PONTIFICIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-graduação em Administração

Juliana Maria Meyer Pinto Cecconello

A INFLUÊNCIA DAS CULTURAS REGIONAIS NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Belo Horizonte

2015

Juliana Maria Meyer Pinto Cecconello

A INFLUÊNCIA DAS CULTURAS REGIONAIS NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada à Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Gestão Estratégica de Pessoas e Relações de Trabalho.

Orientadora: Profa. Dra. Carolina Maria Mota Santos.

Belo Horizonte

2015

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Cecconello, Juliana Maria Meyer Pinto
C388i A influência das culturas regionais na cultura organizacional / Juliana Maria Meyer Pinto Cecconello**.** Belo Horizonte, 2015.
106 f.: il.

Orientadora: Carolina Maria Mota Santos
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Cultura - Estudo e ensino. 2. Cultura organizacional. 3. Relações culturais. 4. Regionalismo. I. Santos, Carolina Maria Mota. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 39

Juliana Maria Meyer Pinto Cecconello

A INFLUÊNCIA DAS CULTURAS REGIONAIS NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada à Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.
Linha de Pesquisa: Gestão Estratégica de Pessoas e Relações de Trabalho.

Profa. Dra. Carolina Maria Mota Santos – PUC Minas (Orientadora)

Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik – Universidade FUMEC (Banca Examinadora)

Profa. Dra. Andrea Leite Rodrigues – Universidade de São Paulo (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 26 de outubro de 2015.

Dedico este trabalho às pessoas mais presentes em minha vida.
Minha mãe, pelo exemplo de vida que é.
Meu pai, por todo esforço para me educar e me ajudar a trilhar meus caminhos.
Meus irmãos, pelo incentivo direto ou indireto.
Meu grande amor, Erik, por estar sempre ao meu lado, me incentivando, apoiando e amando.
Meus filhos Ana Beatriz e Gabriel, que são os maiores presentes que já ganhei nessa vida. Tudo que faço é para que vocês vivam em um mundo melhor.
Amo muito vocês!

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a todos aqueles que sempre confiaram em mim, desde sempre.

Primeiramente agradeço a Deus, que é à base de minha vida e me dá forças para superar as dificuldades, mostra-me os caminhos nas horas incertas e me supri de todas as minhas necessidades.

Ao meu marido Erik e meus filhos Ana Beatriz e Gabriel, aos quais amo muito, pelo carinho, paciência e incentivo. Sem eles nada disso seria possível.

Aos meus pais, por terem acreditado em mim e investido no meu potencial para que eu me tornasse a mulher, esposa, mãe e profissional que sou hoje. Obrigada pelo amor incondicional.

Às minhas orientadoras e amigas Profas. Dra. Betania Tanure e Dra. Carolina Maria Mota Santos, por acreditarem em mim, me mostrarem o caminho da ciência e por serem exemplos de profissionais e de mulheres a serem seguidos.

Aos meus amigos e colegas de trabalho pelo apoio, força, incentivo, companheirismo e amizade.

Finalmente, gostaria de agradecer a todos os alunos, professores e funcionários do Programa de Pós Graduação em Administração da PUC pelos momentos divididos juntos. Com ensinamentos, orientações e amizade, vocês me ajudaram ativa ou passivamente nesta pesquisa. Vocês também foram referenciais para mim.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar a influência das culturas regionais na cultura organizacional. O interesse desta pesquisa 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 médio porte, com unidades situadas nos estados brasileiros de Minas Gerais e do Pará, denominada neste trabalho de Montadora. A pesquisa caracterizou-se como descritiva e a abordagem utilizada foi do tipo quantitativa. Para isso, utilizou-se o questionário *Values Survey Module* 1994 (VSM-94), desenvolvido pelo professor e pesquisador Hofstede (2001). O referencial teórico que norteou todo o entendimento e análise dos resultados foram as pesquisas realizadas por Hofstede (2001) no Brasil e Tanure (2005) no Brasil e em Minas Gerais. De acordo com Hofstede (2001), as sociedades demonstram suas diferenças ou semelhanças por meio de cinco dimensões de percepção de valor: Distância maior ou menor do Poder; Necessidade de Controle da Incerteza; Individualismo *versus* Coletivismo; Masculinidade *versus* Feminilidade; Orientação de Longo Prazo *versus* Orientação de Curto Prazo. Os resultados e a análise deste estudo empírico são apresentados, inicialmente, através da descrição dos principais aspectos da cultura organizacional da Montadora, seguida de uma análise das diferenças e semelhanças entre as unidades situadas nos estados de Minas Gerais e do Pará. Apresenta-se, também uma análise comparativa dos resultados deste estudo com o realizado por Hofstede entre 1980 e 1990, e por Tanure entre 2001 e 2003. Com base nessas comparações e considerando o objetivo geral do trabalho, conclui-se que em relação às cinco dimensões adotadas pelo Modelo de Hofstede, os índices obtidos na presente pesquisa sugerem haver uma influência das culturas regionais na cultura da organização pesquisada. Tal inferência torna-se possível, em função dos principais traços culturais apurados na empresa pesquisada demonstrarem uma alta distância hierárquica com grande centralização de poder e de decisões. Além de uma tendência geral da empresa de ter um maior controle sobre o futuro, com necessidade de segurança e estima e uma cultura mais coletivista. Percebe-se também na empresa pesquisada, a presença de uma cultura mais feminina, com baixo nível de estresse e relações de trabalho cordiais e harmoniosas e uma orientação mais para o Longo Prazo demonstrando compromisso das pessoas com o trabalho, ética, lealdade, perseverança e respeito à tradição.

Palavras-chave: Cultura. Cultura brasileira. Cultura organizacional. Cultura regional. Cultura paraense. Cultura mineira.

ABSTRACT

This study had the purpose of investigating the influence of regional cultures on organizational culture. The interest of this research 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 medium national firm, with units located in the Brazilian states of Minas Gerais and Pará, referred in this work as "Montadora". The research is characterized as exploratory-descriptive with a quantitative approach. For this, we used the questionnaire *Values Survey Module* 1994 (VSM-94) developed by professor and researcher Hofstede (2001). The main theoretical references used in the results analysis were the research conducted by Hofstede (2001) in Brazil and Tanure (2005) in Brazil and in Minas Gerais. According to Hofstede (2001), the companies demonstrate their differences or similarities through five value perception dimensions: Greater or lesser Power Distance; Uncertainty Avoidance Index; Individualism versus Collectivism; Masculinity versus Femininity; Long-term orientation versus short-term orientation. The results and analysis of this empirical study are presented, initially, through the description of the main aspects of Montadora´s organizational culture, followed by an analysis of the differences and similarities between the units located in the states of Minas Gerais and Pará. It presents also a comparative analysis of the results of this study with those accomplished by Hofstede between 1980 and 2003, and by Tanure between 2001 and 2003. Based on these comparisons and considering the overall objective of the work, it is concluded that in relation to the five dimensions adopted by Hofstede model, the rates obtained in this study suggest that there is an influence of regional cultures in the culture of the researched organization. Such an inference is made possible, according to the main cultural traits determined in the research company show a high hierarchical distance with great centralization of power and decision. In addition to a general tendency of the company to have greater control over the future, need for security and esteem and a more collectivist culture. One can also see the company studied, the presence of a more feminine culture, with low stress and cordial and harmonious labor relations and an orientation more to the Long Term demonstrating commitment of people with work ethics, loyalty, perseverance and respect for tradition.

Keys words: Culture. Brazilian culture. Organizational culture. Regional culture. Paraense culture. Mineira culture.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Tipos de Cultura e os Deuses da Grécia, segundo Handy (1987) 41
Quadro 2 - Amostra coletada e representatividade dos respondentes das unidades da Montadora 61
Quadro 3 - Fórmulas descritas no *Values Survey Module* 1994 (VSM 94) 63
Quadro 4 - Caracterização dos participantes por sexo 64
Quadro 5 - Caracterização dos participantes segundo a idade 65
Quadro 6 - Caracterização dos participantes segundo a área de trabalho 65
Quadro 7 - Caracterização dos participantes segundo tempo na empresa 66
Quadro 8 - Caracterização dos participantes segundo a Escolaridade 67
Quadro 9 - Comparação entre os índices das cinco dimensões de percepção de valor identificadas por Hofstede (2001) obtidos nas pesquisas de Hofstede (2001) e Tanure (2005) no Brasil, na pesquisa de Tanure (2005) em Minas Gerais e na pesquisa atual. 69
Gráfico 1 – Comparativo dos índices de distância do poder entre as pesquisas de Hofstede (2001) e Tanure (2005) no Brasil e no estado de MG e pesquisa atual nos estados de MG e PA 70
Gráfico 2 – Comparativo dos índices de controle de incertezas entre as pesquisas de Hofstede (2001) e Tanure (2005) no Brasil e no estado de MG e pesquisa atual nos estados de MG e PA 74
Gráfico 3 - Comparativo dos índices individualismo versus coletivismo entre as pesquisas de Hofstede (2001) e Tanure (2005) no Brasil e no estado de MG e pesquisa atual nos estados de MG e PA. 77
Gráfico 4 - Comparativo dos índices masculino *versus* feminino entre as pesquisas de Hofstede (2001) e Tanure (2005) no Brasil e no estado de MG e pesquisa atual nos estados de MG e PA. 80
Gráfico 5 - Comparativo dos índices de orientação de longo prazo *versus* orientação de curto prazo entre as pesquisas de Hofstede (2001) e Tanure (2005) no Brasil e no estado de MG e pesquisa atual nos estados de MG e PA. 83
Quadro 10 - Índices geral da Montadora e das unidades pesquisadas (MG e PA) 85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CVS	*Chinese Values Survey*
IBM	*International Business Machines*
MG	Minas Gerais
PA	Pará
RH	Recursos Humanos
VSM	*Values Survey Module*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 21
1.1 Objetivo do Estudo 24
1.1.1 Objetivo Geral 24
1.1.2 Objetivos Específicos 24
2 REFERENCIAL TEÓRICO 25
2.1 Cultura 25
2.2 Traços e Características Culturais Brasileiras e as Culturas dos Estados de Minas Gerais e do Pará 29
2.3 Cultura Organizacional 39
2.4 Impactos das Culturas Nacional e Regional na Cultura Organizacional 46
2.4.1 Distância maior ou menor do poder 48
2.4.2 Controle de incertezas 49
2.4.3 Individualismo versus coletivismo 50
2.4.4 Masculinidade versus feminilidade 51
2.4.5 Orientação de longo prazo versus orientação de curto prazo 52
3 METODOLOGIA DE PESQUISA 56
3.1 Abordagem e método de Pesquisa 56
3.2 Unidade empírica de análise 57
3.3 População e amostra 58
3.4 Instrumentos e estratégia de coleta de dados 59
3.5 Estratégia de análise de dados 61
3.5.1 Definição de pesos 62
3.5.2 Cálculo das dimensões 62
4 ANÁLISE DE DADOS 64
4.1 Caracterização da amostra 64
4.2 Resultados dos índices da percepção de valor obtidos na Montadora 68
4.2.1 Distância maior ou menor do poder 70
4.2.2 Controle de incertezas 73
4.2.3 Individualismo versus coletivismo 76
4.2.4 Masculinidade versus feminilidade 79
4.2.5 Orientação de longo prazo versus orientação de curto prazo 82

4.3 Comparação entre os resultados geral da Montadora e das unidades pesquisadas (MG e PA) 85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 95
APÊNDICES 99
Apêndice A – Questionário 99
Apêndice B – Relação entre as questões do questionário aplicado e as dimensões de valor propostas por Hofstede (2001) 105

1 INTRODUÇÃO

O impacto de culturas nacionais sobre a gestão das empresas tem sido objeto constante de trabalhos científicos. Vários autores desenvolveram diferentes abordagens conceituais e esquemas classificatórios, em função de distintas dimensões ou variáveis culturais (Adler, 1997; Child, 2002; Hall, 2003; Hofstede, 1983, 1991, 2001; Trompenaars, 1994).

Trabalhos desse tipo, realizados no Brasil, têm se apoiado com frequência em investigações sobre a formação histórica, cultural, social e econômica do país. Tais trabalhos foram produzidos na década de 1990 e revelam uma grande diversidade de traços culturais nacionais que caracterizam a forma como as organizações são geridas no país (Caldas & Wood, 2000; Motta, 1996; Tanure, 2005).

O Brasil é um país de grande extensão territorial, e em função disso e devido ao fato de desde o processo de colonização, a história e as influências de diversos povos terem formado no Brasil uma identidade própria e diferenciada, torna-se importante e necessário aprofundar o conhecimento sobre o modelo brasileiro de gestão (Tanure, 2005).

Segundo Tanure (2005), a cultura brasileira com suas características e especificidades, impacta o modelo de gestão das empresas. A autora complementa dizendo que a empresa é um espaço sociocultural e que a cultura nacional é um dos pilares da cultura organizacional, por isso, quando analisamos a questão da cultura nas empresas, além de analisarmos a cultura da organização, não podemos deixar de analisar a cultura nacional do local onde esta empresa está atuando.

Para Tanure (2005) nenhuma prática isolada de administração é a princípio superior a outra, mas, a congruência entre práticas de gestão, cultura nacional e cultura organizacional gera melhor performance, e acrescenta ressaltando que um dos desafios que se apresentam aos gestores é o entendimento das culturas nacionais e a maneira de se pensar o gerenciamento em vista das diferenças encontradas.

Se as empresas quiserem algum tipo de vantagem competitiva, primeiro elas terão que compreender e respeitar os diferentes hábitos, práticas, pontos de vistas e competências oriundos de seu capital humano (Lacerda, 2011).

Antes mesmo de Tanure (2005), Schein (1992) já afirmava que se entendermos a dinâmica da cultura, menos provavelmente ficaremos perplexos, irritados e ansiosos quando encontramos pessoas na organização com comportamento não familiar e aparentemente irracional. Segundo o autor, dessa forma teremos um entendimento mais profundo não apenas de por que vários grupos de pessoas ou organizações podem ser tão diferentes, mas também

por que é tão difícil mudá-los. Ainda mais importante, se entendermos melhor a cultura melhor entenderemos a nós próprios, ou seja, melhor entenderemos as forças que agem em nós e que definem quem somos, que refletem os grupos com os quais nos identificamos e aos quais desejamos pertencer.

Segundo Schein (1996), a cultura é fortemente enraizada nas bases da organização, fundamentando as suas estratégias, e a cultura não é somente sobre pessoas e como elas gerenciam. A cultura desenvolve-se no tempo, resgatando o cerne das organizações, a sua missão estratégica no mais elementar de suas bases estruturais. Se a tentativa de mudar uma parte dessa cultura não for bem sucedida, a outra parte não irá responder como se esperava que acontecesse.

Além de Schein (1992), diversos autores consideram a cultura como algo apreendido e compartilhado dentro de grupos sociais (Hofstede, 1983, 1991, 2001; Laraia, 2001).

Para Tanure (2005) esses encontros multiculturais são tão antigos como a própria humanidade e começaram quando duas tribos encontraram-se pela primeira vez. Segundo a autora, esses encontros algumas vezes foram pacíficos e em outras resultaram em conflitos, no entanto, nesse momento é muito importante buscar uma interação construtiva entre as diversas culturas.

