevistada 1)

De acordo com as entrevistadas, a idéia de que Lavras Novas era um quilombo, não passa de um elemento de *marketing* mantido pelo setor de serviços, por acreditarem que divulgando esta informação, mesmo que errada, traz mais turistas para a localidade.

Mas quem gosta e que fala é o pessoal de fora, que tem pousada aqui, por que? Qual o atrativo de Lavras Novas? São as montanhas... muito bonito! Lindo! Eu também acho maravilhosa! O lugar é muito bonito! Mas o turista estrangeiro vem aqui e fica hospedado por quê? Porque aqui foi um quilombo, eles falam que aqui foi um quilombo, e quilombo é um lugar que interessa muito o turista estrangeiro, e quem traz o turista estrangeiro pra cá fala que aqui foi um quilombo e briga comigo, fala que eu sou doida de falar que aqui não foi um quilombo, que tem que falar que foi, porque aí vai elevar o nome do lugar. Mas a verdade tem que ser dita, pois eu penso que não foi. (Entrevistada 1)

Essas afirmações da Entrevistada 1 foram feitas com a concordância da Entrevistada 2, que sempre viveu, estudou e acompanhou o desenvolvimento da comunidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da cultura organizacional requer uma atenção para os aspectos relacionados com a cultura nacional, visto que cada sociedade possui traços que lhes são peculiares, os graus, que muitas vezes, são difíceis de serem adaptados aos modelos importados.

As tentativas de aplicação de modelos prontos nem sempre acontecem com sucesso, e muitas provocam sofrimento para ambos os lados – patrão e empregado –, visto que não são considerados os valores, as crenças e os pressupostos de cada cultura. Em geral, desprezam-se os mitos, os heróis e suas histórias, elementos importantes para a promoção e orientação das relações que se concretizam com os membros da organização.

Ao desconsiderar a cultura nacional, as organizações ficam exposta a distorções nas suas políticas e procedimentos administrativos, além de se afastar do contexto social do local onde se encontram.

O Brasil se encontra repleto de empresas que têm esse procedimento. Importam modelos administrativos de outros países e procuram, de uma maneira ou de outra, inseri-los nas atividades exercidas por brasileiros, um povo marcado pelo julgo dos portugueses e que ainda hoje convive com a cultura do senhor do engenho. Sendo assim, torna-se impossível evitar as adaptações que vão ocorrendo à medida que a organização se desenvolve e se envolve com a comunidade que lhe abriga.

O setor de serviços de Lavras Novas – MG é representativo dessa situação. Tendo sido descoberto há aproximadamente 15 anos pelo turismo, tornou-se alvo de organizações voltadas para o atendimento das necessidades dos turistas que ali chegam. Aliada à perspectiva da população de mais emprego e renda, o setor de serviços vem crescendo, mas enfrentando grandes dificuldades administrativas, por não considerar a cultura local, que, de acordo com a pesquisa realizada, demonstrou características importantes as quais, devem ser repensadas por todos aqueles que desejam se estabelecer como empresários na comunidade.

Os resultados obtidos com o estudo realizado permitem concluir que os trabalhadores do setor de serviços de Lavras Novas não possuem afinidades com aquelas organizações que cultuam um dono todo poderoso que irradia punições. Eles apresentam mais elementos que os identificam com a Cultura Existencial, ou seja, aquela que necessita do incentivo para atingir os seus próprios propósitos, pois são detentores de talento e habilidade pessoal. E, justamente por isso não são afeitos a mandos e desmandos, envolvendo-se mais em atividades que lhe garantam independência, prestígio e preservação da identidade e da liberdade individual no seu trabalho.

Não se pode desconsiderar a presença da cultura da função entre os trabalhadores, pois estes apresentam afinidades em relação às funções que possibilitam um fluxo, por meio de regras e procedimentos. Também aparece a presença da cultura da tarefa, privilegiando o trabalho em equipe, a busca de soluções contínuas e bem sucedidas de problemas, tendo o desempenho dos empregados sendo julgado pelos resultados obtidos.

