

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Mestrado Profissional em Administração

A INFLUÊNCIA DA CULTURA REGIONAL

NA CULTURA ORGANIZACIONAL:

um estudo numa empresa brasileira

Vera Lucia da Silva

Belo Horizonte

2009

VERA LUCIA DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA REGIONAL
NA CULTURA ORGANIZACIONAL:
Um estudo numa empresa brasileira**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Betania Tanure.

BeloHorizonte

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S586i	<p>Silva, Vera Lúcia da A influência da cultura regional na cultura organizacional: um estudo numa empresa brasileira / Vera Lúcia da Silva. Belo Horizonte, 2009. 131f. : il.</p> <p>Orientadora: Betania Tanure Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.</p> <p>1. Cultura organizacional. 2. Cultura – Espírito Santo. 3. Cultura – Minas Gerais. I. Tanure, Betania. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU: 658.012.3</p>
-------	--



PUC Minas

Programa de Pós-graduação em Administração

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

Ata da sessão de defesa da dissertação de mestrado da aluna **Vera Lucia da Silva** do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às treze horas e trinta minutos do dia treze de Julho do ano de dois mil e nove, na sala de Multimeios do PPGA no prédio Redentorista – Av: Itaipú, 525 – Dom Cabral próximo ao *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pela *Orientadora, Prof^a. Dra. Betania Tanure (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Doutora em Administração, pela Brunel University, B.U., Inglaterra)* e composta pelos membros, *Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna (Fundação Dom Cabral / Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Doutor em Administração, pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil)* e *Prof^a. Dra. Amyra Moyzes Sarsur (Fundação João Pinheiro. Doutor em Administração. Universidade de São Paulo, USP, Brasil)*, para exame da dissertação “**A INFLUÊNCIA DA CULTURA REGIONAL NA CULTURA ORGANIZACIONAL: um estudo numa empresa brasileira**”, de autoria da aluna **Vera Lucia da Silva**, matriculada no Programa de Pós-graduação em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de *Mestre em Administração*, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou *ao candidato* que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra *ao candidato*. Encerrada a apresentação *do candidato*, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada aprovada (aprovada ou reprovada). Em seguida, o professor orientador comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 13 de Julho de 2009.

Prof^a. Dra.

Orientadora Prof^a. Dra. Betania Tanure (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral)

Prof. Dr.

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna
(Fundação Dom Cabral / Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Prof^a. Dra.

Prof^a. Dra. Amyra Moyzes Sarsur (Fundação João Pinheiro)

À memória de meu amado pai, cujos valores e moral são a bússola que me norteia vida afora e cuja ausência me é sempre sentida!

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade que a vida me proporcionou de aprendizado, crescimento e especialmente de realização de um desejo.

Acredito que nenhuma conquista seja solitária. Há sempre alguém que compartilha um conhecimento, outro que exprime uma opinião ou palpite, outro ou outros que contribuem com a crítica, com o estímulo, com o conforto, com a compreensão.

Há sempre alguém durante toda a trajetória ou parte dela. Nesta conquista não foi diferente, muitos participaram de alguma forma, em algum momento.

Então, mesmo correndo o risco de ser injusta e esquecer alguém, gostaria de fazer alguns agradecimentos especiais:

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Betania Tanure, pelo seu compromisso com a qualidade, pela sua paciência, compreensão, pelos valiosos conhecimentos e informações. E principalmente por ter plantado a semente deste trabalho através de seu livro *Gestão à Brasileira* (2005).

Ao professor Dr. Antonio Carvalho Neto, outro exemplo acadêmico por quem desenvolvi profunda admiração. Não só por suas qualidades como pesquisador, mas também por sua competência e habilidade em mostrar os caminhos e auxiliar na travessia.

Ao Sr. Benedito Waldson Pinto, que abriu portas essenciais para meu desenvolvimento profissional e para a realização desta pesquisa. Sem seu apoio os obstáculos seriam, sem dúvida, bem maiores.

À Rúbria Coutinho Dias Cruz, minha amiga e gerente, pelo exemplo de profissionalismo, por suas palavras de apoio e motivação, que durante os momentos adversos foram fundamentais. E, ainda, por sempre me desafiar e encorajar a transformar o ordinário em extraordinário.

À Vânia América Ferreira, amiga, colega de mestrado e trabalho, que sempre me ajudou e incentivou durante todas as etapas do mestrado, especialmente pela empatia com minhas angústias e aflições.

Às amigas Maria Fernanda Cavalcanti, pelo incentivo, pelas críticas e pelo bom senso, e Mariana Lyra, pelo apoio, estímulo e empolgação. A colaboração de vocês foi determinante para a realização de etapas deste trabalho.

Meus sinceros agradecimentos a todos os empregados da Empresa Ômega, pela receptividade e boa vontade com que me ajudaram ao responderem a pesquisa.

À Fátima Brant Drumond, por sua valiosa contribuição profissional nas análises estatísticas deste estudo.

Aos meus amigos, mineiros e capixabas, que escutaram minhas elucubrações e vibraram a cada descoberta, a cada especulação. E, sobretudo, por compreenderem as ausências em momentos especiais, que são todos em que estamos juntos!

À minha família – minha mãe Maria Lúcia, meu padraсто Zizi, minha irmã, Néia – pela compreensão, estímulo e, especialmente, por acreditarem no meu potencial de concretizar e oferecer sempre o meu melhor. Tenham a certeza da minha gratidão e do meu amor.

E a todos que colaboraram direta ou indiretamente neste trabalho, seja com ideias ou por meio de conversas e debates sobre Minas Gerais, Espírito Santo e a vida nas organizações.

“DAS UTOPIAS

Se as coisas são inatingíveis... ora!
Não é motivo para não querê-las...
Que tristes os caminhos, se não fora
A presença distante das estrelas!”

Mário Quintana.

RESUMO

Esse trabalho teve como objetivo investigar a influência da cultura regional na cultura organizacional. O interesse dessa investigação surgiu da percepção sobre a relevância de se compreender as distintas realidades culturais brasileiras e suas implicações no comportamento organizacional. Para tal, foi realizada uma pesquisa numa empresa nacional, de grande porte, com importante atuação em dois estados do sudeste brasileiro – Espírito Santo e Minas Gerais, denominada neste trabalho de Empresa Ômega. A pesquisa caracterizou-se como descritiva e a abordagem utilizada foi do tipo quantitativa. O referencial teórico que norteou todo o entendimento e análise dos resultados foram as pesquisas realizadas por Geert Hofstede (1980, 1997, 2001) e Tanure (2005). De acordo com Hofstede (1991), as sociedades demonstram suas diferenças ou semelhanças por meio de cinco dimensões de percepção de valor: a) Distância do Poder; b) Individualismo versus Coletivismo; c) Masculinidade versus Feminilidade; d) Necessidade de controle da incerteza; e) Orientação de Longo Prazo versus Curto Prazo. Os resultados e a análise deste estudo empírico são apresentados, inicialmente, pela descrição dos principais aspectos da cultura organizacional da Empresa Ômega, seguida de uma análise das diferenças e semelhanças entre as unidades de Minas Gerais e Espírito Santo. Apresenta-se, também uma análise comparativa dos resultados deste estudo com o realizado por Tanure, em 2005. Considerando o objetivo geral do trabalho, pode-se dizer que os resultados encontrados nas dimensões de percepção de valor, na empresa Ômega, associados à pesquisa bibliográfica sobre os traços culturais do Espírito Santo e Minas Gerais, sugerem haver uma influência das culturas regionais na cultura da organização pesquisada.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Cultura regional. Cultura capixaba. Cultura mineira.

ABSTRACT

This study had the purpose of investigating the influence of regional culture on organizational culture. The interest of this investigation emerged from the perception on the relevance of understanding distinct Brazilian cultural realities and their implications on organizational behavior. To achieve such purpose, a survey was conducted in a large national firm, with operations in two Brazilian states – Espírito Santo and Minas Gerais, the firm is here denominated as Ômega. The research is characterized as exploratory-descriptive with a quantitative approach. The main theoretical references used in the results analysis were the researches conducted by Geert Hofstede (1980, 1997, 2001) and Tanure (2005). In such, the adopted model suggests that societies demonstrate their differences or resemblances through five value perception dimensions: a) power distance index; b) individualism *versus* collectivism; c) masculinity *versus* femininity; d) uncertainty avoidance index; e) long term *versus* short term orientation. The results and analysis are presented, initially, by the description of the main aspects of Ômega's organizational culture, followed by the analysis of the differences and resemblances between Minas Gerais and Espírito Santo's units. A comparative analysis between survey results and the results found in Tanure (2005) is also presented. Considering the main purpose of this study, the results found indicate that regional culture has influence over Ômega's organizational culture.

Keys words: Organizational culture. Regional culture. Capixaba culture. Mineira culture.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura

Figura 1 - Os quatro termos de diferenciação da cultura, segundo Hofstede (2001).....	32
---	----

Gráfico

Gráfico 1 - Escala de dimensão de valor – Hofstede (adaptada).....	83
--	----

Quadros

Quadro 1 - Resultado geral da Empresa Ômega (2008).....	83
Quadro 2 - Principais traços culturais da Empresa Ômega.....	87
Quadro 3 - Verificação das hipóteses por estado onde o profissional nasceu e mora.....	89
Quadro 4 - Comparação entre pesquisa atual (2008) e a de Tanure (2005)	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Detalhamento dos questionários válidos.....	81
Tabela 2 - Motivo para exclusão de questionários.....	81
Tabela 3 - Índices das percepções de valor por unidade (2008).....	89

LISTA DE SIGLAS

CVS	<i>Chinese Values Survey</i>
ES	Espírito Santo
EUA	Estados Unidos da América
MG	Minas Gerais
VSM	<i>Values Survey Module</i>

SUMÁRIO¹

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Relevâncias do tema e justificativa de pesquisa	16
1.2 Objetivos	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 Hipóteses	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Cultura organizacional	21
2.1.1 O conceito de subculturas	27
2.2 Cultura nacional	28
2.2.1 O modelo de Hofstede	31
2.2.1.1 Distância do poder	35
2.2.1.2 Individualismo versus coletivismo	36
2.2.1.3 Masculinidade versus feminilidade	38
2.2.1.4 Necessidade de controlar as incertezas	39
2.2.1.5 Orientação de longo prazo versus orientação de curto prazo	40
2.2.1.6 O modelo de Hofstede na realidade brasileira	42
2.2.2 Cultura regional	46
2.2.2.1 A cultura capixaba como um mosaico	50
2.2.2.2 A cultura mineira	62
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	73
3.1 Estratégia e método de pesquisa	73
3.2 Unidades empíricas de análise	74
3.3 Instrumento e estratégia de coleta de dados	75
3.4 Estratégia e análise dos dados	77
3.4.1 Cálculo dos índices das dimensões de valor	78
3.4.2 Análises estatísticas utilizadas	78
3.4.2.1 Teste do qui-quadrado	79
3.4.2.2 Teste exato de Fisher	79

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	80
4.1 Caracterização da amostra.....	80
4.2 Análise dos resultados.....	82
4.2.1 <i>Resultado geral da percepção de valor</i>	82
4.2.1.1 <u>Elevada distância de poder</u>	84
4.2.1.2 <u>Equilíbrio entre coletivismo e individualismo</u>	85
4.2.1.3 <u>Elevada feminilidade</u>	85
4.2.1.4 <u>Equilíbrio na necessidade de controlar as incertezas</u>	86
4.2.1.5 <u>Elevada orientação de longo prazo</u>	86
4.2.2 <i>Resultado da percepção de valor, por localização da unidade organizacional</i>	88
4.2.2.1 <u>H1. O índice distância de poder é mais alto em Minas Gerais do que no Espírito Santo</u>	90
4.2.2.2 <u>H2. O índice individualismo versus coletivismo é mais alto no Espírito Santo do que em Minas Gerais</u>	91
4.2.2.3 <u>H3. O índice masculinidade versus feminilidade é ligeiramente mais baixo no Espírito Santo do que em Minas Gerais</u>	94
4.2.2.4 <u>H4. O índice necessidade de controlar incertezas é mais baixo no Espírito Santo do que em Minas Gerais</u>	95
4.2.2.5 <u>H5. O índice de orientação de longo prazo é mais alto em Minas Gerais do que no Espírito Santo</u>	97
4.2.3 <i>Comparação longitudinal das cinco dimensões de valor</i>	99
4.2.3.1 <u>Distância de poder</u>	100
4.2.3.2 <u>Individualismo versus coletivismo</u>	101
4.2.3.3 <u>Masculinidade versus feminilidade</u>	101
4.2.3.4 <u>Necessidade de controlar as incertezas</u>	102
4.2.3.5 <u>Orientação de longo prazo versus curto prazo</u>	102
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	104
5.1 Limitações da pesquisa.....	112
5.2 Recomendações.....	113
REFERÊNCIAS.....	114
ANEXOS.....	123

1 INTRODUÇÃO

Administrar sem um conhecimento refletido sobre o contexto pode ser uma prática arriscada, passível de equívocos para a gestão. Para conhecer esse “pano de fundo” sobre o qual se dá a gestão, um dos desafios que se apresenta aos gestores e profissionais da área de desenvolvimento organizacional e recursos humanos é o entendimento das culturas nacionais e a maneira de se pensar o gerenciamento em vista das diferenças encontradas (ALVESSON, 1987; FREITAS, 2007; HOFSTEDE, 1983; TANURE, 2005; TROMPENAARS; HAMPTEN-TURNER, 1993).

O estudo das características culturais brasileiras, com o objetivo do melhor entendimento da gestão organizacional nesse país, tem sido tema de alguns autores como Motta (1997), Muzzio e Castro (2008) e Tanure (2003; 2005). Entretanto, esse campo ainda apresenta lacunas de entendimento, como indicaram Alcadipani e Crubellate (2003), ao analisar artigos de importantes periódicos nacionais que tratam da cultura e organização no país.

A formação histórica da sociedade brasileira deu origem a uma identidade própria e diferenciada. O processo de colonização deu origem a um país de dimensões continentais, multiétnico, que se comunica por meio de uma única língua falada e entendida em todo o território, mas com muitas peculiaridades regionais e locais (DAMATTA, 1978; FREYRE, 2006; RIBEIRO, 2006). Motta (1997) ressalta a importância do entendimento dessa peculiaridade e diversidade brasileira, desse modo de agir e pensar do brasileiro, visando à efetividade da gestão organizacional, mas constata que esse tema é objeto ainda de poucos estudos acadêmicos sobre a gestão, o que foi corroborado por Alcadipani e Crubellate (2003).

O interesse de investigação deste trabalho, portanto, nasceu dessa importância de se compreenderem as distintas realidades culturais brasileiras e suas implicações no comportamento organizacional. Assim, ele se propõe a aprofundar o entendimento da influência da cultura regional na cultura organizacional, tendo como objeto de estudo empírico uma empresa nacional, com atuação em dois estados da nação – Minas Gerais e Espírito Santo.

Para se alcançar o objetivo proposto, foram mapeadas as principais produções acadêmicas sobre cultura organizacional, subculturas, cultura nacional e regional. Um levantamento bibliográfico sobre quadro sócio-histórico e traços das culturas de Minas Gerais e Espírito Santo também compõe o referencial teórico do presente trabalho. É importante dizer que esse entendimento e essa discussão proporcionaram muitos dos momentos mais prazerosos deste estudo.

Em função da diversidade de proposições teóricas e modelos tipológicos acerca do tema cultura organizacional, fez-se necessária a opção por um modelo conceitual que norteasse o estudo, tendo sido escolhido o desenvolvido por Geert Hofstede (1980; 2001), em razão de ser um dos mais extensos na compreensão da percepção de valores entre diferentes culturas, no campo da gestão empresarial (BRODY *et al.* 1998; LENARTOWICZ; ROTH, 2001; NAKATA; SIVAKUMAR, 1996). Esse autor, um dos mais conceituados pesquisadores sobre a influência das culturas nacionais e regionais nas organizações, conseguiu abarcar a complexidade do tema ao decompor o entendimento da cultura em diferentes dimensões de análise (Distância do Poder; Individualismo *versus* Coletivismo; Masculinidade *versus* Feminilidade; Necessidade de controle da incerteza; Orientação de Longo Prazo *versus* Curto Prazo) e, também, viabilizar aplicabilidade empírica ao propor um questionário validado em mais de 50 países e replicado nesta pesquisa.

Portanto, o trabalho aqui apresentado é resultado de uma pesquisa cuja abordagem foi quantitativa, realizada em uma empresa de grande porte, de capital nacional e sediada em dois estados da região sudeste – MG e ES . Para garantir a preservação de sua identidade, ela será aqui denominada de “Empresa Ômega”.

Generalizar a partir do estudo de uma única empresa pode ser considerado um dos limitadores deste trabalho, acrescido do risco de se tecerem interpretações simplificadas e mesmo restritivas acerca de tema tão complexo como a cultura. Acreditando, porém, que a ousadia é um caminho possível para instigar o interesse e abrir espaço para outras investigações, pensa-se que a relevância da pesquisa está assegurada.

Os resultados e a análise deste estudo empírico são apresentados, inicialmente, pela descrição dos principais aspectos da cultura organizacional da Empresa Ômega, seguida pela análise das diferenças e semelhanças entre as

unidades de Minas Gerais e Espírito Santo. Apresenta-se, também uma análise comparativa dos resultados deste estudo com o realizado por Tanure (2005).

Por fim, pretende-se acrescentar ao robustecimento da literatura sobre o tema e, mais especificamente, sobre a realidade brasileira, além, é claro, de contribuir para a atuação dos gestores tão desafiados nos dias atuais, especialmente no que diz respeito à gestão de pessoas.

1.1 Relevâncias do tema e justificativa de pesquisa

A elevada competitividade por mercados, a integração das economias numa escala mundial, a constante evolução tecnológica, entre outros fatores, têm levado as organizações a buscarem mais agilidade, foco e efetividade na adaptação a novos cenários sociais, políticos e econômicos (CASTELLS, 2007; TOFFLER, 1994).

Essa realidade tem se traduzido em desafios adicionais para gestores e profissionais da área de desenvolvimento organizacional. De acordo com Hammer (2002, p. 278), “as verdadeiras questões que determinam o sucesso ou o fracasso de qualquer empreendimento importante raramente são de natureza técnica [...] [estas questões] quase sempre dizem respeito a temas de pessoas e culturas”. Sendo assim, o entendimento das culturas organizacional e nacional e a maneira de se pensar o gerenciamento em vista das diferenças encontradas são desafios que emergem nesses novos panoramas.

Dada sua relevância, a cultura organizacional surge como objeto de estudo na área de gestão, tendo obtido mais destaque no final dos anos 1970 e início dos anos 1980. Nessa época, constata-se a produção de vários trabalhos relacionados ao tema, muitos deles tentando explicar o fraco desempenho das empresas americanas frente às suas rivais japonesas (BARBOSA, 1996). O termo cultura organizacional começou, então, a se tornar comum para identificar um novo campo de estudos, cujos trabalhos procuravam relacionar a variável cultura organizacional com o sucesso empresarial.

Alvesson (1987) acredita que o interesse por pesquisas que abordam essa temática seja, em parte, devido à busca por respostas a problemas práticos identificados por gestores de diversas organizações. Para esse autor, o

desenvolvimento acelerado nos últimos 20 anos resulta num processo de quebra da uniformidade e coesão dos padrões culturais. Ainda de acordo com Alvesson (1987), essas tendências de desenvolvimento e ruptura de coesão dos padrões culturais têm produzido fragmentação e heterogeneidade, em que a interação social aparece como problemática. A cultura organizacional seria, assim, uma forma de produzir consenso e manter a ordem nas organizações.

Martin (1992) considera três possíveis perspectivas analíticas para a cultura: a integração, a diferenciação e a fragmentação. A visão dessa autora endereça os seguintes questionamentos: cultura seria algo internamente consistente, integrador e compartilhado por todos os membros do grupo? Quais seriam as fronteiras que delimitariam a cultura ou, de acordo com a perspectiva adotada, as culturas, da empresa?

Não obstante esse panorama de crescente interesse pelo tema, o entendimento do conceito de cultura organizacional tem se mostrado variado. Tanure (2005), por exemplo, define dois principais pilares de sustentação para a cultura organizacional - a cultura nacional e a liderança. Nesse aspecto, o entendimento das culturas nacionais também ganha relevância.

A influência da cultura nacional na cultura organizacional já foi, diversas vezes, atestada e defendida em pesquisas, como a realizada em mais de 50 países por Hofstede (1983) e por estudiosos como Motta (1997), Tanure (2005) e Trompenaars e Hampten-Turner (1993), entre outros. Essas pesquisas revelam as diferenças de modelos de gestão e processos de negociação em vários países, inclusive no Brasil.

Percebe-se, contudo, que os estudos, em sua maioria, são mais comuns para adaptações culturais no nível de países, sob uma perspectiva cultural homogênea, não levando em consideração, portanto, a análise de subculturas existentes num mesmo país. Muzzio e Castro (2008), comprovando o caráter incipiente desse tipo de abordagem, afirmam que a existência de diversidades culturais num mesmo país é facilitada, entre outros fatores, pela extensão territorial ou pelas dinâmicas histórico-sociais. Esses autores citam o Brasil como um valioso exemplo, tanto pela extensão territorial, já que se trata de um país continental, quanto pela dinâmica histórico-social, graças à colonização plural e aos movimentos de emigração e miscigenação de povos de origens étnicas variadas, justificativas referendadas também por Freyre (2006) e Ribeiro (2006).

Nessa linha de pensamento, Adler (1986) já advertiu quanto à impropriedade de estudos organizacionais ao assumir que as populações são homogêneas apenas por pertencerem a um mesmo país.

Nesse quadro geral, vê-se emergir uma questão básica à qual o presente estudo busca responder: **as culturas regionais influenciam a cultura organizacional?**

Essa questão torna-se importante, considerando-se que, não obstante o aumento quantitativo na produção de trabalhos sobre cultura no Brasil, segundo Motta (1997), ainda são poucos aqueles que têm focado a análise do impacto, nas organizações, da cultura brasileira, bem como das culturas regionais.

Um dos estudos que consideram as semelhanças e diferenças regionais brasileiras foi realizado por Tanure (2005). Nele, a autora enfatiza que a cultura brasileira, com suas características e especificidades, impacta o modelo de gestão das empresas, especialmente a gestão de pessoas. Todavia, não aborda todos os estados brasileiros e suas influências nas culturas organizacionais.

A procura na literatura, portanto, não conseguiu identificar pesquisas abrangentes e profundas o suficiente para ajudarem a compreender os impactos das culturas regionais, de forma especial comparando os aspectos particulares das culturas mineira e capixaba que influenciam o pensamento, os valores e o saber-fazer, no âmbito organizacional (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; MOTTA, 1997; MUZZIO; CASTRO, 2008). Conforme destacam Alcadipani e Crubellate (2003, p. 64), “a maioria dos estudos sobre cultura brasileira, desenvolvidos na Administração, analisa o tema de forma homogênea, não levando em conta a pluralidade e a heterogeneidade de nosso país e de nossas organizações”.

Tomando por base tal panorama, entende-se que a relevância deste trabalho encontra-se na importância de se compreenderem os impactos das distintas realidades culturais brasileiras nas organizações que aqui atuam. As diferenças entre as diversas regiões brasileiras, que vão desde sotaques, posturas, modos de vida, comidas, traços culturais, ritmos, músicas, credos e crenças a grandes diferenças políticas, sociais e econômicas, fazem com que cada região possua características próprias e marcantes. Essa diversidade sinaliza uma urgência para acadêmicos e gestores, no sentido de

compreenderem sua relação com a cultura organizacional para, então, gerar conhecimento e desenvolver proposições teóricas a partir dessa realidade.

Este estudo pretende, portanto, contribuir para a composição de um aporte teórico que subsidie a adaptação das práticas organizacionais às características regionais, visando à ampliação do potencial das organizações de produzirem melhores resultados, a partir do gerenciamento dessa diversidade.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar a influência da cultura regional na cultura organizacional, a partir de uma pesquisa quantitativa em uma empresa brasileira de grande porte, com unidades industriais em dois estados da região Sudeste – Minas Gerais e Espírito Santo.

1.2.2 Objetivos específicos

- Proceder a uma análise descritiva dos traços culturais da empresa objeto deste estudo, tendo como referencial conceitual as dimensões culturais definidas por Hofstede (2001);
- Identificar as possíveis diferenças e semelhanças culturais nas duas unidades industriais estudadas;
- Compreender, a partir de uma análise descritiva, os traços culturais dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo;
- Proceder a uma análise comparativa entre os resultados da presente investigação e os resultados da pesquisa realizada por Tanure (2005).

1.3 Hipóteses

Kerlinger (2005) enumera algumas razões pelas quais as hipóteses são importantes ferramentas para a prática científica. Apesar de serem construídas pelos pesquisadores, são passíveis de teste e podem ser declaradas como provavelmente verdadeiras ou falsas, independentemente dos valores e opiniões dos que a construíram.

Os resultados encontrados por Hofstede (1980) e Tanure (2005) em pesquisas realizadas no Brasil, bem como a literatura sobre história e traços culturais dos estados do Espírito Santo e Minas Gerais, levaram à construção de hipóteses que nortearam o presente trabalho e serão apresentadas a seguir:

H1 – O índice distância do poder é mais alto em Minas Gerais do que no Espírito Santo;

H2 – O índice individualismo é mais alto no Espírito Santo do que em Minas Gerais;

H3 – O índice masculinidade é mais baixo no Espírito Santo do que em Minas Gerais;

H4 – O índice necessidade de controlar incertezas é mais baixo no Espírito Santo do que em Minas Gerais;

H5 – O índice de orientação de longo prazo é mais alto em Minas Gerais do que no Espírito Santo.

Para o atingimento desses objetivos propostos, bem como para a verificação das hipóteses, foi necessário recorrer às principais produções acadêmicas sobre cultura organizacional e subculturas, culturas nacional e regional, entre outras. No capítulo 2 será apresentada essa revisão de literatura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura organizacional

O processo acadêmico-científico de estudar as nuances organizacionais sob o prisma da cultura foi reconhecido e legitimado no âmbito da antropologia. Assim, verifica-se a aproximação desses dois campos do saber (administração e antropologia), definindo uma complementaridade de interesses à medida que fenômenos organizacionais caracterizam-se como passíveis de estudo pela antropologia (VIEIRA, 2000).

O conceito de cultura originário da antropologia é utilizado nos estudos organizacionais há algumas décadas (WOOD JR., 1999). A discussão do termo cultura na antropologia não é algo que se sustente pela coerência e pelo consenso; ao contrário, sua origem e definições estão longe de ser homogêneas. As diferentes visões no que se refere à cultura na antropologia denotam que tal conceito significa a própria compreensão da natureza humana (LARAIA, 1997).

Para Geertz (1989), o homem só é capaz de viver em um mundo que seja dotado de sentido para si, sendo a cultura o *locus* privilegiado da produção desse sentido. O papel do antropólogo nessa abordagem reside na interpretação desse sentido, um observador de falas, silêncios, gestos e ações localizados num dado contexto. Trata-se da construção social de uma teia de significados que os seres humanos tecem em suas interações cotidianas e que funciona como um mapa para a ação social.

O filósofo Castoriadis (1982; 1992) corrobora Geertz (1989) quando diz que a sociedade cria seu mundo, investe-o de sentido e faz provisão de significação destinada a suprir com antecedência tudo que aparecer. O homem só existe na e pela sociedade, sendo que cada um possui uma forma particular e singular.

Os integrantes de uma sociedade são resultado de um processo de socialização, uma consequência da sociedade, uma vez que esta é instituída. “Somos todos, em primeiro lugar, fragmentos ambulantes da instituição de nossa sociedade – fragmentos complementares, suas ‘partes sociais’” (CASTORIADIS, 1992, p. 238). Toda sociedade cria seu mundo e esse limite ditará o que é ou não “real” e o que faz ou não “sentido”. Toda sociedade é um sistema de interpretação

do mundo; é uma construção, uma constituição, uma criação de um mundo, de seu próprio mundo (CASTORIADIS, 1992).

Laraia (1997) delimita o conceito de cultura a partir de quatro pontos: a cultura condiciona a visão de mundo do homem; os indivíduos têm participação diferenciada em suas culturas e sua participação é sempre limitada; a cultura possui lógica própria; e a cultura é dinâmica, passível de mudar internamente, por meio da dinâmica do próprio sistema cultural, ou externamente, por intermédio do contato de dois sistemas culturais distintos.

Segundo Barbosa (2001), inicialmente a teoria da administração simplesmente ignorava a aplicação do termo e mesmo do conceito de cultura em seus estudos, ao contrário da atualidade, quando este se encontra em evidência. Segundo a autora, o conceito de cultura é dotado da capacidade de oferecer novos e melhores instrumentos de intervenção na realidade organizacional e esta seria uma das principais razões para explicar a legitimidade que o conceito vem adquirindo nos estudos organizacionais.

Contudo, numa análise histórica desse campo do saber, encontra-se a proeminente experiência de Elton Mayo, em Hawthorne, na década de 30, como um marco que representaria o início das produções teóricas que já demonstram inquietações relacionadas à cultura e seus efeitos no mundo do trabalho. Com uma equipe que incluía antropólogos, o pesquisador já falava de um “sistema social irracional” e “sistemas ideológicos simbólicos” que regeriam as relações nas organizações sem, contudo, explicitar o termo cultura (AKTOUF, 1994).

Aparentemente, no âmbito das organizações, a baliza cultura só surgiu, de forma explícita, no início da década de 50, sendo Elliot Jaques um dos primeiros a definirem-na (JAQUES, 1951, *apud* AKTOUF, 1994). O autor utilizou a expressão “cultura da empresa” como um conjunto de ideias e ações habituais e tradicionais mais ou menos compartilhadas nas empresas. Essas ideias e ações seriam, pelo menos parcialmente, aprendidas e assumidas pelos seus novos membros, para que estes fossem aceitos na organização, tornando até mesmo possível identificar os novatos pelo fato de as ignorarem; e os desadaptados pela incapacidade de utilizá-las.

Ao longo do tempo, e ainda atualmente, o termo cultura organizacional é encontrado com diversas significações na literatura existente sobre o tema. Segundo Souza e Faria (2005), isso se deve ao fato do próprio termo cultura não

possuir significado único, podendo ser concebido como uma variável ou como uma metáfora da sociedade.