Além disso, o fato da cultura brasileira impactar na cultura organizacional e, portanto, no modelo de gestão das empresas, faz com que seja imprescindível para os gestores, adquirir o conhecimento dos tipos de cultura que existem e interagem entre si dentro das organizações, pois gerir uma empresa sem esse tipo de conhecimento pode ser uma prática arriscada, passível de equívocos por parte desses gestores (Tanure, 2005).

A partir daí, emerge, um questionamento: As diversas culturas regionais do Brasil impactam na cultura de suas organizações?

Desta forma, o presente trabalho propõe uma reflexão sobre a pertinência de conhecermos o Brasil a partir de suas diferentes regiões culturais e a importância do reconhecimento desta distinção para as organizações brasileiras, bem como suas implicações no comportamento dessas organizações.

A temática deste trabalho gira em torno da cultura regional brasileira e da cultura organizacional, sendo assim, o propósito desta pesquisa consiste em 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 brasileiros – Minas Gerais e Pará.

Para uma compreensão adequada das questões sobre o assunto, faz-se antes necessário apresentar alguns conceitos e teorias sobre cultura e cultura organizacional, além de analisar os principais modelos de cultura apresentados por autores especialistas no tema. Uma pesquisa bibliográfica sobre os traços da cultura nacional brasileira, bem como das culturas regionais dos estados de Minas Gerais e do Pará também compõem o referencial teórico do presente trabalho.

Em função da diversidade de proposições teóricas e modelos tipológicos acerca do tema cultura organizacional, faz-se necessária a opção por um modelo conceitual que norteie o estudo. Devido ao fato da influência da cultura nacional na cultura organizacional já ter sido diversas vezes atestada e defendida em pesquisas, para apoiar nesta análise o quadro de referência escolhido para o presente estudo foi influenciado pelas pesquisas que Geert Hofstede (2001) realizou na IBM na década de 70.

Essa escolha se deu em função de Hofstede (1983) ser um autor que contribuiu para a evolução do conceito de orientação de valores culturais e por sua influência sobre o processo de integração cultural dentro das organizações.

Os traços levantados por Hofstede (1983) na pesquisa realizada na IBM também figuram entre os resultados de outras pesquisas realizadas em empresas brasileiras, dentre elas a de Tanure (2005).

Devido a isso, apesar de entendermos que as caracterizações propostas por Hofstede (1983) podem ajudar a facilitar a compreensão de certos fatos de origem cultural, não nos atemos de forma exclusiva às suas descobertas, principalmente porque o presente trabalho não estará considerando países diferentes. Utilizamos também nesta pesquisa, os trabalhos de Tanure (2005), que considera as semelhanças e as diferenças regionais no Brasil.

O presente trabalho portanto, apresenta relevância teórica ao procurar contribuir para o entendimento dos resultados das dimensões culturais de ambas as unidades da empresa que será pesquisada, comparando-os com os resultados apresentados por Hofstede (2001) e por Tanure (2005).

A metodologia utilizada no presente trabalho é uma pesquisa de abordagem quantitativa, fundamentada no método de pesquisa de *survey*. Esta pesquisa foi realizada em uma empresa nacional de médio porte, sediada em Belo Horizonte e que atua principalmente em dois estados brasileiros – Minas Gerais e Pará. Para garantir a preservação de sua identidade, ela será aqui denominada de Montadora.

Com base no que foi exposto acima, justifica-se a razão e a importância do tema, tendo em vista que fazer uma análise das culturas regionais que coexistem em uma empresa pode levar a um melhor conhecimento da influência dessas culturas na cultura da organização.

Além disso, torna-se necessário sinalizar para os acadêmicos e gestores organizacionais a importância de se conhecer e tentar correlacionar às várias culturas regionais brasileiras com a cultura organizacional para que possa ser gerado conhecimento e se desenvolva contribuições teóricas a partir de tal realidade.

Os objetivos geral e específicos serão apresentados na sequência, bem como o referencial teórico no capítulo 2, dividido em 4 tópicos que compreende os aspectos da cultura, traços da cultura nacional brasileira e cultura dos estados de Minas Gerais e do Pará, cultura organizacional e os impactos das culturas nacionais e regionais na cultura organizacional. Também serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram empregados para atingir os objetivos a que se propôs esta pesquisa, bem como a análise dos dados coletados. Finalizando serão abordadas as considerações finais, com as possibilidades e recomendações para estudos futuros e as limitações da pesquisa.

1.1 Objetivo do Estudo

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a influência das culturas regionais na cultura organizacional, de uma empresa brasileira de médio porte.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais traços culturais da Montadora, tendo como referencial conceitual as dimensões culturais definidas por Hofstede (2001).
- Analisar as semelhanças e diferenças entre os traços culturais da Montadora, especificamente nas unidades situadas nos estados de Minas Gerais e do Pará.
- Comparar os aspectos culturais identificados em Minas Gerais com os resultados da pesquisa realizada por Tanure (2005) nesse estado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a construção desta pesquisa o referencial teórico é composto pela descrição sobre os diversos conceitos e teorias sobre cultura, cultura nacional e regional e cultura organizacional. Dentro do conceito de cultura nacional e regional, buscou-se conhecer os traços da cultura nacional brasileira, bem como das culturas regionais de Minas Gerais e do Pará, em função das unidades de estudo estarem situadas nestes estados. Por fim, apresentam-se as discussões sobre as influências da cultura nacional na cultura organizacional.

2.1 Cultura

Inúmeros são os estudos sobre cultura e apesar do termo cultura ter muitos significados, segundo Hofstede (1991), todos eles são derivados da sua fonte latina que se refere à lavoura da terra. Tanure (2005) acrescenta dizendo que apesar da palavra cultura estar sendo usada em muitas situações, com significados diferentes, o seu significado original vem do latim *colere*, de cultivar, com a assunção de crescimento, mudança e movimento no tempo.

Segundo Laraia (2001), uma das primeiras preocupações dos estudiosos com relação à cultura refere-se a sua origem. Em outras palavras, como o homem adquiriu este processo extra somático que o diferenciou de todos os animais e lhe deu um lugar privilegiado na vida terrestre. Ainda segundo o autor, a cultura desenvolveu-se, simultaneamente com o próprio equipamento biológico e é, por isso mesmo, compreendida como uma das características da espécie, ao lado do bipedismo e de um adequado volume cerebral.

Laraia (2001) afirma que o conceito de cultura, pelo menos como utilizado atualmente, foi definido pela primeira vez por Tylor. Mas para esse autor, o que Tylor fez foi formalizar a ideia de cultura que vinha crescendo na mente humana. Ainda segundo Laraia (2001), Edward Tylor em 1871 sintetizou os termos *kultur* (Termo germânico que simbolizava os aspectos espirituais de uma comunidade) e *civilization* (Termo francês que se referia às realizações materiais de um povo) que vinham sendo utilizados, no vocábulo inglês c*ulture*, que em seu amplo sentido etnográfico é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade. Com esta definição Tylor abrangeu em uma só palavra todas as possibilidades de realização humana, além de marcar fortemente o caráter de aprendizado da cultura em oposição à ideia de aquisição inata, transmitida por mecanismos biológicos.

Para substituir o conceito de cultura mais complexo que foi definido por Tylor em 1871, Geertz (1989) sugere em seus trabalhos um conceito de cultura mais limitado, mais especializado e segundo ele próprio imagina, algo teoricamente mais poderoso. O autor acredita, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, por isso, ele assume a cultura como sendo essas teias e a sua análise. Dessa forma, ele defende a cultura não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura de significados.

Segundo Paula (2000), na busca por esses significados, a cultura seria então um espaço por excelência da formação das identidades coletivas. Dessa forma, a cultura seria uma síntese dos processos subjetivos e objetivos, a partir dos quais as sociedades constituem seus mecanismos de integração e produção de hegemonia na língua, na literatura, na sensibilidade, no imaginário, nas formas de organização, nos símbolos, nas crenças, nos valores, nos hábitos, no *ethos*, nos sonhos, dentre outros.

Complementando a citação acima sobre a origem da cultura, Benedict (2000) diz que por toda a parte, e desde o princípio da história do homem, se demonstra que certos povos puderam adotar a cultura de povos de outro sangue. Segundo a autora, não há na estrutura biológica do homem nada que torne isto sequer difícil, muito menos impossível, pois o homem não é obrigado pela sua constituição biológica, a obedecer em pormenor a qualquer variedade particular de comportamento. Benedict (2000) conclui dizendo que a cultura não é um complexo que seja transmitido biologicamente.

Já Hall (2003), diz que a cultura não é algo único, mas uma série complexa de atividades inter-relacionadas em muitos aspectos, atividades com origens profundamente enterradas em um passado em que não havia culturas e não havia seres humanos. Segundo ele, foi o desenvolvimento da linguagem e da tecnologia, que tornou possível o armazenamento de conhecimento. Ambos nos deu uma alavanca para erguer os segredos da natureza e isso foi a condição necessária para que houvesse a explosão de criatividade que nós pensamos como cultura no sentido mais elevado.

Para Da Mata (1981) a palavra cultura é usada mais comumente em dois sentidos. No primeiro, usa-se cultura como sinônimo de sofisticação, de sabedoria, de educação no sentido restrito do termo. No segundo sentido, usa-se a palavra cultura como um conjunto de regras que nos diz como o mundo pode e deve ser classificado. O autor complementa afirmando que cultura não é simplesmente um referente que marca uma hierarquia de civilização, mas a maneira de viver total de um grupo, sociedade, país ou pessoa. Cultura é, em Antropologia

Social e Sociologia, um mapa, um receituário, um código através do qual as pessoas de um dado grupo pensam, classificam, estudam e modificam o mundo e a si mesmas.

Em Hofstede (1991) temos a abordagem sobre cultura e programação mental. Segundo o autor, há uma dificuldade de se entender outros povos e outras culturas, e isso ocorre porque cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de ação potencial, os quais resultam de uma aprendizagem contínua. Uma boa parte foi adquirida no decurso da infância, período do desenvolvimento em que somos mais susceptíveis à aprendizagem e à assimilação. Quando certos padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos se instalam na mente de cada um, torna-se necessário desaprender, antes de aprender algo diferente, e segundo Hofstede (1991) desaprender é mais difícil que aprender pela primeira vez.

A essência da cultura decorre de uma programação coletiva mental, que é aquela parte do nosso condicionamento que somos capazes de compartilhar entre pessoas da mesma nação, região ou grupo, mas não entre pessoas de outras nações, regiões ou grupos (Hofstede, 1991).

No entanto, Hofstede (2002) diz que não podemos observar diretamente os programas mentais. O que podemos observar é somente o comportamento, ou seja, as palavras ou ações. E é por isso, que ele afirma que tanto a cultura, como os valores e as dimensões não existem. Eles na verdade são construções que têm de provar a sua utilidade pela sua capacidade de explicar e prever o comportamento.

Segundo Hofstede (1991), a cultura apresenta-se em quatro camadas: símbolos, heróis, rituais e valores. Os símbolos são as manifestações mais superficiais da cultura. São nossas palavras, gestos, figuras ou objetos que transportam um significado particular que é apenas reconhecido pelos que partilham a cultura. Já os heróis são pessoas vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e que por isso servem de modelos de comportamento. Os rituais consistem nas atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, para atingir fins desejados, mas considerados como essenciais em uma determinada cultura. E por fim, os valores são as manifestações mais profundas da cultura. São as primeiras coisas que as crianças aprendem, de formas muitas vezes inconscientes. É a tendência para se preferir certo estado de coisas em face de outro. É um sentimento orientado com um lado positivo e outro negativo.

Em seus trabalhos Hofstede (1991) difere cultura da natureza humana e da personalidade. Segundo ele, cultura é tudo o que foi aprendido e é específico de um grupo ou categoria. Já natureza humana é algo herdado e universal, enquanto que personalidade é algo herdado e aprendido, específico ao indivíduo.

Para Hofstede (2001) a cultura é linear, sendo assim, se uma pessoa é uma coisa ela não pode ser outra. Nesse sentido, as categorias culturais seriam mutuamente exclusivas, ou seja, a classificação só seria possível nos extremos, não havendo posição intermediária.

Contrapondo o ponto de vista de Hofstede (2001), Hampden-Turner e Trompenaars (2003) veem a cultura com algo circular, que pode "dançar" de um lado para o outro, ou seja, uma determinada categoria de cultura não exclui a outra, mas pelo contrário, parece gerenciar o seu oposto.

Já para Schein (1992) cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.

Ainda segundo Schein (1992) há uma variedade de elementos que as pessoas percebem como cultura e a análise dessa variedade de elementos o levou a uma definição formal que coloca a ênfase nas experiências de aprendizagem compartilhadas. Essas, por sua vez, levam a suposições básicas compartilhadas, assumidas como verdadeiras pelos membros do grupo ou organização. Para o autor, qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura e a força dessa cultura depende da extensão de sua existência, da estabilidade dos membros do grupo e da intensidade emocional das experiências históricas reais compartilhadas.

O conceito de cultura de Levine (2003) complementa o conceito de Schein (1992) quando ele diz que cultura é algo coletivo, multiplex e variável. Para ele, essa multiplexidade da cultura, e particularmente a propriedade de múltiplos significados em símbolos culturais, é o que dificulta a investigação sobre a aquisição da cultura.

Para Schein (1992) talvez o aspecto mais intrigante da cultura como conceito é que ela nos aponta os fenômenos que estão abaixo da superfície, que são poderosos em seu impacto quase invisível, e comportam um grau considerável de inconsciência. Nesse sentido, a cultura está para um grupo como que a personalidade, ou caráter, está para um indivíduo. Para ele, nós podemos ver os comportamentos resultantes, mas, frequentemente não podemos ver as forças internas que causam certos tipos de comportamento. Todavia, à medida que nossa personalidade e caráter orientam e restringem nosso comportamento, a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo.

Além disso, a cultura é intrínseca a nós como indivíduos e está em constante evolução à medida que nos reunimos e criamos novos grupos, que por fim, criam novas culturas.

Assim, cultura como conceito é uma abstração, mas suas consequências comportamentais e atitudinais são, de fato, muito concretas (Schein, 1992).

Complementando essa definição, Laraia (2001) diz que o modo de ver o mundo, as apreciações de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais e mesmo as posturas corporais são assim produtos de uma herança cultural, ou seja, o resultado da operação de uma determinada cultura. Em função disso, segundo ele, é que podemos entender o fato de que indivíduos de culturas diferentes poderem ser facilmente identificados por uma série de características, tais como o modo de agir, vestir, caminhar, comer, sem mencionar a evidência das diferenças linguísticas, o fato de mais imediata observação empírica. Ou seja, os indivíduos que crescem em um determinado ambiente cultural desde a infância tendem a responder aos seus símbolos públicos de uma maneira que reflita os seus vários níveis de experiência cognitiva com eles, uma maneira bem diferente de um indivíduo cuja experiência com esses símbolos começou na idade adulta (Levine, 2003).

Através deste breve estudo percebemos que muitos autores mencionados consideram a cultura como algo apreendido e compartilhado dentro de grupos sociais (Hofstede, 1983, 1991, 2001; Laraia, 2001; Schein, 1992, 1996).

Pelo exposto acima se percebe que existem inúmeras variações nas definições e na maneira de abordar o termo cultura, e que de alguma forma elas se igualam, se contrapõem e até mesmo se apoiam, dependendo da abordagem estudada. Ressalta-se que os breves conceitos aqui apresentados são apenas introdutórios ao tema cultura e através deles buscamos traçar as bases teóricas de um parâmetro cultural que servisse de embasamento ao presente trabalho, possibilitando que iniciássemos o caminho para o delineamento das dimensões culturais como indicadores para nossa pesquisa.