É importante ressaltar a existência de uma leve tendência ao individualismo, que pode estar relacionada à assimilação de novos conhecimentos adquiridos com o convívio com as pessoas que detêm outras características culturais e que vieram trabalhar e morar na comunidade, além das informações transmitidas pelos meios de comunicação, mas sem deixar de preservar o aspecto coletivista no que tange à proteção da comunidade.

Por não considerarem as organizações elementos primordiais para a sobrevivência da comunidade, observa-se uma certa despreocupação com o controle da incerteza para a manutenção do trabalho. Como foi salientado, a comunidade existia e sobrevivia antes da chegada das organizações, e as mudanças foram muito pequenas no que diz respeito à qualidade de vida no trabalho. Portanto, é indiferente para a população o acontecimento de imprevisibilidades sobre essa questão.

Não se observou traços que pudessem ser relacionados com a *malandragem*, visto que a comunidade procura se pautar pelas regras de convivência aceita por todos, e este termo é visto de forma pejorativa, indicando a criminalidade. A *malandragem*

figura na presença do *povo de fora*, que quer tirar proveito das pessoas da terra e da própria terra. O *jeitinho* pode ser observado, mas no que se refere a pequenos favores, aprofundando as relações pessoais e de apadrinhamento.

Quanto ao sensualismo, este se revela nos nomes dados aos elementos da natureza e da religião. A população tem um perfil mais recatado em relação a essa questão, não admitindo excessos provenientes daqueles que visitam a comunidade, sendo este um ponto que lhe permite decidir se deve ou não trabalhar para determinada pessoa.

Por intermédio da entrevista realizada com as representantes da comunidade, percebeu-se um sentimento de invasão com elementos de dominação, tendo em vista a imagem distorcida daqueles que chegam achando encontrar descendentes de escravos habitando o distrito. Mas a comunidade por ser constituída de indivíduos que guardam com afincos todos os traços da sua cultura, e principalmente por não serem submissos como os escravos, encontram-se em constantes conflitos com as organizações ali sediadas.

É possível considerar que várias assimilações culturais estão sendo efetuadas influenciando a cultura local. Mas o inverso acontece de maneira bem mais proeminente, ou seja, a influência da cultura local de Lavras Novas é muito maior na cultura organizacional do setor de serviços do que o contrário, levando as organizações estabelecidas nesta localidade a promoverem constantes processos de adaptação, impedindo uma possível retirada do mercado local, como já aconteceu com outros estabelecimentos comerciais.

Observou-se que as empresas que trilham um caminho mais seguro são amparadas pelas relações pessoais estabelecidas com os habitantes da comunidade e, muitas vezes, consagradas por meio do apadrinhamento ou matrimônio, pois acabam por seguir vários valores, crenças e pressupostos determinados pela cultura local de Lavras Novas – MG.

Este estudo traz uma abordagem quantitativa e outra qualitativa, buscando compreender vários aspectos organizacionais e culturais que determinam o

desenvolvimento do setor de serviços de Lavras Novas e conseqüentemente, da melhoria de vida da população local, respeitando os seus valores, as suas crenças e o seu modo de vida.

A contribuição desta pesquisa está na sua aplicabilidade em outras regiões, como também na abertura de mais um caminho para novos estudos que possam interferir na criação de métodos de gestão mais apropriados para as culturas locais em razão da diversidade cultural brasileira.

REFERÊNCIAS

ACERENZA, Miguel Angel. **Administração do turismo: conceituação e organização**. [s.l.]: EDUSC, [2000?].

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. In: **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 2, 2003. p. 35 – 50.

BARBOSA, Livia Neves de Holanda. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. In: **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 36, n. 4, São Paulo, out./dez., 1996. p. 6 – 19.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CALDAS, Miguel P. Santo de casa não faz milagres: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel, P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2006. p. 73 – 93.