Em produções mais recentes, as discussões acerca do tema têm se articulado em torno da possibilidade da cultura organizacional ser passível de gerenciamento ou não; da identificação de um método de investigação, qualitativo ou quantitativo, que permita o descortinamento mais profundo do universo organizacional; e da existência de uma cultura organizacional homogênea ou heterogênea (CAVEDON; FACHIN, 2000).

Martin e Frost (2001) chamam a atenção para três perspectivas acerca da cultura organizacional, de acordo com os avanços do tema ao longo do tempo:

- Integração: corresponde às primeiras publicações sobre o tema, cujo foco era ressaltar a importância de se conhecer e difundir estudos sobre cultura organizacional. Pressupõe que toda a organização possua uma mesma cultura;
- diferenciação: diz respeito à consideração de um conjunto de subculturas que compõem a cultura organizacional e que podem ser conflitantes ou indiferentes entre si;
- fragmentação: tem como foco principal a ausência de consenso em relação à abrangência de certas culturas e em uma organização como um todo. Considera a ambiguidade a essência da cultura e defende que o que de fato existe, em termos de cultura organizacional, são os valores compartilhados em um determinado espaço de tempo pelos indivíduos da organização em questão.

A visão de Schein (1997) sobre a cultura organizacional é uma das referências mais utilizadas na visão integradora:

[...] se não há consenso, ou se há conflito ou se as coisas são ambíguas, então, por definição, aquele grupo não tem uma cultura em relação àquelas coisas [...] o compartilhamento e consenso são centrais à definição e não a escolhas empíricas (SCHEIN, 1997, p. 248).

Para Schein (1997), a cultura organizacional se posiciona em um universo simbólico, restrito à organização, construído a partir da reprodução das soluções percebidas como adequadas e, por isso, compartilhadas do seu fundador até os

membros mais recentes, o que converge para uma visão de cultura como elemento de consenso, mas específico para cada organização.

Assim, a definição formal de cultura fornecida por Schein (1997, p. 11) é a seguinte:

É o padrão de premissas básicas subjacentes que o grupo aprendeu visando à solução de seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e, por esta razão, ser visto pelos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.

Schein (1997) entende que a cultura pode ser representada ou percebida em diferentes níveis. Tais níveis se dividiriam em três e estariam sob a ótica de um espectro, indo do mais tangível e perceptível ao mais inconsciente e pouco perceptível:

- Nível dos **artefatos visíveis**: o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira das pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos (cartas, mapas);
- nível dos **valores e normas** que governam o comportamento das pessoas: podem ser percebidos a partir das estratégias e metas estabelecidas para alcançar seus objetivos, diferentemente de outras organizações. Tanure (2005) destaca a diferença entre valores e normas; enquanto os valores são os desejos e aspirações de determinado grupo, as normas são o que esse grupo define como “certo” e “errado”;
- nível dos **pressupostos inconscientes**: determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e estes comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são.

Fleury e Fischer (1992) salientam alguns cuidados com a definição de Schein (1997). Os autores consideram, por exemplo, que o nível de análise dos artefatos visíveis pode ser enganador, pois os dados são fáceis de serem obtidos, mas a interpretação demanda outro nível de leitura e compreensão. Sendo assim,

seria possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, mas compreender a lógica subjacente a esse comportamento do grupo seria bem mais difícil e complexo.

A cultura organizacional é, então, concebida por Fleury e Fischer (1992) como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. Eles ponderam, neste sentido, sobre as dificuldades de se observarem diretamente os valores, sendo necessárias entrevistas ou análise documental para se ter acesso a eles. De acordo com essa visão, os valores geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura, isto é, expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. Desta forma, as razões subjacentes ao seu comportamento permaneceriam, entretanto, escondidas ou inconscientes.

Sob essa ótica, a cultura organizacional diz respeito a um complexo agrupamento de conjuntos de significados criados e recriados constantemente, segundo os quais os indivíduos, inseridos em contextos sociais estruturados, dão sentido à sua experiência e organizam sua interação social. Pode-se dizer que esse complexo agrupamento de padrões culturais é a base para o estabelecimento e interpretação de todas as práticas sociais em uma organização, já que é a partir deles que seus membros organizam sua interação social. Isso quer dizer que os diversos sistemas de representações, negociados nos grupos e entre eles, são a base para que as práticas sociais ganhem significados específicos, ou seja, para que sejam compreendidas e valorizadas de maneiras específicas (FLEURY, 1996; MARTIN, 1992).

Para Morgan (2002), as organizações funcionam como microssociedades que possuem seus próprios padrões culturais nos quais crenças, valores e significados, apoiados em normas e rituais, exercem influência na sua habilidade em lidar com os desafios que enfrentam. E à medida que se explora o que é racional nos aspectos dessa cultura, pode-se quase sempre descobrir que parecem existir explicações históricas para a maneira pela qual as coisas são feitas. A cultura não seria algo imposto sobre uma situação social, ao contrário, ela se desenvolveria durante o curso da interação social.

Robbins (1999) parece compartilhar dessa visão de Morgan (2002), já que define cultura organizacional como um sistema de significados partilhados e mantidos pelos membros de uma organização, distinguindo-a de outras. Logo, uma cultura pode ser chamada de dominante quando expressa os valores centrais que norteiam e delineiam as ações de uma organização. A visão macro de cultura daria à organização uma personalidade.

Pode-se considerar a visão de Robbins (1999) um exemplo da abordagem de integração, comum entre estudiosos do tema e, como dito anteriormente, que se foca nas manifestações culturais que são interpretadas de maneira consistente entre os grupos. Tal foco implica a elaboração de visões consensuais da cultura organizacional, ou seja, a cultura seria o que é claro e compartilhado pelos membros da organização, excluindo-se todas as ambiguidades (BARBOSA, 2001; MARTIN, 1992; 2002; MASCARENHAS, 2002).

São diferentes olhares que fazem com que a organização contenha uma realidade objetiva e uma interpretação subjetiva. A ideia de cultura invade as organizações com suas raízes antropológicas e sociológicas e funciona como uma “lente” que permeia a visão da realidade. Muitas vezes o arcabouço cultural contém elementos ambíguos que, por um lado, ensejam e estimulam comportamentos específicos; e, por outro, cerceiam as manifestações competitivas que prescrevem (FLEURY, 1996; PAULA; STAUB, 2005).

Para Deal e Kennedy (1982), a força da cultura da organização está relacionada à coesão entre os colaboradores e empresa. Essa força seria diretamente proporcional à rapidez com que os colaboradores decidem a melhor forma de agir, com base em regras informais presentes na organização e que cobririam quase todas as situações.

Mas, para esses autores, à parte as culturas dominantes, existem ainda as subculturas, que tendem a aparecer em subpartes das organizações como departamentos ou setores específicos, que incluem os valores centrais específicos dos membros do departamento (DEAL; KENNEDY, 1982). Na próxima subseção trataremos desse tema.

2.1.1 O conceito de subculturas

Nas organizações, frequentemente, os sistemas de valores competem entre si, impedindo de se ter uma cultura corporativa uniforme, segundo Deal e Kennedy (1982), pois grupos diferentes na empresa podem ter visões diversas dos negócios da organização. Grupos coesos e fortes são aqueles que crescem em torno de entendimentos comuns, enquanto grupos fragmentados tendem a ser aqueles que possuem realidades múltiplas. Nos grupos fortes geralmente seus lemas simbolizam a filosofia da cultura corporativa, mas deve-se observar que a cultura da organização é muito mais que isso. O desafio é compreender como todo esse sistema é criado e mantido, seja nos seus pontos mais banais ou nos mais importantes (DEAL; KENNEDY, 1982).

Vasconcelos e Mascarenhas (2004) consideram que os diversos conjuntos de valores e representações da realidade encontrados numa organização relacionam-se de forma estreita com os contextos socioculturais nos quais os seus membros se inserem. Isso aconteceria porque esses grupos sociais formam sua concepção de mundo a partir de suas experiências em diversas esferas da vida cotidiana e estão inseridos de forma desigual na estrutura social. Desta maneira, grupos sociais imersos em quadros socioculturais distintos interagem segundo padrões distintos. Esta, para esses autores, é uma das chaves para se explicar o aparecimento de subculturas em uma organização.

Martin (1992; 2002), corroborando essa visão, acredita que grupos distintos interagem no sistema organizacional a partir de seus sistemas próprios de significação e sentidos de prioridade. Esses aspectos culturais distintos encontrados nas organizações, segundo ela, podem ser entendidos como subculturas, conceituadas e classificadas, na maioria dos estudos, por meio de categorias profissionais, gênero, identidades demográficas, entre outras.

Nessa abordagem, Jaime Jr. (2001) defende que os indivíduos nas organizações não devem considerar que seus discursos e ações simbólicas possuem um significado único. Antes mesmo de se tornarem membros de uma organização, os indivíduos já se identificam com crenças religiosas, afiliações políticas, origens étnicas, entre outras, além de estarem inseridos de maneira desigual na estrutura social. Isso leva à constatação da diversidade de interpretações possíveis em um panorama organizacional ou à existência de

subculturas, grupos organizacionais que compartilham padrões de significação distintos.

Percebe-se, então, outra forma de conceituar cultura organizacional, que toma o termo como a união de diversas subculturas que podem conviver reforçando-se mutuamente, em conflito constante ou independentemente. Desta forma, a ambiguidade é incluída como parte da complexa realidade cultural da organização (MARTIN, 1992; 2002).

Essa ideia de interacionismo simbólico associada a uma visão dialética da evolução social leva à noção de que as contradições e inconsistências entre as subculturas de um sistema organizacional podem impulsionar a práxis e proporcionar a energia para a constante reconstrução desse sistema social. Neste sentido, os paradoxos culturais são constitutivos dos sistemas sociais, pois influenciam a sua contínua evolução. Logo, entender as percepções paradoxais dos grupos em organizações e descrevê-las nesse referencial pode ser uma rica experiência para o pesquisador. É possível acompanhar essas situações e descrever como evoluem as subculturas dos diversos grupos em relação à organização, no processo dialético de evolução dos sistemas sociais (VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2004).

Nessas discussões sobre o conceito de cultura organizacional, detecta-se que algumas linhas consideram, entre outros fatores, a cultura nacional como um fator influenciador na formação daquela. A seguir, será discutida essa influência.

2.2 Cultura nacional

Muitos autores, entre eles Tanure (2005), consideram que alguns fatores como ambiente, liderança, cultura nacional, setor, tipo de origem de capital e lógica de formação influenciam a cultura organizacional ao interagirem de forma dinâmica e peculiar em cada organização. Neste trabalho, será importante abordar um desses fatores – a cultura nacional e sua nuance regional.

Visualizar a cultura organizacional como forma de representação da realidade parece ajudar a esclarecer a maneira pela qual as pessoas atribuem sentido à organização. Esse entendimento origina-se no dia-a-dia de trabalho e também no ambiente externo à vida organizacional. Angeloni (2002) comenta que

um exemplo de influência externa na cultura organizacional seria a própria cultura da sociedade na qual a organização está inserida. Em sua análise, o autor destaca as diferenças entre empresas orientais e ocidentais, em especial as japonesas.

Barbosa (2002a; 2002b; 2002c) realça o fato de que o Japão conseguiu vencer os Estados Unidos da América (EUA) no passado no setor automotivo e isto teria despertado os estudiosos de negócios a buscarem as razões para o feito. Ouchi (1986) enfatiza que quando o Japão começou a surgir como um dos líderes da indústria mundial, vários teóricos relacionaram aspectos culturais com o sucesso obtido pelas empresas japonesas, considerando a cultura organizacional variável independente. Estudos em nível macro examinaram as relações entre as culturas nacionais e a estrutura organizacional e, em nível micro, as semelhanças e diferenças entre as atitudes dos gestores das diferentes culturas.

No entanto, esses estudos seriam essencialmente etnocêntricos e visavam, muitas vezes, a demonstrar a superioridade dos EUA do que a buscar alternativas aos conflitos culturais. Tanto Hofstede (1980; 2001) quanto Trompenaars (1994) assumem que suas pesquisas não definem a cultura de uma organização específica em um país, mas diagnosticam tendências centrais que as diferenciam e que poderiam ser encontradas nas organizações localizadas nesses países. A precisão desses diagnósticos, segundo os autores, foi alcançada principalmente devido à homogeneidade das amostras utilizadas em levantamentos nos diversos países pesquisados.

Embora haja diversas versões para o sucesso das empresas japonesas, a maior parte dos autores afirma que foram os traços culturais desse povo o fator essencial desse sucesso, ou seja, a cultura da organização foi intimamente influenciada pela cultura do país (MORGAN, 2002; OUCHI, 1986).

Ouchi (1986), Deal e Kennedy (1982) e Peters e Waterman (1986) identificaram, no contexto nacional japonês, elementos característicos que, no nível organizacional, reforçavam e contribuíam para uma “cultura organizacional”. Seria essa cultura o fator que acreditavam ser o diferencial competitivo japonês. Sendo assim, começou-se então a analisar-se a possibilidade de importar tal cultura, por meio de modelos adaptados, para que revigorassem as culturas organizacionais distintas nas organizações do mundo ocidental, principalmente as norte-americanas.

Trompenaars (1994) e Hofstede (1980; 2001) também defendem a importância das influências das culturas nacionais na determinação da cultura empresarial, o que os distancia das perspectivas de estudo sobre cultura e organizações limitadas ao microssocial. Por outro lado, deixam clara a proposta de se obterem vantagens pelo reconhecimento das diferentes culturas. Contudo, autores como Deal e Kennedy (1982), Ouchi (1986), Peters e Waterman (1986) e Schein (1997) estabeleceram o interior da organização prioritariamente como base e limite das investigações relacionadas à cultura.

No tocante à discussão desses autores, percebe-se que a cultura nacional é um componente significativo. A análise das organizações deve reconhecer a cultura nacional como um elemento de agregações de vantagens em ações administrativas, sem, no entanto, exaltá-las com mais importância que a cultura organizacional (LADEIRA; MESQUITA, 2005).

Considerando o Brasil, Ladeira e Mesquita (2005) fizeram uma análise contrapondo vários estudos nacionais que tentaram definir um perfil que retratasse o brasileiro. A diversidade da formação étnica, as diferenças regionais e a dimensão territorial do Brasil são alguns dos pontos em que se apoiam para embasar seu ponto de vista, de que não há como generalizar sobre o perfil brasileiro, em função da formação heterogênea desse povo.

Para esses autores, uma cultura nacional não é uma simples convergência de lealdade, união e identificação simbólica. Num país com distribuição de renda das mais imperfeitas do mundo e cuja população é composta de diferentes grupos étnicos e segmentos populacionais de distinto poder aquisitivo e diferentes acessos à educação e à cultura, como o Brasil, parece ser difícil e até certo ponto complicado falar em um caráter nacional que englobe os vários segmentos da sociedade brasileira (LADEIRA; MESQUITA, 2005).

Alcadipani e Crubellate (2003) referiram que os traços culturais brasileiros apresentam-se de forma abrangente e não diferem muito sobre as particularidades reconhecidas. Afirmam, também, que são feitos juízos de valor sobre os supostos traços culturais nacionais, analisados como “subdesenvolvidos” e como causadores do atraso nacional em relação aos países desenvolvidos do mundo ocidental industrializado.

Ainda são poucos os tratados que têm abordado a análise da cultura de empresas no Brasil à luz das raízes, da formação e evolução ou dos traços atuais

da cultura brasileira. E são muito poucos os que têm se dedicado a analisar organizações ou manifestações organizacionais tipicamente brasileiras, procurando daí aprender sobre nossa cultura, sobre nossos próprios híbridos ou sobre nós mesmos (MOTTA, 1997).

Em consequência à complexidade do tema – influência da cultura nacional e regional nas organizações –, como exposto até o momento, muitos autores criaram modelos e tipologias distintas para melhor compreendê-lo. A seguir será analisado o modelo de Hofstede, o qual foi utilizado como aporte conceitual deste trabalho.

2.2.1 O modelo de Hofstede

Para Hofstede (1980; 2001) e Trompenaars (1994), a análise do ambiente fornece elementos para que o objetivo organizacional atinja seus objetivos. Hofstede (2001) vê as organizações, os seus colaboradores, as suas práticas e os seus problemas sob a ótica das manifestações cultural. Para ele, assim como para Schein (1997), essas manifestações se dividiriam em diferentes camadas, como uma cebola (FIG. 1). As mais superficiais seriam representadas pelos “símbolos”, transportando significados particulares para os que compartilham da cultura. Os símbolos mudam constantemente e também podem ser copiados por outros grupos. Nas camadas intermediárias estariam os heróis, pessoas com características valorizadas que servem de modelo de comportamento. Podem ser pessoas reais, vivas ou já falecidas. Os rituais – cerimônias, eventos coletivos, sociais e mesmo técnicos, forma de cumprimentar, demonstrações de respeito – estão também na camada intermediária e são importantes ou mesmo essenciais para que determinadas culturas alcancem seus resultados. Tanto os símbolos como os heróis e rituais são chamados por Hofstede (2001) de práticas, por serem observados externamente. Já o significado cultural dessas práticas é invisível e reside na interpretação que os integrantes do grupo dão a elas.

Finalmente, a mais profunda das camadas é formada pelos valores subjacentes e definiriam o significado das manifestações mais superficiais para cada grupo e podem ser definidos como a tendência para se preferir certo estado de coisas em face de outro.

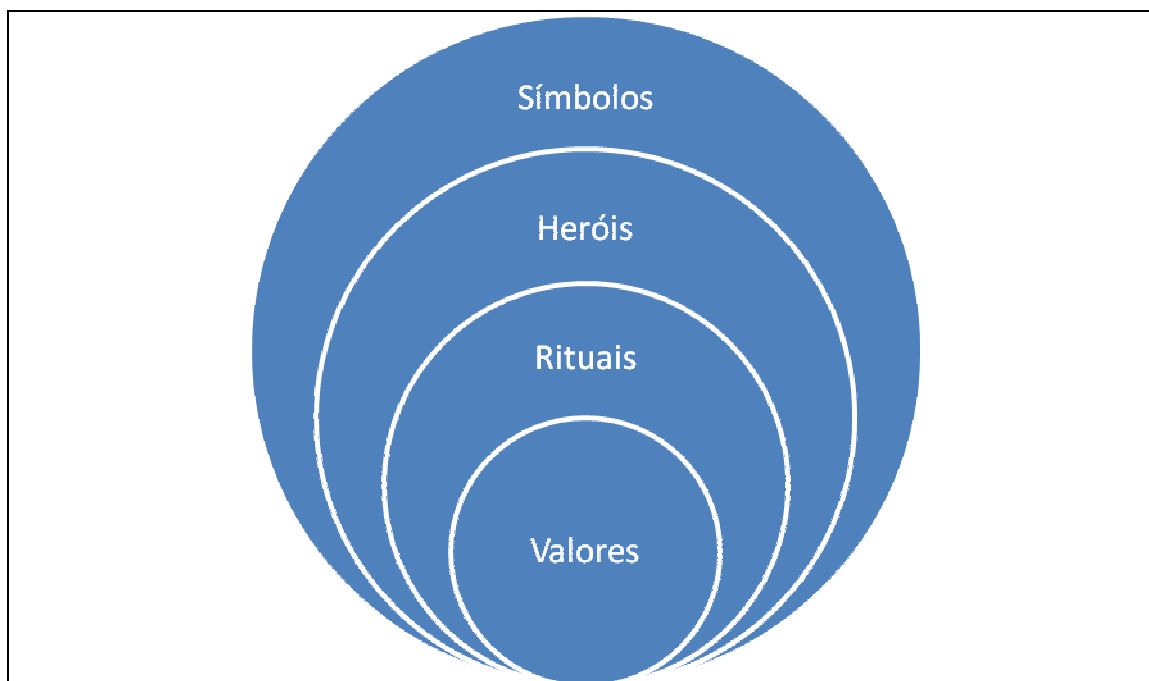


Figura 1 - Os quatro termos de diferenciação da cultura, segundo Hofstede (2001).

Para esse autor, as diferenças entre os povos permanecem, mesmo com aquelas manifestações superficiais, vestuário, linguajar, consumo de produtos de massa, esportes, assemelhando-se cada vez mais (HOFSTEDE, 1980; 2001; TROMPENAARS, 1994). Para Hofstede (1980; 2001), nesses artefatos estaria a dificuldade de se mudar ou gerenciar uma cultura organizacional. O autor afirma que poderiam ocorrer mudanças em práticas superficiais no lugar da cultura. Muitos hábitos, produtos e serviços são comuns aos mercados mundiais, mas o que importa são os significados a eles atribuídos, pelos indivíduos de cada nacionalidade.

Hofstede (1980; 2001) e Trompenaars (1994) assumem que seus estudos não definem a cultura de uma organização específica em um país, mas diagnosticam tendências centrais que se diferenciam entre os países e que poderiam ser encontradas nas organizações neles localizadas. Ambos defendem a importância das influências das culturas nacionais na determinação do tipo de cultura empresarial, o que os distancia das perspectivas de estudo sobre cultura e organizações limitadas ao âmbito microsocial, mas, por outro lado, deixam clara a proposta de obter vantagens pelo reconhecimento das diferentes culturas.

Nos anos 1970, Hofstede (1993) realizou estudos demonstrando o impacto da cultura de cada país na gestão. Seu trabalho baseou-se na convicção, vinda de estudos na área de antropologia social, de que as nações enfrentam os mesmos problemas fundamentais, relacionados respectivamente ao funcionamento das sociedades, dos grupos nas sociedades e dos indivíduos nos grupos; as respostas encontradas para tais problemas é que seriam diferentes.

Realizado com empregados da IBM em mais de 50 países e utilizando questionário – *Values Survey Module* (VSM), o estudo de Hofstede (2001) chegou a resultados bastante semelhantes aos encontrados nas investigações de antropologia social. Foram encontrados problemas comuns nas seguintes áreas:

- Distância do poder;
- relação entre o indivíduo e o grupo;
- conceitos de masculinidade e feminilidade; consequências sociais de pertencer a um ou outro sexo;
- formas de gerir a incerteza, relacionadas ao controle da agressão e expressão das emoções (HOFSTED, 2001);
- Posteriormente, incluiu-se orientação pela temporalidade.

Hofstede (2001) designou, inicialmente, quatro dimensões, passíveis de comparação entre as culturas: distância hierárquica, grau de individualismo (ou coletivismo), grau de masculinidade (ou de feminilidade) e controle da incerteza. Uma quinta dimensão classificada como orientação em longo (ou curto) prazo foi detectada posteriormente, como resultado de pesquisas realizadas em conjunto com outro pesquisador – Michael Bond, utilizando um questionário denominado *Chinese Values Survey* (CVS).

Segundo Hofstede (1991), a cultura é uma programação mental em que cada pessoa, quando nasce, recebe em sua carga genética as características da natureza humana, mas durante a sua vida será programada mentalmente de acordo com o meio em que vive. As influências para essa programação, que ocorrem principalmente na infância, são a família, a escola, os grupos sociais. Para cada indivíduo, a formação da personalidade, que se caracteriza a partir do processo evolutivo e de crescimento, é específica e individual.

Entretanto, para aqueles que foram programados mentalmente num mesmo ambiente, a cultura é coletiva e não se refere somente à educação de

cada pessoa, ao seu conhecimento da ciência, das artes ou da literatura, mas também de elementos mais simples tais como a demonstração de sentimentos, maneira como se alimenta, a sua higiene pessoal, como cumprimenta os amigos, entre outros (HOFSTEDE, 1991).

O autor postula, então, que cada programa mental pessoal é, particularmente, uma forma única e é particularmente compartilhado com outros membros da cultura. Ele propõe, então, um esquema por meio de uma pirâmide que compreende os três níveis de características de programação mental humana. O aspecto mais básico e único de todos é o nível universal (nível objetivo) e caracteriza-se pelo sistema biológico operacional do corpo humano, incluindo um completo espectro de comportamentos de modo de expressão: dor, choro e sorriso; bem como comportamentos agressivos e também os associativos (HOFSTEDE, 1991).

No nível coletivo reside o que Hofstede (2001) definiu como cultura subjetiva humana (nível intersubjetivo). Esse nível de programação mental é comum para pessoas pertencentes a certa categoria ou grupo, mas seu conteúdo é diferente da programação que ocorre com outras categorias ou grupos. A programação coletiva inclui a linguagem que se usa, os relacionamentos que se estabelecem com os familiares, a distância física assumida daqueles com os quais se relaciona de formas diferentes na vida e o caminho pelo qual se conduzem as atividades na vida, as triviais e as críticas. Finalmente, o terceiro nível de programação mental é o único no nível individual (nível subjetivo), a própria personalidade, o qual prepara para ampla faixa de comportamentos alternativos numa mesma cultura.

Grande parte da programação mental acontece, segundo Hofstede (1991), no nível intersubjetivo, ou seja, no nível cultural. Esse nível é compartilhado com outros indivíduos que desejam passar pelo mesmo processo de aprendizagem e por aqueles que se identificam a si mesmos como membros e que até não possuem a mesma carga genética. Com a variedade de raízes genéticas, de sociedades, de organizações e de grupos, existem caminhos de transferência desses programas coletivos de geração a geração, muitos deles diversos, e alguns tendem a ser subestimados (HOFSTEDE, 2001).

Segundo Hofstede (2001), a cultura pode ser aplicada a organizações, nações, profissões, grupos religiosos ou étnicos. Para ele, as influências culturais

são mais claramente reconhecidas em nível nacional e seu maior esforço de pesquisa é no campo das similaridades e diferenças entre as culturas nacionais. Ele desenvolveu o seu construto considerando algumas manifestações culturais, demonstrando que umas são mais expressivas do que outras.

A seguir, serão discutidas as dimensões de percepção de valor propostas pela cultura nacional, definidas por Hofstede (2001).

2.2.1.1 Distância do poder

A **distância do poder** é a medida relacionada ao tratamento das desigualdades na sociedade e diz respeito às relações de dependência num determinado país. Na definição exata de Hofstede (2001), é “a medida do grau de aceitação por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder” (HOFSTEDE, 2001, p. 42). Por organizações entendam-se as empresas do país e por instituições os elementos fundamentais como família e escola.

O grau de aceitação varia do relativamente igual (pequena distância do poder – grau 0) ao extremamente desigual (distância do poder – grau 100). Em sociedades com índice mais baixo a dependência entre subordinados e chefes é limitada, prevalecendo um estilo consultivo e interdependência. Há facilidade para os subordinados abordarem e mesmo contradizerem seus chefes. Já em sociedades com índice elevado, os subordinados são muito dependentes das chefias. Nessa situação, os subordinados podem reagir de duas formas: dando preferência a essa dependência (por meio de um chefe autocrático ou paternalista) ou enxergando a dependência negativamente. Não há espaço para abordagens ou contradições às chefias e a distância emocional entre chefes e subordinados também é elevada.

Para Hofstede (2001), em uma organização a distância do poder se reflete nas relações superior-subordinado e a desigualdade existente nas organizações de trabalho é inevitável e funcional. Entretanto, também percebeu que a distância entre as chefias e os seus subordinados, em algumas sociedades, tendiam a ser vistas como alguma coisa que precisava ser progressivamente restringida, como no caso de sociedades com baixo índice de distância do poder; enquanto em

outras sociedades, a distância do poder tendia a ser vista como quase que um fato normal e aceitável – como no caso de um país ou organização com elevado índice de distância do poder.

Na realidade, as sociedades estão situadas em algum ponto entre os dois extremos, como num *continuum*. Em ambas as posições, a distância do poder (seja ela alta ou baixa), de acordo com Hofstede (2001), não pode ser vista apenas como um fator de poder e de autoridade, mas também como um fator pertinente aos subordinados, pois são estes que permitem que a autoridade seja exercida em poder/legitimidade, como resultado dos seus valores.

Outros autores também utilizaram a noção do poder e de sua distribuição para compreender as relações sociais, como, por exemplo, Handy (2003), que considerou a distribuição do poder nas organizações em termos de: cultura de poder (pequenas empresas – centralização); cultura de papéis (organizações excessivamente burocratizadas); cultura de tarefa (ênfase na competência e perícia); e cultura de pessoas (centrada nos indivíduos).

Ao comparar as visões de Hofstede (2001) com a de Handy (2003), vê-se que é possível ampliar o âmbito de análise a partir dessa dimensão. Apesar deste trabalho não se propor a proceder a tal ampliação, ele pode sugerir relevância para novos estudos sobre o tema.

2.2.1.2 Individualismo versus coletivismo

A dimensão relacionada ao grau de individualismo ou coletivismo é definida da seguinte forma:

O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e de sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem por toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável (HOFSTEDÉ, 2001, p. 69).

A maioria das sociedades do planeta é coletivista, com o interesse do grupo prevalecendo sobre o do indivíduo. Nelas, a família inclui não apenas pai, mãe e filhos, mas também avós, tios e até empregados domésticos. A identidade

do indivíduo é construída a partir do grupo ao qual ele pertence, que o protege das dificuldades e ao qual ele deve lealdade. Quebrar essa lealdade é algo socialmente condenável (HOFSTEDE, 2001).

Nas sociedades individualistas, as famílias são nucleares, compostas de pai, mãe e filhos. Estes últimos são educados para terem autonomia e é esperado que deixem a casa dos pais assim que possam se cuidar sozinho. Nessas sociedades não há dependência entre o indivíduo e o grupo, as pessoas possuem ideais de realização individual mais prevaletentes, buscando o seu bem-estar pessoal, sendo mais motivadas para atingir suas próprias metas individuais do que metas do grupo (HOFSTEDE, 2001).

Pessoas em uma cultura individualista percebem a si mesmas como possuidoras de um conjunto subjetivo de características que as colocam separadas das outras, no seu ambiente cultural; e valorizam a realização pessoal e o reconhecimento individual. De outra forma, as que vivem em países mais coletivistas percebem a si próprias como estando entrelaçadas com outras do seu meio ambiente; valorizam a realização das metas em equipes e em grupos e também as necessidades grupais e a cooperação (GUZLEY; ARAKI; CHALMERS, 1998).

O coletivismo, por sua vez, se refere a pessoas em sociedade que possuem estreita estrutura social, em que existem distinções entre os que estão no grupo e os que estão fora dele. Os primeiros são como parentes, famílias, pessoas que possuem os mesmos interesses e objetivos nas organizações. Os comportamentos esperados nos grupos em sociedades coletivistas são mais voltados para a integração do próprio grupo, observando-se regras de lealdade.