Delimitado o campo da teoria cultural, passaremos ao item que privilegia a cultura do Brasil e dos estados de Minas Gerais e do Pará.

2.2 Traços e Características Culturais Brasileiras e as Culturas dos Estados de Minas Gerais e do Pará

Conforme exposto no tópico anterior, existe uma diversidade de significados da palavra cultura, mas para Tanure (2005), o conceito de cultura, mais especificamente de cultura nacional, está relacionado a valores, sentimentos e crenças compartilhados por um grupo de pessoas dentro das fronteiras nacionais ou dos limites regionais.

Para Hofstede (1991) as diferenças culturais dentro de uma mesma nação são existentes, porém, na maior parte das nações podemos distinguir algumas formas de pensamento compartilhadas pela maioria de seus habitantes e que podemos considerar como parte de sua cultura ou identidade nacional. Mas, para o autor, caracterizar uma cultura nacional não significa que todo indivíduo daquela cultura é mentalmente programado da mesma forma, pois a cultura nacional percebida torna-se um tipo de padrão médio de crenças e valores em torno dos quais os indivíduos podem variar.

Segundo Hofstede (1991), ao descrever as culturas nacionais nos referimos a elementos comuns dentro de cada nação, mas não devemos fazer generalizações a todos os indivíduos dentro daquela nação. O autor ressalta ainda que dentro de uma nação ou região a cultura se transforma de maneira muito lenta, e isto acontece em maior escala porque aquilo que está na mente das pessoas tornou-se também cristalizado através das instituições. Além disso, a cultura é adquirida e não herdada, ou seja, ela provém do ambiente social do indivíduo e não dos genes.

Em relação a cultura brasileira, cuja análise torna-se importante para buscar atender ao objetivo proposto neste trabalho, as múltiplas interpretações que visam conceituá-la, enfocam detalhes diferentes, de acordo com o referencial teórico de seus pesquisadores. E embora diferentes autores definam traços culturais distintos e em perspectivas diferentes, ainda assim, eles apresentam coerência na caracterização da maioria dos aspectos da cultura brasileira (Caldas & Wood, 2000; Da Matta, 1986; Hofstede, 1983, 1991, 2001; Motta, 1996; Tanure, 2005).

Diversos autores sinalizam que no Brasil existe grande concentração de poder e distâncias hierárquicas, coletivismo, lealdade e fidelidade com o grupo, autoritarismo, dependência entre as pessoas, normatização, formalização de regras, preocupação com boas relações sociais, flexibilidade, paternalismo, personalismo, impunidade, postura de evitar conflito, postura de espectador, formalismo, busca por relações afetivas, cordialidade, união entre as pessoas, entre outros traços culturais (Caldas & Wood, 2000; Da Matta, 1986; Hofstede, 1983, 1991, 2001; Motta, 1996; Tanure, 2005). Algumas dessas terminologias serão detalhadas ao longo desse trabalho.

Na concepção de Trompenaars (1994) a cultura brasileira trata-se de uma cultura particularista, que ao contrário de uma cultura universalista, não aplica regras gerais para todos, mas submete-as ao crivo das relações pessoais e às peculiaridades de cada situação.

Para Holanda (1995) a contribuição brasileira para a civilização será a cordialidade. Ele diz que daremos ao mundo um “homem cordial” e complementa dizendo que a

sinceridade no trato, a hospitalidade, a generosidade, virtudes tão elogiadas por estrangeiros que visitam o Brasil, representam, com efeito, um traço definido do caráter brasileiro. Além disso, segundo esse autor, a manifestação normal do respeito em outros povos tem no Brasil sua réplica, em regra geral, no desejo de estabelecer intimidade, e esse modo de ser parece refletir-se na tendência acentuada dos brasileiros de utilizar o diminuitivo, como forma de familiarizar-se mais com as pessoas e com os objetos.

Tanure e Duarte (2006) afirmam que a cultura brasileira reflete a herança histórica do país, isto é, sua raiz portuguesa e africana. Em função disso, segundo esses autores, o Brasil é uma terra de muitos contrastes.

Tanure (2005) ressalta que diversos autores, dentre eles Hofstede (2002), afirmam que o Brasil tem características típicas de país latino, ou seja, com grande distância do poder, afeição, demonstração de emoções e sentimentos, importância das relações pessoais e dificuldades para administrar conflitos abertamente.

Hofstede (2002) destaca que em geral a cultura brasileira é considerada flexível e adaptável, aparentemente menos voltada para os extremos e favorecendo soluções que destacam a harmonia em vez do conflito aberto.

Corrobando Hofstede (2002), Tanure (2005) ressalta como traço cultural brasileiro a flexibilidade, que seria segundo a autora uma forma de operar aparentes paradoxos, conviver com opostos.

Esse personalismo, essa flexibilidade, enfim essa capacidade do brasileiro de se adaptar a situações diversas é também abordado por Caldas e Wood (2000) ao afirmarem que existem cinco traços culturais brasileiros que podem explicar o comportamento organizacional moderno. Segundo os autores, o primeiro desses traços consiste justamente nesse personalismo, que busca colocar o indivíduo acima da comunidade. Já o segundo traço é definido por eles como ambiguidade, ou seja, no Brasil quase nada é o que parece ser, e quando é o que parece, pode também ser algo mais. Para os autores, a forma de lidar com essa ambiguidade é disfarça-la como flexibilidade ou adaptabilidade. O terceiro traço consiste na grande distância do poder, que mostra porque o brasileiro tende a julgar-se com direitos especiais, que o eximiriam de sujeitar-se à lei generalizante. O quarto traço é a plasticidade, que sintetiza boa parte da permeabilidade do brasileiro ao estrangeiro e tem duas raízes principais: a tendência à dependência (herdada de uma colonização ao mesmo tempo autoritária e paternalista) e o gosto pela miscigenação (derivada da ausência do orgulho de raça do povo colonizador). E o quinto e último traço é o formalismo, que é a tendência de aceitar e provocar a discrepância entre o formal e o real, entre o dito e o feito.

Em relação a grande distância do poder, pelo relato de Da Matta (1986), percebe-se que isso ocorre em função da forma como o Brasil foi colonizado. Segundo ele, no sistema de trabalho brasileiro, tão fortemente marcado pelo trabalho escravo, as relações entre patrões e empregados ficaram definitivamente confundidas. Essas relações não eram algo apenas econômico, mas também uma relação moral onde não só um tirava o trabalho do outro, mas era seu representante e dono perante a sociedade como um todo. Ele afirma que tal fato embebeu de tal modo as nossas concepções de trabalho e suas relações, que até hoje misturamos uma relação puramente econômica com laços pessoais de simpatia e amizade. Isso confunde o empregado e permite ao patrão exercer duplo controle da situação, ou seja, ele pode governar o trabalho, pois é quem oferece o emprego, e pode controlar as reivindicações dos empregados, pois apela para a moralidade das relações pessoais que em muitos casos, e, sobretudo nas pequenas empresas e no comércio, tende a ofuscar a relação patrão-empregado.

Complementando essa citação, Hofstede (1983) diz que em países com grande distância do poder (como no caso do Brasil), os indivíduos subordinados, como regra geral, não querem tomar a iniciativa da participação. Faz parte das expectativas deste grupo que seus líderes gerenciem de forma autocrática. Para Trompenaars (1994) este tipo de comportamento é mais comum em culturas difusas, em que não há separação entre os diversos espaços da vida, e do momento que alguém é admitido em um deles, acaba entrando em todos os outros.

Nessa linha Tanure (2005) aponta que este aspecto, aliado a uma grande distância do poder, resulta numa necessidade de evitar conflitos, principalmente na relação entre líderes e liderados.

Uma questão que merece destaque em relação á cultura brasileira, é que ao contrário do que ocorreu em outros países, no Brasil nós não temos uma raça definida. Nós temos um "triângulo racial" que impede uma visão histórica e social da nossa formação como sociedade. Quando acreditamos que o Brasil foi feito de negros, brancos e índios, estamos aceitando sem muita crítica a ideia de que esses contingentes humanos se encontraram de modo espontâneo, numa espécie de carnaval social e biológico. Mas nada disso é verdade, pois, o fato contundente de nossa história é que somos um país feito por portugueses brancos e aristocráticos, uma sociedade hierarquizada e que foi formada dentro de um quadro rígido de valores discriminatórios (Da Matta, 1986).

Outro traço central da cultura brasileira é o que alguns autores denominam de "jeitinho brasileiro". Para Chu e Wood (2008) o "jeitinho" consiste em um comportamento que visa a harmonização das regras e determinações universais da vida com as necessidades diárias do

cidadão, buscando a realização de objetivos a despeito de determinações locais contrárias. Em conformidade com esse conceito, Da Matta (1986) diz que no Brasil, entre o pode e o não pode, escolhemos a junção do pode com o não pode e é essa junção que produz todos os tipos de "jeitinhos" e arranjos que fazem com que possamos operar um sistema legal que quase sempre nada tem a ver com a realidade social.

Resumindo, podemos afirmar que existe um estilo brasileiro diferente do estilo de outros países, cujas histórias e características são muito diferentes das nossas. É um estilo com traços fortes de hierarquia e grande capacidade de lidar com a incerteza, refletida no "jeitinho" – uma característica brasileira que reúne flexibilidade, adaptabilidade e criatividade (Tanure, 2005).

Da Matta (1986) complementa afirmando que no mundo econômico brasileiro, temos uma curiosa combinação de uma economia altamente estatizada com uma iniciativa privada vigorosa e ainda importante. Já na religião vivenciamos uma intrigante mistura de catolicismo com religiões afro populares. E finalmente, temos certa ânsia de criar personagens intermediários, gente que possa permitir a negociação e conciliação de tudo o que a sociedade mantém irremediavelmente dividido por um movimento inconsciente.

Tanure (2005) ressalta ainda que a maioria dos estudos internacionais mais recentes sobre o tema cultura não incluem o Brasil, e além disso, quando o fazem, não estudam as diferenças ou semelhanças entre as diversas regiões brasileiras, ou seja, enxergam o país como algo unitário, como um todo, indo na contramão do que foi exposto por Da Matta (1986) quando o mesmo disse que para se compreender a cultura do Brasil temos que entender que a sociedade brasileira é relacional, ou seja, ela não pode ser entendida de modo unitário, na base de uma só causa ou de um só princípio social.

Para Tanure (2005) até mesmo estudos desenvolvidos no Brasil não comparam as regiões brasileiras, por isso, os estudos da autora focalizam o Brasil enquanto unidade cultural, e também diversas regiões do país, de norte a sul. Devido a isso, esses estudos servirão de base para o presente trabalho.

Para ilustrar essa diversidade cultural regional no Brasil, é importante conhecer um pouco da formação histórica e cultural dos estados brasileiros de Minas Gerais (MG) e do Pará (PA), por se tratarem das regiões onde a empresa, objeto de estudo do presente trabalho, atua.

Os estados do Pará e de Minas Gerais estão situados em regiões geograficamente distintas dentro do Brasil e possuem condições históricas, econômicas, sociais, climáticas e

culturais também distintas (Portal do Ministério das Relações Exteriores. Departamento Cultural, 2015).

Em relação a Minas Gerais, devido a imensidão e a diversidade geográfica desse estado, seus processos históricos foram diferenciados, e o povoamento resultou em regiões culturalmente também distintas (Andrade, 1967).

Segundo dados do Portal do Governo do Estado de Minas Gerais (2015), Minas Gerais está localizada na região Sudeste do Brasil é o segundo estado mais populoso do país, com uma população estimada superior a 20 milhões de habitantes, e também o estado com maior número de municípios do Brasil.

Ao estudar a literatura de Minas Gerais percebemos que as povoações mineiras surgiram no fundo dos vales, ao pé dos grandes montes, de cujo seio vinha o ouro dos rios. Todas as povoações mineiras parecem estar no fundo de um poço, em função disso, às vezes temos que olhar muito para cima, quase na vertical, para ver o céu azul (Andrade, 1967).

Andrade (1967) relata ainda que Minas não entrou na partilha do Brasil em capitanias hereditárias, jamais pertenceu a um donatário, nem tampouco foi outorgada a nenhum fidalgo português. Segundo ele, a história de Minas Gerais representa principalmente o fruto de energia dos bandeirantes paulistas na caça do índio, às esmeraldas e ao ouro, e ainda dos baianos e pernambucanos, que entraram no território mineiro pelo norte e lá fundaram fazenda de criações.

A essa leva de invasores vieram depois juntar-se ondas de aventureiros de Portugal, Espanha e outros países, e à medida que ocorria essa fusão das raças e das culturas Minas adquiria consistência e homogeneidade, e disso emergiu uma individualidade capaz de influir, como de fato influiu, não somente na história do Brasil (Andrade, 1967).

Além disso, em Minas Gerais desde cedo se instaurou um regime de ordem e de lei e apesar de sua história ter sido marcada por infindáveis motins, que encheram de sangue as terras mineiras, Minas nunca esteve nem a frente das reações de poder, nem das reinvindicações sangrentas (Andrade, 1967).

Pelo que foi exposto acima podemos perceber que Minas Gerais é um estado de muita diversidade. E é exatamente como diversidade que se constituem as cidades mineiras: diversidade produtiva, diversidade social e diversidade cultural. Dessa forma, desde o século XVIII reconhece-se a existência em Minas Gerais de uma sociedade diversificada do ponto de vista social e produtivo, dotada de estruturas burocráticas complexas, de mobilidade social e de vida cultural e artística com uma insuspeitada força (Paula, 2000).

Como resultado da interação dos elementos que compõem essa diversidade (língua, paisagem, música, religião, comida, arte, etc.), no campo da cultura deu-se em Minas Gerais a formação de um efetivo sistema cultural, isto é, de um conjunto articulado e interativo de elementos, que tanto produziu instituições quanto símbolos, mentalidades e representações (Paula, 2000).

Em geral, o mineiro é um povo desconfiado, frio, reservado, fatalista e com um comportamento astuto e sagaz. Na sua aparência simples, o mineiro tem um comportamento complexo (Andrade, 1967).

Segundo Paula (2000), os mineiros possuem uma extraordinária capacidade de se apropriarem de influências externas, moldando-as a partir de uma genuína "cor local". E é por isso, que viajantes, historiadores e sociólogos reconhecem nos mineiros ou na gente mineira caracteres próprios e inconfundíveis (Andrade, 1967).

Tanure (2005) ressalta que mais recentemente pesquisas foram realizadas sobre as características culturais do Brasil, e segundo a autora, conforme já foi dito anteriormente, apesar do Brasil ser um país com caraterísticas coletivistas, dentro do território brasileiro, mais especificamente no Sudeste, Minas Gerais é o estado com maior índice de coletivismo, quando comparado aos outros estados que compõem essa região como, por exemplo, São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo.

Segundo Andrade (1967), o mineiro possui uma característica herdada do povo indígena denominada de nomadismo, ou seja, quando ele parte de sua cidade ou estado, ele leva consigo a família, os animais e as sementes para no novo local fundar nova casa e ali se estabelecer. Os estudos de Tanure (2005) corroboram tal fato quando a autora afirma que em culturas coletivistas, normalmente, a família é ampliada, incluindo avós, tios, primos e empregados domésticos, e que nessas sociedades os laços entre as pessoas são mais fortes e fazem parte de seus valores centrais.