CALDEIRA, Jorge. **Mauá**: empresário do império. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: um breve estado da arte. In: **Revista de Administração da UFLA**. V. 4, n. 1, 2002. p. 38 – 50.

COLETA, José Augusto Dela; COLETA, Marília Ferreira Dela. Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de Educação Superior. In: **Avaliação psicológica**. v. 4, n. 2, 2005. p. 155 – 164.

DaMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DaMATTA, Roberto. **A casa e a rua**: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1985

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

DEMO, Pedro. **Desafios modernos da educação**. Petrópolis: Vozes, 2002.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003. (Coleção Administração e Sociedade).

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1996. p. 15 – 28.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel, P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2006. p. 38 - 54

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional; grandes temas em debate. In: **Revista de Administração de Empresas**. v. 31, n. 3, São Paulo, jul./set. 1991. p. 73 – 82.

FREYRE, Gilberto. **Casa grande e senzala**. 34. ed., Rio de Janeiro: Record, 1998.

GOMIDE JÚNIOR, Sinésio; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Os deuses da administração: construção e validação de quatro escalas para medida de cultura organizacional. In: **Psicologia: teoria e pesquisa**. Brasília, v. 13, n. 3, set./dez. 1997. p. 311 – 316.

GOODE, W.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1973.

HANDY, Charles. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças de cultura empresarial. 1. ed., São Paulo: Saraiva, 1994.

HOLANDA, Sérgio B. **Raízes do Brasil**. 26. ed., São Paulo : Companhia das Letras, 1995.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações**: compreender nossa programação mental. Lisboa: Silabo, 1991.

LADEIRA, W. J.; MESQUITA, Z. P. Refletindo sobre ultrageneralizações: para melhor entender a cultura nas organizações. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 29, Brasília. **Anais...** 1 CD, Brasília: ANPAD, 2005.

KONUMA, Cláudia, Mayu. Cultura nacional e cultura organizacional. 2001. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalho/artigo_claudiakon.pdf>. Acesso em: 21.10.2007.

LAVRAS NOVAS. OURO PRETO. Disponível em: <www.lavrasnovas.gov.br>. Acesso em: 22.10.2007.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes *et al.* Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: GARCIA, Fernando Coutinho; HONÓRIO, Luiz Carlos (Coord.). **Administração – metodologia – organização – estratégia**. 2. ed., Belo Horizonte: Juruá, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Técnicas de análise do material qualitativo: análise de conteúdo. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. Cap. 11, São Paulo: Hucitec, 2006. p. 303 - 318.

MINGOTE, Sueli Aparecida. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MOTTA, Fernando Prestes. Cultura nacional e administração de empresas: o caso brasileiro. In: CHANLAT, Jean-François. **Análise das organizações: perspectivas latinas**. v. 1, Porto Alegre: UFRGS, 2007. p. 155 – 171.

MOTTA, Fernando Prestes. Organizações e sociedade: a cultura brasileira. In: **O&S**. v. 10, n. 26, jan./abr. 2003. p. 13 – 17.

MOTTA, Fernando Prestes. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel, P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2006. p. 25 – 37.

MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel, P. Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel, P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2006. p. 15 – 22.

PINTO, Marta Maríci Rimolí Ajeij. **Cultura organizacional e características de lideranças em empresas de Uberlândia e região**. 2005, 239 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Programa de pós-graduação em Psicologia. Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia.

REIS, José C. **As identidades do Brasil**: de Varnhagen a FHC. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

ROSA, Alexandre Reis; TURETA, César; BRITO, Mozar José de. Cultura organizacional e cultura brasileira revisitadas: atualização hermenêutica do dilema brasileiro. In: **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v. 4, n. 3, nov./dez. 2006. p. 1 – 20. Disponível em: <www.gestaoorg.dca.ufpe.br>.

RUIZ, Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa: complementariedade cada vez mais enriquecedora. In: **Administração de Empresas em Revista**. Curitiba, n. 3, 2004. p. 37 – 47.