De acordo com Hofstede (2001), de todas as cinco dimensões da cultura, individualismo *versus* coletivismo é a mais correlacionada às questões relativas ao desenvolvimento econômico da nação. Culturas com elevados níveis de individualismo seriam mais ricas, enquanto as culturas coletivistas tenderiam a ser mais pobres. E, ainda, o grau na direção do individualismo representa preferência por uma estrutura social mais flexível, na qual os indivíduos só tomam conta deles próprios e da família mais próxima, em oposição ao coletivismo, que significa preferência por uma estrutura social mais sólida, em que os indivíduos esperam que os seus parentes, o clã e outros grupos os protejam em troca de lealdade.

No ambiente do trabalho, relata Hofstede (2001), numa cultura individualista, as pessoas agem de acordo com o seu próprio interesse. Por outro lado, nas sociedades coletivistas o empregador não contrata somente um indivíduo, mas uma pessoa que pertence a um determinado grupo de interesse e que pode até não coincidir com o seu próprio interesse individual, mas com o interesse da organização como um todo.

Hofstede (2001) descreve que, em uma organização coletivista, pode existir uma relação emocional no sentido próprio da palavra. Em alguns países, isto é mais percebido do que em outros, mas o senso desse valor está sempre presente. As relações entre o empregado e o empregador configuram um termo moral que se assemelha às relações familiares com mútuas obrigações de proteção e de troca de lealdade. A má performance de um empregado em uma organização coletivista não é motivo para a sua demissão. Nas organizações individualistas, as relações entre o empregador e o empregado são puramente de transações de negócios, calculadas entre um vendedor de serviços e um comprador no mercado de trabalho. A demissão por baixo desempenho ou a demissão voluntária por salários mais altos são atitudes legitimadas pelo sistema e socialmente aceitas.

2.2.1.3 Masculinidade versus feminilidade

Para Hofstede (2001), a dimensão relacionada à masculinidade ou feminilidade não está ligada necessariamente ao gênero e sim à semelhança ou diferença do papel social desempenhado pelo homem e pela mulher na cultura. Homens podem ter comportamento feminino, assim como mulheres podem ter comportamento masculino. Define essa dimensão da seguinte forma:

[...] serão ditas masculinas as sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida); são femininas aquelas onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida) (HOFSTEDE, 2001 p. 103).

Acredita-se, nas culturas masculinas, que os conflitos devem ser resolvidos por meio de uma boa luta, com a premissa de que vença o melhor. Já nas

femininas prefere-se resolver os conflitos por meio da negociação. O papel que o trabalho exerce na vida pessoal também é distinto. Enquanto nas culturas masculinas acredita-se que a regra é viver para trabalhar, nas femininas acredita-se em trabalhar para viver (HOFSTEDE, 2001).

As sociedades masculinas apresentam caráter mais afirmativo, a diferença de expectativa entre o papel desempenhado pelo homem e pela mulher é bastante diferente. Ao homem cabe o papel mais agressivo, assertivo e de luta pelo sucesso, enquanto à mulher atribui-se a responsabilidade pela harmonia das relações pessoais, enfatizada pelo comportamento de cooperação.

Os gestores de sociedades mais femininas não são muito visionários, são mais intuitivos do que decisivos e estão acostumados a buscar o consenso. Já os gestores de culturas tidas como masculinas são mais assertivos, decisivos e agressivos. Normalmente, as tomadas de decisões são derivadas de processos individuais. As culturas masculinas valorizam a realização e rejeitam a falha, enquanto as culturas femininas valorizam a afiliação e não consideram a falha um aspecto muito importante (HOFSTEDE, 2001).

2.2.1.4 Necessidade de controlar as incertezas

O controle da incerteza está relacionado ao índice de ansiedade, que expressa um estado difuso de inquietude ou de temor frente a situações desconhecidas.

A essência da incerteza é subjetiva, podendo ser definida como um sentimento. Os sentimentos de incerteza não são apenas individuais, mas podem ser compartilhados com outros membros de uma sociedade. Em geral, populações com mais aversão à incerteza são mais ansiosas e apresentam menos tolerância à ambiguidade; as pessoas tendem a falar alto e gesticular, além de serem mais emotivas. Hofstede (2001) defende, entretanto, que a necessidade de controlar as incertezas não é o mesmo que aversão ao risco, mas, de qualquer forma, um baixo índice de necessidade de controlar as incertezas implica mais aceitação para se lidar com ele.

Sociedades que apresentam elevado índice de controle da incerteza sentem-se melhor em meios mais estruturados, onde existem numerosas leis e

normas (escritas ou não) para deixar pouco espaço para o acaso. Nessas sociedades, os regulamentos, mesmo que não sejam seguidos com rigor, satisfazem uma necessidade emocional. Por outro lado, as normas são menos numerosas nos países com baixo índice, mas, paradoxalmente, são mais respeitadas.

De acordo com Hofstede (2001), os meios utilizados para aliviar essa ansiedade pertencem ao domínio da tecnologia, da lei e da religião. A tecnologia ajuda a evitar incertezas causadas pelos fenômenos da natureza. Leis e regras previnem incertezas relacionadas aos comportamentos humanos. A religião é um meio de frear e controlar as atitudes e tolerar as incertezas a partir dessas crenças em elementos transcendentais e a promessa de recompensas em um mundo vindouro.

Entretanto, ainda segundo esse autor, em uma organização, os rituais relativos à incerteza não eliminam necessariamente imprevisibilidades futuras, mas contribuem para gerenciar estresse devido à criação de uma condição de pseudocerteza entre os membros do grupo e, com isto, os elementos da organização continuam trabalhando normalmente. Nas organizações com alto índice de necessidade de controlar a incerteza, existem muitas leis e normas formais regulando os direitos e deveres dos empregados e empregadores. Existem também muitos regulamentos e procedimentos internos para controlar os processos no ambiente de trabalho (HOFSTEDE, 2001).

2.2.1.5 Orientação de longo prazo versus orientação de curto prazo

Esta é a quinta dimensão do modelo de Hofstede (2001) e surgiu por meio da pesquisa de Michael Bond, pesquisador canadense que solicitou a especialistas chineses que elaborassem uma lista com 10 valores importantes para sua cultura. A partir dessa lista, Bond elaborou o CVS, que foi aplicado no início da década de 80 para 100 estudantes (50 de cada sexo) em 23 países, totalizando 2.300 respondentes. A proposta de Bond ao elaborar o CVS foi corrigir o problema surgido devido à aplicação de um questionário elaborado por mentes ocidentais em países não-ocidentais. Os respondentes desses países depararam com questões que, no seu ponto de vista, eram irrelevantes. Por outro lado,

assuntos que eles consideravam importantes poderiam não ter sido abordados no questionário ocidental.

Do estudo de Bond surgiu uma dimensão não correlacionada com nenhuma das encontradas no estudo da IBM. Essa dimensão foi batizada de “dinamismo confuciano” por Bond, pois remete aos ensinamentos de Confúcio (HOFSTEDE, 2001). Seus princípios essenciais são:

- A estabilidade da sociedade baseia-se nas relações desiguais entre as pessoas (o mais novo devendo obediência ao mais velho, por exemplo);
- a família é o protótipo de todas as relações sociais;
- a conduta virtuosa para com os outros consiste em não tratá-los da forma como não gostaria de ser tratado;
- conduzir a vida de forma virtuosa é tratar de adquirir conhecimento e competências, trabalhar arduamente, não gastar mais do que o necessário e ser paciente e perseverante (HOFSTEDE, 2001).

Essa dimensão opõe orientações de longo prazo com outras de curto prazo. Entre os valores que a compõem (orientação em longo prazo), têm-se, por exemplo, a perseverança e austeridade, que estão relacionadas ao futuro. Na orientação para o presente e passado estão a estabilidade pessoal, dignidade, respeito pela tradição e favores e gentilezas e o cumprimento das obrigações sociais, normas e regras (orientação em curto prazo).

Para Hofstede (2001), as pessoas de culturas com orientação para longo prazo pensam no futuro e valorizam a frugalidade e a persistência. Gestores dessas culturas são mais pacientes, perseverantes, devotam respeito aos mais velhos e aos anciãos e possuem senso de obediência e de responsabilidade voltado para grandes proveitos. As práticas de gestão incluem sistemáticas de empregos de longo prazo e solução de problemas com base em planejamento, também de longo prazo.

Devido ao fato dessa dimensão ser relativamente recente, não existe evidência empírica de uma orientação de longo prazo com o desempenho. Entretanto, o que se espera é uma congruência nas hipóteses quando se analisa essa dimensão em relação às outras (NEWMAN; NOLLEN, 1996).

A análise da posição do Brasil nas cinco dimensões do estudo de Hofstede será feita no item a seguir, que trata da cultura brasileira. A pesquisa foi repetida

por Tanure (2003), com o objetivo de verificar se os resultados encontrados por Hofstede (2001), na pesquisa realizada em 1980, continuariam válidos após mais de 20 anos. Os resultados dessas pesquisas serão comparados e posteriormente resgatados na análise dos traços culturais brasileiros.

2.2.1.6 O modelo de Hofstede na realidade brasileira

Para Alcadipani e Crubellate (2003), o estudo de Hofstede tornou-se amplamente replicado e referenciado em artigos brasileiros, constituindo-se em forte influenciador da concepção de cultura brasileira desenvolvida na teoria organizacional. Entretanto, esses autores fazem uma crítica, ressaltando que os aspectos da cultura brasileira apontados por Hofstede são geralmente aceitos sem problematização.

Entre os estudos sobre cultura brasileira e suas relações com a gestão de empresas, destaca-se o realizado por Tanure (2005). Seu objetivo foi identificar características culturais brasileiras que devem, segundo a autora, ser observadas por gestores brasileiros ou estrangeiros em atuação no país, orientando-os para um estilo de administração mais adequado e efetivo à realidade brasileira. O principal referencial adotado pela autora na descrição das características nacionais é o de Hofstede (2001), relativos à pesquisa realizada em 1980.

Os resultados, no entanto, são comparados com os de uma pesquisa realizada pela própria autora com 1.732 executivos de norte a sul do Brasil, além de outros países da América Latina. O Brasil é visto no estudo como unidade cultural, embora sejam feitas comparações entre os estados brasileiros. Como essa investigação data de mais de 20 anos, é feita uma comparação, verificando também se ocorreram mudanças no Brasil e nos demais países analisados nesse período.

Na pesquisa de Hofstede (2001), o Brasil apresentou elevada distância de poder, ou seja, tendência à dependência em relação às várias instâncias do poder. Também exibiu alto índice de aversão à incerteza e clara orientação do comportamento para o longo prazo. Nas demais dimensões, verificou-se que o comportamento foi mais coletivista que individualista e identificou-se também leve tendência à feminilidade.

O índice do Brasil, em distância do poder, na pesquisa de Hofstede, é de 69 pontos em 100 possíveis. Encontra-se, portanto, na parte superior da escala, com alta distância do poder. Entre os latinos, a distância mais alta é percebida no México (81) e a mais baixa na Argentina (49). O índice não se alterou significativamente na comparação com os dados da nova pesquisa realizada por Tanure (2005), passando de 69 para 75. Esse índice, no Brasil, é mais alto entre as mulheres (96) que entre os homens (72), o que se explica, na visão da autora, em parte pela educação que as mulheres recebem para que sejam submissas e aceitem as diferenças de poder.

A alta concentração de poder na sociedade leva a crer aos subordinados que eles não são responsáveis pelas decisões nem pela implementação do que foi decidido. A relação líder/liderado parece ser a de troca de proteção por lealdade, seguindo uma antiga tradição familiar. A quebra na relação entre o líder e o liderado pode significar uma derrota moral para o líder. Para os subordinados, a chefia ideal tende a ser vista como um autocrata benevolente e as relações entre chefes e subordinados são muitas vezes carregadas de emoções (TANURE, 2005).

Essa hierarquização está relacionada à concentração de poder e ao personalismo que influenciam as estruturas organizacionais brasileiras, resultando num modelo muito integrado no topo da pirâmide. A relação autoritária predominante leva os subordinados a não tomar iniciativas e correr menos riscos. Também não é natural para a maioria das pessoas ter mais de um chefe (TANURE, 2005).

A aversão ao conflito também está relacionada com a distância hierárquica. Há interação entre a hierarquia e a aversão ao conflito, já que o brasileiro tende a evitar conflito com quem tem mais poder que ele, mas não foge dele em situações contrárias, com ele detendo mais poder. A aversão ao conflito também está ligada ao desejo de se manter a qualidade do relacionamento. No Brasil, para conquistar bons negócios, é necessário, de certo modo, construir laços de confiança baseados em relações pessoais, transformando o formal em informal (TANURE, 2005).

O estilo brasileiro é descrito como possuidor de “traços fortes de hierarquia e muita capacidade de lidar com a incerteza, refletida no jeitinho – uma

característica brasileira que reúne flexibilidade, adaptabilidade e criatividade” (TANURE, 2005, p. 42).

Na dimensão relacionada a individualismo e coletivismo, o Brasil apresenta-se como uma nação mais coletivista, 38 pontos no estudo de Hofstede (2001), estando na metade inferior da escala. No levantamento mais recente desenvolvido por Tanure (2005), a pontuação obtida foi de 41, não havendo, portanto, diferenças significativas.

Na visão de Tanure (2005), o traço coletivista interage com a faceta personalista. Recorre para isso ao estudo de Damatta (1978), que discorre sobre as diferenças entre o indivíduo e a pessoa. O indivíduo é o ser anônimo, sem relações e para o qual vale a frieza da lei. Já a pessoa é construída por meio de suas relações. É merecedora de confiança por pertencer a um grupo; e para ela a lei apresenta algumas facilidades.

No trabalho, a relação entre empregador e empregado é semelhante às relações familiares em que impera a lógica de troca de proteção por lealdade. O Japão também é uma sociedade coletivista onde, no entanto, lidera a meritocracia, havendo forte concorrência com base nas competências individuais, o que minimiza a influência do relacionamento individual. Já no Brasil, Tanure (2005) observa que as decisões são tomadas com referência à importância ou necessidade de quem está envolvido, registrando-se sobreposição às necessidades do sistema como um todo.

Na dimensão de aversão à incerteza, o Brasil apresenta alto índice (76 pontos). Na pesquisa de Hofstede (2001), países latino-americanos têm, em geral, alto grau de controle da incerteza, como, por exemplo, Uruguai (100) e Argentina (86), onde as estruturas sociais influenciam consideravelmente a aversão à incerteza: famílias protetoras e professores sabe-tudo não deixam muito espaço para o imprevisto e inesperado (TANURE, 2005).

Entre as três formas para lidar com a incerteza, consideradas por Hofstede (2001), as leis e religião são as mais comuns no Brasil. O país é conhecido por ter o mais alto número de católicos no mundo, tendo, em 2005, quase 90% de sua população adeptos dessa religião. O número de leis, regulamentos e normas no país também é muito alto, acentuando-se, no entanto, discrepância entre esse sistema normativo e a prática, o que é conhecido por formalismo. Algumas expressões ilustram bem essa característica: fazer vista grossa, arranjar um

padrinho, quebrar o galho e outras. Em várias situações os critérios legais são ignorados, situação em que o personalismo é reforçado, já que a ambiguidade propicia o exercício do poder da forma mais forte e personalista (TANURE, 2005).

O índice de aversão à incerteza, que era de 76 na pesquisa de Hofstede (2001), caiu para 36 segundo Tanure (2005), que atribui essa alteração às várias mudanças econômicas ocorridas (planos, choques, etc.) nos 30 anos, que separam os dois resultados. Deste modo, os brasileiros teriam aprendido a conviver com a incerteza, o que, aliado a outro traço brasileiro, que é a flexibilidade, resultou nessa significativa mudança (TANURE, 2005).

Na dimensão de masculinidade x feminilidade, o Brasil apresenta leve tendência à última, com 49 pontos no estudo de Hofstede (2001) e 55 no de Tanure (2005). É possível encontrar no país tanto tendências masculinas como femininas. Uma característica feminina, por exemplo, é o pacifismo, percebido por meio da aversão a soluções trágicas e violentas e pela procura de acordos pacíficos. Uma característica masculina é a busca constante por oportunidades de crescimento para atingir cargos mais altos, fato contraposto, no entanto, à importância dos relacionamentos e da cordialidade (mais feminina) (TANURE, 2005).

Tanto homens como mulheres brasileiros apresentam índice semelhante nessa dimensão, o que indica que ambos igualmente compartilham dos mesmos valores em cargos de chefia. Há relação entre a masculinidade e a idade da seguinte forma: quanto mais jovem, mais alto o índice de masculinidade (TANURE, 2005).

Por fim, na dimensão que relaciona orientação para longo prazo *versus* curto prazo, o Brasil mostrou índice que o aproxima mais do longo prazo, com pontuação de 65 no estudo de Hofstede (2001) e 63 no de Tanure (2005). Algumas características, como importância dos relacionamentos e nível elevado de adaptabilidade, contribuíram para elevar o índice. A persistência, por não ser uma característica forte no Brasil, não contribuiu na elevação do índice e o país ficou abaixo de China (118) e Coreia do Sul (75), por exemplo (TANURE, 2005).

Situações como a inflação, que durante muito tempo exercia pressão de curto prazo no planejamento do povo brasileiro, não deixaram valores introjetados. Nos EUA, orientados a curto prazo, o não-cumprimento das metas trimestrais é fato muito grave. Um outro ponto que reforça a orientação de longo

prazo dos brasileiros relaciona-se ao tempo necessário para estabelecimento de relações sociais (TANURE, 2005).

Fazendo o corte por sexo, os homens apresentam mais tendência à visão de longo prazo, especialmente no quesito austeridade. Os jovens até 29 anos e as pessoas com mais de 50 também apresentam essa tendência (TANURE, 2005).

A diversidade de valores, hábitos, condições econômicas e sociais existentes em um mesmo país, especialmente países continentais como o Brasil, faz surgir manifestações culturais também diversas. O próximo subitem mostra uma revisão de literatura sobre a nuance regional da cultura nacional.

2.2.2 Cultura regional

O conjunto histórico de valores, de regras e hábitos recebidos de gerações passadas orienta a visão de mundo e o comportamento do indivíduo no momento presente. E é devido a essa bagagem cultural que o homem traz consigo que, muito comumente, ocorre estranhamento em relação aos indivíduos nascidos e criados em outro ambiente cultural, com padrões distintos de valores e costumes (RODRIGUES; CRAIDE; TUDE, 2007).

Análises que se voltam para estudar adaptações a contextos culturais são mais comuns no nível de países, sob um ângulo cultural homogêneo, e não dentro desses países, entre suas subculturas. Entretanto, num mesmo país é possível a existência de diversidades culturais, facilitadas, por exemplo, por grande extensão territorial ou pelas dinâmicas histórico-sociais. No Brasil, por exemplo, na mesma fronteira geográfica há fazendas de mão-de-obra ainda escrava e empresas semiartesaniais ao lado de organizações com altíssima tecnologia (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003). Portanto, buscar entender a realidade organizacional brasileira sem levar em consideração os fatores culturais locais e a análise dessas diferenças pode oferecer um resultado distorcido e enviesado da realidade (MUZZIO; CASTRO, 2008).

A diversidade de condições econômicas e sociais existentes no Brasil, aliada ao peso de um passado histórico específico, está na base da diversidade de suas manifestações culturais. A circunstância histórica que fez com que em

determinada região tivesse havido mais concentração de escravos ou de imigrantes ou de populações indígenas plastifica a fisionomia cultural do lugar. Da mesma forma, o isolamento em que se mantiveram localidades distantes do interior foi fundamental para a preservação de usos e falares antigos já desaparecidos nas grandes cidades. Produzir o mapa cultural do Brasil é localizar e identificar peculiaridades culturais existentes a fim de estabelecer a cartografia cultural do país em sua diversidade (LOPES, 2005).

Torna-se importante, então, conceituar região, para efeito deste trabalho. Região é “um conjunto ecológico de pessoas, aproximadas pela unidade das relações espaciais da população, da estrutura econômica e das características sociais, dando-lhe, em conjunto, um tipo de cultura que, criando modo de vida próprio, a difere de outras regiões” (DIÉGUES JR., 1960, p. 06). E cultura pode ser vista como padrões, explícitos e implícitos, de e para comportamento, adquiridos e transmitidos por símbolos que constituem as realizações distintas dos grupos humanos, inclusive suas incorporações em artefatos (KROEBER; KLUCKHOHN, 1952 *apud* HOEBEL; FROST, 1981).

A partir dos anos 1970, tanto o alcance quanto o ritmo da integração global cresceram significativamente, acelerando os fluxos e os laços entre as nações (CASTELLS, 2007; TOFFLER, 1994). Hall (1999) procurou descrever as possíveis consequências da globalização sobre as identidades culturais a partir de três sinais: a “desintegração” das identidades nacionais como resultado do crescimento da homogeneização cultural e do “pós-moderno global”; o reforço pela resistência à globalização das identidades locais; e o declínio das identidades nacionais e sua substituição por novas identidades híbridas.

Segundo Hall (1999), alguns teóricos argumentam que o efeito desses processos tem sido o enfraquecimento ou solapamento das formas nacionais de identidade cultural. Há um afrouxamento das identidades nacionais e o reforço de outros laços e lealdades culturais. As identidades nacionais continuam fortes, no que diz respeito a aspectos legais, mas as identidades locais tornam-se mais importantes. Para outros teóricos, continua o autor, a maior interdependência global está levando ao colapso as identidades culturais e produzindo a fragmentação de códigos culturais. “Os fluxos culturais entre as nações e o consumismo global criam possibilidades de ‘identidades partilhadas’” (HALL,

1999). Quanto mais a vida social se torna mediada pelo mercado global, mais as identidades se tornam desvinculadas de tempos, lugares, histórias e tradições.

Em contraposição ao processo de homogeneização, há a tendência ao fascínio pela diversidade e mercantilização da etnia e da “alteridade”. Não seria correto dizer que o global substitui o local, mas que o global, ao explorar o local, impõe nova articulação entre eles. O local não deve ser entendido como as velhas identidades enraizadas em localidades definidas (CASTELLS, 2007).

A terceira consequência da globalização refere-se ao fenômeno de hibridação da cultura. Esse fenômeno vem sendo discutido por Canclini (1997) em diversas de suas obras, definindo hibridização como processo sociocultural de combinação de estruturas ou práticas discretas, existentes em forma separada, gerando novas estruturas, objetos e práticas. Esses processos incessantes e variados de hibridização levam a relativizar a noção de identidade.

Na visão de Canclini (1997), a ênfase na hibridação afasta a pretensão de se estabelecerem identidades “puras” ou autênticas e evidencia o risco de se delimitarem identidades locais autoconhecidas que se contraponham às sociedades nacionais ou globalizadas. Entretanto, segundo Hall (1999), frente ao hibridismo e à diversidade, há essas fortes tentativas de se reconstruírem identidades “purificadas” para restaurar a coesão e a tradição. A reafirmação de “raízes” culturais tem sido uma das fontes de identificação em muitas regiões.

Essas duas definições embasaram a definição de região cultural proposta por Muzzio e Castro (2008):

Região cultural é um espaço territorial, não necessariamente idêntico a fronteiras oficiais, onde os traços culturais, tais como, valores, atitudes e comportamento de seus membros, são reconhecidamente homogêneos entre si e heterogêneo frente a outras regiões (MUZZIO; CASTRO, 2008, p. 6).

Desta forma, região cultural precisa ser entendida como a cultura de um território, de fronteira flexível, que se diferenciou ao longo do tempo em virtude de sua dinâmica interna de construção social da realidade. Assim, seria um reducionismo pensar que um conjunto de traços culturais único seria compartilhado por todos os brasileiros, em todos os estados, ignorando a multiplicidade de maneiras com que essas pessoas interpretam a realidade.

Para Muzzio e Castro (2008), levando-se em conta a construção social da realidade, os indivíduos estão inseridos em diferentes níveis na estrutura social e, portanto, possuem diferentes capitais sociais e culturais, o que abre espaço para diversas interpretações dos fenômenos simbólicos; e tal distinção pode também estar baseada em culturas regionais.

Essa posição é convergente com a visão de Ribeiro (2006), para quem, ainda que o país tenha uma unidade étnica básica, isso não significa uniformidade, mesmo porque atuaram sobre ela três forças diversificadoras: a ecológica, que fez surgir paisagens humanas distintas; a econômica, que diferenciou o sistema produtivo; e, por fim, a imigração, que colocou distintas influências culturais de outros povos em determinadas regiões do país.

Mas, embora existam essas distinções regionais, Muzzio e Castro (2008) consideram que elas não podem ser interpretadas como separações rígidas entre si. Segundo eles, a homogeneidade nacional propicia que elementos sociais, econômicos ou culturais perpassem essas demarcações geopolíticas e favorece uma diversidade com raiz homogênea. Como ressaltou Diégues Jr. (1960), “homogeneidade sem, porém, uniformização, que cria originalidade de uma em face da outra; que traduz diferenciações capazes de esclarecer o que é de uma e o que é de outra; e que, portanto, permite distinguir cada uma delas em comparação com as outras” (DIÉGUES JR., 1960, p.19). Essa homogeneidade é, segundo o autor, principalmente influenciada pela língua, pela religião e pelo sistema federativo.

Essas questões procuram mostrar o caráter paradoxal em que se encontra o conceito de identidade frente às contradições no mundo contemporâneo. Mas à parte essa crise no conceito, segue-se a busca por um conceito para cultura regional brasileira, já que, segundo Vasconcelos (2008):

Esse cenário transnacional, em que a uniformidade e a diversidade se confrontam com frequência, reivindicar identidades particulares tem sido uma forma de expressar o pertencimento a uma comunidade, um “nós” que possui uma forma específica de ser, com uma cultura e uma história particular (VASCONCELOS, 2008, p 13).

É provável, então, que exista relação entre o contexto regional e a cultura organizacional. Parece ser quase natural essa ligação. O importante é observar a natureza desse relacionamento. Este deve se constituir num caminho complexo.

Esse desvelamento dos detalhes, do panorama, parece se fazer necessário no campo da cultura organizacional. O estudo do relacionamento entre a cultura organizacional e a identidade regional pode representar, de algum modo, o início de um caminho visando reduzir a complexidade identificada (BERTOLAZZI, 2008).

Não há cultura regional certa ou errada. Há regiões culturais diferentes e provavelmente gestores diferentes, com isso, a gestão organizacional poderia obter mais êxitos se tais diferenças fossem contempladas e, assim, alcançar os benefícios da visão geocêntrica, que busca agregar os valores das diferentes culturas, em um jogo de soma e ganhos mútuos (MUZZIO; CASTRO, 2008).

Desta forma, se acadêmicos e gestores investirem em estudos e análises nesses aspectos, poderão melhor traduzir as nuances locais brasileiras e sua relação com a cultura organizacional e melhor explorar esse conhecimento, tanto para o desenvolvimento de propostas teóricas, como para buscar adaptar as práticas às características regionais ou, ainda, ampliar a capacidade de cada organização em produzir melhores resultados em suas respectivas áreas de atuação (MUZZIO; CASTRO, 2008).

A seguir, serão discutidos traços culturais de dois estados da região Sudeste brasileira – Espírito Santo e Minas Gerais, considerados neste trabalho.

2.2.2.1 A cultura capixaba como um mosaico

“Todo capixaba tem um segredo de espuma

Uma conversa de duna

Um disse-me-disse

Todo capixaba é chique

Todo capixaba tem um pouco de beija-flor no bico

Uma panela de barro no peito

Uma orquídea no gesto

Um cafezinho no jeito

Um trocadilho na brincadeira

Um congo no andar

Um jogo de cintura

Um chá de cidreira
Uma moqueca perfeita
E uma rede no olhar

Todo mundo de lá desenha nas areias brancas
Compõe nas areias pretas
Todo capixaba tem um verso
Tem um pouco de Anchieta

Todo povo por lá
Tem um certo louco
Tem um certo torto
Uma palavra solta
Uma revoada de colibris
Todo capixaba tem uma força de povo
Tem um pouco de Maria Ortiz

Toda montanha lá tem um caso
Obstinado com o vento
Uma pedra azul
Um albatroz de convento
De luva e biquini é que eu vou pra lá
Todo capixaba é um evento!!!” (LUCINDA, s.d., acervo da autora).

A) O contexto sócio-histórico capixaba

A situação geográfica do Espírito Santo e sua economia, modeladas pelo complexo ferro-portuário e pelas grandes empresas voltadas para a exportação, fazem dele um caso interessante para reflexão sobre as demarcações simbólicas de uma identidade cultural regional.

Para Dadalto (2007) e Silva (2002), a identidade capixaba teve início com o processo de colonização portuguesa do Brasil, em 1535. A chegada dos portugueses simboliza o início da hibridação ou mescla cultural que se dá a partir do contato com povos indígenas e também com a posterior contribuição dos africanos, pomeranos e italianos. Juntas, essas culturas formaram o que hoje se pode definir como a identidade cultural capixaba. Entretanto, muito se questiona

sobre a existência de uma cultura dita **capixaba**, justamente em função dessas tantas influências.

Silva (2002) apoia-se em Hall (1999) – que acredita serem as memórias do passado, o desejo de viver em conjunto e a perpetuação da herança os elementos constituintes da cultura – para afirmar que o capixaba não tem como dizer que não possui identidade própria, mesmo que ainda possam existir nichos de povos totalmente autônomos da cultura espírito-santense, como é o caso do pomeranos, no sul do estado, que iniciaram sua imigração no início do século XIX e que ainda preservam sua identidade.

No Espírito Santo, assim como em todo o processo de colonização brasileira, a administração do território foi concebida e formalizada por meio da Coroa, que deveria nomear os responsáveis pela condução das capitânicas. A capitania capixaba não prosperou e durante o Período Colonial a principal atividade era a agricultura de sobrevivência, sem apresentar momentos de prosperidade. Desta forma, não existem registros históricos muito significantes em termos econômicos (VASCONCELLOS, 2008).

Portanto, existem “poucas marcas no passado” (VASCONCELLOS, 2008, p. 05) capixaba, um Período Colonial que “não foi capaz de construir elementos fortes e definitivos de identificação” (p. 05), o que teria interferido diretamente na ausência de fortes tradições no estado, como se a história capixaba só tivesse tomado o impulso das demais regiões um pouco mais tarde. Até o século XIX, a economia esteve muito presa ao desenvolvimento da Bahia, com destaque para São Mateus na produção de farinha de mandioca (VASCONCELLOS, 2008).