Outro fato interessante em relação ao estado de Minas Gerais, é que estudos realizados por Tanure (2005) demonstram que apesar de nas últimas décadas o Brasil ter reduzido o seu índice de necessidade de controle de incertezas, em Minas Gerais esse índice ainda é o mais elevado da região Sudeste.

Segundo Tanure (2005), nas culturas de alto índice de necessidade de controlar as incertezas as famílias são muito mais protetoras e percebem perigos constantes. Tais características vão de encontro aos traços culturais do povo mineiro, que segundo Dulci (1988), são um povo que valoriza a ordem, prudente, que tem aversão a posições extremistas, moderado e de espírito conciliador.

Segundo Tanure (2005), em relação à dimensão temporal Minas Gerais apresenta um índice superior ao de outros estados da região Sudeste, como em São Paulo e no Rio de Janeiro, o que a caracteriza como uma sociedade de orientação de longo prazo, e para essa autora isso se dá em função de no estado de Minas Gerais a austeridade e persistência/perseverança, mostrarem-se ser mais importantes que nos demais estados dessa região.

Para Tanure (2005) algumas das características das culturas com orientação de longo prazo consistem na persistência das pessoas, tenacidade para atingir objetivos e austeridade familiar, que vai de encontro com algumas das características dos mineiros citadas por Ribeiro (1966), quando ele afirma que o mineiro é um povo sagaz, obstinado e arguto.

Em resumo, os mineiros denotam ser um povo montanhês, religioso, desconfiado, contemplativo, cauteloso, lento, impassível, tenaz em relação a seus propósitos, sutil, discreto, com capacidade de análise e com um gosto singular pelo trato dos metais, das pedras preciosas e do dinheiro. Eles não contam vantagens, não gritam, não empurram e não impõem a sua opinião. Não se gabam de ter o que não tem, e além disso, possuem muito amor à família e à terra ao qual pertencem. Os seus defeitos consistem justamente no excesso de suas qualidades (Andrade, 1967).

Segundo Rocha (2003), apesar do discurso da mineiridade ter muito sentido e prolongar uma tradição riquíssima de cultura e política, a realidade social vem mudando e a sociedade está inaugurando novas estruturas sob as quais se organiza. Apesar disso, a autora defende que o discurso da mineiridade, aquele que identifica o “ser mineiro” de forma essencialista e naturalizada, continua a existir.

Isso se dá porque tal discurso ultrapassa a territorialidade, tempos e espaços e habita o imaginário social. Dessa forma o mineiro será mineiro em qualquer lugar, espaço e tempo (Rocha, 2003).

Adentrando no universo das características históricas e culturais do estado do Pará, segundo maior estado do Brasil e o mais populoso da região Norte, nesse estado os povos e a diversidade caminham de mãos dadas desde o início de sua formação. Entre seus cerca de 7,1 milhões de habitantes estão: indígenas, negros, brancos, ribeirinhos e asiáticos, espalhados pelo campo (34%) e pelas cidades (66%). Isso ocorre porque na sua formação o Pará teve um elevado número de imigrantes portugueses, espanhóis, italianos e japoneses, além das muitas influências africanas e indígenas (Portal do Governo do Estado do Pará, 2014).

O Grão-Pará foi uma das capitanias da América Portuguesa, integrando inicialmente o estado do Grão-Pará e Maranhão. Uma das possíveis etimologias do nome da antiga unidade

administrativa decorre do rio Pará, que corta a região e antigamente acreditava ser um prolongamento direto do rio Amazonas. O primeiro capitão mor da capitania do Pará foi Francisco Caldeira de Castello Branco, fundador da cidade de Belém do Pará em 1616 (Barata, 1973).

A conquista dessa região teve início num contexto globalizado em que muitas nações a disputavam (Simonian, 2010), e conforme dados do Portal do Governo do Pará (2014) o impulso militar que trouxe os portugueses ao Pará, em 1616, fez parte de um projeto ambicioso de conquista do vale amazônico associado a um projeto econômico, não menos ambicioso, de exploração da biodiversidade local. A fundação de Belém do Pará foi o primeiro passo desse projeto de conquista territorial. Segundo Penteado (1968), por sua geografia Belém poderia ser definida como uma cidade ribeirinha, já que foi fundada e cresceu em uma península rodeada pelo rio Guamá e pela baía do Guajará.

Entre 1772 e 1774 o estado do Grão-Pará e do Maranhão foram desmembrados, mas permaneceram subordinados a Lisboa. Essa região, que nas palavras de Francisco de Mendonça Furtado era muito mais um cadáver do que um estado, só passou a atrair mais atenção da metrópole a partir de 1751, mas na execução da política de revitalização da Amazônia colonial a Coroa optou por agentes sem experiência na administração ultramarina, despontando a formação militar como credencial de maior expressão (Santos, 2007).

Essa conjuntura demandava mudanças, sendo necessário ressuscitar o cadáver e dinamizar a região amazônica. O que se esperava era que os governantes dessa região, além de formação militar essencial para reorganizar as defesas, possuísse também alguma experiência no trato das questões administrativas. Mas não foi exatamente isso que se verificou no estudo da trajetória dessa região (Santos, 2007).

Na segunda metade do século XIX a atividade extrativa da borracha começou a ter importância econômica nessa região e trouxe mudanças culturais significativas. Por influência das relações comerciais, a vida social começou a ser influenciada pelo norte da Europa e EUA, abandonando aos poucos os modestos hábitos portugueses (Simonian, 2010).

Segundo Simonian (2010), apesar de desde o processo da colonização portuguesa a Amazônia ter iniciado um processo de adaptação às intervenções socioeconômicas e culturais das mais diferentes procedências, esse panorama acentuou-se com o ciclo da borracha.

Durante a época do ciclo econômico da borracha (1850-1920) a cidade de Belém foi palco de diversos acontecimentos. O ouro branco, nome dado ao látex, oportunizou à cidade diversos melhoramentos em sua infraestrutura, sendo o mais significativo à implantação de luz elétrica. Houve também uma internacionalização da cidade, e consequentemente, o

requinte de sua elite, que vivia deslumbrada com o glamour da belle-époque de inspiração parisiense (Duarte, 2007).

Segundo Duarte (2007), o ciclo da borracha trouxe uma identidade para o belenense, a do cidadão internacional devidamente educado e politizado. O contato da elite citadina com o continente europeu, principalmente a França, trouxe para a cidade novos comportamentos, pensamentos e conceitos.

Mesmo após a crise da borracha em 1920, a cidade de Belém do Pará continuou a crescer e se urbanizar, e em seus bairros mais centrais surgiam os "arranha-céus" que atendiam às necessidades de consumo dos grupos de pessoas que possuíam mais recursos financeiros e impressionava os viajantes por mostrar uma cidade civilizada em plena Amazônia (Duarte, 2007).

A partir de então, o estado do Pará integrou-se à economia capitalista mundial como exportador de matérias primas e importador de produtos manufaturados (Simonian, 2010), e atualmente sua economia baseia-se no extrativismo mineral (ferro, bauxita, manganês, calcário, ouro, estanho) e vegetal (madeira), na agricultura, na pecuária, na indústria e no turismo. A mineração é atividade preponderante na região Sudeste do estado, sendo Parauapebas a principal cidade produtora. A atividade pecuária, com um rebanho calculado em mais de 14 milhões de cabeças de bovinos, está mais presente no sudeste. Já a agricultura é mais intensa no Nordeste desse estado (Portal do Governo do Estado do Pará, 2014).

Em relação a sua cultura, o Pará é uma sociedade culturalmente plural (Simonian, 2010). A região é um caleidoscópio de materiais, cores, aromas, sons e formatos. As texturas, cores, materiais e formatos variados compõem a rica e diversificada cultura do Pará. O artesanato é marcado por peças inspiradas nas milenares civilizações indígenas e joias produzidas com matérias primas encontradas na própria natureza que reproduzem não só a criatividade dos artesãos, mas um pouco do que é o Pará. Além do artesanato e das joias, o estado é palco da leveza e sensualidade de danças típicas como o carimbó e o lundu. Passos marcados por músicas onde o falar paraense dá o tom e registra a identidade do povo. Para completar esse caleidoscópio cultural, o Pará eterniza personagens de lendas amazônicas como o Uirapuru e o Boto, por meio de apresentações culturais que se replicam em vários cantos do estado (Portal do Governo do Estado do Pará, 2014).

Os municípios do Pará são polos de irradiação folclórica da região Amazônica. O Pará é um estado que possui várias cidades históricas que preservam suas riquezas naturais e seu patrimônio artístico e cultural concebidas nas práticas da cultura popular, como os bois bumbás e os cordões de pássaros, no artesanato, nas festividades religiosas e nos seus

monumentos históricos e culturais, unindo-se às características e manifestações importantes para a cultura da cidade (Coelho, Sá, Nogueira & Oliveira, 2012).

Talvez pela falta de uma administração adequada dessa região, conforme citado acima, e em função da herança das raízes coronelistas, tão fortes nesta região, pesquisa realizada por Tanure (2005) sobre as características culturais do Brasil, demonstra que nos estados do Norte brasileiro os índices de distância do poder são os mais altos do Brasil. Além disso, apesar do Brasil ser um país coletivista, nesses estados esse índice é o mais alto, em função de nessas sociedades os laços entre as pessoas serem mais fortes e fazerem parte de seus valores centrais (Tanure, 2005).

Outra questão refere-se ao conceito de masculinidade *versus* feminilidade. Nas pesquisas realizadas por Tanure (2005) percebe-se que apesar do Brasil ocupar uma posição intermediária nessa dimensão, os estados do Norte apresentam características mais femininas do que os demais estados brasileiros. Segundo a autora, provavelmente esse dado se correlaciona com o nível mais baixo de educação formal nessa região, com menor exposição à competição e com a intensa cordialidade, típicas das sociedades mais femininas.

Em resumo, a história do Pará desde o início esteve associada à prática de extrativismo e à exploração de recursos florestais não madeiráveis em conexão à demanda do mercado internacional, e embora tenha se alterado ao longo do tempo, tal fato estruturou o território e as relações sociais ainda presentes nos dias atuais (Simonian, 2010).

A distinção entre mineiros e paraenses nos dá uma ideia do quanto somos diferentes, apesar de todos sermos brasileiros. Os contrastes entre mineiros e paraenses vão desde a localização de seus estados, enquanto o estado do Pará encontra-se no Norte do país o estado de Minas Gerais está situado no Sudeste do Brasil, até a forma como ambos foram colonizados. Minas Gerais jamais pertenceu a um donatário, enquanto o Pará manteve-se subordinado a Lisboa por vários anos. Em Minas Gerais também desde cedo se percebe a presença de atividades produtivas (ouro, esmeralda, fazendas de criação, dentre outros), enquanto o estado do Pará, segundo Santos (2007), por muitos anos foi mais um cadáver do que um estado.

A partir dos insights aqui levantados, podemos buscar compreender as nuances comportamentais dos habitantes de regiões culturais brasileiras e buscar entender melhor como e o quanto isto é estendido para o universo organizacional.

2.3 Cultura Organizacional

Os conceitos de cultura organizacional provém de bases na antropologia e na sociologia, onde se encontram várias correntes teóricas que estudam visões diferenciadas dessa realidade social viva e dinâmica, em função disso não há um consenso sobre o seu significado. Dessa forma, não deve ser nenhuma surpresa que também exista variedade na sua aplicação a estudos organizacionais (Smircich, 1983).

Além disso, as diferenças de abordagem existentes para se relacionar cultura com organização são derivadas das diferentes posições que os pesquisadores adotam sobre os temas: organização e cultura (Smircich, 1983).

Já Hofstede (1991) afirma que apesar de não existir um consenso sobre o significado de cultura organizacional, a maioria dos autores que escrevem sobre o tema, concordam que algumas características são comuns na construção dessa definição, como o fato dela ser determinada historicamente, construída socialmente, invisível e difícil de mudar. Para o autor o desafio consiste em integrar todas estas características em um único conceito.

Hofstede (1991) ressalta que as culturas organizacionais ou de empresas tem constituído um tópico atual desde o início da década de 1980, e que a cultura organizacional é um fenômeno em si mesmo diferente em muitos aspectos das culturas nacionais. Segundo esse autor, uma organização ou uma empresa constitui um sistema social de natureza diferente de uma nação. Ao contrário de uma nação, os membros de uma organização têm alguma influência na sua decisão de se ajuntarem a ela. Além disso, eles estão envolvidos nela apenas durante as horas de trabalho e podem um dia abandoná-la. O autor afirma ainda que a forma de funcionamento das organizações numa sociedade é tão importante quanto os costumes familiares, sistemas educacionais, práticas religiosas e governo, partes integrantes da história e da cultura daquela sociedade.

O termo cultura foi incorporado à literatura organizacional na década de setenta por Pettigrew (1979) através de expressões como, cultura corporativa ou cultura organizacional, e para esse autor, a cultura organizacional é um conjunto de significados coletivamente aceitos por determinado grupo, ou melhor, é um conjunto ideológico de símbolos, discursos, crenças, rituais e mitos.

Schein (1992), que é uma das mais importantes referências no campo da cultura, define cultura organizacional como um produto aprendido nas experiências pelo grupo, descrevendo-a como algo dinâmico, intangível, uma construção social coletiva, resultante da interação de pessoas e grupos em unidades sociais estáveis e sintetiza essa variedade de conceitos identificando pelo menos três níveis interligados. Segundo esse autor, esses níveis são: os artefatos e produtos, que consistem nas estruturas e nos processos organizacionais

visíveis. As normas e valores, que são as estratégias, metas e filosofias. As premissas básicas, que são os valores fundamentais, as percepções, os pensamentos e os sentimentos que são inegociáveis. Para Schein (1992) a confusão essencial sobre o conceito de cultura resulta da não diferenciação desses diferentes níveis.

Schein (1992) afirma que a existência de uma cultura em uma organização independe do tamanho dessa organização, e que a cultura pode ser legitimamente aplicada em qualquer organização. Além disso, o autor ressalta que quando alguém introduz a cultura no plano da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como ela é criada, inserida, envolvida e finalmente manipulada, e ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo.

Com uma postura mais objetiva, Handy (1987) reconhece as diferentes culturas existentes no ambiente organizacional e propõem uma técnica de identificação de culturas de cunho mais qualitativo. Para esse autor, cada cultura atua sobre suposições bem diferentes e estas suposições resultam em estilos bem diferentes de administração, estruturas, procedimentos e sistemas de gratificação.

Em seus trabalhos Handy (1987) propôs a Teoria da Propriedade Cultural, onde cada uma das culturas ou modos pelos quais as coisas ocorrem é bom para alguma coisa. Segundo o autor, nenhuma cultura, ou mistura de culturas, é ruim ou errada em si própria, é apenas não apropriada às circunstâncias.