SOUZA, Cassandra Lúcia de Maia Viana. A problemática dos métodos quantitativos em biblioteconomia e documentação; uma revisão de literatura. In: **Ciência da Informação**. Brasília, v. 18, n. 2, jul./dez. 1989. p. 174 – 182.

SOUZA, Jessé. **A construção social da subcidadania**: para uma sociologia política da modernidade periférica. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

SOUZA, Jessé. **A modernização reflexiva**: uma reinterpretação do dilema brasileiro. Brasília: UNB, 2000.

TANURE, Betânia. **Gestão a brasileira**: somos ou não diferentes?: uma comparação com a América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

VAINFAS, Ronaldo. Moralidades brasílicas: deleites sexuais e linguagem erótica na sociedade escravagista. In: SOUZA, Laura de Mello e (coord.). **História da vida privada no Brasil**: cotidiano e vida privada na América portuguesa. São Paulo: Companhia das Letras, 1997. (História da vida privada no Brasil; 1). p. 221 – 274.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 2.ed., São Paulo: Atlas, 2003.

ANEXO

ANEXO A - Questionário de cultura organizacional

Abaixo estão listadas 28 frases sobre a organização em que você trabalha.

Indique, por favor, o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, utilizando um dos códigos abaixo:

- 1-Discordo totalmente 2-Discordo 3-Não discordo nem concordo
4-Concordo 5-Concordo totalmente

Ao ler cada frase, pense na organização que você trabalha atualmente. Anote o código que corresponde à sua resposta no quadrado ao lado de cada frase.

1	Chefes autoritários estão com tudo nessa organização.	
2	Quanto mais perto do diretor, mais se tem poder nesta organização.	
3	É tradição, nesta organização, que membros da família do chefe ocupem cargos importantes.	
4	Para conseguir emprego nesta organização, é preciso conhecer alguém dentro que indique.	
5	Nesta organização é importante ser amigo do chefe.	
6	Esta organização só consegue colaboração dos empregados através de ameaças.	
7	Aqui sempre se respeita a hierarquia	
8	Logo que o empregado entra nesta organização, ele fica sabendo quanto irá ganhar e a que benefícios terá direito.	

9	O organograma da organização é bem definido.	
10	Tudo nesta organização é regido por normas	
11	Nesta organização, o empregado pode começar por baixo e chegar a ocupar altos cargos.	
12	Nesta organização as regras a serem seguidas são bem definidas.	
13	Logo que o empregado entra nesta organização, ele fica sabendo que tarefas deverá empenhar.	
14	Esta organização espera que o empregado faça exatamente o que está previsto na descrição de seu cargo.	
15	Nesta organização, as tarefas de cada empregado são bem definidas.	
16	O planejamento, nesta organização, é encarado como parte importante do trabalho.	
17	Esta organização valoriza o companheirismo entre seus funcionários.	
18	O forte desta organização é o trabalho em equipe	
19	Aqui há busca de novos métodos de trabalho.	
20	A cooperação é valorizada nesta organização.	
21	Aqui, o desempenho do empregado é avaliado através dos resultados do seu trabalho.	
22	A liberdade dos profissionais desta organização não é limitada pelas normas organizacionais.	
23	A liberdade profissional dos empregados desta organização é respeitada pelos seus chefes.	
24	Existe liberdade nesta organização para que os empregados tomem decisões profissionais.	
25	As diretrizes administrativas nesta, organização, são negociadas com os empregados.	
26	Liberdade individual é um valor importante nesta organização.	
27	O objetivo desta organização é dar assistência ao desenvolvimento profissional de seus empregados.	
28	Os empregados desta organização aceitam negociar, jamais obedecer.	