Somente na expansão do café, a partir de 1850, quando as fazendas de cana foram transformadas em produtoras de café, e, mais tarde, quando essa atividade econômica passou a ser realizada também no interior do estado, é que essa situação começou a se reverter. A cultura do café produziu novas elites vinculadas à economia capixaba, que foram responsáveis por reinventar o estado, contando com a presença dos imigrantes e seus legados (VASCONCELLOS, 2008).

Para Moraes (2003), só recentemente o estado do Espírito Santo se inseriu em um movimento de construção de sua identidade cultural, que a diferencia da cultura de outros estados. Para ele, ao considerar a cultura capixaba, observam-

se certos elementos culturais que são facilmente identificáveis como ligados a uma identidade baiana, mineira, paulista e carioca.

Sendo assim, afere-se que o capixaba é composto de uma mescla de povos de origens distintas, culturas diferenciadas e não articuladas entre si. Um “mosaico” cultural, considerado por Sant’Anna *et al.* (2008) e Vasconcellos (2008) não inteiramente articulado, pouco visível como um conjunto coeso e homogêneo.

Sant’Anna *et al.* (2008) consideram na cultura capixaba traços negativos de “antropofagia”, exemplificados como competições desleais nas esferas de poder do estado e da política, e ainda tendências históricas ao desrespeito e à devastação ecológica, conferindo aos capixabas falta de unidade de pensamento.

Torna-se importante para a compreensão da dificuldade de integração do povo capixaba uma base na clara oposição entre a imagem étnica do estado formada pela história oficial e a história da forma como ela realmente é. A vida cotidiana e a estrutura da identidade capixaba são marcadas pela presença das matrizes branca, negra e índia. Porém, os fatos mais valorizados pela memória oficial dizem respeito somente à matriz branca. A imagem mostrada para outros estados é a de população branca. Assim, grande parcela da população, que é mestiça, “fica de fora dessa idealização, não se identifica com ela, não consegue se reconhecer enquanto parte de uma população que vive em um determinado espaço, compartilha dos mesmos valores e que possui uma história da qual pode se orgulhar” (SANT’ANNA *et al.* 2008, p. 09).

Para Dadalto (2007), pouco se sabe sobre como se deu o relacionamento entre os diversos povos imigrantes e migrantes que chegaram e deixaram descendentes no Espírito Santo. Segundo a autora, essa construção conjunta teve a participação ativa de todas as partes, dividindo espaços e formando um povo com múltipla identidade.

No século XVI, a exploração do Brasil (consequentemente, do Espírito Santo) foi marcada por fenômenos de escravidão, aculturação dos índios e pela negação do trabalho como valor positivo, sendo este relegado aos pobres pelos portugueses (VASCONCELLOS, 2008). Assim, o acultramento indígena teve como instrumento a educação jesuítica, marcada pelo autoritarismo e distanciamento cultural.

O Espírito Santo teve um passado de isolamento. Pressionado entre os polos culturais e geradores de riqueza, foi uma região isolada propositalmente

para evitar o contrabando do ouro extraído de Minas (AURÉLIO, 2001; SILVA, 2002; VASCONCELLOS, 2008). Não foi permitida a construção de estradas e não houve desenvolvimento agrícola, apesar de as cidades de Vitória e Vila Velha serem consideradas umas das mais antigas do Brasil. Segundo Aurélio (2001), no passado a “proteção verdejante às riquezas de Minas” (p. 66) acabou por deixar o capixaba alijado e, por isso, desde então, uma de suas características é a “discrição” (p. 66).

Esse isolamento descrito por Aurélio (2001), Silva (2002), Sant’Anna *et al.* (2008) e Vasconcellos (2008) encontra reforço na expressão de Neves (2001) sobre a “marginalidade periférica” do Espírito Santo em relação ao Brasil, o que se deve à sua pouca influência política, sua reduzida expressão econômica (em termos absolutos) e nenhuma penetração da sua produção cultural (que existe, inobstante à descrença dos próprios capixabas).

Neves (2001) segue com sua ideia afirmando que tal marginalidade interfere diretamente sobre o ânimo do povo capixaba, que, segundo ele, tem baixa autoestima refletida num “complexo de coitado”.

A ocupação do interior capixaba ocorreu no final do império com o ciclo de imigrações europeias, principalmente dos alemães e italianos que procuraram manter sua identidade cultural, a única lembrança de suas origens (MORAES, 2003; SANT’ANNA *et al.*, 2008; VASCONCELLOS, 2008). Seguindo o que acontece em outras cidades brasileiras com forte influência da imigração europeia, o interior do Espírito Santo também vê o surgimento de festas típicas. São festas em que há danças, músicas e muita comida típica dos antigos colonizadores do interior do estado – região cuja economia hoje é basicamente agrária. Diferentemente do que ocorre no interior, onde os elementos culturais são facilmente identificáveis com a imigração europeia, os movimentos folcloristas no Espírito Santo buscam na região da capital e de municípios vizinhos os elementos originais da identidade capixaba.

Segundo Moraes (2003), busca-se no negro e no índio um passado que possa ser considerado a origem universalizante para, assim, construir a identidade capixaba. É o que acontece com o “culto” às bandas de Congo, de origem negra, ou com a Panela de Barro ou a moqueca, facilmente relacionadas com o índio. Num estado onde a imigração é forte característica, esses dois elementos são tomados como símbolos de uma cultura a partir da construção de

uma memória imaginada que possa ser tomada como comum a todos os povos que deram origem ao capixaba, apesar de que parte substancial da população capixaba tem origem nos imigrantes europeus e esses elementos especificamente originam-se da cultura indígena e afro-brasileira.

Guizzardi (2001), Reis (2001), Sant'Anna *et al.* (2008), Simões (2001) e Siqueira (2001) defendem a ideia de que não existe um elemento unificador representativo da cultura no Espírito Santo, nem características diferenciadoras, dada à diversidade de experiências, construções de mundo, memória cultural e tradições existentes. É um pequeno estado de grandes contrastes (SAMPAIO, 2001). Desta forma, a “identidade capixaba padece de uma dificuldade de aglutinação de suas características predominantes. Essa questão dificulta uma descrição precisa desse fator distintivo” (SANT'ANNA *et al.*, 2008, p. 10).

Bonates (2001) atribui um nome para a possível identidade capixaba – o fator moqueca – caracterizando-a humoradamente como da ordem “dos fractais, dispersa, indecifrável e só se torna visível e linear em raríssimas e solenes ocasiões” (p. 175). A identidade capixaba é produto da fusão, da interação de rica mistura, processada “em um ambiente rico em relevo e recursos naturais que enriqueceu ainda mais essa pluralidade, adaptando as nuances culturais segundo a conveniência dos espaços encontrados por cada cultura, mas interagindo entre si” (GUIZZARDI, 2001, p. 199). É necessário que o capixaba valorize interna e externamente as diversas manifestações culturais das várias etnias para evitar que a imagem do estado externamente seja somente a de moqueca em panela de barro (GUIZZARDI, 2001).

Segundo Aurélio (2001), o capixaba não tem “códigos próprios de afirmação” (p. 67), nada legitimamente seu que seja reconhecido por todos. Ainda assim, o autor chama a atenção para um fato que muito enriquece esta seção. Contrapondo Carvalho (2001), que parte do pressuposto de que o Espírito Santo só poderá ser caracterizado em termos linguísticos quando tiver um atlas próprio (atualmente o Rio de Janeiro, parte de Minas Gerais e o Espírito Santo confluem no mesmo mapa dialetológico), Aurélio (2001) arrisca ao dizer que o capixaba possui um traço discreto no linguajar: a proeminência de ditongos surgem em palavras como “bandeeija” e “carangueijo” no falar dos habitantes do Espírito Santo.

Ainda em relação à fala, pode-se destacar que a ausência de sotaque do capixaba configura-se, de fato, em um sotaque (BERNARDINO, 2001; BONATES, 2001), o que para Bonates (2001) se deve a uma das marcas do povo do Espírito Santo, a discriminação.

Um ponto crucial no entendimento histórico do Espírito Santo está ligado ao fato de ter seu desenvolvimento regional ligado a outras regiões do país. Esse fenômeno decorreu, principalmente, das dificuldades de delimitação do território e da tardia promoção de uma integração das diversas regiões do estado, principalmente quanto à infraestrutura (SANT'ANNA *et al.*, 2008).

Hasse (2009) concorda com Sant'Anna *et al.* (2008), atribuindo a mania de renegar o estado a uma reação dos capixabas à indiferença dos brasileiros em geral, que veem o Espírito Santo ora como uma extensão do Rio de Janeiro, ora como um anexo de Minas Gerais – e ainda por cima situado num “vazio” entre o Sudeste e o Nordeste. O desconhecimento dos brasileiros sobre o passado e o presente do Espírito Santo exerce tal influência sobre a identidade do povo capixaba que, ao lado da falta de capital e de tecnologia, a baixa autoestima costuma ser vista como um obstáculo ao desenvolvimento.

Mesmo defendendo a ausência de elementos unificadores, Sant'Anna *et al.* (2008) assinalam algumas tendências no comportamento e percepções coletivas do povo capixaba. Uma delas seria o “dom da superação” diante dos obstáculos impostos pelos estados vizinhos, já que barreiras e pressões de todas as ordens foram vencidas com dificuldades e sacrifícios, o que denota o espírito aguerrido do capixaba. Outro elemento seria um traço de confiança, que sugere um caráter acolhedor para com pessoas das mais diversas origens. A “omissão em ser capixaba” é outra característica muito presente na análise do comportamento daqueles que ganharam expressão nacional, principalmente no meio artístico, no qual diversas figuras não só omitem sua naturalidade, como a negam, o que reflete baixa autoestima e desapego à terra, como já mencionado por Hasse (2009).

Um traço marcante entre os capixabas, para Simonetti Jr. (2002), é o gosto pela troça, pela brincadeira e pelos apelidos. O nome das ruas, à exceção das grandes avenidas, não é conhecido – mesmo as grandes avenidas têm apelidos: Reta da Penha, Beira-Mar, Reta do Aeroporto; as pontes também: Cinco Pontes, Ponte da Passagem, Segunda Ponte (que, como a obra demorava, foi Ponte do

Gato, porque não entrava n'água, e Ponte do Pato, porque não saía), Terceira Ponte, etc.

Para esse autor, o capixaba é, antes de tudo, um provinciano. No bom sentido: tem gosto pelo que é seu, pelo pequeno grupo, pela família, pelo compadrio. O capixaba gosta de novidade, é “deslumbrado por tudo que vem de fora”, presta atenção ao que é diferente, do mesmo jeito que desperta a atenção o forasteiro numa pequena cidade, onde todo mundo se conhece. Mas a novidade, depois de contumaz, perde a graça, vira cotidiano, recebe um apelido e passa a fazer parte do capixaba. Certa modéstia, timidez habitual, é outro traço característico do capixaba (SIMONETTI JR., 2002).

Há, por outro lado, uma representação negativa dessa identidade, construída pela valorização da modernidade atribuída ao “outro”, pela valorização do que é externo ao capixaba e que busca submetê-lo ao arbítrio e ao juízo do “outro” e também posicioná-lo, quando centro do discurso, como exótico, dotado de características provincianas exóticas ao mundo contemporâneo – o que pode surgir, inclusive, mas não apenas, na forma de um discurso nostálgico (SIMONETTI JR., 2002).

Mesmo com alguns traços considerados marcantes, a identidade do capixaba pode ser vista como uma colcha de retalhos, um mosaico, pois ela é reproduzida com pequenos cacos que variam em formatos, cores e motivos. Representa o todo em pequenas partes fragmentadas (SANT'ANNA *et al.*, 2008). Ser capixaba é ser multicultural, saber dançar todos os ritmos. “É a reunião do macarrão, da polenta, da farinha de mandioca e do quibe sobre o arroz com feijão. É conviver na pluralidade, naturalmente” (GUIZZARDI, 2001, p. 201).

Saiter (2001) vem contribuir com sua interpretação, de modo a suavizar essa possível divergência quanto à existência ou não de elementos unificadores que delimitem o que é, de fato, ser capixaba. Para ele, o capixaba, de modo geral, reivindica para si um lugar periférico como se ainda estivesse preso à identidade de certa forma tribal, aquela que sobrepuja o indivíduo em favor do grupo, não tendo conquistado ainda a identidade primordial, não conseguindo dizer “eu” e se assumir como diferença, com todas as consequências que tal atitude possa gerar.

Já Rosa (2001) argumenta que 450 anos não foram suficientes para se constituir “uma identidade pronta, lapidada e sedimentada, passível de ser resumida” (p. 132). A identidade do capixaba é uma obra ainda em andamento,

que, sintetizada a partir de pedaços de outras culturas – “fragmentos” trazidos pela imigração mais recente e pelas migrações –, se equilibra. Segundo ela, nesse ponto de equilíbrio reside a possível originalidade capixaba.

No ano de 2005, o Governo do Espírito Santo, em conjunto com diversos parceiros de negócios, elaborou o “Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025”, cujo principal objetivo foi traçar cenários e indicadores de futuro para o desenvolvimento do estado em sua acepção mais ampla. Um dos itens que integram esse documento é o fortalecimento da identidade e melhoria da imagem capixaba, que possui, logo em seu início, uma justificativa que acentua as ideias discutidas neste tópico da dissertação. Os pesquisadores afirmam que nem uma identidade nítida, nem uma imagem forte são características do Espírito Santo e que isso contribui para sua posição de pouco destaque e isolamento no âmbito nacional. As razões estariam relacionadas, principalmente, à história, povoamento, cultura e geografia do estado (ESPÍRITO SANTO, 2009).

A diversidade cultural (italianos, negros, pomeranos, índios, poloneses, árabes, alemães e mestiços) e ambiental (praia, floresta, serra, várzea) são marcas do Espírito Santo, que se constitui, assim, em um mosaico sem hegemonia de qualquer parte sobre as demais. Talvez devido a isso, diversas pesquisas revelam que o capixaba não tem imagem precisa de seu estado e de sua originalidade no quadro nacional. Com o objetivo de fortalecer a identidade e a imagem do estado, iniciativas de inserção de temas da história e da cultura capixaba no processo de educação formal, de valorização das expressões culturais tradicionais e da promoção das manifestações culturais contemporâneas são parte do Plano de Desenvolvimento (ESPÍRITO SANTO, 2009).

B) A cultura capixaba do trabalho: um legado da imigração italiana

A partir de 1875 começam a ingressar no estado os imigrantes europeus subsidiados pela política governamental brasileira. Os imigrantes formaram em solos capixabas núcleos coloniais de pequenas extensões de terra, sendo o objetivo maior colonizar e povoar as áreas desabitadas e improdutivas. Desconsiderando o fato da imigração no Brasil e especialmente no Espírito Santo ter sido generosa ou não com os imigrantes que para cá vieram, o fato é que eles proporcionaram a ampliação do espírito empreendedor, ativo e arrojado. As

dificuldades encontradas foram vencidas e superadas com boa dose de êxito, na maioria dos casos. Uma das faces mais visíveis disso são as empresas modernas e lucrativas no estado, que possuem, na maioria dos casos, a sua gênese na origem familiar italiana. Esses italianos desbravaram matas, construíram vilarejos e pontes e imprimiram a sua identidade na sociedade capixaba (PANDOLFI; VASCONCELLOS, 2005).

O imigrante italiano que veio para o Brasil possuía uma organização social e humana pautada no trabalho livre, liberto. A cultura italiana está presente na formação do mundo do trabalho capixaba, mesmo porque o Espírito Santo é um dos estados brasileiros com maior proporcionalidade de descendentes italianos na sua população. A maioria das pequenas, médias e grandes empresas do estado é de origem italiana. As organizações familiares presentes no solo capixaba são o retrato mais visível da influência dessa cultura. Os sucessos empresariais desde a pequena até a grande empresa são influenciados por essa ética diferenciada com o trabalho (PANDOLFI; VASCONCELLOS, 2005).

Os imigrantes europeus criaram um mundo próprio ao trabalharem em suas pequenas propriedades produtoras de café. O idioma era um elemento que os distanciava dos demais grupos, pela dificuldade de comunicação. As famílias eram numerosas e toda a atividade necessária à vida familiar – fabricação ou consertos de roupas, sapatos, mobílias simples – era realizada pelos próprios membros da família ou em uma associação ou no sistema de trocas com os vizinhos (VASCONCELLOS, 2008). Para Colbari (1997), a família era tanto uma unidade de produção quanto de reprodução: era praticamente autossuficiente na produção de bens artesanais necessários ao trabalho e ao consumo pessoal.

Esse legado do trabalho trazido do imigrante italiano contrasta com o deixado no país pelos portugueses. Segundo Holanda (1995), os portugueses tinham pouca disposição para o trabalho, a indolência como um de seus vícios e a busca da riqueza que advém da ousadia, não a riqueza que é filha do trabalho. Sempre se distinguiram pelo muito que pediam à terra e pelo pouco que lhe davam em retribuição.

Segundo Vasconcellos (2008), a conquista e exploração do território capixaba, como em quase todas as regiões brasileiras, o espírito de aventura e o desejo de enriquecimento rápido moveram os portugueses. E isso forjou um tipo de ética baseada no imediatismo, deixando marcas na sociedade capixaba, o que

poderia ser comprovado pelo desejo de enriquecimento rápido demonstrado na busca desenfreada por uma serra de esmeraldas, no Período Colonial.

C) A cultura capixaba de raiz: traços da música e da culinária

Manifestações artísticas e culinárias são a parte mais visível das influências étnicas na cultura capixaba. O congo, o timcumbi, a panela de barro são as mais legítimas expressões das variadas influências sofridas (SANT'ANNA *et al.*, 2008).

O que diferencia as panelas de barro produzidas no Espírito Santo de outras panelas de barro produzidas em outras regiões do Brasil é mais o modo de fazer do que a panela em si. Busca-se justamente na recuperação de uma técnica, passada de geração para geração, a justificativa de diferenciação e legitimação de uma técnica, de um produto. Uma técnica que não se pode esquecer sob o risco de se perder aquilo que é considerado um dos símbolos da cultura capixaba (SILVA, 2002).

As bandas de congo, assim como a colônia de pomeranos, seria o que Hall (1999) chamou de memórias do passado, uma vez que eles ainda vivem como os seus antepassados, ao mesmo tempo em que continuam passando sua herança cultural para os seus filhos. O mesmo poderia se dizer do congo, que foi uma herança, mas devido à mistura de duas raças, os negros e os índios, talvez fosse impróprio colocá-lo nessa mesma classificação. A história do congo no Espírito Santo se confunde muito com a história do estado, pois ela foi construída pela miscigenação das várias etnias que aqui aportaram, como: indígenas, negros, europeus, portugueses, italianos, alemães, pomeranos, austríacos e tantos outros que de alguma forma marcaram a cultura desse estado (SILVA, 2002).

Nessa diversidade cultural, o folclore capixaba consegue ser tão heterogêneo quanto a origem do seu povo, como um pequeno Brasil dentro do Brasil. Mas, o congo nasceu, ou melhor, surgiu no estado a partir dos negros que vinham trabalhar nos engenhos, trazendo consigo seus hábitos e costumes, sendo até hoje uma das mais preservadas tradições culturais do folclore capixaba. A primeira referência ao congo no estado data de 1858 e ocorreu no livro *Deux années au Brésil*, do viajante francês François Biard, que relata o seu

encontro com indígenas por ocasião da festa de São Benedito². Mas muitos historiadores preferem afirmar que o ritmo nasceu junto com a necessidade dos negros de poderem adorar seus deuses africanos, juntando a isso a adoração aos santos da Igreja Católica. Devido a esse sincretismo, ele é considerado ainda hoje um ritmo tradicional do folclore capixaba, sendo tocado em festas religiosas típicas como as de São Benedito, São Pedro, São Sebastião e Nossa Senhora da Penha (SILVA, 2002).

O nome de “banda de congos” surgiu com a alteração de alguns dos instrumentos primitivos então usados nas festas. Com isso, o nome guarará, designação dada ao tambor, passou a ser chamado de congo ou simplesmente tambor. Então, as bandas passaram a ser conhecidas como Banda de Congos, expressão que segundo os negros lembrava a África. Mas foi somente em 1951, por ocasião dos festejos comemorativos do IV Centenário da fundação de Vitória, que o ritmo entrou oficialmente nos festejos culturais do estado, acontecendo nessa data a primeira concentração de bandas de congos (SILVA, 2002).

Atualmente, as bandas de congo tocam principalmente em festas religiosas. Seus integrantes são em geral pessoas simples, de bairros de periferias, a maioria descendente direto dos ex-escravos que permaneceram no estado após a abolição da escravatura, em 1888. Os instrumentos são feitos à mão, com materiais retirados da natureza como paus, peles de animais ou restos de sucatas como ferro torcido e folha-de-flandres. As músicas são antigas e tradicionais, toadas¹², cantadas por homens e mulheres, e suas letras carregam referências à escravidão, aos santos do povo e ao mar (SILVA, 2002).

D) A religiosidade capixaba

Para os imigrantes italianos que chegaram ao Espírito Santo, a Igreja era o epicentro dos núcleos coloniais, representada pelo padre, que além de zelar pelos preceitos religiosos, também era a figura que intermediava com o mundo exterior, sendo seu porta-voz, trazendo notícias, informações e até novas técnicas agrícolas para os núcleos. A religiosidade entre esses descendentes não era apenas uma manifestação de fervor religioso, mas também mantenedora da

² Conforme registro feito pelo site Estação Capixaba11.

coesão social, da convivência num ambiente desconhecido e hostil (COLBARI, 1997).

Para Siqueira (2001), o capixaba acredita em milagres, reza para Nossa Senhora da Penha e faz ofertas à Iemanjá. Embora seja católico por tradição, o capixaba consulta mãe-de-santo e recorre, quando necessário, a benzedeadas, motivo pelo qual muitos se confessam “espiritualistas”, por esta definição ser, segundo a autora, “poética” e “que não compromete” (p. 144).

2.2.2.2 A cultura mineira

“Afinal, que é ser mineiro?”

Ser mineiro é esperar pela cor da fumaça. É dormir no chão para não cair da cama. É plantar verde para colher maduro. É não meter a mão em cumbuca. Não dar passo maior que as pernas. Não amarrar cachorro com linguça.

Porque mineiro não prega prego sem estopa. Mineiro não dá ponto sem nó. Mineiro não perde trem.

Mas compra bonde.

Compra. E vende pra paulista.

Evêm o mineiro. Ele não olha: espia. Não presta atenção: vigia só. Não conversa: confabula. Não combina: conspira. Não se vinga: espera. Faz parte de seu decálogo, já que alguém elaborou. E não enlouquece: piora. Ou declara, conforme manda a delicadeza. No mais, é confiar desconfiando. Dois é bom, três é comício. Devagar que eu tenho pressa.

Mais vale um pássaro na mão. A Academia Mineira, há tempos, pregava um jeton ridículo: duzentos cruzeiros – antigos, é lógico. Um dos imortais, indignado, discursava seu protesto:

- Precisamos dar um jeito nisso! Duzentos cruzeiros é uma vergonha. Ou quinhentos cruzeiros, ou nada!

Ao que um colega prudentemente aparteou:

- Pera lá: quinhentos cruzeiros, ou duzentos mesmo.

[...] Um estado de nariz imenso, um estado de espírito: um jeito de ser. Manhoso, ladino, cauteloso, desconfiado – prudência e capitalização.

[...] – Meu filho, ouça bem o seu pai: se sair à rua, leve o guarda-chuva, mas não leve dinheiro. Se levar, não entre em lugar nenhum. Se entrar, não faça despesas. Se fizer, não puxe a carteira. Se puxar, não pague. Se pagar, pague somente a sua.

Mas todos os princípios se desmoronam diante de um lombo de porco com rodela de limão, tutu de feijão com torresmos, linguiça frita com farofa. De sobremesa, goiabada cascão com queijo palmira. Depois cafezinho requeijado com requeijão. Aceita um pão de queijo? Biscoito polvilho? Brevidade? Ou quem sabe uma broinha de fubá? Não, dona, obrigado. As quitandas me apeteçam, mas prefiro um golinho de januária, e pronto: estou satisfeito..”. (SABINO, 1967)

A) O contexto sócio-histórico mineiro

Minas representa principalmente o fruto da energia dos bandeirantes paulistas na caça ao índio, às esmeraldas e ao ouro e ainda dos baianos e pernambucanos, que acometeram o território pelo Norte. Aventureiros de Portugal, Espanha e outros países vieram a se juntar com esses quando da descoberta do ouro (CARVALHO, 1967).

Na circunstância discutida nesta seção, pode-se perceber que a exploração do ouro na região mudou drasticamente o panorama cultural, social e econômico da antiga capitania. Contingentes demográficos numerosos e diversificados, vindos de todas as partes da colônia, foram atraídos para as Minas Gerais, dando à colônia o seu primeiro grande surto migratório. Não eram mais os portos litorâneos ou os poucos arraiais isolados e usados apenas como pouso que chamavam a atenção do explorador, mas sim as riquezas do novo eldorado (CÔRTEZ, 2004).

Segundo Arruda (1999), foi inegável a contribuição dos imigrantes portugueses, cujo legado trouxeram do Portugal agrário, de aldeias pequenas e pobres, sem qualquer mediação com a vida urbana. Trouxeram consigo valores tradicionais de festas em louvor a santos, do culto à vida doméstica e do apego ao patriarcalismo, implantando-os em terras mineiras. O conceito da tradicional família mineira estaria ligado a esses aspectos patriarcais e na defesa das mulheres de aventureiros que se atiravam em solo das Minas.

A autora postula, assim, que, graças ao ouro das terras mineiras, ocorreu o “milagre da integração brasileira” num evidente contraste com o que se passava no lado hispânico do continente, pulverizado em dezenas de nações (ARRUDA, 1999).

Segundo Côrtes (2004), notam-se marcadamente, na pretensa cultura mineira, influências oriundas de diferentes povos, o que proporcionou muitos tipos de “mineiridades”, dotando o estado de manifestações únicas e típicas, e uma extrema diversidade entre as suas próprias regiões. Para compreender as manifestações culturais existentes em Minas Gerais, e pela própria impossibilidade de se definirem as regiões culturais do estado, buscaram-se pistas históricas da formação do povo mineiro e da origem das tradições regionais.

A primeira etapa da história de Minas é profundamente marcada por turbulências, revoltas e conspirações. A ordenação do caos é feita, em parte, pela fé e pela presença marcante das irmandades – o que será mais bem entendido no subtópico posterior sobre religiosidade mineira.

Em relação à organização familiar, nas Minas não foi diferente do que aconteceu em demais núcleos de colonização no Brasil. Como salienta Freyre (2006) em “Casa grande e senzala”, o colono que se fixa no Brasil já não é mais o português que deixa sua pátria. Está muito mais próximo de uma política feudal. Em suas terras, o colono é dono da vida e da consciência de todos os que estão sob seu jugo. Pode tudo e só a Deus deve satisfações. Por essa razão, a família brasileira nasce patriarcal: o senhor de engenho, ocupando essa posição, tem sempre a última voz em relação a quaisquer decisões dentro de suas posses. Não obstante, pode ter relações sexuais com quantas mulheres desejar – entre negras e índias –, mas reconhece como seus herdeiros legítimos somente os filhos de sua esposa, filhos de uma mulher cristã e também europeia. Nesse sentido, além de patriarcal, a família brasileira nasce polígama, mas de uma poligamia aceitável somente por parte do senhor de engenho.

Nas Minas, a relação familiar é a mesma. Tanto que, nos primeiros momentos da então nova política eclesiástica a partir de 1748, a “mancebia” era um dos pontos a serem combatidos pelo clero (BORGES, 2005). O patriarcalismo em Minas não é uma exclusividade.

Após a decadência do ouro, Minas passou por um remodelamento do seu perfil econômico. No início da colonização, diferentemente do que aconteceu no restante da colônia, a região das Minas tinha estruturação muito mais urbana que rural (MENEZES, 1975) e, após a decadência do ouro, se viu frente à necessidade de aumentar a agricultura e a pecuária. A Minas oitocentista se firmou como produtora de gêneros alimentícios para o mercado interno, formando-se inclusive um grupo social de comerciantes e fazendeiros prósperos, que também assumiram o poder político regional. Além disso, o café e uma indústria têxtil nascente iriam marcar a economia de outras partes de Minas, além do tradicional centro minerador.

Tais atividades econômicas delineiam um novo perfil do mineiro. Em relação à atividade agrária, as famílias centraram-se basicamente na monocultura do café e ainda buscaram sustentar sua perdida riqueza por meio da ostentação, seja quanto às comidas ou ao requinte de suas recepções. Porém, os mineiros não abandonam seu nomadismo, uma vez que, ao construírem suas edificações, não o fazem pensando na durabilidade. Há sempre a vontade de um eterno partir. Outro ponto que se torna uma particularidade nas Minas é o quão efêmeras se tornam as riquezas. É comum, devido à constante ostentação e gastos por parte dos ricos fazendeiros, que as riquezas não durem mais que duas gerações (ARRUDA, 1999).

No sertão, a formação social se dá de forma ainda mais particular. Dada à pouca ocupação e à constante vacância por parte dos criadores de gado e dos vaqueiros, os núcleos sociais acabam por se organizar de forma mais individualizada, restringindo-se às vezes ao núcleo familiar (ARRUDA, 1999). Isso faz com que surja uma outra ordem social – o jagunço – regida por outras relações de poder. Para os jagunços, a violência é mantenedora da ordem e da “regra”, não cabendo à jurisprudência ou ao poder estatal a organização hierárquica de tal ordem (GALVÃO, 1986).

A relação do jagunço e do vaqueiro com o gado forma um novo tipo de cultura. Toda a realidade do sertanejo é embasada na figura do boi – desde vestimentas à culinária – e a sua interpretação da realidade se dá via universo natural. Para Galvão (1986), a prática da pecuária sertaneja “implica uma ‘proximidade física e afetiva que hoje mal podemos avaliar’, baseada em ‘vínculos profundos entre homem e animal, originado nas fases em que este foi

domesticado” (p. 33), fazendo com que as percepções dos seres naturais sejam encaradas como parte “integrante da vida, como fonte de informação, como fruir de companhia, como garantia de sobrevivência” (p. 33). Com isso, têm-se pelo menos três tipos de mineiros bem distintos, todos eles ligados fortemente pela religiosidade, comum e iconográfica em todo o estado, por questões históricas. Pensar num tipo específico de mineiro é deveras complicado, uma vez que é preciso levar em consideração o tamanho do território mineiro e as suas múltiplas formações socioculturais.