Nessa perspectiva Handy (1987) criou quatro tipos de cultura, sendo cada uma delas representada por um dos deuses da Grécia. As principais características de cada tipo de cultura serão apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1 - Tipos de Cultura e os Deuses da Grécia, segundo Handy (1987)

Cultura de Grupo – ZEUS	Representada por Zeus, que é um Deus temido, respeitado e ocasionalmente amado. Essa cultura tem como características: tradição patriarcal, poder irracional, força, benevolência, impulsividade e carisma.
Cultura da Função – APOLO	Representada por Apolo que é o Deus da ordem e das regras. Nessa cultura, o homem é um ser racional e tudo pode e deve ser analisado de maneira lógica. Preza-se pela eficiência, pelo atingimento dos objetivos padrões. As pessoas que estão inseridas nessa cultura acham as pessoas da cultura de Zeus grosseiras, irracionais, imprevisíveis. Em função disso, essas duas culturas não se misturam.
Cultura da	Representada por Atenas, essa cultura possui uma abordagem diferente da

Tarefa – ATENAS	administração, pois está relacionada com a contínua e bem sucedida solução de problemas. Ela obtém recursos de várias partes do sistema organizacional, para centrá-los em um problema particular. Para essa cultura, o poder não está no topo (Zeus), nem no centro (Apolo), mas nos interstícios da rede. Nesse tipo de cultura, a organização é uma rede de unidades de comando, estreitamente ligadas, sendo cada unidade amplamente independente, mas com uma responsabilidade específica dentro da estratégia geral. Por isso, ela tende a pensar nos indivíduos mais como seres humanos cheios de recursos do que como recursos humanos.
Cultura Existencial – DIONÍSIO	Representada pelo Deus Dionísio, essa é a mais individualista de todas as culturas, e nela a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir o objetivo dele, ao contrário do que ocorre na outras culturas, onde o indivíduo está lá para ajudar a organização a atingir o objetivo dela.

Fonte: Elaborado pela autora

Motta (1991) afirma que a utilização dos deuses da Grécia antiga como símbolo de certas culturas não é novidade na literatura, e aponta que ela está presente nas obras de Nietzsche e de Ruth Benedict. Segundo o autor, expressões como apolíneo e dionisíaco são frequentemente usadas para expressar traços de personalidade e comportamento que parecem delinear determinados perfis culturais. Todavia, Motta (1991) ressalta que Charles Handy (1987) foi provavelmente o primeiro a fazer tal uso, relacionando os deuses gregos a tipologia de cultura organizacional.

Segundo Handy (1987), se examinarmos a história na maioria das organizações, veremos que elas passaram da cultura de grupo (Zeus) para a cultura de função (Apolo), à qual subsequentemente acrescentaram as culturas de tarefas (Atenas) e existencial (Dionísio), à medida que precisavam mudar e desenvolver. Para o autor a maioria das organizações, independente do seu tamanho, nos dias atuais são uma mistura das quatro culturas, e elas precisam que as culturas sejam internamente consistentes, além de ser capaz de colocar a cultura certa no trabalho certo.

Tanure (2005) utilizou o questionário de Charles Handy em diferentes organizações brasileiras privadas nacionais, estatais e multinacionais, e os resultados encontrados nas pesquisas realizadas pela autora revela a presença de um estilo cultural do Grupo Zeus, mais tradicionalista, patriarcal, impulsivo e carismático, às vezes permeado pelo estilo cultural do Grupo Apolo, mais racional e eficiente. No entanto, suas pesquisas demonstraram também,

que apesar da presença desses estilos culturais nessas organizações, há um desejo do público pesquisado por um estilo do Grupo Atena, com mais independência de ação, permeado pelo estilo cultural do Grupo Dionísio aonde a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir seus objetivos.

Hofstede (1991) conceitua cultura organizacional como uma programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra. O autor acrescenta que as programações mentais têm a sua origem nos diversos ambientes sociais que encontramos no decurso de nossa vida e que essas programações iniciam-se na família, continuam na vida do bairro, na escola, nos grupos de jovens, no local de trabalho e na comunidade.

Para Trompenaars (1994) a cultura organizacional é modelada não somente pelas tecnologias e mercados, mas pelas preferências culturais dos líderes e empregados, e segundo Schein (1992), esses processos dinâmicos de modelagem da cultura organizacional são a essência da liderança e fazem-nos perceber que liderança e cultura constituem dois lados da mesma moeda. Devido a isso, Schein (1992) acredita que a cultura inicia-se com líderes que impõem seus próprios valores e suposições a um grupo.

Segundo Trompenaars (1994), três aspectos da estrutura organizacional são especificamente importantes para determinar a cultura corporativa. São eles, o relacionamento geral entre empregados e sua organização, o sistema vertical ou hierárquico da autoridade (definindo superiores e subordinados) e as visões gerais dos empregados sobre o destino da organização, propostas e objetivos e seus lugares propostos nela.

Trompenaars (1994) identifica ainda cinco formas principais segundo as quais as culturas podem ser diferentes no relacionamento entre as pessoas, e segundo ele, todas elas são relevantes às questões das organizações: (i) Universalismo *versus* particularismo: são as regras *versus* o relacionamento. A principal objeção do universalista é a transgressão às regras, enquanto os particularistas dão mais importância ao relacionamento do que ao cumprimento das regras. Devido a isso, os pontos de vista universalista e particularista nem sempre são fáceis de reconciliar; (ii) Individualismo *versus* coletivismo: é o grupo *versus* o indivíduo. Enquanto os coletivistas tem uma orientação primordial aos objetivos e metas comuns e veem o grupo como seu fim, e as melhorias as capacidades individuais como meios de conseguir esse fim, os individualistas tem uma orientação primordial ao “eu” e veem o indivíduo como fim, e as melhorias no plano coletivo como os meios de atingi-lo; (iii) Neutro *versus* afetivo: é a variedade dos sentimentos expressos pelas pessoas. Os neutros tendem a manter seus sentimentos cuidadosamente controlados e reprimidos, enquanto os emocionais demonstram seus sentimentos mais claramente; (iv) Específico *versus* difuso: consiste na

variedade dos envolvimentos. Para os difusos tudo se relaciona a tudo, e por isso, demoram muito para chegar ao assunto. Seu discurso tende a ser indireto para se evitar os conflitos pessoais. Já os específicos mantem o trabalho e a vida particular nitidamente separados. Seu discurso é mais direto em um contexto simples; (v) Realização *versus* atribuição: é a forma como se confere *status* às pessoas. A atribuição e a realização podem, mas não precisam necessariamente serem exclusivas. Segundo o autor, essas cinco orientações de valores influenciam enormemente as formas como negociamos e gerenciamos, bem como nossas respostas perante os dilemas morais, ou seja, nossa posição relativa ao longo dessas dimensões orientam nossas crenças e ações na vida.

Já para Goffee e Jones (1996) cultura, em uma palavra, é a comunidade. E é por causa da semelhança de todas as comunidades que os autores acreditam que a cultura de uma empresa pode ser melhor entendida quando vista através da mesma lente que tem iluminado o estudo das organizações humanas por quase 150 anos, ou seja, pela lente da sociologia. Para esses autores, através da lente da sociologia, a comunidade pode ser dividida em dois tipos de relações humanas distintas: *sociability* e *solidarity*.

Sociability ou sociabilidade, traduzido para o português, é tida como a medida de amizade sincera entre os membros da uma comunidade. É quando as pessoas não veem os outros, que eles consideram amigos, como um meio para satisfazer os seus próprios fins. Para Goffee e Jones (1996) essa medida estimula a criatividade. Os autores afirmam que o lado negativo de altos níveis de sociabilidade consiste no fato de que a prevalência de amizades pode acarretar em uma alta tolerância ao mau desempenho. Há também uma exagerada necessidade de consenso e falta de crítica e conflitos, e isso prejudica o desenvolvimento das pessoas e da organização. Os papéis e responsabilidades tendem a diluir um pouco (Goffee & Jones, 1996).

Já *solidarity,* ou solidariedade na língua portuguesa, consiste na medida da capacidade de uma comunidade para prosseguir os objetivos comuns, de maneira rápida e eficaz, independentemente de vínculos pessoais. Nesse tipo de relação os relacionamentos são baseados em tarefas comuns, de mútuos interesses, ou objetivos comuns que beneficiarão todas as partes envolvidas. Ela não necessita de uma exibição diária, nem necessariamente de repousar sobre uma rede de amizades do trabalho e gera um alto grau de foco no estratégico, resposta rápida às ameaças da concorrência e intolerância de mau desempenho, mas também pode resultar num grau de crueldade. As funções são bem claras e os papéis bem definidos (Goffee & Jones, 1996).

Tanure e Duarte (2006) defendem a adaptação do termo *solidarity* não como solidariedade, mas como racionalidade, baseando-se na definição de que o termo *solidarity* guarda aspectos de objetividade e foco em tarefas e maximização de resultados,

Goffee e Jones (1996) ressaltam ainda que o conceito de cultura organizacional tornou-se uma poderosa forma de manter uma empresa junta contra uma onda de pressões para desintegração, tais como a descentralização de camadas e dimensionamento para baixo. Para esses autores a cultura é o que resta para reforçar a identidade de uma empresa como uma organização, e sem cultura a empresa não tem valores, direção e propósito.

Para Cavedon e Mendes (2013) quando há a enunciação do vocábulo cultura organizacional, desde o início ele toma forma e lugar já constituído, o que permite pensar os fatores culturais em um espaço delimitado, que é a empresa. Cada organização tem sua própria cultura, uma vez que pode ser considerada uma pequena comunidade com características peculiares que a diferenciam das outras (Tanure & Duarte, 2006).

Por fim, Cavedon e Mendes (2013) ressaltam que se pensarmos que dentro de uma organização existem múltiplas e diferentes culturas, com crenças, valores e pressupostos incompatíveis, que permitem distinções entre as pessoas que lá estão inseridas, podemos passar a ver a cultura organizacional como um emaranhado de relações simbólicas e políticas que ocorrem no contexto das organizações, possibilitando o desvendamento de grupos, hierarquias e conflitos entre os integrantes.

Pelo exposto acima, percebe-se que a conceituação de cultura organizacional nem sempre é um consenso entre os pesquisadores, nem tão pouco as metodologias utilizadas nas diversas pesquisas acerca desse tema.

Na literatura levantada existem algumas abordagens que não consideram o contexto global no qual o grupo ou a organização em questão está inserida, como por exemplo, a definição de cultura de Schein (1992), que afirma que cultura organizacional representa um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que diferencia a empresa. Já outros autores afirmam que a cultura nacional influencia a cultura organizacional, ou seja, os valores de cada pessoa contribuem para estabelecer a cultura organizacional (Adler, 1997; Child, 2002; Chu & Wood, 2008; Hofstede, 1983, 1991, 2001; Motta, 1996; Tanure, 2005; Trompenaars, 1994).

Partindo da conclusão de Tanure (2005) de que a cultura nacional é um dos pilares da cultura organizacional, e da premissa de Hofstede (1983) de que as práticas gerenciais não podem ser implementadas em diferentes países sem considerar a influência da cultura

nacional, sob qualquer situação política, econômica, legal ou histórica, torna-se importante compreender a influência da cultura nacional e regional na cultura das organizações.

Em função desta análise ser relevante para o alcance do objetivo proposto no presente trabalho, este assunto será abordado no próximo tópico.

2.4 Impactos das Culturas Nacional e Regional na Cultura Organizacional

Nos estudos organizacionais já se fala há décadas das influências culturais sobre a forma como as organizações são dirigidas (Tanure, 2005), e segundo Hofstede (2001), a cultura nacional é importante na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho. Nesse sentido, é preciso entender o contexto cultural do país em que uma organização se insere para depois se buscar compreender como a cultura pode interferir nas atividades e decisões que ali ocorrem.

Não há como estudar a cultura das empresas que operam em uma sociedade sem estudar as culturas, ou a cultura desta sociedade. Dessa forma, é importante compreender que a cultura nacional pode ser um dos mais importantes fatores para diferenciar a cultura de uma empresa de outra (Motta, 1997).

Complementando essa citação, Laraia (2001) diz que é fundamental para a humanidade a compreensão das diferenças entre povos de culturas diferentes. Segundo o autor, é necessário saber entender as diferenças que ocorrem dentro do mesmo sistema, pois este é o único procedimento que prepara o homem para lidar com tais diferenças.

Para Hofstede (1983) o estudo das diferenças culturais entre grupos e sociedades só é possível através de uma atitude de relativismo cultural, e segundo esse autor tal conceito não implica na inexistência de normas para o indivíduo ou para a sociedade onde ele está inserido, mas, requer simplesmente a suspensão de juízos de valor quando se lida com grupos ou sociedades diferentes da sua. Hofstede (1983) afirma que é necessário refletirmos duas vezes antes de aplicarmos as normas de um indivíduo, grupo ou sociedade a outros.

Há algumas décadas todos acreditavam que regras gerais aplicavam-se a todas as situações de administração, trabalho e organização, independentemente dos contextos em que eram encontradas (Motta, 1996).

Vinte ou dez anos atrás a existência de um relacionamento entre gerenciamento e culturas nacionais esteve longe de ser assimilada por muitos, e mesmo atualmente pode não ser óbvia. Nas décadas de 1950 e 1960, principalmente na Europa e Estados Unidos, acreditava-se na máxima predominante de que Gerenciamento era de certa forma universal.

Este pensamento que dominava as décadas de 1950 e 1960 era conhecido como: “Hipótese de Convergência” (Hofstede, 1983).

Corrobando Hofstede, Tanure (2005) diz que tal teoria foi chamada de convergente, pois propunha uma convergência dos diversos modelos de gestão a um modelo universal adequado a qualquer cultura.

Mas, conforme destaca Hofstede (2001), a hipótese genuína de que a administração é a mesma, ou deveria ser a mesma, nos quatro cantos da terra não é sustentável. Assim sendo, a hipótese de que havia uma melhor maneira de administrar, ou seja, práticas gerenciais poderiam ser implementadas em diferentes países sem considerar a influência da cultura nacional, sob qualquer situação política, econômica, legal ou histórica, é contestada. Dessa forma, a crença na convergência entre as práticas gerenciais enfraquecera durante os anos 70 e as culturas regionais e nacionais foram, aos poucos, ganhando importância no gerenciamento das organizações.

Tanure (2005) afirma que naquela época a Teoria da Convergência entrou claramente em conflito com a realidade à volta, e a perspectiva da divergência ganhou relevância. Segundo a autora, a perspectiva da divergência acentua as diferenças de modelos de gestão entre países e regiões, e analisa o impacto dessas diferenças sobre os estilos de liderança, processos de negociação, gestão de pessoas, motivação e administração de conflitos, entre outros.

Tanure (2005) diz que a Teoria Divergente demonstra como diferenças culturais afetam o estilo de administrar, e acrescenta que ela tem mais adeptos do que a Teoria Convergente, além de ter sido examinada por diferentes estudiosos ao longo do tempo.

Hofstede (1983) é um desses estudiosos, e ele defende que o impacto da nacionalidade nas práticas gerenciais é significativo. Esse autor identifica pelo menos 3 razões para se considerar a importância da nacionalidade nesse contexto: (i) Política: uma vez que nações são unidades políticas que têm sua maneira própria de governar, seu conjunto de leis, sistemas educacionais e associações, todos caracterizados pelas mesmas raízes históricas; (ii) Sociológica: baseia-se no fato de que a nacionalidade e o regionalismo marcam os indivíduos com importantes valores simbólicos; (iii) Psicológica: inclui a maneira de pensar e sentir dos indivíduos, estando condicionada aos valores e à cultura nacional e regional à qual pertencem.

Para demonstrar como os valores no local de trabalho são influenciados pela cultura, entre 1967 e 1973 Hofstede (2001) examinou a diferença de valores na IBM em mais de 70 países, incluindo o Brasil, e em sua amostra foram analisadas mais de 160 mil pessoas e

utilizado mais de 116 mil questionários. Para a realização desse estudo o autor utilizou o questionário – *Values Survey Module* (VSM).