ANEXO B - Questionário de cultura nacional

Indique, por favor, o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, utilizando um dos códigos abaixo:

- 1-Discordo totalmente 2-Discordo 3-Não discordo nem concordo
 4-Concordo 5-Concordo totalmente

Distância Hierárquica		
1	A influência exercida por uma pessoa é baseada primeiramente na sua competência.	
2	Os funcionários Têm liberdade para questionar as ordens dos seus chefes quando discordam deles.	
3	É altamente inconveniente questionar a autoridade administrativa.	
4	As pessoas em posição hierárquica mais alta têm mais privilégios.	
5	Espera-se que as pessoas atendam aos seus chefes sem questionamento.	
6	Há uma clara distinção entre os níveis hierárquicos.	
7	O poder prevalece sobre o direito.	
8	As pessoas fazem o que é pedido, mesmo que não concordem.	
9	Os superiores devem tomar a iniciativa.	
10	As pessoas em posição de direção tentam aumentar sua distância social dos indivíduos menos poderosos.	
11	É clara a centralização do poder.	
12	Os indivíduos nas posições mais altas têm privilégios diferentes daqueles nas posições mais baixas.	
13	Existem chefes eu reúnem o grupo para tomar decisões importantes, estimulando a discussão e acatando a decisão da maioria.	
14	Os funcionários têm receio de expressar desacordo com seus	

	superiores.	
15	Há uma grande diferença salarial entre a alta direção e a base da organização.	
16	Existem armários reservados para os cargos mais altos da administração.	
17	Os funcionários têm acesso direto às pessoas em posição hierárquica superior.	
18	A influência exercida por uma pessoa é baseada primeiramente na autoridade de sua posição.	
Individualismo e Coletivismo		
19	Os funcionários usam a cooperação e colaboração nas suas relações profissionais.	
20	Há um grande esforço para que os interesses das pessoas e da organização coincidam.	
21	A igualdade é o valor mais importante.	
22	Os interesses individuais estão acima dos interesses coletivos.	
23	O grupo é mais valorizado que o indivíduo.	
24	As decisões são tomadas após a obtenção de consenso.	
25	As relações de competição profissional entre funcionários são claramente percebidos.	
26	As formas de remunerar funcionários e chefes visa mais os interesses coletivos.	
27	As pessoas trabalham somente em projetos individuais.	
28	Valoriza-se o espírito de grupo, mesmo que os objetivos individuais sejam prejudicados.	
29	Poderia ser aplicado perfeitamente a máxima "cada um por si e Deus por todos".	
30	As pessoas procuram proteger uns aos outros.	
Masculino e Feminino		
31	A maioria dos funcionários caracteriza-se por sua gentileza.	
32	Em geral as pessoas gostariam de trabalhar aqui por um tempo bastante longo.	
33	Homens e mulheres são tratados de modo rigorosamente igual.	

34	É pior para um homem falhar em seu trabalho do que para uma mulher falhar no dela.	
35	As oportunidades para cargos administrativos são mais acessíveis para homens do que para mulheres.	
36	Ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres.	
37	A maioria dos funcionários caracteriza-se por sua elegância.	
38	A maioria dos funcionários caracteriza-se por expressar adequadamente suas emoções com relação às outras pessoas	
Controle da Incerteza		
39	A forma de apresentar os trabalhos é apresentada em detalhe, para que as pessoas saibam o que espera que elas façam.	
40	É comum os funcionários sentirem-se tensos e nervosos no trabalho.	
41	As situações de trabalho são bem definidas com exigências claras.	
42	As normas de conduta são muito bem definidas.	
43	As pessoas sentem-se ameaçadas de perder o emprego.	
44	As pessoas, em geral, têm uma opinião bastante positiva em relação à organização.	
45	Grande parte do trabalho é muito bem planejada, levando a poucos acontecimentos inesperados.	
46	A maioria das pessoas sente-se segura em relação à manutenção do se emprego.	
47	É muito importante para os seus membros que ela seja vista positivamente por pessoas de outras instituições.	
48	As reuniões são freqüentemente planejadas com antecedência.	
49	Pode se observar um alto nível de <i>stress</i> entre os funcionários.	
50	Os funcionários confiam fortemente nos valores definidos pela instituição.	
51	Os funcionários sentem-se bem em trabalhar numa organização que tenha prestígio e sucesso.	
52	Existem normas para quase tudo.	