O mineiro, na aparência simples, tem caráter complexo. Precauções, sutilezas, reservas, propensão para a música, as bases da agricultura e o nomadismo em busca de terras virgens são notadamente características dos índios que se pode apreender no povo mineiro. Os mineiros são montanhese, desconfiados, contemplativos, cautos, frios, lentos, impassíveis, com certo desdém pelo aparato material da civilização. Dos paulistas tiraram o amor à independência, a altivez, a probidade e a energia posta nos empreendimentos; o judeu deixou ao mineiro a marca de sua índole. Reforçou a tenacidade dos propósitos, acentuou os hábitos de poupança, deu a sutileza, discricção, espírito de exatidão, análise e decomposição das coisas e ideias e ainda o gosto pelo trato dos metais, das pedras preciosas e do dinheiro. Os portugueses deram aos mineiros a probidade, o amor à família e a terra, a parcimônia e sobriedade. Os baianos, pernambucanos e mais nortistas levaram a Minas um pouco de sol, de entusiasmo e poesia, o gosto pela dança e pelo bate-papo. Os negros concorreram com suas afetividades, suas doçuras e fantasias, sua fidelidade e resignação diante do inevitável (CARVALHO, 1967).

Os traços de austeridade do mineiro podem ser vistos em Abdala (2007) ao explicar a expansão do consumo de queijo e doce de leite em Minas como consequência ao aproveitamento do excesso de leite em locais onde a pecuária se intensificava.

Segundo Dias (1971), existe certo consenso entre estudiosos de que o caráter regional e cultural do povo de Minas formou-se no período agudo da mineração. Sabe-se que não existe caráter regional que seja imutável, intocado pelos processos de mudança. Entretanto, pode-se dizer que alguns fatores contribuíram para manter, até os dias atuais, a presença de uma noção, ainda que frágil, de cultura mineira. Um dos argumentos ressaltados é o fator geográfico

em Minas Gerais, que legou aos habitantes da antiga província um isolamento natural.

Avesso aos processos colonizadores do litoral, nos quais as cidades se mostravam abertas ao mundo pelo mar, as montanhas mineiras tornaram os municípios verdadeiros anfiteatros, fazendo do mineiro um tipo notadamente retraído e interiorano. Sabe-se, contudo, que os fatores geográficos não podem ser tomados isoladamente e, por si, não determinam exclusivamente os fenômenos da cultura.

Destaca-se também na história de Minas Gerais uma forte influência na intenção de formação do Brasil como nação. Estima-se que a colonização e a descoberta do ouro e dos diamantes trouxeram para as terras mineiras cerca de meio milhão de pessoas, em uma das maiores migrações registradas na história do país. As quantidades de minérios e de ouro extraídas entre 1700 e 1800 foram superiores a tudo o que havia sido produzido anteriormente no mundo, incluindo as minas do Rei Salomão (CÔRTEZ, 2004).

De acordo com A. Júnior *apud* Cortês (2004), pode-se dizer que o início do processo de construção de uma nação brasileira se deu a partir da descoberta do ouro em Minas Gerais, já que muitas pessoas, de todas as procedências e de todas as partes da colônia, vieram para este estado em busca de desenvolvimento e riqueza. Essa situação gerou muitos conflitos de ordem social e política, reivindicações e protestos em relação à dominação portuguesa, além de lutas pela independência e pela consolidação da pátria brasileira, entre as quais se destaca o famoso Levante Colonial, a Inconfidência Mineira. A hipótese parece pretensiosa, mas relativamente plausível.

A cultura mineira é “erudita na origem, popular na veiculação; reformulada no caldeamento e purificada na expressão” (VASCONCELOS, 1968, p.155). São muitas e diferenciadas as raízes que alimentam essa complexa cultura. Foram os esforços de seus habitantes os responsáveis pelo seu desenvolvimento.

Arruda (1999) defende o conceito de “mineiridade”. Ela é formada por uma série de características que são atribuídas ao povo que vive no estado de Minas Gerais. Neste sentido, o mineiro é conhecido como um sujeito conciliador, que busca sempre a harmonia, avesso aos conflitos. Além disso, ele é tido como apegado às suas próprias tradições, prudente e cético. A habilidade para desenvolver articulações políticas, principalmente pela sua paciência, pode ser

considerada uma marca mineira. A “mineiridade” pode ser definida como o termo que traduz a conjunção de diversos elementos que constituem o povo mineiro, tais como: apego à tradição, valorização da ordem, prudência, aversão a posições extremistas, moderação, espírito conciliador, capacidade de acomodar-se às circunstâncias e, ao mesmo tempo, efetuar transações; e habilidade e paciência como estratégias para o alcance de objetivos políticos com custo mais baixo (DULCI, 1988).

O fio capaz de soldar as Minas às Gerais se constitui nas práticas culturais, experimentadas cotidianamente no viver dos mineiros. Essa cultura “deixa rastros, traços de memória por indícios e sinais, não nos deixando órfãos de história. Assim é em Minas Gerais” (MACHADO, 2006 p. 27).

Analisando a influência do jeito mineiro no contexto organizacional, Muzzio e Castro (2008) consideram que o mineiro possui um perfil indicado, entre outros, para gestão de conflitos internos entre colaboradores e conflitos externos com *stakeholders* em geral, pelo seu reconhecido bom senso. As negociações envolvendo os mesmos atores também teriam o mineiro com perfil indicado, aproveitando-se sua característica articuladora (MUZZIO; CASTRO, 2008).

Para Lenartowicz e Roth (2001), alguns dos traços tipicamente mineiros incluem ser artiloso, austero, astuto, discreto, descontraído, introvertido, reservado, desconfiado, modesto, moderado e tolerante. Os mineiros são considerados, pelos autores, possuidores de estreitas relações familiares e muito religiosos. Esse tipo de relacionamento é visto pelos pesquisadores como uma forma de se protegerem de possíveis invasões de privacidade.

Num estudo qualitativo sobre a interação da territorialidade com a cultura em duas siderúrgicas brasileiras, Paula e Staub (2005) apresentam em seus resultados o mineiro, quando fala sobre si se identificando com um jacu – em que aparecem as qualidades de arredio, reservado, que vive em contato com o natural, no “meio do mato”. Como pessoas “que não gostam de se expor”, os mineiros levam para a empresa esse estilo discreto, que se reflete no gosto por “trabalhar em silêncio”, sem alarde, compenetrado no que está fazendo (PAULA; STAUB, 2005).

Ribeiro (1966, p. 31) acrescenta que o mineiro é ainda: “rígido, sagaz, obstinado, arguto, modesto, filósofo na velhice; sutil, irônico na maturidade;

docemente ingênuo na juventude; de elevado senso econômico, o mineiro não se apressa nunca, nem se desencanta”.

O modo de falar em Minas Gerais sofreu pouca influência dos imigrantes estrangeiros no que se refere à fonologia, morfologia, lexicologia e sintaxe. A mania de eclipsar palavras tais como “cê tá bom?” veio de influências lusitanas. Além disso, quando não consegue falar a palavra exata, o mineiro gagueja. Gosta de expressar o seu pensamento corretamente, não é dado a retóricas decorativas. Tanto o conteúdo como a significação das palavras quase sempre superam seu sentido linear e superficial. Utiliza mais expressões implícitas que explícitas (VASCONCELOS, 1968).

A cultura mineira é receptiva a todas as tribos, línguas e nações. Recebe de bom grado não somente seus turistas, mas também aqueles que vêm contribuir para o seu crescimento, os trabalhadores estrangeiros ora denominados expatriados (PAULA; STAUB, 2005).

Finalizando, Rocha (2003) defende que o discurso da mineiridade tem, sim, muito sentido e prolonga uma tradição riquíssima de cultura e política. Entretanto, a realidade social vem mudando, a sociedade vai inaugurando novas estruturas sob as quais se organiza – pós-industrialismo, midiatização da vida social, outros conteúdos culturais compartilhados em extensões muito mais amplas do que a realidade regional, surgindo novas bases para que os atores organizem suas vidas.

Mas, segundo essa autora, o discurso da mineiridade, aquele que identifica o “ser mineiro” de forma essencialista e naturalizada, continua a existir. Isso porque ele ultrapassa a territorialidade, tempos e espaços e habita o imaginário social. Então, o mineiro será mineiro em qualquer lugar, espaço e tempo.

B) A religiosidade mineira

Segundo Machado (2006), a fé e a religiosidade sustentavam a crença em um mundo melhor, regulando e reproduzindo a moral e os costumes. A autora descreve o cenário por meio das “traições e os mutirões, as promessas ao pé da cruz, os terços cantados, as festas de Reis, os desafios, os pagodes, a encomendação das almas” (MACHADO, 2006, p. 28) para retratar no cotidiano

rural mineiro do passado a sua influência na religiosidade do povo numa análise sócio-histórica (MACHADO, 2006).

Nesse aspecto religiosidade, outro fator preponderante na formação cultural do estado mineiro foi a presença da Igreja Católica. De acordo com Dias (1971), em Minas Gerais o catolicismo assumiu a forma contrarreformista que, apoiada na pompa e na ostentação, pregava a elevação do espírito a Deus. Diversas manifestações culturais existentes atualmente nas terras mineiras surgiram no embate entre a religião e o poder do ouro. As maiores heranças daquela época são as riquíssimas igrejas e esculturas talhadas em ouro e pedras preciosas, dedicadas ao encontro do espírito com o divino e as festas existentes no estado que homenageiam santos padroeiros.

Impregnado de elementos riquíssimos, o ritualismo marcava todas as manifestações comunitárias. Pode-se verificar isso, por exemplo, no pagamento de promessas, cantigas, danças, músicas, orações, levantamento de mastro para homenagear os santos padroeiros e os belos cortejos com as suas características próprias (DIAS, 1971).

Em Minas sempre houve a forte presença de irmandades religiosas e, de certa forma, político-sociais. Para Borges (2005), as irmandades eram um espaço de socialização onde ocorriam trocas culturais. A princípio, a aproximação de uns com os outros se dava em função da busca de semelhante, ou seja, “do portador da mesma língua, dos mesmos hábitos, das mesmas crenças. Cada indivíduo ao encontrar um semelhante reconfortava-se, pois encontrava uma segurança que era simbólica e respondia à afetividade” (p. 24).

Ávila (2005) também discursa sobre as irmandades, enfatizando a sua contribuição na história da organização do caos da região das Minas. Conforme a autora, a organização da população por meio de irmandades ou ordens terceiras religiosas se faz determinante da segregação e segmentação racial da sociedade. Existiam irmandades de negros, de brancos e mestiços.

A competição religiosa e estética entre elas, a força do imaginário popular e a necessidade do providencialismo divino próprio da mentalidade luso-colonial fizeram que surgisse em todos os lugarejos e vilas minerais uma enorme série de figuras piedosas, santos e temas de inovação católica. Isso possibilitou até mesmo uma forma original de religiosidade mais afetiva e popular (ÁVILA, 2005, p. 192).

As irmandades regulamentaram a turbulência e a devassa nas Minas, principalmente depois da criação, na então Vila do Ribeirão do Carmo, do primeiro bispado mineiro, com a vinda de D. Frei Manoel da Cruz, em uma viagem de meses do Maranhão às Minas, em 1748. A importância da viagem, bem como dos festejos da chegada é narrada no “Aureo Trono Episcopal”, registro que menciona não só a decadência do período aurífero, como a carga de misturas entre o sagrado e o profano, além da colocação num mesmo espaço de todas as hierarquias sociais, mostrando uma posição particular do povo das Minas em relação à fé (ÁVILA, 1967).

A chegada do Frei eleva a vila à condição de cidade Mariana; altera a relação política entre a capitania – que se separa da capitania de São Paulo – e a Coroa; modifica a política eclesiástica nas Minas (BORGES, 2005) e acentua o sentimento de identidade particular no estado. Entende-se por identidade o que Antonio Candido (1997) registra em seu livro “Formação da literatura brasileira” de que, no Brasil, a literatura desempenha importantíssimo papel na formação do ideário nacional, uma vez que formata a ideia de um Brasil hostil, dominado pelo “outro” europeu, que vence a inospicidade do lugar, aqui se fixa e o entende como sua nova pátria. Tais elementos são estudados pelo teórico a partir dos árcades, como sendo os primeiros intelectuais que criam um sistema literário que exaltarão os pontos que fomentam o sentimento de “identidade nacional”: a exuberante natureza, a religiosidade, a visão do europeu sobre o “gigante deitado em berço esplêndido” e sua interpretação da realidade dos índios e dos negros somente como o “exótico”.

Isso é importante porque Cláudio Manoel da Costa é, de acordo com Candido (1997), entre os árcades, o escritor que leva esse sentimento a cabo. Porém, a pátria exaltada pelo poeta não é o Brasil e sim o que ele denomina de “Pátria Minas”, em que as relações identitárias são deveras mais fortes que o pensamento de um Brasil liberto.

Esse sentimento de Pátria Minas é constantemente revivido na história do estado, seja por meio de seus mártires ou da história de seus colonos. Cláudio Manoel da Costa enfatiza isso em sua nota introdutória ao poema épico Vila Rica, em que ele apresenta os elementos mais importantes para se entender a fundação da sua pátria (COSTA, 2008).

Corroborando o citado neste subtópico, pode-se dizer que o mineiro possui estreitas relações familiares e intensa religiosidade, sendo esses valores muito fortes, como verificado nos estudos anteriores (GRACINDO JR., 2008; DIAS, 1971; LENARTOWICS; ROTH, 2001; RIBEIRO, 1966).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Serão abordados, neste capítulo, a estratégia e método de estudo escolhidos, o instrumento de coleta de dados, incluindo todas as etapas de seu desenvolvimento, a forma de coleta de dados e as técnicas utilizadas na análise dos dados.

3.1 Estratégia e método de pesquisa

Pesquisas descritivas, por sua vez, têm como objetivo principal relatar as características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas é a utilização de procedimentos padronizados de coleta de dados. Algumas pesquisas descritivas determinam também a relação da natureza entre as variáveis envolvidas, em vez de se limitar a identificar essa relação (MATTAR,1999). Considerando-se essa conceituação, no que se refere ao nível de pesquisa, esta poderá ser classificada como um estudo descritivo, uma vez que terá por objetivo identificar a influência da cultura regional na cultura organizacional.

Kirk e Miller *apud* Mattar (1999) atestam que o elevado número de entrevistados *versus* as múltiplas variáveis trabalhadas durante uma investigação favorecem o uso de ferramentas estatísticas para o tratamento dos dados. Essa utilização de técnicas estatísticas, bem como da quantificação na coleta e no tratamento dos dados, segundo Richardson (1989), caracterizam a estratégia quantitativa de pesquisa.

Neste trabalho, utilizou-se a estratégia quantitativa, em função de se adequar melhor ao problema de pesquisa, à mensuração dos traços estudados, que são as dimensões culturais definidas por Hofstede e também por permitir comparabilidade com outras pesquisas.

Uma outra razão para essa escolha é a busca de mitigação da subjetividade por parte da pesquisadora na coleta de dados, uma vez que ela tem relações de proximidade com a empresa objeto empírico deste estudo.

A estratégia quantitativa será fundamentada no método de pesquisa de *survey*, uma das muitas ferramentas de pesquisa disponíveis para pesquisadores sociais (BABBIE, 1999). Para Babbie (1999), apesar do *survey* se assemelhar ao censo, difere deste porque examina uma amostra, enquanto o censo tem como objeto de análise toda uma população.

Babbie (1999) considera, ainda, que a pesquisa de *survey* quase nunca é realizada para descrever a amostra particular estudada, mas para se entender a população maior da qual a amostra foi inicialmente selecionada.

Em vista do exposto, justifica-se a escolha da estratégia e do método de pesquisa, tendo-se em vista a extensão geográfica, o significativo número de respondentes, a intenção de obter dados estatísticos e a generalização dos resultados.

3.2 Unidades empíricas de análise

A presente pesquisa descritiva teve como unidade empírica uma empresa de capital nacional, de grande porte, que possui unidades industriais e escritórios administrativos nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo. Trata-se de uma grande empresa privada nacional, de capital fechado, que contava, no momento da pesquisa, com aproximadamente 1.700 empregados diretos e praticamente o mesmo número de empregados indiretos. Sua atuação foca principalmente o mercado externo, tendo dois escritórios de venda no exterior.

A escolha do objeto empírico se deu, primeiramente, pelo acesso facilitado da pesquisadora à empresa, fator relevante para a condução e conclusão da pesquisa. Outra razão relevante para a escolha foi o fato de que, para se obterem as respostas aos objetivos estabelecidos por este estudo, tornava-se necessária uma organização com atuações geográficas distintas, no caso, dois estados do Brasil – Minas Gerais e Espírito Santo.

A proposta de pesquisa foi submetida à área de recursos humanos da empresa, por meio de consulta presencial ao principal executivo dessa área, que autorizou a realização da mesma, solicitando, entretanto, sigilo quanto à identidade da organização. Em função dessa solicitação, a empresa será identificada, nesta pesquisa, por Empresa Ômega.

3.3 Instrumento e estratégia de coleta de dados

Em ciências sociais, as pesquisas costumam abordar um vasto universo de elementos, tornando-se frequente a necessidade de se trabalhar com amostras, ou seja, pequenas partes da população total (GIL, 1999; RICHARDSON, 1989).

O instrumento escolhido para a coleta de dados neste estudo foi o questionário, uma ferramenta também de uso muito comum em ciências sociais. Spector (1992) sugere que a utilização disseminada do questionário pode ser em função da simplicidade e rapidez de resposta, por permitir medidas psicométricas, ou seja, se bem desenvolvidos, apresentam boa confiabilidade e validade.

Por outro lado, uma desvantagem dos questionários é a necessidade de que os respondentes tenham um nível mínimo de leitura e compreensão de textos. Potenciais respondentes que não dominem relativamente bem a palavra escrita provavelmente terão dificuldades em responder a qualquer questionário.

Para identificar as diferenças culturais nas duas unidades industriais da organização estudada, nesta pesquisa utilizou-se o questionário desenvolvido por Hofstede, denominado *Values Survey Method* (VSM), versão em português do Brasil traduzido por Tanure (2005). Para tal, fez-se necessária prévia autorização do autor, que detém os direitos reservados, por intermédio da orientadora deste estudo, a qual possui a licença para utilização desse instrumento no país (ANEXOS A, B).

O *Values Survey Module 1994* (VSM-94) é um formulário de 22 questões, desenvolvido para comparar a percepção de valores culturalmente determinantes de um povo de dois ou mais países ou regiões. Esse instrumento permite computar dados relativos a cinco dimensões culturais nacionais definidas por Hofstede (2001):

- Distância do poder;
- necessidade de controlar as incertezas;
- individualismo *versus* coletivismo;
- masculinidade *versus* feminilidade;
- orientação longo prazo *versus* curto prazo.

A experiência do autor demonstrou que as respostas às questões que compõem o questionário variam substancialmente entre nacionalidades. Isto não

significa dizer que cada respondente de certa nacionalidade fornece uma resposta e que outro de outra nacionalidade fornece uma resposta diferente, mas que, na média, uma amostra de respondentes de uma nacionalidade A poderá pontuar com escores altos ou baixos em uma dada dimensão cultural, em comparação com outra população de outra nacionalidade B. Ainda, em termos estatísticos, uma análise de variância pode mostrar a forte influência da cultura nacional (HOFSTEDE, 2001).

A população desta pesquisa foi composta de elementos de duas unidades industriais e dois escritórios administrativos de uma organização situada em dois estados (Minas Gerais e Espírito Santo), totalizando aproximadamente 1.700 empregados diretos, distribuídos uniformemente em cada estado.

Dessa população extraiu-se a amostra avaliada, composta dos eixos de carreira gerencial, técnica e técnica operacional. Não houve distinção de sexo ou de origens raciais, de idade pessoal ou do tempo de serviço na empresa, nem mesmo de credo religioso ou das suas ideologias políticas.

Os questionários foram enviados eletronicamente a 1.000 empregados das unidades de ES e MG que possuíam acesso à rede eletrônica. No corpo do correio eletrônico, foi informado que se tratava de uma pesquisa acadêmica cujo objetivo era identificar a influência da cultura regional na cultura organizacional. Solicitou-se, ainda, para o preenchimento, que o arquivo anexo fosse impresso, respondido a caneta e enviado à pesquisadora pelo malote interno, sem qualquer tipo de identificação (nem no questionário em si nem no envelope). Desta forma, garantiu-se a confidencialidade dos dados, ficando o acesso restrito somente à pesquisadora e sua orientadora.

Foram retornados 281 questionários, o equivalente a 28% da amostra, percentual considerado estatisticamente satisfatório para esta pesquisa. Acredita-se que esse índice não foi mais alto em decorrência de dispensas, ausências, horário de turno de revezamento e férias. Nestes casos, o *e-mail* retornou com mensagem de férias e mesmo de acesso à rede no período da pesquisa.

3.4 Estratégia e análise dos dados

A primeira razão para se conduzir uma pesquisa quantitativa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características. Ela é especialmente projetada para gerar medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística. Uma análise quantitativa apresenta os dados em percentuais e é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos.

Para Oppenheim *apud* Roesch (2007), na análise quantitativa pode-se calcular médias, computar percentagens, examinar os dados para verificar se possuem significância estatística. Pode-se, ainda, calcular correlações ou tentar várias formas de análise multivariada, como a regressão múltipla ou a análise fatorial. Segundo o autor, essas análises permitem extrair sentido dos dados, ou seja, testar hipóteses, comparar os resultados para vários subgrupos, e assim por diante.

Hofstede (2001) refere que a análise de dados quantitativos e de cruzamentos entre as diversas informações coletadas vai produzir algo qualitativo. Vai possibilitar ao pesquisador tirar conclusões que seriam inalcançáveis sem o levantamento e o cruzamento de informações quantitativas. E afirma que sua pesquisa é tanto qualitativa quanto quantitativa. E que seu trabalho é interpretativo e gera dimensões, portanto qualitativo, as quais podem ser avaliadas com base em métodos quantitativos.

Cooper e Schindler (2003) concordam com Hofstede (2001) e aduzem que “qualidade é o que” e “quantidade é o quanto”. Qualitativo se refere ao significado, à definição, ao modelo ou à metáfora, caracterizando alguma coisa, enquanto o quantitativo assume o significado e refere-se a uma medida deste.

O método de análise escolhido para esta pesquisa é o método descritivo, que tem, segundo Mattar (1999), o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos da(s) amostra(s) estudada(s). Portanto, acredita-se que ele será muito adequado para descrever a cultura organizacional da empresa estudada e as diferenças encontradas em suas unidades.

3.4.1 Cálculo dos índices das dimensões de valor

Para o cálculo dos índices das dimensões de valor, foram utilizadas as fórmulas apresentadas no VSM 1982, exceto para a dimensão orientação de longo prazo x curto prazo (VSM 1994) (HOFSTEDE, 2001). Os números das questões, presentes nas fórmulas, correspondem ao questionário utilizado na presente pesquisa. As fórmulas são:

- **Índice distância do poder:**

Distância do Poder =

(% gerente 1 ou gerente 2 em Q24) - (% gerente 3 em Q23) + 25 média (Q16) - 15

- **Índice individualismo x coletivismo:**

Individualismo =

- 43 média (Q1) + 76 média (Q2) + 30 média (Q5) - 27 média (Q10) - 29

- **Índice masculinidade x feminilidade:**

Masculinidade =

30 média (Q4) + 60 média (Q5) - 39 média (Q7) - 66 média (Q9) + 76

- **Índice necessidade de controlar incertezas:**

Necessidade de controlar incertezas =

60 + 40 média (Q15) - 30 média (Q21) - (% respostas 1 ou 2 em Q25)

- **Índice orientação de longo prazo x curto prazo:**

Orientações para longo prazo =

45 média (Q11) - 30 média (Q12) - 35 média (Q13) + 15 média (Q14) + 67

3.4.2 Análises estatísticas utilizadas

Nas próximas sessões serão descritos os testes e análises estatísticos realizados no tratamento dos dados.

3.4.2.1 Teste do qui-quadrado

O teste do qui-quadrado avalia a associação, não necessariamente linear, entre duas variáveis categóricas, em que pelo menos uma delas não é ordinal. Essa comparação é feita a partir de uma estatística que compara os valores observados em cada categoria com os valores esperados (estimados), sendo que, uma vez que o p-valor dessa estatística é menor ou igual a 0,05, diz-se existir associação estatisticamente significativa entre as variáveis em questão.

As hipóteses de teste são:

- H_0 : As variáveis em estudos são independentes.
- H_1 : As variáveis em estudo não são independentes, ou seja, apresentam alguma associação.

3.4.2.2 Teste exato de Fisher

O teste exato de *Fisher* testa se duas variáveis binárias são independentes, a partir de uma tabela de contingência de 2x2, produzindo um p-valor exato. Ele determina se duas proporções populacionais são iguais. E para essa aplicação, a hipótese nula declara que as duas proporções populacionais são iguais ($H_0: p_1 = p_2$); a hipótese alternativa pode ser unilateral à esquerda ($p_1 < p_2$), unilateral à direita ($p_1 > p_2$) ou bilateral ($p_1 \neq p_2$).

O teste exato de *Fisher* é útil como um teste de duas proporções porque é exato para todos os tamanhos de amostra, enquanto um teste de duas proporções, baseado em uma aproximação normal, pode ser inexato quando o número de eventos é menor que cinco e quando o número de ensaios menos o número de eventos é menor que cinco.

O teste exato de *Fisher* é baseado na distribuição hipergeométrica. Portanto, o p-valor é condicional nos totais marginais da tabela.

As hipóteses de teste são:

- H_0 : As duas proporções populacionais são iguais
- H_1 : As duas proporções populacionais são diferentes

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados o resultado e a análise do estudo empírico realizado na Empresa Ômega, sediada nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo.

Como mencionado anteriormente, o propósito deste trabalho é identificar a influência da cultura regional na formação da cultura organizacional ou de suas subculturas. E o resultado foi obtido da aplicação do modelo de Hofstede (1980; 1983; 1991; 2001), utilizando como instrumento de avaliação o formulário VSM-94.

4.1 Caracterização da amostra

Os critérios utilizados para a inclusão dos respondentes na análise foram:

- Possuir nacionalidade brasileira;
- ter vínculo empregatício direto com a empresa pesquisada;
- ter preenchido todas as respostas para as questões utilizadas na análise estratificada, como idade, estado onde mora, estado onde nasceu e cargo.

Aplicando-se os critérios de inclusão, foram considerados válidos 277 questionários, conforme resultados apresentados na TAB. 1. Algumas questões apresentaram dados omissos em uma proporção de no máximo 2% por questão, o que, estatisticamente, é considerado baixo resultado.

TABELA 1
Detalhamento dos questionários válidos

Unidade ou escritório		Número de questionários	
Estado	Unidades		
Minas Gerais	Escritório	19	122
	Unidade Industrial	103	
Espírito Santo	Escritório	4	155
	Unidade Industrial	151	
TOTAL		277	

Fonte: Pesquisa.

TABELA 2
Motivo para exclusão de questionários

Motivo para exclusão	Número de respondentes
Não nasceu no Brasil (nacionalidade)	1
Muitas questões não foram respondidas	2
Estagiário	1
TOTAL	4

Fonte: Pesquisa.

A composição da amostra em relação ao nível de escolaridade apresenta um índice mais alto: 51,8% têm pós-graduação, 31,2% têm graduação e 17% o segundo grau. Já com referência à idade, 58,5% dos respondentes possuem 20 a 39 anos, enquanto 41,5% estão com idade acima dessa faixa.

No total da amostra, 80,5% dos respondentes são profissionais de carreira técnica ou técnicos operacionais, já os 19,5% restantes são da carreira gerencial. É importante ressaltar que se considera “carreira”, neste estudo, o agrupamento de cargos de mesma natureza. De um lado, portanto, tem-se a carreira gerencial definida como aquela cujos participantes são responsáveis pela gestão de pessoas e recursos; e, do outro, a carreira técnica, formada por profissionais com formação superior e com responsabilidades técnicas nos processos em que estão envolvidos. Já a carreira técnica operacional seria formada por profissionais com nível médio de escolaridade e responsáveis por executar funções operacionais.

A distribuição da amostra quanto à área de trabalho demonstra que 56,9% dos respondentes pertencem às áreas de operação, enquanto 43,1% estão concentrados na área de suporte ao negócio.

Considerando o tempo de trabalho na Empresa Ômega, observa-se que 65,3% dos respondentes estão há menos de 15 anos na mesma, enquanto 34,8% trabalham na empresa por tempo superior a este.

4.2 Análise dos resultados

A análise dos resultados foi organizada de forma a responder aos objetivos específicos da pesquisa: primeiramente, são apresentados os índices globais da empresa, por dimensão de percepção de valor, conforme definido por Hofstede (1980; 1991; 1993; 2001), procedendo assim a uma análise descritiva da cultura organizacional da Empresa Ômega.

Em seguida, são apresentados os resultados das principais semelhanças e diferenças culturais das unidades industriais, também consideradas as dimensões de percepção de valor e as hipóteses levantadas, associadas aos traços culturais dos dois estados considerados.

Finalmente, é apresentada uma análise comparativa dos resultados da presente pesquisa com a realizada por Tanure (2003).

4.2.1 Resultado geral da percepção de valor

O resultado geral de percepção de valor por dimensão encontrado na Empresa Ômega está representado no QUADRO 1. No GRÁF. 1 encontra-se a escala das dimensões, conforme proposta por Hofstede (1980; 1991; 1993; 2001). Na sequência, dá-se início à análise descritiva desses resultados.

Dimensões de percepção de valor Hofstede	Total dos índices Pesquisa Atual (2008)
Distância do poder	85
Individualismo x coletivismo	47
Masculinidade x feminilidade	28
Necessidade de controlar incertezas	55
Orientação de longo prazo x curto prazo	59

Quadro 1 - Resultado geral da Empresa Ômega (2008).

Fonte: Pesquisa Atual.