Em sua pesquisa realizada em unidades da IBM, Hofstede (2001) conseguiu interligar valores culturais com indexadores numéricos que produzem comparações entre nações, além de enfatizar valores culturais que podem ser encontrados nos ambientes de trabalho.

O autor identificou quatro dimensões de valores passíveis de comparação entre as culturas: distância maior ou menor do poder, controle da incerteza, grau de individualismo ou coletivismo e grau de masculinidade ou de feminilidade. Em uma publicação posterior, Hofstede (1991) acrescentou uma quinta dimensão ao seu modelo. Ela foi baseada em um estudo de valores dos estudantes em 23 países ao redor do mundo, usando o *Chinese Values Survey* (CVS), iniciada por Michael Harris Bond. Trata-se da orientação em longo ou curto prazo (Hofstede & Minkov, 2012). Apesar de Hofstede (1991) também ter utilizado cinco dimensões para o entendimento da cultura organizacional, ele não definiu tipos de cultura, assim como fez Charles Handy (1987).

As cinco dimensões serão explicadas a seguir.

2.4.1 Distância maior ou menor do poder

Nesta dimensão a questão fundamental está em como a sociedade trata o fato de que as pessoas são desiguais. Segundo Hofstede (1983), as pessoas possuem capacidades físicas e intelectuais diferenciadas. Com base nisso, percebe-se que algumas sociedades permitem que essas desigualdades cresçam através do tempo e transformem-se em desigualdades de poder e riqueza e dessa forma, estas desigualdades podem se tornar hereditárias e não mais estar relacionadas a diferenças físicas ou intelectuais. Já outras sociedades tentam subestimar as desigualdades de poder e riqueza o máximo possível.

Nas pesquisas de Hofstede (1983) os países que apresentaram maior distância de poder foram a Malásia, Guatemala, Panamá, Filipinas, México e Venezuela. O Brasil ficou na 14º posição do *ranking*, em uma posição que também o caracteriza como um país com maior distância do poder. Na pesquisa realizada por Tanure (2005), após três décadas, esse índice ficou praticamente inalterado, demonstrando que do ponto de vista estatístico a situação não mudou. Segundo Tanure (2005) tal fato demonstra que a hierarquia e a concentração de poder ainda estão entre os pilares de nossa cultura.

Hofstede (1983) afirma que dentro das organizações o nível da distância do poder está relacionado ao grau de centralização de autoridade e o grau de liderança autocrática. E

comparando os *scores* de distância do poder e individualismo *versus* coletivismo, o autor constatou que existe um relacionamento global entre distância do poder e coletivismo.

Segundo o autor, os países coletivistas tendem a apresentar grandes distâncias do poder, já nem todos os países individualistas apresentam pequenas distâncias.

2.4.2 Controle de incertezas

A segunda dimensão denomina-se necessidade de controlar incertezas e está relacionada à rejeição forte ou fraca à incerteza. Seu tema fundamental reside em como a sociedade lida com o fato de que o tempo segue um único destino (Hofstede, 1983).

Hofstede (1983) salienta que algumas sociedades socializam seus membros pelo processo de aceitação da incerteza e a não se ressentirem quando ela ocorrer. As pessoas dessas sociedades aceitarão o dia-a-dia como ele vier, ou seja, aceitarão desafios mais facilmente, mas não trabalharão com afinco. Elas serão relativamente tolerantes a comportamentos e opiniões diferentes das delas porque não se sentirão ameaçadas por elas. Tais sociedades podem ser conceituadas como "Sociedades de Fraca Rejeição à Incerteza".

No entanto, outras sociedades socializam as pessoas na tentativa de alcançar o futuro, porque o mesmo permanece essencialmente imprevisível. Tais sociedades acarretarão um elevado índice de ansiedade que se tornará manifesto nas pessoas através do nervosismo, emotividade e agressividade. Tais sociedades chamadas de "Sociedades de Forte Rejeição à Incerteza", também possuem instituições que tentam promover a segurança e evitar riscos (Hofstede, 2001).

Em suas pesquisas Hofstede (1983) listou a Grécia, Portugal, Guatemala, Uruguai, Bélgica, El Salvador, Japão e a antiga Iugoslávia como os países que apresentam alto grau de rejeição à incerteza, e relatou que essas sociedades tendem a controlar a incerteza por meio de três maneiras diferentes, na busca de segurança e de evitar riscos:

- Tecnologia: Segundo o autor, a tecnologia ajuda o homem a enfrentar as incertezas causadas pela natureza.
- Aplicação de leis: As regras e as leis procuram evitar as incertezas ligadas ao comportamento das pessoas.
- Religião: A religião promete um contato com as forças que supostamente controlam nosso futuro e nos ajudam a aceitar as incertezas, oferecendo uma vida após a morte, ou a vitória sobre os inimigos

Por outro lado, entre os países que apresentam baixo índice de rejeição à incerteza estão a Cingapura, a Jamaica, a Dinamarca e a Suécia. Nesta dimensão, o Brasil ficou posicionado na 22º posição do *ranking* da pesquisa de Hofstede (2001), com um índice de controle de incertezas 76. Esse índice caracteriza o Brasil como um país com alta necessidade de controlar as incertezas. No entanto, na pesquisa realizada por Tanure (2005), após três décadas, esse índice caiu de 76 para 36. Em suas análises, a autora remete essa queda ao fato de nas últimas décadas a sociedade brasileira ter experimentado uma grande instabilidade macroeconômica, que impactou significativamente os valores centrais da sociedade brasileira. À partir daí, os brasileiros aprenderam a viver e a sobreviver na incerteza. Somando-se a isso, o traço cultural da flexibilidade, presente na cultura brasileira, pode explicar essa significativa mudança.

Segundo Hofstede (1983), quando relacionamos a alta rejeição à incerteza com o alto individualismo, a sociedade tende a possuir regras explícitas e escritas. Já quando relacionamos alta rejeição à incerteza com o coletivismo, a sociedade tende a possuir regras implícitas e fundamentadas na tradição.

2.4.3 Individualismo versus coletivismo

A questão fundamental desta terceira dimensão é a relação entre um indivíduo e os indivíduos que o cercam. O individualismo é mais focado no "eu", enquanto o coletivismo tem o grupo desempenhando um papel prioritário. Para o autor, ambas as sociedades - Individualistas e Coletivistas - são um conjunto integrado, porém a sociedade individualista é mais fracamente integrada, ou seja, os laços que os indivíduos estabelecem entre si são muito fracos. Nessa sociedade há um consenso de que cada indivíduo cuide de seus próprios interesses. Já na sociedade coletivista as pessoas estão mais fortemente integrada, ou seja, os laços que os indivíduos estabelecem entre si são muito fortes. Cada pessoa é responsável pelos interesses de seu grupo e não pode ter outra opinião ou crença diferentes daquelas do grupo.

No *ranking* de Hofstede (1983) os países que apresentam maior grau de individualismo são os Estados Unidos, Austrália e Grã-Bretanha e países baixos. Já o Brasil ficou na 26º posição do *ranking*, com um índice de individualismo 38, sendo considerado abaixo da média, indicando portanto uma tendência do país a assumir características mais coletivistas que individualistas. Na pesquisa realizada por Tanure (2005), após três décadas, o

índice de individualismo do Brasil foi 41, levemente mais elevado que o obtido por Hofstede (1983), mas revelando que após esse tempo a posição do Brasil é praticamente a mesma.

Segundo Hofstede (1983), a liderança em uma sociedade coletivista é um fenômeno de grupo. Além disso, as pessoas dessas sociedades são capazes de prestar considerável lealdade aos seus empregos se elas sentirem que seus empregadores serão leais a elas em forma de proteção, exatamente como seus próprios grupos o fazem. Em uma sociedade coletivista os indivíduos priorizam suas obrigações levando-se em consideração o seu grupo, antes de qualquer coisa. Essa consideração pode estar ligada a família, mas a lealdade coletivista do grupo será direcionada a um mecanismo de ampla proporção: seu negócio, seu país, dentre outros. Tais pessoas não procuram seus próprios interesses ou auto realização, mas primeiramente "a honra" nos relacionamentos com os membros do seu grupo.

De modo geral, com base nas pesquisas realizadas por Hofstede (1983), os países ricos são mais individualistas, enquanto países pobres mais coletivistas.

2.4.4 Masculinidade versus feminilidade

O tema fundamental da quarta dimensão está na divisão de papéis entre os sexos. Para Hofstede (1983), todas as divisões sociais de papéis são mais ou menos arbitrárias, e o que vemos como atividade primordialmente masculina ou feminina pode variar de uma sociedade para a outra.

Segundo o autor, muitas sociedades permitem que homens e mulheres assumam diferentes papéis, já outras traçam uma forte linha entre o que os homens e as mulheres podem fazer. Nestas sociedades aos homens lhes são atribuídos papéis mais assertivos e dominantes, enquanto que para as mulheres os papéis são mais orientados ao serviço e ao cuidado com o outro. Hofstede (1983) intitulou tais sociedades como Masculinas, e aquelas aonde a divisão social de papéis é relativamente pequena, chamou de Femininas.

Nas pesquisas de Hofstede (1983) o país com maior índice de masculinidade é o Japão, seguido pela Áustria, Venezuela e Itália. O Brasil ficou na 27º posição do *ranking* da pesquisa com um índice de masculinidade 49. Esse índice caracteriza o Brasil como um país intermediário, sendo no entanto, possível encontrar características de masculinidade como as de feminilidade. Na pesquisa realizada por Tanure (2005), quase 30 anos depois, esse índice subiu de 49 para 55, não revelando, portanto, mudanças significativas.

Apesar disso, os estudos realizados por Tanure (2005) indicaram que estão tendendo a crescer na sociedade brasileira as características consideradas mais masculinas, como

competição, interesse pelo sucesso material, em comparação com as mais femininas, como ternura, generosidade e cooperação.

2.4.5 Orientação de longo prazo versus orientação de curto prazo

A quinta dimensão foi incorporada por Hofstede (1983) posteriormente e é chamada de orientação em relação ao tempo. Esta dimensão opõe orientações de longo prazo com outras de curto prazo. Entre os valores que a compõem a orientação de longo prazo podemos citar a perseverança e a austeridade, que estão relacionadas ao futuro. Já na orientação de curto prazo, que estão mais relacionadas ao presente e passado, encontram-se a estabilidade pessoal, dignidade, respeito pela tradição e favores e gentilezas e o cumprimento das obrigações sociais, normas e regras.

Segundo o autor, as pessoas de culturas com orientação para longo prazo pensam no futuro e valorizam a prudência e a persistência. Os gestores dessas culturas são mais pacientes, perseverantes, devotam respeito aos mais velhos e aos anciãos e possuem senso de obediência e de responsabilidade. Nessas culturas as práticas de gestão incluem sistemáticas de empregos de longo prazo e solução de problemas com base em planejamento, também de longo prazo.

Na pesquisa de Hofstede (2001) o Brasil mostrou índice que o aproxima mais do longo prazo, com pontuação de 65. Já no estudo de Tanure (2005) essa pontuação é de 63. Algumas características, como importância dos relacionamentos e nível elevado de adaptabilidade, contribuíram para elevar esse índice em relação a outros países.

Em relação ao sexo, os homens apresentaram uma maior tendência à visão de longo prazo, especialmente no quesito austeridade. Os jovens até 29 anos e as pessoas com mais de 50 também apresentaram um aumento nesse índice (Tanure, 2005).

Além disso, conforme já mencionado nesta pesquisa, outros autores também realizarem estudos sobre os impactos que as culturas nacionais exercem sobre a cultura das organizações (Adler, 1997; Child, 2002; Chu & Wood, 2008; Hofstede, 1983, 1991, 2001; Motta, 1996; Tanure, 2005; Trompenaars, 1994) e dentre eles podemos citar Child (2002), que apresenta duas importantes perspectivas teóricas para se entender a relevância da nacionalidade para as organizações. Segundo o autor, a primeira dessas perspectivas é chamada de *Low Context*. Para Child (2002) neste contexto a organização matriz tem uma cultura a ser levada para suas filiais, como sendo algo que traz melhorias na comunidade onde

é instalada. A segunda perspectiva ele denomina como *Hight Context*. Para o autor, neste contexto o gerenciamento e a organização terão uma herança da cultura local.

Retomando os conceitos de Sociabilidade e a Solidariedade, já apresentados nos tópicos anteriores do presente trabalho, Goffee e Jones (1996) afirmam que para minimizar os impactos das culturas nacionais dentro das organizações, estas deveriam promover o intercâmbio de ideias e interesses, aumentar a interação social e reduzir a formalidade entre os funcionários. Além disso, deveriam limitar as diferenças hierárquicas, estimular as pessoas a agirem como um amigo, dando o exemplo para genialidade e bondade por cuidar dos problemas. As organizações deveriam também desenvolver a consciência dos concorrentes, criar um senso de urgência, estimular a vontade de vencer e incentivar o compromisso com as metas corporativas compartilhadas (Goffee & Jones, 1996).

Mas, para Ghoshal e Tanure (2004), o problema é que a forma utilizada por muitas empresas para acabar com esses impactos culturais, que geram conflitos no ambiente organizacional, consiste no investimento de muito dinheiro, visando promover mudanças culturais em grande escala, especialmente no estilo de liderança, buscando atingir a tão desejada mudança de comportamento da empresa como um todo. Para esses autores a probabilidade de que essa mudança ocorra é baixíssima, pois via de regra, adultos não mudam suas características fundamentais e segundo eles, temos que reconhecer que revitalizar pessoas não consiste em mudar suas características fundamentais.

Ghoshal e Tanure (2004) afirmam que é possível mudar o comportamento, sem necessariamente alterar suas atitudes básicas, e para que mude o comportamento, o contexto da organização tem que ser mudado e é responsabilidade dos altos executivos criar o novo contexto. Em resumo, não basta a empresa ter boas pessoas, ela precisa também criar o contexto no qual estas pessoas possam atingir o melhor do seu potencial e ter um desempenho superior.

Além disso, os executivos terão que saber gerir paradoxos, dentre eles, o paradoxo de valorizar a própria cultura e a do outro, reconhecendo e aceitando que as duas são legítimas. Mas, sabendo que somente ao conhecer e reconhecer a si mesmo é possível conhecer e reconhecer ao outro (Tanure, 2005).

Para Laraia (2001) o fato do homem enxergar o mundo através de sua cultura tem como consequência a propensão em considerar o seu modo de vida como o mais correto e o mais natural. Para esse autor tal tendência, denominada etnocentrismo, é responsável em seus casos extremos pela ocorrência de numerosos conflitos sociais.

Mais especificamente no Brasil, a maior parte dos estudos que objetivam compreender o impacto dos traços da cultura brasileira na gestão das organizações se apoia em trabalhos sobre a formação histórica, cultural, social e econômica do país. E esses estudos que foram realizados para definir os traços culturais que caracterizam a forma como as organizações são geridas no Brasil, são muitas vezes coincidentes ou semelhantes (Chu & Wood, 2008).

A preocupação de alguns desses estudiosos da cultura brasileira, como Motta (1996), é de que não se deve esquecer que existem características e aspectos importantes na cultura das organizações brasileiras que emergem de traços culturais nacionais, isto é, de pressupostos básicos que cada pessoa usa para enxergar a si mesmo como uma cidadã brasileira.