APÊNDICE

APÊNDICE A: Roteiro de entrevista semi-estruturada

1 - Gostaria que você se apresentasse.

2 – Qual é a sua relação com Lavras Novas? Você estava me contando sobre a época que seu avô veio trabalhar aqui. Pode me falar sobre essa história detalhadamente?

3 – E sobre a história de Lavras Novas... O que você sabe?

4 – Na *internet* existem dois *sites* que fazem alguns relatos sobre a história de Lavras Novas. Você conhece o seu conteúdo? O seu conteúdo coincide com a história que é contada pelos cidadãos mais antigos?

5 – O que você sabe sobre a história de Lavras Novas que relata a presença de escravos, mineradores e portugueses nesta região?

6 – E a participação da Igreja nestes relatos?

7 – Qual o documento mais antigo que confirma a data de existência de Lavras Novas?

8 – Como é a relação das pessoas aqui em Lavras Nova? Como as pessoas tratam umas as outras? Como é também o relacionamento com as pessoas que estão vindo de fora e abrindo estabelecimentos comerciais?

9 – Como é trabalhar para os empresários que estão estabelecidos em Lavras Novas? Eles oferecem os direitos descritos pela CLT – Consolidação das Leis do Trabalho?

10 - Como as pessoas são escolhidas para trabalhar com estes empresários? Qual a média de valor pago pelo trabalho das pessoas que vivem em Lavras Novas

11 – Já houve algum caso dos patrões maltratarem empregados dentro dos seus estabelecimentos comerciais? Qual foi o resultado?

12 – E as pessoas de outras localidades que trabalham em Lavras Novas? Como é o relacionamento delas com a população, com os empregados locais? Ficam trabalhando aqui por muito tempo?

13 – Como os turistas eram recebidos em Lavras Novas antes da proliferação das pousadas, restaurantes e outros serviços que hoje estão espalhados nos distrito?

14 Qual era a fonte de renda dos moradores do distrito antes do desenvolvimento do turismo. A população tinha como viver e trabalhar?

15 – Como é definido que tem o poder de falar e responder pela comunidade?

16 – Como eram tomadas as decisões antigamente, e como é agora?

17 – O que é, e como atua a Mesa Administrativa?

18 – Você considera a população de Lavras Novas unida, solidária uns com os outros? Dê exemplos.

19 – Como é a participação da mulher nos assuntos comunitários e no desempenho do trabalho?

20 – Qual a importância dada àqueles que pertencem à família, sejam parentes, amigos ou empregado? Existe um tratamento diferenciado para estes? Se não pertencem ao relacionamento familiar, como são tratados?

21 – Em relação aos costumes da comunidade como casamento, namoro, amizade, religiosidade e trabalho, o que mudou depois do turismo?

22 – Como estão sendo desenvolvidas as atividades religiosas em Lavras Novas? Mudou alguma os costumes?

23 – O que mudou na população com a chegada do turismo em Lavras Novas juntamente com todas as novidades que vieram atreladas a ele?

24 - Se algum dia acabar o turismo em Lavras Novas, a população sofrerá com a falta de emprego e terá dificuldades para sobreviver?

25 - Qual é a avaliação que faz disso tudo? Foi bom para a comunidade e para o trabalho na região?

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Mestrado Acadêmico em Administração

CULTURA LOCAL X CULTURA ORGANIZACIONAL:
um estudo comparativo no setor de serviços de Lavras Novas-MG

Vanuza Bastos Rodrigues

Belo Horizonte

2008

Rodrigues, Vanuza Bastos

Cultura local x cultura organizacional: um estudo comparativo no setor de serviços de Lavras Novas-MG./Vanuza Bastos Rodrigues. – Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2008.

fl.; tab.

1. Administração. 2 Cultura organizacional. 3. Cultura nacional. 4. Cultura brasileira. I. Título.

CDD: 658.00981