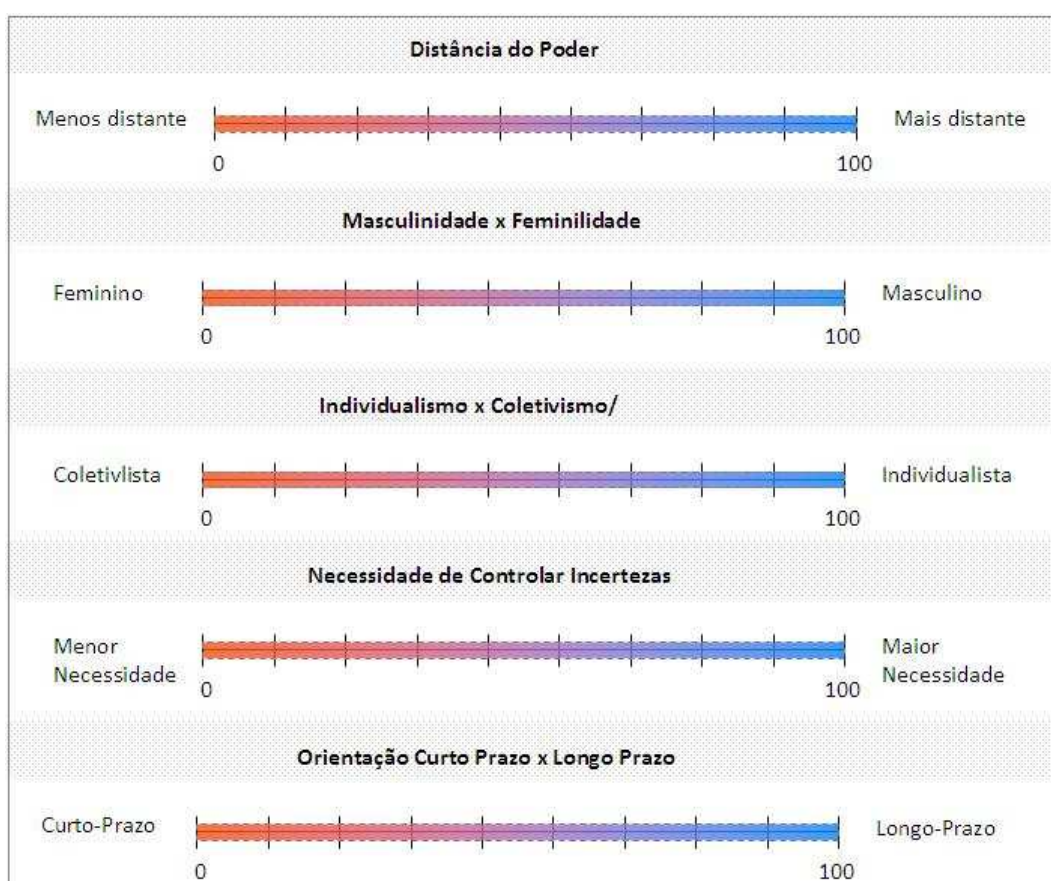


Gráfico 1 - Escala de dimensão de valor – Hofstede (adaptada).

Os resultados obtidos permitem inferir alguns traços culturais da Empresa Ômega, à luz da teoria de Hofstede (1980; 1991; 1993; 2001), sendo os mais expressivos a distância do poder, a feminilidade e a orientação de longo prazo.

Os demais índices apresentam resultados considerados neutros ou na média, sem apresentar tendência para nenhum dos polos.

A seguir, esses dados serão analisados com mais detalhes, para se ter um esboço da cultura da Empresa Ômega à luz do modelo de Hofstede (1980; 1991; 1993; 2001).

4.2.1.1 Elevada distância de poder

A dimensão distância de poder pode ser entendida, de acordo com Hofstede (1980; 1991; 1993; 2001), como medida da desigualdade na distribuição do poder e no quanto as pessoas aceitam essa desigualdade como legítima. O nível de distância do poder está relacionado ao grau de centralização percebido e às diferenças de poder entre chefe e subordinado. Quanto maior a distância do poder, mais as chefias tendem a ser centralizadoras e mais desigualdade há entre os papéis representados pelas pessoas.

Cruzando o elevado índice apresentado pela Empresa Ômega – 85 pontos – com as proposições de Hofstede (1980; 1991; 1993; 2001), pode-se supor que se trata de uma empresa certamente muito hierarquizada e que há na sua cultura aceitação por parte dos empregados da distância hierárquica entre eles e seus chefes. Esse traço cultural, conforme Tanure (2005) e Hofstede (1991; 2001), pode ser evidenciado a partir de maior centralização do poder e do processo decisório nas lideranças, de uma relação de dependência por parte dos subordinados e pela falta de espaço para abordagens que contradigam ou mesmo discordem dos líderes, que esperam postura de obediência de seus subordinados.

No que diz respeito ao fluxo de informações, observa-se em culturas que apresentam elevada distância do poder que pessoas em diferentes níveis hierárquicos tenderiam a somente compartilhar informações em seu próprio nível, o que impacta negativamente na interlocução e velocidade com que tais informações são disseminadas (HOFSTEDÉ, 1993; 2001, TANURE, 2005).

4.2.1.2 Equilíbrio entre coletivismo e individualismo

A análise do índice obtido na dimensão individualismo *versus* coletivismo (47 pontos) faz supor que a cultura da Empresa Ômega está numa posição intermediária, devendo, certamente, apresentar características tanto do coletivismo quanto do individualismo.

Assim sendo, parece existir certo equilíbrio entre os interesses individuais e os objetivos e metas comuns; os reconhecimentos devem ser coletivos e individuais, as ligações entre as pessoas devem ser mais firmes. E, certamente, deve estar presente o que Damatta (1978) chama de útil transferência entre o individual e o pessoal, em que no individual todos têm consciência individual, com direitos iguais e sujeitos às mesmas regras e leis; já no pessoal, cada um é complemento dos outros e os amigos estão acima da lei e têm direitos especiais.

4.2.1.3 Elevada feminilidade

A dimensão masculinidade *versus* feminilidade, em seu polo feminilidade, também é percebida como um traço cultural marcante na empresa estudada. O conceito dessa dimensão diz respeito à divisão social dos papéis entre os sexos, numa determinada cultura.

Neste estudo o índice encontrado foi de 28 pontos, significando tendências a características mais femininas que masculinas. Esse dado permite supor que se trata de uma cultura que valoriza relações de trabalho amistosas e harmoniosas, cujas pessoas procuram se ajudar tanto no âmbito profissional quanto pessoal. Busca-se a humanização do trabalho, criando oportunidade de cooperação e relacionamento. Geralmente as pessoas permanecem por muito tempo nas organizações, primando pela segurança e estabilidade.

O nível de estresse é baixo, comparativamente às culturas masculinas, ressaltando-se que a preocupação com as pessoas e a preservação ambiental são características importantes e compartilhadas em todos os níveis.

Uma tendência característica nesse tipo de cultura é a tomada de decisão colegiada. Geralmente envolvem-se vários grupos para se compartilhar todo tipo

de decisão, o que certamente contribui para o baixo nível de estresse, uma vez que os impactos das decisões também serão de responsabilidade compartilhada.

Damatta (1978) e outros antropólogos acentuam o pacifismo como característica do brasileiro, evidenciado pela aversão a soluções violentas e trágicas e pela crença em acordos sensatos e equilibrados, que tragam benefícios para todos. Esse pacifismo é um traço típico de culturas femininas, como a Empresa Ômega.

4.2.1.4 Equilíbrio na necessidade de controlar as incertezas

O resultado apresentado pela Empresa Ômega (55 pontos) nessa dimensão parece neutro, com leve tendência à elevação. Isso faz supor que se trata de uma organização que lida bem com as ansiedades e ambiguidades relacionadas ao futuro e com as incertezas advindas do mesmo. Alguns traços culturais podem ser considerados característicos dessa cultura: os indivíduos gostam de trabalhar duro, de estar sempre ocupados, sendo motivados pela necessidade de segurança, estima e relacionamento social (HOFSTEDE, 1980; 1991; 1993; 2001; TANURE, 2005).

4.2.1.5 Elevada orientação de longo prazo

A Empresa Ômega apresenta tendência à orientação de longo prazo – 59 pontos. Hofstede (1993; 2001) caracteriza a orientação de longo prazo *versus* curto prazo como uma dimensão para a vida, o trabalho e inclui, por exemplo, valores como perseverança e austeridade. Pode-se inferir que ela se orienta no longo prazo, de forma dinâmica, por esses valores. Já no curto prazo, percebem-se estabilidade pessoal, respeito à tradição e certo paternalismo.

Tanure (2005) ressalta que, além dos principais pilares – cultura nacional e liderança, outros fatores como setor, tipo de origem de capital e lógica de formação influenciam a cultura ao interagirem de forma dinâmica e peculiar em cada organização. Considerando que o setor e o ciclo da indústria de atuação da Empresa Ômega é longo, tanto do ponto de vista econômico quanto tecnológico,

pode-se supor uma associação entre ele e a orientação para o longo prazo apresentada pela Empresa Ômega. Ao examinar a natureza desse setor, que geralmente tem operações em locais distantes, vastas somas de capital intensivo, forte impacto social e ambiental, desenvolvimento altamente complexo, caro e um longo ciclo econômico e tecnológico, percebe-se que essas características podem favorecer o desenvolvimento de uma orientação de longo prazo, que preze pela austeridade, perseverança na perseguição de metas e adaptação às circunstâncias.

Outra associação possível quanto à orientação de longo prazo da Empresa Ômega é que ela também apresenta tendência ao coletivismo e uma das características dessa dimensão é a relação afetiva, quase familiar, entre as pessoas. E, como salientou Tanure (2005), tecer relações sociais demanda muito tempo.

Distância de poder	Alta distância hierárquica
	Centralização de poder e decisões
	Lentidão na disseminação de informações
Individualismo x coletivismo	Equilíbrio entre os interesses individuais e coletivos
Masculinidade x feminilidade	Relações de trabalho amistosas e harmoniosas
	Baixo nível de estresse
Necessidade de controlar as incertezas	Trabalho duro
	Necessidade de segurança e estima
	Necessidade de relacionamento social
Orientação de longo prazo	Perseverança
	Austeridade
	Estabilidade pessoal
	Respeito à tradição

Quadro 2 - Principais traços culturais da Empresa Ômega.

Com o objetivo de sintetizar os principais traços culturais da Empresa Ômega, extraídos da análise dos índices nas dimensões de valor propostas por Hofstede, construiu-se o QUADRO 2.

A seguir será feita a apresentação e discussão dos resultados encontrados em cada dimensão proposta por Hofstede, considerando a localização geográfica das unidades.

4.2.2 Resultado da percepção de valor, por localização da unidade organizacional

Nesta seção será apresentado o resultado da percepção de valor, considerando-se a localização geográfica das unidades organizacionais – Minas Gerais e Espírito Santo.

É importante enfatizar que, nesses resultados, optou-se por considerar, como amostra, predominantemente dois grupos, os de respondentes que nasceram e moram em Minas Gerais e de respondentes que nasceram e moram no Espírito Santo. A diferença ou não entre os dois estados está demonstrada em valores absolutos.

Pelos resultados apresentados na TAB. 3, a orientação de longo prazo *versus* curto prazo é o índice mais sensível à diferença de localização da unidade, seguido pelo individualismo *versus* coletivismo. As dimensões de valor menos afetadas pela localização da unidade são distância de poder, masculinidade *versus* feminilidade e necessidade de controlar incertezas.

TABELA 3
Índices das percepções de valor por unidade (2008)

Dimensões de percepção de valor Hofstede	Minas Gerais	Espírito Santo	Diferença
	Pesquisa atual (2008)	Pesquisa atual (2008)	
Distância do poder	92	89	3
Individualismo x coletivismo	40	54	-14
Masculinidade x feminilidade	24	19	-5
Necessidade de controlar incertezas	59	53	6
Orientação de l. prazo x c. prazo	67	52	15
Tamanho da amostra	103	71	-

Fonte: Pesquisa atual.

Considerando-se as hipóteses levantadas ao se iniciar a pesquisa, constata-se que todas foram confirmadas, conforme verificação apresentada no QUADRO 3. A seguir será discutida cada uma dessas hipóteses.

Hipóteses	Verificação	
H 1. O índice distância de poder é mais alto em Minas Gerais do que no Espírito Santo.	OK	(MG) > (ES)
H 2. O índice individualismo <i>versus</i> coletivismo é mais alto no Espírito Santo do que em Minas Gerais.	OK	(ES) > (MG)
H 3. O índice masculinidade <i>versus</i> feminilidade é mais baixo no Espírito Santo do que em Minas Gerais.	OK	(ES) < (MG)
H 4. O índice necessidade de controlar incertezas é mais baixo no Espírito Santo do que em Minas Gerais.	OK	(ES) < (MG)
H 5. O índice de orientação de longo prazo é mais alto em Minas Gerais do que no Espírito Santo.	OK	(MG) > (ES)

Quadro 3 - Verificação das hipóteses por estado onde o profissional nasceu e mora.

Fonte: Pesquisa atual.

4.2.2.1 H1. O índice distância de poder é mais alto em Minas Gerais do que no Espírito Santo

Pode-se verificar que o índice das unidades de Minas Gerais (92 pontos) indica uma distância de poder um pouco mais elevada do que o das unidades do Espírito Santo (89 pontos). Numa visão global, no entanto, o índice pode ser considerado elevado, com traços semelhantes nos dois estados, demonstrando coerência com a cultura nacional. Nos estudos de Tanure (2005) e nos de Hofstede (1980) também se evidenciou elevado índice nessa dimensão.

Essa acentuada distância de poder pode ter sua origem, nos dois estados, no período da colonização, quando a exploração foi marcada por fenômenos de escravidão, aculturação dos índios e pela negação do trabalho como valor positivo, coisa relegada aos pobres e sem esperança pelos portugueses (VASCONCELLOS, 2008). Esses fenômenos, combinados com a visão lusitana de trabalho como uma atividade degradante e relegado ao colonizado, podem estar na origem da aceitação das diferenças na distribuição do poder como algo natural, tanto na cultura capixaba quanto mineira, como indicam esses resultados.

No Espírito Santo, o acultramento indígena teve como instrumento a educação jesuítica, marcada pelo autoritarismo e distanciamento cultural, que pode ter reforçado ainda mais esse traço. Em Minas Gerais, onde se encontram estreitas relações familiares e intensa religiosidade, sendo a família e a religião valores muito fortes, como referido por Lenartowics e Roth (2001), o elevado índice de distância de poder pode aí encontrar correspondência, já que nesses vínculos há sempre uma polarização de poder, os pais da tradicional família mineira devem ser sempre respeitados e obedecidos, assim como o padre e toda a hierarquia religiosa.

O patriarcalismo mineiro (ARRUDA, 1999; DIÉGUES J r., 1960), que está na base da “tradicional família mineira”, pode ser considerado evidência desse resultado. O patriarcalismo não é uma exclusividade de Minas Gerais. Porém, parece que a família mineira interpreta as relações consanguíneas e de fé de forma mais íntima, principalmente depois do processo de nova estruturação histórica oriunda da política agrária que ocupa a região.

4.2.2.2 H2. O índice individualismo versus coletivismo é mais alto no Espírito Santo do que em Minas Gerais

O resultado na dimensão individualismo *versus* coletivismo, na cultura geral da empresa, pode ser considerado na média, não caracterizando nenhum dos dois polos. Entretanto, ao se considerarem as unidades individualmente, encontra-se diferença significativa entre elas. As unidades do Espírito Santo tendem a ter características mais individualistas do que as de Minas Gerais.

Indivíduos de uma sociedade individualista apresentam ligações fracas entre si, cada um se preocupa mais consigo mesmo, estendendo a preocupação aos membros da própria família.

Observa-se, no Espírito Santo, uma vez mais, um aparente paradoxo. O processo de desenvolvimento – ocupação territorial e exploração econômica – desse estado foi marcado pela presença de imigrantes, especialmente europeus. Esses imigrantes instalavam-se com suas famílias e iniciavam agrupamentos, com forte presença da Igreja. Sant’Anna *et al.* (2008) explicam que esses agrupamentos de famílias imigrantes deram origem a valores como confiança, cooperação e solidariedade, o que, inclusive, permitiu, segundo esses autores, o surgimento de uma configuração empresarial, marcada pelo empreendedorismo, em algumas regiões do estado. Essa conclusão poderia ser paradoxal à tendência de individualismo sinalizada pela presente pesquisa.

Entretanto, os imigrantes europeus criaram um mundo próprio ao trabalharem em suas pequenas propriedades produtoras de café. O idioma era um elemento que os distanciava dos demais grupos, pela dificuldade de comunicação. As famílias eram numerosas e toda a atividade necessária à vida familiar – fabricação ou consertos de roupas, sapatos, mobílias simples – era realizada pelos próprios membros da família ou em uma associação ou no sistema de trocas com os vizinhos (VASCONCELLOS, 2008). Para Colbari (1997), a família era tanto uma unidade de produção quanto de reprodução: era praticamente autossuficiente na produção de bens artesanais necessários ao trabalho e ao consumo pessoal.

Se havia cooperação entre os membros da mesma família ou entre famílias estrangeiras, o mesmo não se pode dizer quando se consideram outros grupos. Ao observar a construção social-histórica desse estado, desde o primeiro europeu

que nele pisou, encontrando índios botocudos e trazendo jesuítas e poucas mulheres brancas, até os dias atuais, com a presença maciça de trabalhadores de estados vizinhos, seja Minas Gerais, Rio de Janeiro, Bahia, apenas para citar alguns exemplos, pode-se depreender facilmente que o capixaba é composto de uma mescla de povos de origens distintas, culturas diferenciadas e não articuladas entre si. Esse “mosaico cultural”, considerado por Sant’Anna *et al.* (2008) e Vasconcellos (2008) não inteiramente articulado, pouco visível como um conjunto coeso e homogêneo, na verdade fragmentado internamente, pode explicar essa tendência ao individualismo.

Sant’Anna *et al.* (2008) revelam, na cultura capixaba, traços de “antropofagia”, exemplificados como competições desleais nas esferas de poder do estado e da política e ainda tendências históricas ao desrespeito e à devastação ecológica, conferindo aos capixabas uma falta de unidade de pensamento. Essa visão também parece corroborar a tendência ao individualismo encontrada no presente estudo.

O provincianismo capixaba, descrito por Simonetti Jr. (2002) como o gosto pelo que é seu, pelo pequeno grupo, pela família, pode também ser um indício do individualismo nesse estado.

Ao se considerar o resultado das unidades de Minas Gerais (40 pontos), percebe-se tendência ao coletivismo. Relações harmoniosas e fortes entre os indivíduos são características dessa dimensão e, para manter essa harmonia, torna-se necessário evitar o conflito e as confrontações abertas. Tanure (2005) referencia que nesse tipo de cultura as sinergias podem surgir de esforços combinados entre pessoas de habilidades diferentes, que os indivíduos podem ser suportados por uma rede social e são facilmente mobilizáveis pelos líderes.

Ao se buscar associação entre esse resultado encontrado e a literatura disponível, pode-se observar em Dias (1985) a descrição de alguns traços da cultura mineira como mentalidade coletiva, representada como recusa à opressão, e o catolicismo devocional. Essa recusa à opressão pode ser ilustrada por movimentos de revolta e de luta pela independência, como a Inconfidência Mineira, a participação ou mesmo liderança de políticos mineiros na campanha pelas “Diretas Já”, à habilidade de fazer política (ARRUDA, 1999), entre outros. Esse fenômeno também pode servir para demonstrar as características propostas

por Tanure (2005) de que indivíduos de uma sociedade mais coletiva tendem a se articular em redes sociais e são mobilizáveis quando à frente de uma liderança.

O Ciclo do Ouro, o processo de formação desse estado, abrigou pessoas de diversas nacionalidades ou regionalidades (ARRUDA, 1999; CÔRTEZ, 2004), assim como o papel decisivo na integração do país como nação (ARRUDA, 1999). O princípio do coletivismo, e até mesmo certo corporativismo mineiro, está, em certa medida, ligado à história das irmandades no estado. Vale, para tanto, ressaltar o que diz Célia Borges (2005):

As irmandades significavam para os seus membros um espaço de socialização onde ocorriam trocas culturais. A princípio, a aproximação de uns com os outros se dava em função da busca de semelhante, ou seja, do portador da mesma língua, dos mesmos hábitos, das mesmas crenças. Cada indivíduo ao encontrar um semelhante reconfortava-se, pois encontrava uma segurança que era simbólica e respondia à afetividade (p. 24).

Outro ponto importante que pode corroborar essa visão da importância das irmandades mineiras no surgimento do coletivismo como valor é o papel histórico que essas irmandades desempenharam na organização do caos da região das Minas, referenciado por Ávila (2005).

O início da formação de Minas foi marcado por turbulências, revoltas e conspirações. E as irmandades, juntamente com a fé, regulamentaram a turbulência e o caos, a devassa nas Minas (ÁVILA, 1967).

Voltando ao conceito já citado de “mineiridade” proposto por Arruda (1999), Dulci (1999) e Rocha (2003), enfatiza-se que os mineiros, atualmente, são descritos como pessoas pacíficas, avessas ao conflito, que buscam sempre a harmonia nas relações, embora não tenha sido sempre assim, como demonstram os fatos históricos anteriores. Muzzio e Castro (2008), especulando sobre a influência do jeito mineiro no contexto organizacional, sugerem que o mineiro possui perfil indicado, entre outros, para a gestão de conflitos internos e também entre *stakeholders*, por suas características de bom senso e de articulação. Todos esses pontos reforçam o resultado dessa dimensão.

4.2.2.3 H3. O índice masculinidade versus feminilidade é mais baixo no Espírito Santo do que em Minas Gerais

Os resultados encontrados no índice masculinidade *versus* feminilidade, em Minas Gerais (24 pontos) e Espírito Santo (19 pontos), demonstram que não há diferença significativa entre eles e, ainda, denotam que traços culturais relativos à feminilidade, no conceito proposto por Hofstede (1980; 1991; 1993; 2001), estão presentes nos dois estados. Esse traço cultural apresenta como características, ainda conforme esse autor, igualdade de papéis desempenhados entre homens e mulheres, sensibilidade e preocupação com o bem-estar dos outros e valorização de relacionamentos e da qualidade de vida.

No que diz respeito a Minas Gerais, o resultado encontrado pela presente pesquisa encontra embasamento na literatura, como, por exemplo, na descrição do estereótipo “mineiridade”, conjunto de características atribuídas aos mineiros, proposto por Arruda (1999), Dulci (1999) e Rocha (2003). Esses autores descrevem os mineiros como pessoas pacíficas, avessas ao conflito, que buscam sempre a harmonia nas relações.

Diégues Jr. (1960) cita o patriarcalismo como um traço cultural mineiro, o que é contraditório à igualdade de papéis entre homens e mulheres, uma das características da feminilidade. Mas o jeito do mineiro, conciliador, articulador, moderado e moderador, que tem bom senso e evita conflitos, presente nas transações comerciais e políticas (ARRUDA, 1999; DULCI, 1988; MUZZIO; CASTRO, 2008; ROCHA, 2003), pode ser um indício desse traço cultural.

Embora se referissem a uma parte específica do Espírito Santo – Colatina –, Vasconcellos (2008) acredita que a presença marcante de imigrantes criou condições para a emergência de valores, como confiança, cooperação e solidariedade, que podem ser associados ao traço feminilidade.

Hasse (2009) também cita a confiança como uma característica do capixaba, a qual, de acordo com ele, sugere um caráter acolhedor para com as pessoas de diversas origens.

A própria história de formação do estado, que acolhe diversidade étnica e cultural, e a convivência harmoniosa entre essas “tribos” podem ser um sinal dessa feminilidade capixaba.

4.2.2.4 H4. O índice necessidade de controlar incertezas é mais baixo no Espírito Santo do que em Minas Gerais

Em relação ao índice de necessidade de controle das incertezas, nas unidades do Espírito Santo ele é mais baixo (53 pontos) do que nas de Minas Gerais (59 pontos).

O resultado mais elevado em Minas Gerais faz sentido quando se recorre ao registro, na literatura, da religiosidade como um dos componentes da cultura mineira (DIAS, 1971; GRACINDO JR., 2008; LENARTOWICS; ROTH, 2001; RIBEIRO, 1966). Resgatando a proposição de Hofstede (1980; 1991; 2001), no que diz respeito a controle das incertezas, a religião é citada por ele como um dos mecanismos utilizados pelas sociedades para enfrentarem essas incertezas, uma vez que, de alguma forma, ela oferece segurança ao prometer contato com forças que podem controlar o futuro e traz respostas, explicação para essas incertezas, com base nessas forças ocultas e sobre a vida após a morte.

Assim, essa intensa religiosidade mineira pode ser entendida como indício corroborador do resultado encontrado no presente trabalho de que, nessa cultura, há muita necessidade de controlar as incertezas que nos rondam no dia-a-dia. Outro ponto convergente pode ser o apego à tradição, traço cultural mineiro citado por vários autores (ARRUDA, 1999; DIÉGUES JR., 1960; DULCI, 1988; 1999; GRACINDO JR., 2008; LENARTOWICS; ROTH, 2001). Sob esta ótica, entende-se como tradição o conceito proposto por Hobsbawn e Ranger (1984), que a percebem como um conjunto de práticas, de natureza simbólica e ritualística, e ainda de regras, normas compartilhadas e construídas por uma sociedade que visa a perpetuar valores e comportamentos, a partir da repetição, levando à continuidade do passado. Dessa forma, o apego à tradição dos mineiros pode ser entendido como um dispositivo de segurança para enfrentar as imprevisibilidades da vida em sociedade e das influências modernas.

Muzzio e Castro (2008), fazendo referência ao “jeito mineiro de fazer negócio”, citam algumas características como desconfiança, reserva e austeridade com gastos. Na visão desses autores, isso demonstra aversão ao risco, o que pode estar relacionado com essa necessidade de controlar incertezas.

Carvalho (1967) e Lenartowics e Roth (2001) também fazem referência ao mineiro como desconfiado, reservado e moderado, o que pode indicar um traço cultural desenvolvido para atender a uma necessidade de controlar ou se defender do desconhecido, do incerto.

O resultado apresentado pelo Espírito Santo (53 pontos) pode ser tido como praticamente neutro, sem indicar tendência à baixa ou elevada necessidade de controlar as incertezas. Esse aparente conforto diante das incertezas pode encontrar explicação na história do estado, sempre marcada por diversidade cultural – índios, que frequentemente atacavam os negros, imigrantes –, dificuldades e até fracassos, como, por exemplo, o próprio processo de colonização (SANT’ANNA *et al.*, 2008) e a grave crise, em 1960, na economia cafeeira, principal atividade econômica durante muito tempo. Esse caldeirão de fenômenos histórico-sociais certamente contribuíram para a tendência no comportamento coletivo do capixaba daquilo que Sant’Anna *et al.* (2008) consideram “dom da superação” ou “espírito aguerrido”, cujas barreiras e pressões de todas ordens são vencidas com dificuldades e sacrifícios. Ou seja, quem nesse estado nasce ou nele decide viver, criar raízes parece lidar bem com as incertezas e imprevisibilidades às quais nele se está sujeito.

Na visão de Simonetti Jr. (2002), o capixaba gosta de novidade, adaptando-se a ela e incluindo-a no seu cotidiano, um possível sinal de que essa sociedade lida de forma aparentemente confortável com a incerteza, podendo uma das causas disso estar na religiosidade. No Espírito Santo, a religiosidade do seu povo é expressiva, ainda que eclética (SIQUEIRA, 2001). E desde o movimento migratório a Igreja funcionava como porta-voz do mundo exterior, como mantenedora da coesão social, da convivência num ambiente desconhecido e hostil (COLBARI, 1997). Pode-se dizer que, ainda que não só pelo fervor ou preceitos religiosos, é a Igreja cumprindo sua função de contribuir para o controle das incertezas.

4.2.2.5 H5. O índice de orientação de longo prazo é mais alto em Minas Gerais do que no Espírito Santo

As unidades de Minas Gerais (67 pontos) apresentam índices que indicam mais orientação de longo prazo do que o índice das unidades do Espírito Santo (52 pontos). Considerando que essa dimensão apresenta como traços perseverança e austeridade, esse resultado reforça o que se encontra na literatura sobre o “jeito mineiro de ser”.

Os traços de austeridade podem ainda ser evidenciados por Abdala (2007), ao explicar a expansão do consumo de queijo e doce de leite em Minas como consequência do aproveitamento do excesso de leite em locais onde a pecuária se intensificava. Tais elementos tornaram-se tradicionais na culinária mineira, embora não exclusivos, independentemente do caráter de necessidade de conservação ou fartura.

Coincidentemente, Carvalho (1967) cita a tenacidade dos propósitos, o hábito de poupança e a austeridade como características da índole mineira, herdadas dos judeus.

Um fator que pode estar relacionado com esse resultado em Minas Gerais pode ser o fato de sua principal vocação econômica ser a mineração. Esse setor é marcado por um longo ciclo econômico, industrial e tecnológico. Geralmente, esses ciclos giram em torno de 50 anos, sendo bastante adeptos valores como austeridade, perseverança na busca de resultados, cautela, desconfiança e reserva, valores relacionados com uma orientação temporal de longo prazo.

Embora o resultado encontrado nas unidades no Espírito Santo apresente certo equilíbrio, não denotando forte tendência nenhum dos polos da dimensão, ao compará-lo com o resultado de Minas Gerais, percebe-se diferença estatisticamente significativa, que pode indicar que os capixabas apresentam mais traços culturais do polo curto prazo dessa dimensão.

As características do curto prazo são definidas de forma sucinta por Tanure (2005) como respeito à tradição, cumprimento de obrigações sociais, preservação da dignidade, autorrespeito e prestígio, características mais ligadas ao presente e ao passado.

Ao se comparar essas características com alguns pontos encontrados sobre a identidade e cultura capixabas, tem-se a sensação de se estar diante de

um paradoxo, uma vez que o processo de desenvolvimento social e econômico nessa sociedade se deu tardiamente e, ainda, de forma bastante fragmentada, dificultando a criação de um imaginário comum que unisse o povo e estabelecesse uma tradição que o representasse de forma integrada (SANT'ANNA *et al.*, 2008).

Outro fator que parece reforçar o paradoxo é a baixa autoestima do capixaba (HASSE, 2009; NEVES, 2001) e a pouca influência no cenário nacional (ESPÍRITO SANTO 2009; NEVES, 2001), que contrapõem os traços de autorrespeito e prestígio, citados por Tanure (2005).