Corrobando Motta (1996), Tanure (2005) afirma em seus estudos sobre o estilo de gestão no Brasil, que o gerenciamento brasileiro pode ser definido em função das características da sua cultura nacional. Valores culturais como o coletivismo, o 'jeitinho', a informalidade, o protecionismo, o personalismo e a afetividade influenciam o tipo de gestão. E todas essas variáveis culturais brasileiras provocam um paradoxo na gestão. Os valores culturais implicam algumas contradições na organização. Ainda de acordo com Tanure (2005), o exemplo mais ilustrativo dessa contradição é a convivência da flexibilidade com a concentração de poder. Enquanto os brasileiros sabem se mostrar flexíveis para se adaptar a novas situações, a hierarquia permanece forte nesse país.

Em seus estudos Tanure (2005) definiu três eixos básicos do modelo cultural brasileiro, que são o Poder, as Relações Pessoais e a Flexibilidade. Segundo a autora, a partir desses três eixos, os traços culturais se articulam construindo com arte a “gestão à brasileira”.

Tanure (2005) complementa dizendo que apesar da cultura nacional ser um dos pilares da cultura organizacional, ela não é o único, e o que faz a cultura de duas organizações brasileiras serem diferentes, é o sonho e as marcas imprimidas pelos fundadores dessas organizações.

Partindo de um vasto campo, como o que estuda a cultura, tentou-se buscar algumas definições que auxiliasse no entendimento das inter-relações entre cultura, cultura nacional e cultura organizacional. Entende-se que a compreensão dessa inter-relação é fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa.

Tendo compreendido que as dimensões culturais aqui apresentadas não são as únicas passíveis de análise, elas foram escolhidas por serem relacionáveis ao ambiente de trabalho, e por permitirem a visualização de seus rebatimentos nesse ambiente.

Devido a isso, essas dimensões culturais não somente direciona o caminho de nossos objetivos, como também se apresenta como condição fundamental para que se possa utilizá-las na pesquisa de campo.

No próximo tópico apresenta-se o desenvolvimento e aplicação da metodologia de pesquisa aplicada, que permitiu analisar a influência da cultural regional na cultura organizacional em uma empresa brasileira de médio porte que executa projetos, objetivo geral desse projeto.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este tópico apresenta a metodologia escolhida para a realização desta pesquisa e está dividido em cinco seções. A primeira seção traz a descrição da estratégia, o tipo e o método de pesquisa e as razões que fundamentaram essa escolha. Na segunda seção a caracterização da unidade empírica que foi objeto de estudo, e na terceira seção o universo pesquisado com as justificativas para essa escolha. Na quarta seção estão expostas as estratégias e instrumentos utilizados para a coleta de dados e na quinta e última seção é abordada a estratégia de análise dos dados coletados.

3.1 Abordagem e método de Pesquisa

Segundo Gil (2008), pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, cujo objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos. A partir dessa conceituação, o autor define pesquisa social como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.

Cada pesquisa social, naturalmente, tem um objetivo específico (Gil, 2008), e em função do objetivo do presente trabalho consistir em identificar a influência da cultura regional na cultura organizacional, nesta pesquisa será utilizado um estudo descritivo.

Esta escolha foi feita, a partir do conceito de pesquisa descritiva de Gil (2008), que diz que este tipo de pesquisa tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Além disso, segundo Appolinário (2012), utilizamos esse tipo de pesquisa quando buscamos descrever uma realidade, sem nela interferir.

Neste trabalho foi utilizada a abordagem quantitativa, em função de se adequar melhor ao problema de pesquisa, que consiste em mensurar os traços estudados, que são as dimensões culturais definidas por Hofstede (2001), além desse tipo de estratégia permitir comparabilidade com outras pesquisas.

Em linhas gerais, as abordagens quantitativas apresentam vantagens em termos de versatilidade, velocidade, custo, objetividade e processo. Principalmente por causa do modo como os dados são coletados e codificados, elas permitem o uso de técnicas estatísticas, possibilitando ao pesquisador fazer inferências sobre a população (Fleury, Shinyashiki & Stevanato, 1997).

A abordagem quantitativa foi fundamentada no método de pesquisa de *survey*, uma das muitas ferramentas de pesquisa disponíveis para pesquisadores sociais. A pesquisa de *survey* em particular é muito semelhante a censos, sendo a diferença principal entre eles, que um *survey*, tipicamente, examina uma amostra de população, enquanto o censo geralmente implica em uma enumeração da população toda. Além disso, s*urveys* são frequentemente realizados para permitir enunciados descritivos sobre alguma população, isto é, descobrir a distribuição de certos traços e atributos (Babbie, 2003).

Complementando esse conceito, Gil (2008) afirma que as pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.

3.2 Unidade empírica de análise

O presente trabalho teve como unidade empírica de análise uma organização privada, de capital nacional, de médio porte, sediada em Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais. A empresa estudada atua no setor de montagem industrial pesada há mais de 50 anos, atendendo os setores de mineração, siderurgia, metalurgia, petróleo, papel celulose, dentre outros.

Na época da coleta de dados, abril de 2015, a empresa possuía mais de 1 mil colaboradores, atuando em projetos de montagem industrial principalmente nos estados de Minas Gerais e Pará.

A escolha desta empresa se deu, primeiramente, pelo fato da mesma atuar em dois estados distintos do Brasil – Minas Gerais e Pará. Essa atuação geográfica distinta é necessária para se obter as respostas aos objetivos estabelecidos neste estudo. Outro fator relevante para a escolha da empresa consiste na proximidade que a pesquisadora tem com a empresa, o que facilitou seu acesso às suas dependências.

Segundo Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997) todo o processo de pesquisa é, de certo modo, invasivo à vida das pessoas, dos grupos e da organização, e o grau de abertura desse processo é algo que necessita ser previamente negociado, não só em termos dos objetivos pretendidos com o projeto, mas também da possível utilização de seus resultados. Dessa forma, a proposta de pesquisa foi submetida ao CEO da organização, que autorizou a realização da mesma, solicitando, no entanto, sigilo quanto à identidade da organização.

Devido à confidencialidade requerida sobre a identidade da organização, onde foram apuradas as informações utilizadas neste estudo, a organização quando for citada neste trabalho será identificada com o nome fictício de Montadora.

3.3 População e amostra

Em um trabalho de pesquisa, como este, torna-se importante a definição do universo ou população, e da amostra a ser considerada, tendo em vista as características e limitações impostas por elas no estudo.

Appolinário (2012) define população como uma totalidade de pessoas, animais, objetos, situações, dentre outros, que possuem um conjunto de características comuns que os definem. Além disso, define amostra como sendo um subconjunto de sujeitos extraídos de uma população por meio de alguma técnica de amostragem.

A população desta pesquisa foi composta pelas pessoas que nasceram e atuam na unidade da Montadora situada no estado do Pará e pelas pessoas que nasceram e atuam na unidade da Montadora situada no estado de Minas Gerais. É importante ressaltar, que em ambas as unidades, atuam pessoas de regiões diversas do Brasil, mas para atender ao objetivo do presente trabalho, somente foram entrevistadas pessoas nativas das duas regiões onde a Montadora atua.

Para fazer esse levantamento, foram realizadas consultas no banco de dados de funcionários da empresa e listadas as pessoas que nasceram e atuam nas unidades situadas nos estados de Minas Gerais e do Pará.

Segundo Appolinário (2012), a maioria dos trabalhos de pesquisa utilizam de amostras, tendo em vista as limitações causadas no estudo do universo, como tempo e recursos financeiros. Portanto, são de fundamental importância o conhecimento e aplicação de técnicas específicas de amostragem da população.

As técnicas de amostragem são agrupadas em dois grandes grupos: probabilísticas, que é a técnica em que todos os membros do universo têm igual possibilidade estatística de serem escolhidos (Appolinário, 2012) e não probabilísticas, que consiste na técnica cuja seleção não está fundamentada em critérios matemáticos, ou seja, segue os critérios do pesquisador (Gil, 2008).

De acordo com Gil (2008) as técnicas de amostragem probabilísticas mais utilizadas são: aleatórias simples, sistemática, estratificada, por conglomerado e por etapas. Dentre as técnicas não probabilísticas destacam-se: por acessibilidade, por tipicidade e por cotas.

Neste trabalho foi utilizada a técnica amostral não probabilística por tipicidade, que consiste numa técnica onde o pesquisador seleciona um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população (Gil, 2008).

Da população escolhida, extraiu-se uma amostra composta por pessoas que ocupam cargos de liderança. 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.

A escolha da amostra composta por pessoas que ocupam cargos de liderança se deu em função da menor variabilidade desse público no quadro de funcionários da organização que será pesquisada, ou seja, o número de pessoas que ocupam posições de líderes tende a se manter praticamente o mesmo durante o tempo em que a Montadora executa seus projetos de montagem industrial.

3.4 Instrumentos e estratégia de coleta de dados

Segundo Appolinário (2012), existem infinitas formas de coletar dados de pesquisa, e isso ocorre em função das inúmeras possibilidades quanto aos próprios instrumentos de pesquisa. O instrumento escolhido para a coleta de dados nesta pesquisa foi o questionário auto aplicado, uma ferramenta de uso muito comum em ciências sociais.

Segundo Gil (2008), a utilização do questionário possibilita atingir um grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio. Além disso, implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores, garante o anonimato das respostas, permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente e não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistador. Por outro lado, ao se escolher os questionários, tem que se tomar um cuidado especial em relação à escolha dos respondentes, já que esse método de pesquisa exige que as pessoas tenham um nível mínimo de leitura e escrita. Outra desvantagem desse instrumento, é que o mesmo não oferece a garantia de que a maioria das pessoas irão devolvê-lo devidamente preenchido.

Segundo Hofstede (2001), o instrumento de pesquisa cultural deve ser apto a cobrir as principais questões que uma sociedade considere relevantes. É preciso entender que o que é relevante para uma sociedade pode não ser relevante para outra, por isso, no desenvolvimento do instrumento de pesquisa cultural, deve-se recorrer a estudiosos que conheçam bem a

sociedade que se deseja pesquisar, pois, eles terão condições de incluir as questões que sejam relevantes para aquela sociedade, deixando de lado as questões menos relevantes.

Pelo exposto acima, optou-se em utilizar no presente trabalho o instrumento de pesquisa *Values Survey Module* (VSM). O *Values Survey Module* 1994 (VSM-94) é um formulário que foi desenvolvido por Hofstede entre 1967 e 1973, o qual aplicou junto aos empregados de uma grande multinacional, a IBM, que atua na área da tecnologia da informação. Foram aplicados mais de 116.000 questionários em 72 países em 20 idiomas. O objetivo do questionário é comparar a percepção de valores culturalmente determinantes de um povo de dois ou mais países ou regiões (The Hofstede Centre, 2015).

Esse instrumento permite computar dados relativos às cinco dimensões culturais nacionais definidas por Hofstede (1983): Maior distância do poder *versus* menor distância do poder; necessidade de controlar as incertezas; individualismo *versus* coletivismo; masculinidade *versus* feminilidade; orientação de longo prazo *versus* orientação de curto prazo.

O VSM-94 contém ainda algumas questões para identificar características demográficas tais como sexo, idade, educação, trabalho, nacionalidade atual e de nascimento (Hofstede, 2001).

Hofstede (2001) ressalta que não somente a distinção entre nacionalidades pode causar variância nos resultados da aplicação desse instrumento, uma vez que cada país tende a seguir certos padrões de pontuação. Mas, as características demográficas dos respondentes também podem influenciar tais resultados.

Nesta pesquisa foi utilizado o *Values Survey Module* (VSM), na versão em português do Brasil traduzido por Tanure (2005), com prévia autorização da mesma, que detém os direitos reservados para utilização do instrumento no país.

Optou-se por utilizar a versão de 1994 e, para fins de comparações longitudinais com pesquisas anteriores e conforme indicação de Hofstede (1994) incluíram-se cinco questões utilizadas na versão VSM 82. Dessa forma será possível comparar os resultados com pesquisas anteriores baseadas no VSM 82, ao mesmo tempo garantindo as melhorias propostas pelo VSM 94. As questões acrescentadas são as de número 09, 10, 23, 24 e 25 do questionário disponível no Apêndice A.

Para coletar os dados da pesquisa, os questionários foram impressos e enviados pelo malote da empresa para o responsável pelo RH de cada unidade onde a empresa atua. Os responsáveis pela aplicação dos questionários foram os profissionais de RH de cada unidade e durante a aplicação não foi solicitado nenhum tipo de dado de identificação, fator esse que foi

considerado importante para garantir mais neutralidade à pesquisa e favoreceu a maior participação dos líderes.

Ao todo foram aplicados 105 questionários na empresa pesquisada, sendo 62 na unidade situada no estado de Minas Gerais e 43 questionários na unidade situada no estado do Pará. Esse número atendeu aos critérios propostos por Hofstede (2001) que indica que o número mínimo de questionários a ser aplicado para o diagnóstico de cultura é 20, pois abaixo deste valor a influência individual torna-se muito forte.

A amostra coletada nas duas unidades da Montadora foi composta conforme indicado no Quadro 2 que contempla o número de líderes por unidade da Montadora, o número de respostas obtidas e o percentual relativo.

Quadro 2 - Amostra coletada e representatividade dos respondentes das unidades da Montadora

Unidades da Montadora	Nº de líderes aptos a responderem a pesquisa	Quantidade de respostas recebidas	% Representatividade
Minas Gerais	62	62	100%
Pará	43	43	100%
TOTAL	105	105	100%

Fonte: Elaborado pela autora

3.5 Estratégia de análise de dados

Quanto à estratégia de análise de dados, os estudos de Hofstede (2001) apresentam uma maneira útil para comparação entre culturas, uma vez que o autor traz uma abordagem multidimensional ao assunto. Dessa forma, a análise dos dados coletados, foi realizada a partir dos elementos e categorias culturais estabelecidas pelos autores Hofstede (2001) e Tanure (2005).

Após aplicação dos questionários, e com as respostas recebidas das unidades localizadas nos estados de Minas Gerais e no Pará, deu-se início a etapa de codificação e registro quantitativo de todos os dados.

Conforme Babbie (2003), após a coleta dos dados deve-se codificar quantitativamente os dados para analisá-los estatisticamente e buscar as correlações com as respostas ao problema de pesquisa através do modelo teórico proposto.

Para isso, as respostas do material coletado foram classificadas entre as seguintes classes ou categorias:

1. Colaboradores da Montadora que ocupam cargo de liderança e nasceram e atuam no estado do Pará.
2. Colaboradores da Montadora que ocupam cargo de liderança e nasceram e atuam no estado de Minas Gerais.

A partir daí, foi possível observar as principais características culturais dos colaboradores da Montadora que atuam nos estados de Minas Gerais e do Pará, e a correlação ou não dessas características com as características culturais da Montadora. Esses dados foram agrupados segundo as dimensões culturais de Hofstede (2001).

Os dados foram tabulados e cálculos estatísticos realizados para responder os objetivos desta pesquisa. Os resultados encontrados foram confrontados com os índices encontrados por Hofstede (2001) quanto às cinco dimensões culturais nacionais e com as principais estatísticas descritas por Tanure (2005) em sua pesquisa realizada pelos diversos estados do Brasil, visando a estabelecer comparações e possíveis explicações para diferenças eventualmente encontradas entre os índices dos estados de Minas Gerais e do Pará e o índice da empresa pesquisada.