Entretanto, uma pesquisa realizada pelo Instituto *Wirhlin Worldwide* (1996), citada por Tanure (2005), ajuda a perceber que se trata de um paradoxo aparente. Os resultados dessa investigação, considerados consistentes com a teoria de Hofstede (1993; 2001), apuram como valores dos empresários americanos, cujo país tem orientação de curto prazo: liberdade de expressão, liberdade pessoal, autoconfiança, direitos individuais, trabalho duro, realização pessoal e pensar em si mesmo.

Considerando, então, que a característica trabalho duro pode estar relacionada com a orientação a longo prazo, pode-se buscar em Vasconcellos (2008) uma associação. Esse autor propõe como traço diferenciador da cultura capixaba o que ele chama de cultura do trabalho, fruto do forte movimento de imigração ocorrido no estado. As famílias de imigrantes tinham no trabalho árduo, duro e na religiosidade seus principais elementos integradores. Para Vasconcellos (2008), os imigrantes europeus que chegaram ao Espírito Santo durante a política de imigração estimulada pelo império, diferentemente dos portugueses, tinham o desejo de vencer pelo trabalho e este era livre de qualquer escravidão, seja de negros ou índios, e eram desenvolvidos em pequenas propriedades. Não queriam se tornar bacharéis ou trabalhar no serviço público, mas vencer pelo próprio trabalho e esse teria sido um legado da imigração aos capixabas.

Mas como era antes do império? Antes do movimento de imigração? Uma vez mais Vasconcellos (2008) esclarece que a conquista e exploração do território capixaba, como em quase todas as regiões brasileiras, o espírito de aventura, o desejo de enriquecimento rápido moveram os portugueses. E isso forjou um tipo de ética baseada no imediatismo, deixando marcas na sociedade capixaba, o que poderia ser comprovado pelo desejo de enriquecimento rápido demonstrado na

busca desenfreada por uma serra de esmeraldas, ao que parece fictícia, no Período Colonial.

As características de individualismo percebidas na cultura capixaba, e detalhadas anteriormente, coincidem com o resultado encontrado, já que a liberdade pessoal e o pensar em si mesmo são características da orientação de curto prazo. Outro ponto seria que, sendo mais individualistas, voltados para si mesmos, os capixabas não despendem tempo para tecer relações pessoais, o que seria indicador de orientação de longo prazo, segundo Tanure (2005).

4.2.3 Comparação longitudinal das cinco dimensões de valor

Uma comparação e uma discussão entre os índices obtidos no presente estudo e os encontrados por Tanure (2005), em Minas Gerais e Espírito Santo, é apresentada no QUADRO 4, considerando que não há resultados em todas as dimensões para o estado do Espírito Santo.

É importante enfatizar que a amostra considerada na pesquisa de 2005 era composta somente de respondentes da carreira gerencial, enquanto a atual abrange os respondentes de todas as carreiras.

Dimensões de Percepção de Valor - Hofstede	Minas Gerais		Espírito Santo*	
	Tanure (2005)	Pesquisa Atual (2008)	Tanure (2005)	Pesquisa Atual (2008)
Distância do poder	77	92	95	89
Individualismo x coletivismo	44	40	49	54
Masculinidade x feminilidade	51	24	84	19
Necessidade de controlar incertezas	41	59	28	53
Orientação de l. prazo x c. prazo	68	67	68	52

Quadro 4 – Comparação entre pesquisa atual (2008) e a de Tanure (2005).

* Os dados do Espírito Santo, na pesquisa de 2005, são apenas um indicativo, já que a amostra não foi considerada representativa.

Fonte: Pesquisas 2005 e 2008.

Avaliando as características particulares da amostra e as mudanças ocorridas no Brasil desde o estudo realizado por Tanure (2003), foram encontradas algumas diferenças que serão analisadas a seguir. É importante lembrar que o presente estudo, quando se refere a Minas Gerais e Espírito Santo, está focando os resultados de uma única empresa, considerando todos os empregados, sem distinguir carreiras, diferentemente do trabalho de Tanure (2003), que considerou várias empresas e somente respondentes em cargos gerenciais.

Embora não seja objetivo específico desta investigação, será feita uma comparação com a pesquisa de Hofstede (1980), que, registre-se, utilizou resultados globais, ou seja, do Brasil como um todo e não por regiões.

4.2.3.1 Distância de poder

O índice geral de distância de poder no estado de Minas Gerais, na presente pesquisa (92 pontos), foi significativamente mais alto do que o encontrado por Tanure (77 pontos), o que pode indicar certo retrocesso em relação ao processo de descentralização. O estado do Espírito Santo apresentou resultado de 95 pontos no estudo de Tanure (2005) e, na pesquisa atual, 89 pontos, indicando tendência à baixa do índice.

No trabalho de Hofstede (1980), o Brasil apresentou nessa dimensão 69 pontos, aferindo-se que há coerência entre os resultados encontrados nessa pesquisa, em MG e ES, com os resultados do Brasil.

Diante das três pesquisas – atual, Hofstede (1980) e Tanure (2005), apreendeu-se que, além dos índices serem altos, há tendência à elevação, com exceção do Espírito Santo, confirmando a proposição de Tanure (2005) de que “a hierarquia e a concentração de poder ainda estão entre os pilares da nossa cultura. O valor poder continua forte na sociedade brasileira hierarquizada” (TANURE, 2005, p 42).

Encontra-se em Hofstede (1991) também uma justificativa para esses resultados. Ele relata que sociedades onde o poder é desigualmente distribuído tendem a assim permanecer em função da satisfação da dependência psicológica que essa situação produz nas pessoas sem poder.

4.2.3.2 Individualismo versus coletivismo

O índice geral de individualismo *versus* coletivismo não variou significativamente em relação ao resultado encontrado nos estudos de Tanure, nos dois estados. Contudo, os dados de Minas Gerais mostraram leve queda, ao contrário do Espírito Santo, que exibiu leve elevação.

Entretanto, nos dois trabalhos, tanto em 2003 quanto em 2008, os resultados indicam posições opostas dos dois estados: uma tendência ao coletivismo em Minas Gerais e ao individualismo no Espírito Santo.

Hofstede (1980) encontrou como resultado dessa dimensão, no Brasil, o índice 38, indicando que o país pode ser considerado coletivista. O resultado encontrado em Minas Gerais converge para a pesquisa desse autor, ao contrário do resultado do Espírito Santo.

4.2.3.3 Masculinidade versus feminilidade

O índice geral de masculinidade *versus* feminilidade encontrado em Minas Gerais, na pesquisa atual (24 pontos), foi significativamente mais baixo do que o encontrado por Tanure (51 pontos), significando, inclusive, uma mudança de direção. O mesmo é percebido quanto ao Espírito Santo, que na pesquisa atual apresentou 19 pontos e em 2005, 84. Mesmo evocando a pesquisa de Hofstede (1980), na qual o Brasil apresentou o índice 49 nessa dimensão, o resultado atual é significativamente mais baixo.

Esse resultado pode indicar um avanço em relação aos valores como qualidade de vida, bem-estar coletivo e, ainda, no tocante à igualdade de papéis entre homens e mulheres, podendo ser um sinal de que o patriarcalismo na tradicional família mineira pode ter perdido sua força. Mas pode também ser um indício das diferenças regionais desse país continental.

Sugere-se, então, uma investigação mais profunda dos motivos dessa mudança significativa.

4.2.3.4 Necessidade de controlar as incertezas

O índice geral de necessidade de controlar as incertezas, na pesquisa atual, foi significativamente mais alto do que o encontrado no estudo de Tanure, nos dois estados. Essa variação pode demonstrar elevação na ansiedade de lidar com incertezas, ameaças e ambiguidades, devendo também ser objeto de investigação mais profunda, em outra oportunidade.

É importante acentuar que a diferença significativa entre os dois estados, nas duas pesquisas, preserva o fato de o Espírito Santo ter menos necessidade de controlar as incertezas em relação a Minas Gerais.

Esses resultados, tanto da pesquisa atual quanto para Tanure (2003), demonstram queda em relação aos achados de Hofstede, em 1980, quando o Brasil apresentava elevada necessidade de controlar as incertezas – 76 pontos. Ao se compararem as três pesquisas, nessa dimensão, tem-se curiosa variação curiosa – o índice baixa de 76 (1980) para 41 em MG e 28 no ES (2003), subindo novamente para 59 em MG e 53 (ES). O que motivou essa variação? O que mudou nesses seis anos?

Tanure (2005) sugere como uma das possíveis explicações para a queda do índice, em 2005, a aprendizagem e a flexibilidade do brasileiro, resultantes da exposição a planos econômicos diversos, a constantes variações da inflação e outros fatores macroeconômicos a que estava submetido. Seguindo essa linha de raciocínio, é tentador inferir que não houve de fato uma mudança cultural e que a estabilidade econômica experimentada pelo país nos últimos anos seja possivelmente uma das razões para essa elevação do índice, entendendo que ao viver em um cenário mais estável, que proporcionou mais sensação de segurança e previsibilidade, surja certa ansiedade por ter controle da situação e não perder o bem-estar conquistado.

4.2.3.5 Orientação de longo prazo versus curto prazo

O índice geral de orientação de longo prazo *versus* curto prazo encontrado pela pesquisa atual (68 pontos), em Minas Gerais, não apresentou variação significativa na comparação com o informado por Tanure (2005) - 67 pontos.

Os resultados dessa dimensão, nas duas pesquisas, indicam que Minas Gerais apresenta como traço cultural uma orientação para o longo prazo.

No que tange ao Espírito Santo, na pesquisa atual o índice foi de 52 pontos e, em 2005, foi de 68 (TANURE, 2005). A diferença apresentada revela queda significativa no índice, naquele estado, sugerindo tendência à orientação de curto prazo.

As análises anteriores demonstram variações significativas entre os dois estudos, chamando especial atenção para a elevação dos índices distância de poder (15 pontos de diferença) e necessidade de controle das incertezas (18 pontos de diferença em MG e 35 pontos no ES), na pesquisa atual.

Tora-se importante mencionar que a avaliação realizada por Hofstede (1980) não considerou essa dimensão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo faz algumas considerações, à guisa de conclusão do trabalho, bem como suas principais limitações e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

Ao retomar os objetivos que nortearam a pesquisa, observa-se que os resultados indicam a existência de diferenças culturais nas duas unidades organizacionais da Empresa Ômega. Isso vai ao encontro das ponderações de Schein (1997), as quais ressaltam que não é apropriado falar sobre “a cultura” de uma organização, uma vez que existem muitas subculturas que a compõem e que os vários grupos que formam a empresa possuem culturas com características próprias, de acordo com a maioria de seus membros. Entretanto, esse autor acredita que sempre haverá um tipo de cultura com mais frequência de ocorrência, ou seja, que predomina na organização, baseada nos valores, crenças e certezas compartilhadas pela maioria, muitas vezes consolidada desde sua fundação.

Com base nas semelhanças verificadas nos resultados dos dois estados, nota-se que a elevada distância de poder e a elevada tendência à feminilidade unem os dois estados. Os altos índices na dimensão distância do poder, embora demonstrem tendência à elevação, são coerentes com os encontrados por Hofstede (1980) e por Tanure (2005), que já indicavam o Brasil como um país com tendência à dependência em várias instâncias de poder. Um dos riscos desse resultado é que, em organizações com muita concentração de poder, os empregados tendem a não se sentir responsáveis por decisões, por iniciativas, por implementações do que foi decidido por outro, sendo pouco pró-ativos e autônomos, mesmo em situações corriqueiras. Isso pode levar à perda de agilidade, dinamismo e flexibilidade, características tão importantes em um mundo de constante mudança.

É importante, ainda, enfatizar um ponto de atenção para a Empresa Ômega relacionado aos traços de feminilidade. Conforme Hofstede (2001), culturas femininas valorizam a filiação, a relação entre subordinados e seus gestores, que tendem a ser mais intuitivos que decisivos, buscando sempre o consenso. Esses traços somados aos do coletivismo, também presente na

empresa, onde se pode voltar muito para o próprio grupo, para o próprio “umbigo”, e ao da distância de poder mencionado, merecem atenção. O risco envolvido é principalmente o de se perder a visão de perspectiva, a flexibilidade, pró-atividade e o distanciamento necessários para se sobreviver em um mundo tão dinâmico e competitivo.

As principais diferenças estão nas dimensões individualismo *versus* coletivismo e orientação de longo prazo *versus* curto prazo. Na primeira dimensão, chama a atenção o fato de a diferença entre o resultado dos dois estados ser grande, com tendências a direções opostas – tendendo para o coletivismo nas unidades de Minas Gerais e ao individualismo no Espírito Santo. Essas diferenças fazem supor que os trabalhadores dos dois estados apresentam, em geral, comportamentos diferenciados. A compreensão das diversas formas de pensar, sentir e agir das pessoas é tão essencial quanto o entendimento dos fatores técnicos para a implementação de soluções de gestão.

Para os gestores da Empresa Ômega, principalmente conhecer e entender essas diferenças e o impacto delas no dia-a-dia torna-se fundamental para evitar dificuldades que impactem o alinhamento e o direcionamento de esforços das equipes e conseqüente comprometimento dos próprios resultados. A Empresa Ômega possui uma unidade com uma subcultura mais individualista no Espírito Santo e outra em Minas Gerais, com uma subcultura mais coletivista, estando essa dimensão muito relacionada com a motivação das pessoas. Em cultura mais individualista como a capixaba, as pessoas agem mais de acordo com seu interesse, preferem estruturas mais flexíveis, de laços mais frouxos, em que possam ter mais liberdade, independência e espaço para se dedicarem à própria vida. Isso requer um estilo de gestão que consiga organizar o trabalho de forma a atender e respeitar os interesses das pessoas quanto à qualidade de vida e realização profissional, por exemplo, sem comprometer os resultados da organização. Ou seja, é um desafio para os gestores propiciar a adesão entre os objetivos individuais e os organizacionais e ainda conseguir direcionar os esforços individuais para os objetivos da empresa.

Para os gestores das unidades de Minas Gerais, o desafio pode ser considerado oposto. Em culturas coletivistas como essa, os comportamentos são interdependentes, integrados, comprometem-se com o grupo social a que pertencem, priorizando as metas individuais em detrimento das pessoais.

Entretanto, tendem a se fechar nos grupos, com certo “bairrismo”, fazendo uma separação do tipo “esses são dos nossos” e “aqueles não são dos nossos”. Os gestores, nessa cultura, são demandados por um tipo de relação quase afetiva, emocional com as pessoas, com obrigação de proteção e de troca de lealdade, (HOFSTEDE, 2001). O desafio que se impõe é conseguir a eficácia organizacional integrando diversos grupos de trabalho, fazendo-os se sentir um único grupo.

Embora, no resultado geral, prevaleça o coletivismo, é interessante estar claro para a Empresa Ômega que a fonte de motivação para as pessoas tem algumas diferenças nas duas unidades. Se no ES esperam mais o reconhecimento individual, em MG querem mais o reconhecimento coletivo. No ES esperam-se relações mais profissionais com seus líderes e empregadores, ao passo que em MG demandam afeto, proteção, uma relação quase familiar. No ES a expectativa é de que o baixo desempenho seja intolerado e aceita-se como legítima a demissão voluntária por busca de melhores salários, qualidade de vida, realização profissional. Em MG isso pode ser percebido como deslealdade ou traição e, ainda, o baixo desempenho individual é mais tolerado, já que o que importa é o resultado coletivo.

Quanto à dimensão orientação de longo prazo *versus* curto prazo, as duas unidades, no geral, tendem a se orientar pelo longo prazo, mas há uma diferença estatisticamente significativa que também demanda mais entendimento e sua consideração na gestão. Afinal, os gestores devem ter habilidade não somente para reconhecer e compreender, mas, especialmente, para criar as regras, normas e rituais que interajam bem com os diferentes comportamentos, crenças e valores das diferentes subculturas, frisando que para Handy (1987) as diferenças são necessárias e boas para a saúde organizacional. E, se bem aproveitadas pela liderança, podem agregar muito valor à organização ao serem utilizadas para ajudar às pessoas a se motivarem e entenderem as vantagens de trabalhar juntas para um objetivo de sucesso, apesar de suas diferenças (SCHEIN, 2001).

Apesar das diferenças entre as dimensões de valor propostas por Hofstede (2001) nas duas unidades, elas não parecem sobrepor-se ou contradizer o resultado geral da empresa. Essa coerência foi estatisticamente checada e confirmada por meio da análise do coeficiente de variação do desvio-padrão, pela média e pela análise de variância, o que permitiu esboçar os traços da cultura

organizacional da empresa, à luz do modelo de Hofstede (1980; 1983; 1991; 2001), também um dos objetivos propostos neste trabalho. Entre esses traços, estão a elevada distância de poder, coletivismo, feminilidade, necessidade de controlar as incertezas e a orientação a longo prazo.

Considerando que um dos principais traços culturais da distância de poder é a centralização do poder e da feminilidade é o compartilhamento de decisões, tem-se a impressão de se estar diante de um paradoxo. Acredita-se tratar de um falso paradoxo, sendo a justificativa para tal suposição o julgamento de que empresas como a Ômega, que apresentam forte hierarquização, mas também valorizam as relações sociais, a qualidade dessas relações, buscando o compartilhamento de responsabilidade, o fazem estratificando-se hierarquicamente. Ou seja, as decisões são colegiadas e as responsabilidades são compartilhadas, mas não indistintamente, não entre liderança e subordinado, mas respeitando-se a hierarquia.

Tendo em vista a pergunta-problema que norteou o presente trabalho – em que medida as culturas regionais influenciam a cultura organizacional –, os resultados encontrados, associados à pesquisa bibliográfica sobre a cultura dos dois estados, fazem supor que as diferenças encontradas nas duas unidades de pesquisa têm relação com os traços culturais referentes a Minas Gerais e Espírito Santo.

Entretanto, fica evidente que, mesmo sofrendo influência dessa diversidade externa, é a própria cultura organizacional o fio condutor que deve se sobrepor às diferenças e conduzir toda a organização para que ela cumpra seu objetivo, cabendo à liderança o papel de conhecer e considerar as diferenças na gestão.

Hipóteses	Minas Gerais		Espírito Santo	
	Índice (2008)	Traços Culturais do estado	Índice (2008)	Traços Culturais do estado
O índice Distância de Poder é mais alto em MG do que no ES. Confirmado: 92 > 89	92	Aversão ao conflito, busca por harmonia nas relações (Dias, 1985). Religiosidade (Lenartowics e Roth, 2001) e patriarcalismo (Arruda, 1999; Diégues Jr, 1960) - polarização do poder.	89	História do estado marcada pela exploração, escravidão, aculturamento dos índios marcado pelo autoritarismo e distanciamento cultural da educação jesuítica (Vasconcellos, 2008)
O índice Individualismo X Coletivismo é mais alto no ES do que em MG. Confirmado: 54 > 40	40	Mentalidade coletiva, recusa à opressão e o catolicismo devocional (Dias 1985). Articulação (Muzzio e Castro, 2008). Habilidade de fazer política (Arruda, 1999). As irmandades religiosas (Ávila, 2005)	54	Falta de unidade de pensamento. (Sant'anna et al, 2008). Influência da imigração estrangeira (Colbari, 1997; Vasconcellos, 2008; Sant'anna et al, 2008)
O índice Masculinidade x Feminilidade é ligeiramente mais baixo no ES do que em MG. Confirmado: 19 < 24	24	Conciliação, moderação, bom senso e aversão a conflitos (Azevedo, 1958; Dulci, 1988; Arruda, 1990; Rocha, 2003; Muzzio e Castro, 2008)	19	confiança, cooperação e solidariedade (Sant'anna et al, 2008; Hasse, 2009)
O índice Necessidade de Controlar Incertezas é mais baixo no ES do que em MG. Confirmado: 53 < 59	59	Religiosidade (Ribeiro, 1966; Dias, 1971; Lenartowics e Roth, 2001; Gracindo JR, 2003 e 2008). Apego à Tradição, desconfiado e reservado (Diegues JR, 1960; Dulci, 1988 e 1999; Arruda, 1990; Lenartowics e Roth, 2001, 2001; Gracindo JR, 2008). Aversão ao risco. (Muzzio e Castro, 2008)	53	"Dom da Superação" ou "Espírito Aguerrido" (Sant'anna et al, 2008) Gosto pela novidade, facilidade de adaptação e incorporação da novidade (Simonetti Jr, 2002). Religiosidade (Colbari, 1997; Siqueira, 2001)
O índice Orientação de L. Prazo x C. Prazo é mais alto em MG do que no ES. Confirmado: 67 > 52	67	Prudência e paciência, austeridade com gastos e aversão ao risco (Azevedo, 1958, Abdala, 2007). Tenacidade de propósitos, perseverança (Carvalho, 1967)	52	Cultura do Trabalho, imediatismo. (Vasconcelos, 2008).

Quadro 5 – Análise descritiva dos traços culturais do ES e MG

Não obstante não tenha sido objetivo específico deste trabalho, pôde-se inferir, ao considerar os resultados obtidos, alguns traços das culturas capixaba e mineira, claro que sem a intenção de contribuir com estereótipos. Quanto à cultura capixaba, algumas características parecem destacar-se:

- a) **Individualismo:** há um distanciamento pessoal, as pessoas estão mais voltadas para si mesmas e para o núcleo familiar, sem muita articulação social. Se, por um lado, esse traço possa parecer negativo ao dificultar a organização do povo em prol dos interesses coletivos ou até mesmo para unificar sua torcida por um time de futebol do estado, por exemplo, por outro, pode ser a base para a valorização do que é construído e formado nesse território, nessa cultura. E, ainda, observando o aspecto organizacional, pode ser um traço bastante positivo ao contribuir para o estabelecimento de relações profissionais que busquem a satisfação das necessidades de todas as partes envolvidas.
- b) **Distância do poder:** bastante acentuada e evidenciada pela aceitação das diferenças sociais e de poder como naturais, da centralização do poder. Essa característica pode estar associada à baixa autoestima dessa

sociedade mencionada por Hasse (2009) e Neves (2001), pois ao aceitarem e conviverem com as diferenças, seja de poder, cultural, do papel político e econômico na nação, podem se acomodar, transferir a responsabilidade para o outro e gerar sentimento de impotência e menos valia.

- c) **Aversão ao conflito:** esse traço cultural, acrescido do individualismo, da distância de poder, pode ser uma das causas de certo comodismo e da pequena articulação social e política da sociedade civil capixaba frente ao histórico político de corrupção e violência no estado e até mesmo estar na base da baixa autoestima do povo, como já mencionado anteriormente.
- d) **Adaptação:** outro traço depreendido deste estudo é a facilidade de adaptação do capixaba, que convive bem com as diferenças, com o estrangeiro, no sentido do que não lhe é familiar, com as situações adversas, com a corrupção, com a violência, conseguindo levar a vida buscando o que ela tem de melhor.

Outra consideração importante a ser feita em relação ao Espírito Santo é que Sant'Anna *et al.* (2008) propõem o mosaico como metáfora da cultura capixaba, referindo-se às muitas culturas ou aos muitos traços culturais herdados dos imigrantes, dos colonizadores, dos índios, ainda presentes no estado. A alternativa de representatividade da cultura capixaba desta pesquisa é contemplar essa diversidade a partir da metáfora do caleidoscópio, enfatizando a importância das partes para a riqueza e beleza de seu todo. No caleidoscópio, todos os pedacinhos são importantes e significativos para a composição da imagem; quanto maior a diversidade, mais complexa e mais rica se torna a figura formada pelo conjunto das partes que a compõem. Podem se associar, contudo, essas características também ao mosaico; o que a ideia do caleidoscópio traz de novo é que ela também comporta certa ambiguidade, pois a figura que se forma, em sua beleza e complexidade, é extremamente sensível a qualquer movimento da mão ou dos dedos de quem sustenta o objeto. Assim, a sua estrutura básica permanece, mas o conteúdo já não é o mesmo, e pode variar. Basta um movimento sutil para que a rosácea formada pelos pequenos cacos de vidro colorido se desfaça e dê origem a uma nova configuração.

Entretanto, para a “transformação” do mosaico em um caleidoscópio, é necessária uma transformação de destruição pra reconstrução. Em se tratando de cultura, a antropofagia, na acepção oswaldiana do termo, como fórmula de produção cultural, é uma boa tradução para essa transformação, já que seu conceito é incluyente e crítico de “toda” diversidade. Baseado no Manifesto Antropófago escrito por Oswald de Andrade, o movimento antropofágico brasileiro tinha por objetivo a deglutição (daí o caráter metafórico da palavra "antropofágico") da cultura do outro externo, como a norte-americana e europeia e do outro interno, a cultura dos ameríndios, dos afro-descendentes, dos euro-descendentes, dos descendentes de orientais. O Movimento Antropófago acreditava que não se deve negar a cultura estrangeira, mas ela não deve ser imitada. Se para o europeu civilizado o homem americano era selvagem, ou seja, inferior, porque praticava o canibalismo, na visão positiva e inovadora de Andrade, exatamente por isso, nossa índole canibal permitira, na esfera da cultura, a assimilação crítica das ideias e modelos europeus. Na ótica desse autor, como antropófagos somos capazes de deglutir as formas importadas para produzir algo genuinamente nacional, sem cair na antiga relação modelo/cópia que dominou uma parcela da arte do Período Colonial e a arte brasileira acadêmica dos séculos XIX e XX.

Assim sendo, acredita-se que o capixaba necessita digerir e processar as multiculturas presentes no seu cotidiano, seja dos imigrantes europeus, dos mineiros, baianos e cariocas que escolheram esse bonito lugar para viver e trabalhar, entre outras, e transformar isso em uma identidade própria. Trata-se de uma recomposição dos traços culturais, resultante da combinação de traços já existentes e de novos traços emergentes, e não de um processo de simples acumulação desses traços culturais. Está aí mais uma razão para a escolha do caleidoscópio, porque ele serve aqui como metáfora para a tentativa de encontrar novos ângulos, novas perspectivas, para se pensar a cultura capixaba, quer como campo de investigação, quer como campo de intervenção.

Quanto à cultura mineira, os resultados apurados neste estudo parecem reforçar a percepção sobre algumas características da mineiridade:

- **Coletivismo:** caracterizado pela preocupação com os interesses do grupo, por um forte sentimento de pertença. É preciso considerar que essa

característica traz em si mesma a possibilidade de formação de guetos, “panelas”, da fragmentação, não no individual, mas no grupo.

- **Austeridade:** é citada por diversos autores e parece estar relacionada com a orientação de longo prazo, ao propiciar certa segurança, certa garantia em relação ao futuro. A origem talvez possa estar ligada, entre outros fatores, ao período de exploração das minas de ouro e o contrabando do mesmo. Talvez tenha sido um “mecanismo” de proteção desenvolvido em oposição aos contrabandos e roubos de estrangeiros que ameaçavam a segurança econômica dos garimpeiros da época.
- **Aversão ao conflito:** alguns autores, como Arruda (1999) e Dulci (1988), descreveram o mineiro como pacífico, avesso ao conflito, porém esse pacifismo não é no sentido acomodado, inerte. Pelo contrário, na revisão de literatura percebe-se na história deste estado que o mineiro sempre se incomodou com as situações que o oprimia, articulando-se para mudá-las. Esse pacifismo refere-se, então, ao seu jeito conciliador, que vai à luta, mas tenta fazê-lo de forma mais harmônica, política, pouco belicosa e nada conflitante.
- **Articulação de relacionamentos:** essa característica do mineiro está relacionada com a anterior. Parece que a forma desse povo conseguir objetivos que almeja e as mudanças de que necessita é quase sempre por meio da articulação dos relacionamentos - seja pela mobilização de forças sinérgicas ou pelo esforço coletivo ou mesmo pela articulação política.

É interessante observar como os dois estados – MG e ES – lidaram com fenômenos comuns – o isolamento e a diversidade cultural – de forma totalmente distinta. O isolamento de Minas é percebido de várias formas, primeiramente o isolamento natural, proporcionado pela geografia, que o priva da presença magnânima do Oceano Atlântico e que o contorna com altivas e charmosas alterosas. Durante o ciclo do ouro, o isolamento se fez presente várias vezes pelo receio dos contrabandos, da ambição forasteira, do impedimento de influências religiosas externas, do acesso de estrangeiros outros que não os que neste estado já se encontravam, entre outros.

Já no Espírito Santo, o isolamento foi decorrente principalmente de seu papel como fortaleza verde para impedir o acesso às minas de ouro do estado

vizinho. Esse papel foi reforçado pela presença de índios avessos às influências da civilização, que com sua belicosidade afugentavam quem se arriscasse a povoar esse território. Esse isolamento histórico contribuiu com certo isolamento econômico.

Quanto à diversidade cultural, em Minas Gerais também pode ser ilustrada inicialmente pela presença de índios, portugueses, judeus, negros, bandeirantes e muitos outros forasteiros, brasileiros ou não, que entre as minas se arriscavam na busca do ouro, “transvestindo-se” no rótulo garimpeiro. Nas terras capixabas, como já discutido no referencial teórico deste trabalho, a variedade étnica que aí habitou ou habita influencia a cultura e, somada ao contexto sócio-histórico de isolamento, estimula uma discussão conceitual acerca da existência ou não de uma suposta identidade capixaba.

Ao que parece, reside aí uma das diferenças marcantes entre os dois estados, salvaguardas as diferenças, especialmente históricas. Minas conseguiu sobrepor-se à força do isolamento, ou melhor, utilizar essa força a seu favor, reunindo e utilizando os próprios recursos de forma coletiva, aglutinando a diversidade cultural e transformando-a sinergicamente num jeito próprio de fazer as coisas, denominado mineiridade. Ou seja, ao contrário do capixaba, que ainda não sobressaiu no imaginário nacional com uma identidade própria, o mineiro conseguiu estar no imaginário próprio e nacional com identidade forte, que mescla várias influências, de forma que sejam partes, sem diferenciar no todo. Ou seja, conseguiram construir um imaginário unificador. O desafio é compreender como essa coesão foi criada e mantida, seja nos aspectos mais banais ou nos mais relevantes.

5.1 Limitações da pesquisa

A opção metodológica de realizar um estudo de caso envolvendo uma única empresa foi um dos limitadores desta pesquisa, acrescido pelo fato de o método de levantamento de dados ser quantitativo. A utilização de questionários e formulários impressos limita as interações e o aprofundamento das questões em nível qualitativo

Generalizar e tecer interpretações simplificadas e mesmo restritivas acerca de tema tão complexo como a cultura foi outra limitação. Acreditando, porém, que a ousadia é um caminho possível para instigar o interesse e abrir espaço para outras investigações, pensa-se que a relevância da pesquisa está assegurada.

5.2 Recomendações

Visando ao aprofundamento dos estudos sobre a influência da cultura regional na formação da cultura de organizações, especialmente em um país continental como o Brasil, que alberga irrestrita diversidade cultural, recomenda-se que futuras pesquisas sejam realizadas tendo como objeto de análise outros estados da nação, agregando, assim, conhecimentos sobre o tema e possibilitando, ainda, traçar possíveis estilos de administrar que estariam relacionados a determinadas regiões culturais brasileiras.

Seria recomendável, ainda, que, em um momento posterior, a avaliação atual pudesse ser acrescida de uma análise qualitativa que complementasse o entendimento das dimensões de percepção de valor propostas por Hofstede, na cultura organizacional da Empresa Ômega e sua associação com a cultura de cada estado envolvido.

Corroborando as proposições de Muzzio e Castro (2008), oportuno também seria que se estimulasse investigações de dimensões culturais complementares ou alternativas às de Hofstede (1980) que estivessem mais adequadas com o panorama regional brasileiro.

Considerando que este trabalho sugere a existência simultânea de subculturas dentro das empresas, fato já discutido por vários autores (DEAL; KENNEDY, 1982; SCHEIN, 1997; VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2004), então a interação entre essas diferentes subculturas passa a ser um tema muito importante para a gestão, sendo também recomendável aprofundar essa investigação.

REFERÊNCIAS

ABDALA, M. C. **Receita de mineiridade**: a cozinha e a construção da imagem do mineiro. 2. ed. Uberlândia: Edufu. 2007. 182 p.

ADLER, N.J. **International dimensions of organizational behaviour**. Boston, MA: Rent Publishing Company, 1986.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. *In*: CHANLAT J.F. (organizador). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. p. 39-79.

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J.M. Cultura organizacional brasileira: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 02, p. 64-77. abr./jun. 2003.

ALVESSON, M. Organizations, culture, and ideology. **International Studies of Management & Organization**, v. 17, n. 3, p. 4-18, 1987.

ANGELONI, M.T. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias – São Paulo: Saraiva, 2002.

ARRUDA, M.A.N. **Mitologia da mineiridade: o imaginário mineiro na vida política e cultural do Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1999.

AURÉLIO, F. Nós, os capixabas. *In*: VITÓRIA (ES). Secretaria Municipal de Cultura. **Identidade capixaba**. Vitória: A Secretaria, 2001. 214 p.

ÁVILA, A. Resíduo seiscentistas em Minas. Belo Horizonte: **Centro de Estudos Mineiros**, 1967, v. 1, p. 25-60.

ÁVILA, C. Nas entrelinhas da imagem. Discurso plástico e discurso parenético no barroco mineiro. *In*: TIRAPELI, P. (organizador). **Barroco memória viva**: arte sacra colonial. São Paulo: Edusp, Imprensa Oficial, 2005.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BARBOSA, L. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre Antropologia e Administração. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, out/nov/dez, 1996.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

BARBOSA, L. Ponto crítico, conhecimento ou adestramento? **RAE executivo**, São Paulo, v.1, n. 2, p. 80-84, 2002a.

BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002b.

BARBOSA, L. Globalização e cultura de negócios. *In*: KIRSCHNER, A.M.; GOMES, E.; CAPPELLIN, P. (organizadores.). **Empresas, empresários e globalização**. Rio de Janeiro: Faperj, 2002c. p. 211-225.

BERNARDINO, J.F. Identidade e cultura capixabas. *In*: VITÓRIA (ES). Secretaria Municipal de Cultura. **Identidade capixaba**. Vitória: A Secretaria, 2001. 214 p.

BERTOLAZZI, M.A. Cultura das organizações e identidade regional. *In*: XXXII ENANPAD, Rio de Janeiro: **ANPAD**, 2008.

BONATES, P. Capixaba de Ponga. *In*: VITÓRIA (ES). Secretaria Municipal de Cultura. **Identidade capixaba**. Vitória: A Secretaria, 2001. 214 p.

BORGES, C. Escravos e libertos nas irmandades do Rosário: devoção e solidariedade em Minas Gerais – séculos XVIII e XIX. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2005.

BRODY, R.G. *et al.* Whistle-blowing: a cross-cultural comparison of perceptions of U.S. and Japanese accounting students. **American Business Review**, USA, v. 16, n. 2, p. 14-21, June 1998.

CANCLINI, N.G. **Cultura y comunicación**: entre lo global y lo local. Buenos Aires: EPC Ediciones de Periodismo y Comunicación, 1997.

CANDIDO, A. **Formação da literatura brasileira**. Belo Horizonte: Itatiaia, v. 1, 1997.

CARVALHO, D. Raízes psicológicas. *In*: ANDRADE, C.D. **Brasil, terra & alma**: Minas Gerais. Rio de Janeiro: Editora do Autor, 1967.

CARVALHO, J.A. O capixaba e sua identidade. *In*: VITÓRIA (ES). Secretaria Municipal de Cultura. **Identidade capixaba**. Vitória: A Secretaria, 2001. 214 p.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. MAJER, R.V. (tradutor). 6. ed. v. 1, São Paulo: Paz e Terra, 2007. 698 p.

CASTORIADIS, C. **A instituição imaginária da sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1982.

CASTORIADIS, C. **O mundo fragmentado**: as encruzilhadas do labirinto/3. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

CAVEDON, N.R.; FACHIN, R.C. Homogeneidade *versus* heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. *In*: XXIV ENANPAD, Florianópolis: **ANPAD**, 2000.

COLBARI, A. Familismo e ética do trabalho: o legado dos imigrantes italianos para a cultura brasileira. **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v. 17, n. 34, 1997.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CÔRTEZ, G.P. **Dança, Brasil! Festas e danças populares**. Belo Horizonte: Leitura, 2004.

COSTA, C.M. Vila Rica. *In*: JUNQUEIRA, I. (organizador). **Múlticlássicos: épicos**. São Paulo: Edusp, 2008.

DADALTO, M. Os rastros da diversidade da identidade capixaba. *In*: **SINAIS**. Revista Eletrônica, Ciências Sociais, Vitória: CCHN, UFES, Edição Especial de Lançamento, v. 1, n. 01, pp. 57-74, abril de 2007.

DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Rocco, 1978.

DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DIAS, F.C. **A imagem de Minas**. Ensaios de Sociologia Regional. Belo Horizonte: Editora UFMG, p. 11-73, 1971.

DIAS, F.C. **Mineiridade: construção e significação atual**. Ciência e Trópico, Recife, v. 1, n. 13, p. 73-89, jan./jan., 1985.

DIÉGUES JR., M. **Regiões culturais do Brasil**. Rio de Janeiro: Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais, 1960.

DULCI, O.S. Identidade regional e ideologia: o caso de Minas Gerais. **Cadernos de Sociologia e Antropologia**, Belo Horizonte, v. 1, n. 27, p. 1-36, 1988.

DULCI, O.S. **Política e recuperação econômica em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999.

ESPÍRITO SANTO 2025. Plano de desenvolvimento Espírito Santo 2025. Disponível em www.espiritosanto2025.com.br Acessado em 20 de junho de 2009.

FLEURY, M. O simbólico nas relações de trabalho. *In*: FLEURY, M., FISCHER, R. **Cultura e poder nas organizações**, São Paulo, Atlas, 1996.

FLEURY, M.; FISCHER, R. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1992.

FREITAS, M.E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREYRE, G. **Casa-grande e Senzala**. 86. ed. São Paulo: Global, 2006.

GALVÃO, W.N. **As formas do falso**. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1986.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
GRACINDO JÚNIOR, P. Minas são muitas, mas convém não exagerar: identidade local e resistência ao pentecostalismo em Minas Gerais *In: CADERNO CRH*, Salvador, v. 21, n. 52, p. 145-162, Jan./Abr. 2008.

GUIZZARDI, S. Capixaba um ser multicultural. *In: VITÓRIA (ES)*. Secretaria Municipal de Cultura. **Identidade capixaba**. Vitória: A Secretaria, 2001. 214 p.

GUSLEY, R.M.; ARAKI, F.; CHALMERS, L.E. **Cross cultural perspectives of comunitment: individualism and collectivism as a framework for conceptualization**. *The Southern Communication Journal*, Statesboro, GA:USA, Georgia Suthern University, v.64, p. 1-19. 1998.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

HAMMER, Michael. **A Agenda**. Editora Campus. 2002

HANDY, C. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura organizacional**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 9-42.

HANDY, C. **Deuses da administração: transformando organizações**. São Paulo: Vértice, Revista dos Tribunais, 1987.

HASSE, G. **A economia capixaba espelha o paradoxo da globalização: enquanto as grandes companhias prosperam sem parar, explorando sua privilegiada localização geográfica, o estado não tem recursos para gerir a máquina pública, dar segurança à população ou cuidar do meio ambiente, encarado como terra de ninguém por ricos e pobres**. Disponível em www.seculodiario.com.br acessado em 24 de maio de 2009.

HOBSBAWN, E.; RANGER, T. (organizador). **A invenção das tradições**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

HOEBEL, E.A.; FROST, E.L. **Antropologia cultural e social**. São Paulo: Cultrix, 1981.

HOFSTEDE, Geert. Cultural constraints in management theories. **Academy of Management Executive**, v. 7, n. 1, p. 88-94, 1993.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Silabo, 2001.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills; London: Sage, 1980.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations**. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, jun. 1990.

HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, p. 75-89. Fall, 1983.

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

JAIME JÚNIOR, P. Um texto, múltiplas interpretações: notas para uma análise da dinâmica cultural nas organizações. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM. teo\TEO-1296.doc

KERLINGER, F.N.; LEE, H.B. **Foundations of behavioral research**. California: Thomson Learning, 2000.

KERLINGER, F.N.; LEE, H.B. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo, EPU/EDUSP. 2005.

LADEIRA, W.J.; MESQUITA, Z.P. Refletindo sobre ultrageneralizações: para melhor entender a cultura nas organizações. *In*: XXIX ENANPAD, Brasília: **ANPAD**, 2005.

LARAIA, R.B. **Cultura um conceito antropológico**. 11. ed. Rio de Janeiro, RJ. Zahar Ltda., 1997.

LENARTOWICZ, T.; ROTH, K. Does subculture within a country matter? A cross-cultural study of motivational domains and business performance in Brazil. **Journal of International Business Studies**, 2. Quarter, v. 32, Issue 2: 305, 2001. 21 p.

LOPES, A.H. Diversidade cultural: o que fazer? *In*: LOPES, A.H; CALABRE, L. **Diversidade cultural brasileira**. Rio de Janeiro: Edições Casa de Rui Barbosa, 2005.

MACHADO, M.C.T. (Re)significações culturais no mundo rural mineiro: o carro de boi - do trabalho ao festar (1950-2000). **Revista Brasileira de História**. São Paulo, v. 26, n. 51, p. 25-45, 2006.

MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives**. Oxford, Oxford University Press, 1992.

MARTIN, J. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks, Sage Publications, 2002.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. *In*: CALDAS, M.; FACHIN, R.C.; FISCHER, T.

(organizadores). **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, v. 2, 2001.

MASCARENHAS, A. Etnografia e cultural organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 2, p. 88-94, abr./jun. 2002.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. New York: The Viking, 1960.

MENEZES, J.F. **Igrejas e irmandades de Ouro Preto**. Belo Horizonte: Funarte, 1975.

MORAES, A.D.M. Identidade capixaba na lógica da globalização e o *boom* da cultura da memória. **Revista Eletrônica Semiosfera**. ano 3, n. 7, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Cap. 5, p. 136-176.

MOTTA, F.C.P. Cultura e organizações no Brasil. *In*: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MUZZIO, H.; CASTRO, D.J. Quantos somos nós? Uma reflexão sobre os brasis Culturais. *In*: **V ENEO**, Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

NAKATA, C.; SIVAKUMAR, K. National culture and new product development: an integrative review. **Journal of Marketing**, Clemson University: USA, v. 60, n. 1, p. 61-72, Jan. 1996.

NEVES, G.M.P. Sobre identidade e individualidade capixabas. *In*: VITORIA (ES). Secretaria Municipal de Cultura. **Identidade capixaba**. - Vitória: A Secretaria, 2001. 214p.

NEWMAN, K.; NOLLEN, S. Culture and congruence: the fit between management practices and national culture. **Journal of International Business Studies**, Hampshire: England, v. 27 (4), p753-780. 1996.

OUCHI, W. **Teoria z**: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1986.

PANDOLFI, R.; VASCONCELLOS, J.G.M. Organizações familiares, cultura italiana e desenvolvimento local: um estudo do caso do Espírito Santo. *In*: XXIX ENANPAD, Brasília: **ANPAD**, 2005.

PAULA, E.R.; STAUB, I.D. A mineiridade sob o olhar dos executivos expatriados italianos. *In*: XXIX ENANPAD, Brasília: **ANPAD**, 2005.

PETERS, T.J.; WATERMAN Jr., R.H. **Vencendo a crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. 12. ed. São Paulo: Harbra, 1986.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de normalização**: normas da ABNT para apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografias. Belo Horizonte, 2008. Disponível em http://www.pucminas.br/biblioteca/normalizacao_monografias.pdf. Acesso em: fev. 2008.

REIS, R. O jornalismo na produção de uma identidade regional. *In*: VITÓRIA (ES). Secretaria Municipal de Cultura. **Identidade capixaba**. Vitória: A Secretaria, 2001. 214 p.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

RIBEIRO, W. **Noções de cultura mineira**. São Paulo: Editora FTD S/A, 1966.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROCHA, S.M. Identidade regional, produção e recepção: a mineiridade na televisão. *In*: XII REUNIÃO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, 2003, Recife. **Caderno de Resumos da XIII Compós**, 2003.

RODRIGUES, G.K.M.; CRAIDE, A.; TUDE, J.M. Interculturalidade: a chegada da Calçados Azaléia na Bahia e o encontro de duas culturas distintas. *In*: XXXI ENANPAD, Rio de Janeiro: **ANPAD**, 2007.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSA, L.B.R.A. Identidade cultural? A festa e memória: algumas considerações. *In*: VITÓRIA (ES). Secretaria Municipal de Cultura. **Identidade capixaba**. Vitória: A Secretaria, 2001. 214 p.

SABINO, F. Afinal, que é ser mineiro? *In*: ANDRADE, C.D. **Brasil, terra & alma**: Minas Gerais. Rio de Janeiro: Editora do Autor, 1967.

SAITER, A. Os abasileirados e os outros: algumas anotações. *In*: VITÓRIA (ES). Secretaria Municipal de Cultura. **Identidade capixaba**. Vitória: A Secretaria, 2001. 214 p.

SAMPAIO, S. Ser capixaba. *In*: VITÓRIA (ES). Secretaria Municipal de Cultura. **Identidade capixaba**. Vitória: A Secretaria, 2001. 214 p.

SANT'ANNA, S.R. *et al.* Os processos de desenvolvimento socioeconômico e empresarial no Espírito Santo e os seus reflexos na construção da identidade capixaba. *In*: V ENEO, Belo Horizonte: **ANPAD**, 2008.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHEIN, E.H. **Organizational culture and leadership** 2. ed. San Francisco, CA: Sage, 1997.

SILVA, S.S. **Identidades culturais na pós-modernidade: um estudo da cultura de massa através do grupo Casaca**. Dissertação de Mestrado. Faculdades Integradas São Pedro - Faesa. 2002. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt>. Acesso em: 21/02/2008.

SIMÕES, R.G. Identidade do ES. *In*: VITÓRIA (ES). Secretaria Municipal de Cultura. **Identidade capixaba**. Vitória: A Secretaria, 2001. 214 p.

SIMONETTI JR., J.C. **O capixaba e o outro**: representação da identidade cultural no jornalismo impresso do Espírito Santo. Dissertação de mestrado. Universidade Federal da Bahia, 2002.

SIQUEIRA, M.H.T. Identidade capixaba. *In*: VITÓRIA (ES). Secretaria Municipal de Cultura. **Identidade capixaba**. Vitória: A Secretaria, 2001. 214 p.

SOUZA, M.M.P.; FARIA, A.A.M. As diferentes culturas intraorganizacionais: uma análise do discurso dos jornais da ECT. *In*: XXIX ENANPAD, Brasília: **ANPAD**, 2005.

SPECTOR, P.E. **Summated rating scale construction**. California: Sage Publications, 1992.

STAUB, I.D.; PAULA, E.R. Territorialidade e aspectos culturais na aquisição de empresas: um estudo de siderúrgicas brasileiras. *In*: XXIX ENANPAD, Brasília: **ANPAD**, 2005.

TANURE, B. **Fusões e aquisições no Brasil**: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.

TANURE, B. **Gestão à brasileira**: somos ou não diferentes? Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2005.

TOFFLER, A. **O choque do futuro**. ALVES, E.F. (tradutor). 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.

TROMPERAARS, F.C.; HAMPTEN-TURNER, C. **Rinding the waves of culture**: understanding cultural diversity in business. 2. ed. London: Nicholas Brealey, 1993. p. 161-198.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**. São Paulo: Educator, 1994.

VASCONCELOS, I.F.G.; MASCARENHAS, A.O. Gestão de pessoas, dialética e mudança organizacional: uma análise crítica da implantação do ERP numa cooperativa agro-industrial. **EnEO 2004 - 4º Encontro de Estudos Organizacionais**. Disponível em: <http://www.anpad.com.br>. Acesso em: 15.02.2008.

VASCONCELLOS, J.G.M. A construção social-histórica das identidades capixabas: notas para uma reflexão no campo da gestão. *In*: V ENEO, Belo Horizonte: **ANPAD**, 2008.

VASCONCELOS, S. **Mineiridade**: ensaio de caracterização. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 1968.

VIEIRA, F.G.D. Estou quente ou frio? Relações de teoria, pesquisa e ensino entre antropologia e cultura empresarial. *In*: XXIV ENANPAD, Florianópolis: **ANPAD**, 2000.

WOOD JR., T. Organizações de simbolismo intensivo. *In*: CAUDAS, M.; WOOD JR., T. **Transformação da realidade organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

Anexo A

Este questionário está sendo utilizado na pesquisa de mestrado de Vera Lucia da Silva, aluna do Programa de Pós Graduação Strict sensu em Administração, da PUCMINAS, cujo interesse é conhecer a influência da cultura regional na cultura organizacional. Foi originalmente elaborado pelo Professor pesquisador Geert Hofstede (VSM-94©), que cedeu o direito de aplicação no Brasil para a também Professora pesquisadora Betania Tanure.

*As respostas são **CONFIDENCIAIS**, com acesso somente pela mestranda e sua orientadora. Não é necessário identificar-se. O tempo necessário para preenchimento é de aproximadamente 10 minutos.*

Data de preenchimento: ____/____/____

Por favor, **pense em um trabalho ideal. Esqueça seu emprego atual.**

Ao pensar e escolher o emprego ideal, circule a resposta que melhor representa o nível de importância que teria para você cada situação proposta, segundo a escala abaixo:

1	Da máxima importância;
2	Muito importante;
3	De importância moderada;
4	De pouca importância;
5	De muito pouca ou nenhuma importância.

1	Ter tempo suficiente para sua vida pessoal ou familiar	1	2	3	4	5
2	Ter boas condições físicas de trabalho (boa ventilação e iluminação, espaço de trabalho adequado, distância da sua residência, tráfego, etc)	1	2	3	4	5
3	Ter um bom relacionamento de trabalho com seu superior direto	1	2	3	4	5
4	Ter segurança no emprego (no sentido de estabilidade)	1	2	3	4	5
5	Trabalhar com pessoas que cooperem bem umas com as outras	1	2	3	4	5
6	Ser consultado por seu superior direto nas decisões que ele/ela tome	1	2	3	4	5
7	Ter oportunidade de crescer e atingir cargos mais altos	1	2	3	4	5
8	Ter elementos de variedade e de aventura no trabalho	1	2	3	4	5
9	Ter uma oportunidade de ganhar altos salários	1	2	3	4	5
10	Viver em uma área que você e sua família desejem	1	2	3	4	5

*Em sua vida privada, qual a importância de cada um dos seguintes aspectos para você?
(Por favor, circule uma resposta em cada linha, também de acordo com a escala anterior)*

11	Constância e estabilidade pessoais	1	2	3	4	5
----	------------------------------------	---	---	---	---	---

12	Austeridade	1	2	3	4	5
----	-------------	---	---	---	---	---

13	Persistência (perseverança)	1	2	3	4	5
----	-----------------------------	---	---	---	---	---

14	Respeito à tradição	1	2	3	4	5
----	---------------------	---	---	---	---	---

15	Com que frequência você se sente nervoso ou tenso no trabalho?	1 Muito Raramente	2 Raramente	3 Algumas Vezes	4 Frequente mente	5 Muito Frequente mente
----	--	-------------------------	----------------	-----------------------	-------------------------	----------------------------------

16	Segundo sua percepção, e não de acordo com sua situação, analise com que frequência os subordinados receiam expressar sua discordância com os superiores?	1 Muito Raramente	2 Raramente	3 Algumas Vezes	4 Frequente mente	5 Muito Frequente mente
----	---	-------------------------	----------------	-----------------------	-------------------------	----------------------------------

*Até que ponto você concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações?
(Por favor, circule uma resposta em cada linha, de acordo com a escala abaixo.)*

1	Concordo totalmente
2	Concordo
3	Indeciso
4	Discordo
5	Discordo totalmente

17	A maior parte das pessoas é confiável	1 Concordo totalmente	2 Concordo	3 Indeciso	4 Discordo	5 Discordo totalmente
18	É impossível ser um bom gerente sem ter respostas precisas para a maioria das questões que os subordinados possam levantar a respeito de seu trabalho	1 Concordo totalmente	2 Concordo	3 Indeciso	4 Discordo	5 Discordo totalmente
19	Uma estrutura organizacional na qual subordinados têm dois chefes deve ser evitada a todo custo	1 Concordo totalmente	2 Concordo	3 Indeciso	4 Discordo	5 Discordo totalmente
20	A competição entre empregados geralmente traz mais malefícios que benefícios.	1 Concordo totalmente	2 Concordo	3 Indeciso	4 Discordo	5 Discordo totalmente
21	As regras de uma empresa ou de uma organização não devem ser quebradas nem mesmo quando o empregado acha que é para o bem da empresa	1 Concordo totalmente	2 Concordo	3 Indeciso	4 Discordo	5 Discordo totalmente
22	Se as pessoas fracassam na vida, a culpa geralmente é delas mesmas	1 Concordo totalmente	2 Concordo	3 Indeciso	4 Discordo	5 Discordo totalmente

As descrições abaixo se aplicam a quatro diferentes tipos de gerentes. Primeiramente, leia todas estas descrições, por favor:

Gerente 1. Geralmente toma suas decisões prontamente e as comunica a seus subordinados de forma clara e firme. Espera que executem as decisões com lealdade e sem criar dificuldades.
Gerente 2. Geralmente toma suas decisões prontamente, mas, antes de seguir em frente, explica a seus subordinados, dando-lhes as razões das decisões e respondendo a qualquer questão que possam ter.
Gerente 3. Geralmente consulta seus subordinados antes de tomar uma decisão. Ouve conselhos, pondera-os e então anuncia sua decisão. Espera, então, que todos trabalhem com lealdade no sentido de implementar a decisão, estando ou não de acordo com as sugestões que deram.
Gerente 4. Geralmente convoca uma reunião com seus subordinados sempre que uma decisão importante precisa ser tomada. Coloca o problema diante do grupo e estimula a discussão. Aceita o ponto de vista da maioria como decisão.

23	Para os tipos de gerente descritos anteriormente, marque aquele sob as ordens de quem você preferiria trabalhar. (Por favor, marque uma única resposta)	1	2	3	4
		Gerente	Gerente	Gerente	Gerente
		1	2	3	4

A partir de agora, responda as questões baseando-se na sua experiência profissional.

24	A qual dos quatro tipos de gerente anteriormente descritos você diria que seu superior mais se assemelha?	1	2	3	4	5
		Gerente	Gerente	Gerente	Gerente	Nenhum
		1	2	3	4	

25. Quanto tempo mais você acha que continuará a trabalhar para a empresa ou organização para a qual você trabalha atualmente?

_____ Dois anos no máximo

_____ Entre dois e cinco anos

_____ Mais do que cinco anos (mas, provavelmente, deixarei esta empresa antes de me aposentar)

_____ Até me aposentar.

*Solicitam-se algumas informações a seu respeito que serão utilizadas **exclusivamente** para fins desta pesquisa:*

26. Gênero: _____ Masculino _____ Feminino

27. Idade: _____ Abaixo de 20 anos _____ Entre 35 – 39 anos
 _____ Entre 20 – 24 anos _____ Entre 40 – 49 anos
 _____ Entre 25 – 29 anos _____ Entre 50 – 59 anos
 _____ Entre 30 – 34 anos _____ 60 anos ou mais

28. Nacionalidade: _____ Brasileira _____ Outra. Especifique: _____

39. Em que estado brasileiro você nasceu?

_____ Minas Gerais _____ Bahia _____ São Paulo
 _____ Espírito Santo _____ Rio de Janeiro _____ Paraná
 _____ Outro. Especifique: _____

30. Em que estado brasileiro você mora atualmente?

_____ Minas Gerais _____ Espírito Santo _____ Outro

31. Há quanto tempo você mora neste estado?

_____ menos de 9 anos _____ de 10 a 18 anos
 _____ de 19 a 28 anos _____ mais de 29 anos

32. Por quanto tempo ocupa ou já ocupou função gerencial, na sua vida profissional?

_____ Menos de 3 anos _____ de 4 a 7 anos
 _____ de 8 a 11 anos _____ mais de 12 anos

33. Área em que trabalha atualmente. (Por favor, escolha apenas uma opção)

_____ Finanças _____ Recursos Humanos _____ Comercial/MKT
 _____ Operações- Mina _____ Operações Pelotização _____ Manutenção
 _____ Engenharia e projetos _____ Tecnologia da Informação.

34. Há quantos anos está na empresa?

_____ menos de 2 anos _____ de 3 a 6 anos _____ de 7 a 10 anos
 _____ de 11 a 14 anos _____ de 15 a 18 anos _____ mais de 19 anos

35. Qual sua escolaridade:

- Primeiro grau
- Segundo grau
- Graduação
- Pós graduação

36. Caso tenha graduação, qual sua formação?

- | | | |
|--|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Engenharia | <input type="checkbox"/> Administração | <input type="checkbox"/> Psicologia |
| <input type="checkbox"/> Contabilidade | <input type="checkbox"/> Direito | <input type="checkbox"/> Geologia |
| <input type="checkbox"/> Outro | | |

Anexo B

Relação entre as questões do questionário aplicado e as dimensões de valor, propostas por Hofstede.

Tabela 0-1 – Questões e dimensões de valor relacionadas

Item	Índice
Q 1 - Ter tempo suficiente para sua vida pessoal ou familiar	<i>Individualismo x</i> <i>Coletivismo***</i>
Q 2 - Ter boas condições físicas de trabalho (boa ventilação e iluminação, espaço de trabalho adequado, distância da sua residência, tráfego, etc.)	<i>Individualismo x</i> <i>Coletivismo***</i>
Q 3 - Ter um bom relacionamento de trabalho com seu supervisor direto	<i>Distância do Poder **</i>
Q 4 - Ter segurança no emprego	<i>Masculinidade x</i> <i>Feminilidade*</i> <i>Individualismo x</i> <i>Coletivismo**</i>
Q 5 - Trabalhar com pessoas que cooperem bem umas com as outras	<i>Masculinidade x</i> <i>Feminilidade***</i> <i>Individualismo x</i> <i>Coletivismo*</i>
Q 6 - Ser consultado(a) por seu supervisor(a) direto(a) nas decisões que ele/ela tome	<i>Distância do Poder **</i>
Q 7 - Ter oportunidade de crescer e atingir cargos mais altos	<i>Masculinidade x</i> <i>Feminilidade ***</i>
Q 8 - Ter elementos de variedade e de aventura no trabalho	<i>Individualismo x</i> <i>Coletivismo **</i>
Q 9 - Ter oportunidade de ganhar altos salários	<i>Masculinidade x</i> <i>Feminilidade *</i>
Q 10 - Viver em uma área que você e sua família desejam	<i>Individualismo x</i> <i>Coletivismo *</i>
Q 11 - Constância e estabilidade pessoais	<i>Orientação de Longo</i> <i>Prazo x Curto Prazo**</i>
Q 12 – Austeridade	<i>Orientação de Longo x</i> <i>Prazo Curto Prazo *</i>
Q 13 – Persistência (perseverança)	<i>Orientação de Longo x</i> <i>Prazo Curto Prazo *</i>

Q 14 - Respeito à tradição	<i>Orientação de Longo Prazo x Curto Prazo *</i>
Q 15 - Com que frequência você se sente nervoso ou tenso no trabalho	<i>Necessidade de Controlar Incertezas ***</i>
Q 16 Segundo sua percepção, e não de acordo com sua situação, analise com que frequência os subordinados receiam expressar sua discordância com os supervisores	<i>Distância do Poder ***</i>
Q 17 – A maior parte das pessoas é confiável	<i>Masculinidade x Feminilidade **</i>
Q 18 - É impossível ser um bom gerente sem ter respostas precisas para a maioria das questões que os subordinados possam levantar a respeito de seu trabalho	<i>Necessidade de Controlar Incertezas **</i>
Q 19 - Uma estrutura organizacional na qual subordinados têm dois chefes deve ser evitada a todo custo	<i>Distância do Poder **</i>
Q 20 - A competição entre empregados geralmente traz mais malefícios que benefícios	<i>Necessidade de Controlar Incertezas **</i>
Q 21 - As regras de uma empresa ou de uma organização não devem ser quebradas nem mesmo quando o empregado acha que é para o bem da empresa	<i>Necessidade de Controlar Incertezas ***</i>
Q 22 - Se as pessoas fracassam na vida, a culpa geralmente é delas mesmas	<i>Masculinidade x Feminilidade **</i>

* VSM 82

** VSM 94

*** VSM 82 and VSM 94

Escala de Cinco Pontos (1-2-3-4-5):

- Questões Q 1 a Q 14: 1 = de máxima importância, ..., 5 = de muito pouca ou nenhuma importância
- Questões Q 15 e Q 16: 1 = nunca, ..., 5 = sempre
- Questões Q 17 a Q 22: 1 = concordo totalmente, ..., 5 = discordo totalmente