3.5.1 Definição de pesos

Apesar de na unidade da Montadora situada no estado de Minas Gerais ter havido 62 respondentes, e na unidade situada no estado do Pará 43 respondentes, podemos considerar que as duas unidades da empresa pesquisada foram equivalentemente representadas no conjunto dos dados, uma vez que o número de questionários que retornaram correspondeu a 100% dos líderes aptos a responderem a pesquisa em cada unidade. Dessa forma, não se faz necessário atribuir peso a cada uma das unidades para equalizar a participação delas na pesquisa.

3.5.2 Cálculo das dimensões

Para o cálculo das cinco dimensões, utilizaram-se as fórmulas do Quadro 3, a seguir, descritas no VSM 94 *Values Survey Module* 1994 (Hofstede, 2001). Tais fórmulas apresentam índices de consistência interna elevados, já que foram utilizadas por Hofstede para tabulação

de suas pesquisas. Em função disso, elas também permitem comparações com pesquisas realizadas anteriormente.

Quadro 3 - Fórmulas descritas no *Values Survey Module* 1994 (VSM 94)

DIMENSÕES	FÓRMULA
Distância maior ou menor do Poder	(% gerente 1 ou gerente 2 em Q24) - (% gerente 3 em Q23) + 25 média (Q16) – 15
Necessidade de Controlar Incertezas	60 + 40 média (Q15) - 30 média (Q21) - (% respostas 1 ou 2 em Q25)
Individualismo *versus* Coletivismo	-43 média (Q1) + 76 média (Q2) + 30 média (Q5) - 27 média (Q10) – 29
Masculinidade *versus* Feminilidade	30 média (Q4) + 60 média (Q5) - 39 média (Q7) - 66 média (Q9) +76
Orientação para Longo Prazo *versus* Orientação para Curto Prazo	45 média (Q11) - 30 média (Q12) - 35 média (Q13) + 15 média (Q14) + 67

Fonte: Hofstede (2001)

No Apêndice B do presente trabalho, é apresentada a relação entre as questões do questionário aplicado e as dimensões de valor propostas por Hofstede (2001).

Em resumo, a pesquisa é de natureza quantitativa, e foi realizada em duas unidades da Montadora. Na unidade de Minas Gerais foram aplicados questionários nos líderes que nasceram e atuam neste estado, e na unidade do Pará nos líderes que nasceram e atuam nesta região. A aplicação do questionário foi presencial e os dados levantados em cada unidade serão analisados individualmente, isto é, cada unidade terá um tratamento específico. Essa abordagem faz-se necessária para identificar os traços da cultura prevalecentes nelas, de acordo com as dimensões propostas por Hofstede (2001) e Tanure (2005). A amostra foi não probabilística por tipicidade, composta por pessoas que ocupam cargos de liderança. Dos questionários enviados, retornaram 100% de cada uma das unidades participantes da pesquisa.

Os resultados da pesquisa, tanto da unidade situada no estado de Minas Gerais quanto da unidade situada no estado do Pará, analisados em profundidade, são discutidos no capítulo seguinte.

4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos resultados foi organizada de forma a responder aos objetivos geral e específicos da pesquisa: Primeiramente, caracterizar-se-á a amostra, através da identificação dos respondentes. Em seguida são apresentados os índices da empresa, por unidade pesquisadas (MG e PA) e por dimensão de percepção de valor, conforme definido por Hofstede (2001), procedendo assim a uma análise descritiva dos traços culturais da Montadora. Depois, far-se-á a apresentação e análise das respostas que mensuram as cinco dimensões em estudo das duas unidades pesquisadas. A análise dos resultados visa a estabelecer comparações e possíveis explicações para diferenças eventualmente encontradas entre os índices dos dois estados considerados com os índices globais da Montadora. E por fim, será feita uma comparação entre os aspectos culturais identificados na unidade de Minas Gerais, com os resultados do estudo de Tanure (2005) nessa região.

A escolha preferencial pelos autores Hofstede (2001) e Tanure (2005) se justifica pelo fato de ambos terem estudado a cultura nacional com base nas mesmas dimensões, e a segunda autora ter estendido sua pesquisa aos estados brasileiros, atualizando ainda os dados sobre o Brasil.

4.1 Caracterização da amostra

A amostra estudada refere-se a líderes da Montadora, brasileiros e nascidos e residentes nos estados de Minas Gerais ou do Pará. Hofstede (2001) e Tanure (2005) consideram que determinados traços ou características de uma dada organização ou região interferem nos resultados obtidos em cada uma das dimensões por eles estudadas. Sendo assim, os dados levantados nesta pesquisa foram organizados de acordo com gênero, faixa etária, área de trabalho, tempo de empresa e escolaridade. Os quadros a seguir apresentam os principais dados dos respondentes.

Quadro 4 - Caracterização dos participantes por sexo

SEXO	% MG	% PA	% TOTAL
Masculino	82,25 %	86,04 %	83,80 %
Feminino	17,74 %	13,95 %	16,19 %

Fonte: Dados da pesquisa realizada

Em relação ao gênero, os resultados da amostra apontaram uma clara superioridade dos homens, tanto no resultado geral da Montadora (84%), quanto nos estudos feitos nas duas unidades em que ela atua: Minas Gerais (82%) e Pará (86%). Isto se explica pelo fato das atividades realizadas pela Montadora ainda serem pouco explorada pelas mulheres.

Quadro 5 - Caracterização dos participantes segundo a idade

IDADE	% MG	% PA	% TOTAL
Abaixo de 20 anos	0 %	0 %	0 %
Entre 20 e 24 anos	3,22 %	4,65 %	3,80 %
Entre 25 e 29 anos	11,29 %	18,60 %	14,28 %
Entre 30 e 34 anos	29,03 %	18,60 %	24,76 %
Entre 35 e 39 anos	19,35 %	23,25 %	20,95 %
Entre 40 e 49 anos	32,25 %	23,25 %	28,57 %
Entre 50 e 59 anos	4,83 %	9,30 %	6,66 %
60 anos ou mais	0 %	2,32 %	0,95 %

Fonte: Dados da pesquisa realizada

Quanto à faixa etária, a maior parte dos respondentes da Montadora (74%) tem entre 30 e 49 anos. Ao analisarmos as duas unidades em separado, encontramos na faixa etária compreendida entre 30 e 49 anos o percentual de 80% no estado de Minas Gerais e de 65% no estado do Pará. Tais índices indicam que a população da empresa pesquisada é relativamente madura.

Quadro 6 - Caracterização dos participantes segundo a área de trabalho

ÁREA DE TRABALHO	% MG	% PA	% TOTAL
Administrativo / Financeiro / Pessoal	11,29 %	6,97 %	9,52 %
Comercial	4,83 %	0 %	2,85 %
Produção	53,22 %	76,74%	62,85 %
Expedição	0 %	0 %	0 %
Sócio / Proprietário e diretoria da empresa	0 %	0 %	0 %
Tecnologia da Informação	1,61 %	0 %	0,95 %
Logística	6,45 %	2,32%	4,76 %
Sistema de gestão integrado (Qualidade/	9,67 %	9,30 %	9,52 %

Meio Ambiente/Segurança/Medicina)			
Jurídico	1,61 %	0 %	0,95 %
Projetos	1,61 %	0 %	0,95 %
Diretoria geral	0 %	0 %	0 %
Manutenção	3,22 %	2,32 %	2,85 %
Planejamento	6,45 %	2,32 %	4,76 %

Fonte: Dados da pesquisa realizada

Em função de se tratar de uma empresa que trabalha com projetos industriais, as pessoas pesquisadas, como esperado, em sua maioria estão lotadas principalmente na área de produção, o que representa 63% da amostra. Os demais pesquisados se situam principalmente nas áreas que servem como apoio para a condução das atividades de produção, sendo 9% na administração, 9% no sistema de gestão integrado que compreende as áreas de qualidade, meio ambiente, segurança do trabalho e medicina, 5% na área de planejamento e 5% no setor de logística, perfazendo 28% no total. Tal fato se confirma também ao analisarmos separadamente os índices das duas unidades da Montadora pesquisadas. No estado de Minas Gerais 53% dos líderes pesquisados estão lotados na área de produção, enquanto que no estado do Pará esse percentual é de 77%.

Quadro 7 - Caracterização dos participantes segundo tempo na empresa

TEMPO NA EMPRESA	% MG	% PA	% TOTAL
Menos de 02 anos	24,19 %	30,23 %	26,66 %
De 03 a 06 anos	43,54 %	25,58 %	36,19 %
De 07 a 10 anos	8,06 %	27,90 %	16,19 %
De 11 a 14 anos	11,29 %	11,62 %	11,42 %
De 15 a 18 anos	4,83 %	2,32 %	3,80 %
De 19 a 25 anos	6,45 %	2,32 %	4,76 %
Mais de 26 anos	1,61 %	0 %	0,95 %

Fonte: Dados da pesquisa realizada

No quadro acima, observa-se que 27% das pessoas pesquisadas estão na Montadora há menos de dois anos e se a faixa for estendida até 06 anos, obtêm-se 63%. Ao analisarmos a unidade da Montadora no estado de Minas Gerais encontramos o índice de 68% de pessoas que estão na empresa a menos de 6 anos, e em relação à unidade situada no estado do Pará o

valor encontrado é de 56%. Esses resultados apontam uma população relativamente nova em relação ao tempo de casa, o que pode indicar um elevado índice de rotatividade. No entanto, por se tratar de uma empresa que trabalha por projeto, tal índice é compreensível em função das pessoas serem contratadas no início do projeto e quase 100% do efetivo ser desligado no final do projeto. Levando-se em conta que os projetos duram em média 01 ano, podemos considerar que a questão *turnover* não é uma problemática nessa organização. No entanto, como não era o enfoque da pesquisa, não foi aprofundada a razão deste índice.

Quadro 8 - Caracterização dos participantes segundo a Escolaridade

ESCOLARIDADE	% MG	% PA	% TOTAL
Primeiro grau incompleto	3,22 %	11,62 %	6,66 %
Primeiro grau	9,67 %	4,65 %	7,61 %
Segundo grau incompleto	9,67 %	18,60 %	13,33 %
Segundo grau	30,64 %	60,46 %	42,85 %
Graduação	11,29 %	0 %	6,66 %
Pós-graduação	35,48 %	4,65 %	22,85 %
Outros	0 %	0 %	0 %

Fonte: Dados da pesquisa realizada

Analisando o quadro acima, encontramos um percentual global de pessoas na Montadora que possuem o segundo grau completo de 43% e pessoas que possuem curso de graduação e pós-graduação perfazendo um total de 29%. Somando-se essas três categorias encontramos um percentual de 72% de pessoas que possuem nível de escolaridade acima do segundo grau. Na unidade da Montadora no estado de Minas Gerais o percentual de pessoas que possuem nível de escolaridade acima do segundo grau é de 77%, enquanto que na unidade situada no Pará esse percentual é de 65%. Essa escolaridade em um nível mais elevado pode ser atribuída à natureza das atividades desenvolvidas pela Montadora, que requer um bom grau de especialização.

De forma geral, todos os participantes analisados são brasileiros e nascidos e residentes nos Estados de Minas Gerais ou do Pará. 63% dos pesquisados trabalham na área de produção, 63% tem menos de 6 anos na empresa e 43% tem o segundo grau completo.

4.2 Resultados dos índices da percepção de valor obtidos na Montadora

Visando atender aos objetivos específicos desta pesquisa, neste tópico pretende-se apresentar os resultados individuais das duas unidades estudadas em profundidade nesta pesquisa.

Os resultados serão apresentados por dimensão estudada e seguindo uma escala de 0 a 100 das cinco dimensões, proposta por Hofstede (2001), conforme descrito abaixo:

1. Distância maior ou menor do poder:

Quanto mais próximo de 0 (zero) o resultado, menor a distância do poder, e quanto mais próximo de 100 (cem), maior a distância do poder.

2. Necessidade de controlar incertezas:

Quanto mais próximo de 0 (zero) o resultado, menor a necessidade de controlar incertezas, e quanto mais próximo de 100 (cem), maior a necessidade de controlar incertezas.

3. Individualismo *versus* coletivismo:

Quanto mais próximo de 0 (zero) o resultado, mais coletivista, e quanto mais próximo de 100 (cem), mais individualista.

4. Masculinidade *versus* feminilidade:

Quanto mais próximo de 0 (zero) o resultado, mais feminino, e quanto mais próximo de 100 (cem), mais masculino.

5. Orientação de longo prazo *versus* orientação de curto prazo:

Quanto mais próximo de 0 (zero) o resultado, a orientação é mais de curto prazo, e quanto mais próximo de 100 (cem), a orientação é mais de longo prazo.

As dimensões culturais foram identificadas para o total da amostra e relacionadas com as dimensões culturais do Brasil identificadas nos estudos de Hofstede (2001) e de Tanure (2005), e com as dimensões culturais de Minas Gerais identificadas na pesquisa realizada por Tanure (2005) nesse estado.

Os índices da percepção de valor por dimensão, encontrados nas unidades da Montadora situadas nos estados brasileiros de Minas Gerais e do Pará, comparados aos resultados obtidos por Hofstede (2001) e Tanure (2005) no Brasil, e Tanure (2005) em Minas Gerais, estão representados no Quadro 9.

Quadro 9 - Comparação entre os índices das cinco dimensões de percepção de valor identificadas por Hofstede (2001) obtidos nas pesquisas de Hofstede (2001) e Tanure (2005) no Brasil, na pesquisa de Tanure (2005) em Minas Gerais e na pesquisa atual.

PESQUISAS	**HOFSTEDE (2001)**	**TANURE (2005)**	**TANURE (2005)**	**PESQUISA ATUAL**	
Ano de realização das pesquisas	**1980 a 1990**	**2001 a 2003**	**2001 a 2003**	**2015**	
Unidade de análise / **Dimensões Hofstede**	**Brasil**	**Brasil**	**MG**	**MG**	**PA**
Distância maior ou menor do Poder	69	75	77	96	72
Necessidade de Controlar Incertezas	76	36	41	65	46
Individualismo *versus* Coletivismo	38	41	44	52	49
Masculinidade *versus* Feminilidade	49	55	51	33	34
Orientação para Longo Prazo *versus* Orientação para Curto Prazo	65	63	68	71	56

Fonte: Elaborado pela autora

Em 2010, foi publicado no *Journal of Cross-Cultural Psychology* um artigo que comparou a cultura regional dentro do Brasil. O artigo explorou a diversidade cultural no Brasil em um contexto de negócios e foram mencionados três diferentes projetos de pesquisas realizadas nos estados brasileiros (Hofstede, Hilal, Malvezzi, Tanure & Vinken, 2010).

Dentre estes estudos, encontra-se a pesquisa realizada por Tanure (2002) entre novembro de 2000 a janeiro de 2001, com executivos das 1.000 maiores empresas de negócios no Brasil localizadas em quatro estados brasileiros - Ceará, Minas Gerais, São Paulo, e Rio Grande do Sul. O instrumento utilizado pela autora foi a tradução em português do VSM94 (20 questões), mais 5 perguntas do questionário VSM82, mais 7 perguntas demográficas (Tanure, 2002). Em função de Tanure (2002) não ter pesquisado especificamente o estado brasileiro do Pará, não poderemos comparar os dados de sua pesquisa com os dados levantados no presente estudo. Sendo assim, os índices apurados na

unidade do Pará serão também apresentados por dimensão, mas não haverá comparação com pesquisas anteriores neste estado.

É importante lembrar que o presente estudo, quando se refere a Minas Gerais e ao Pará, está focando os resultados de uma única empresa, diferentemente do trabalho de Tanure (2005), que considerou várias empresas em seu estudo.

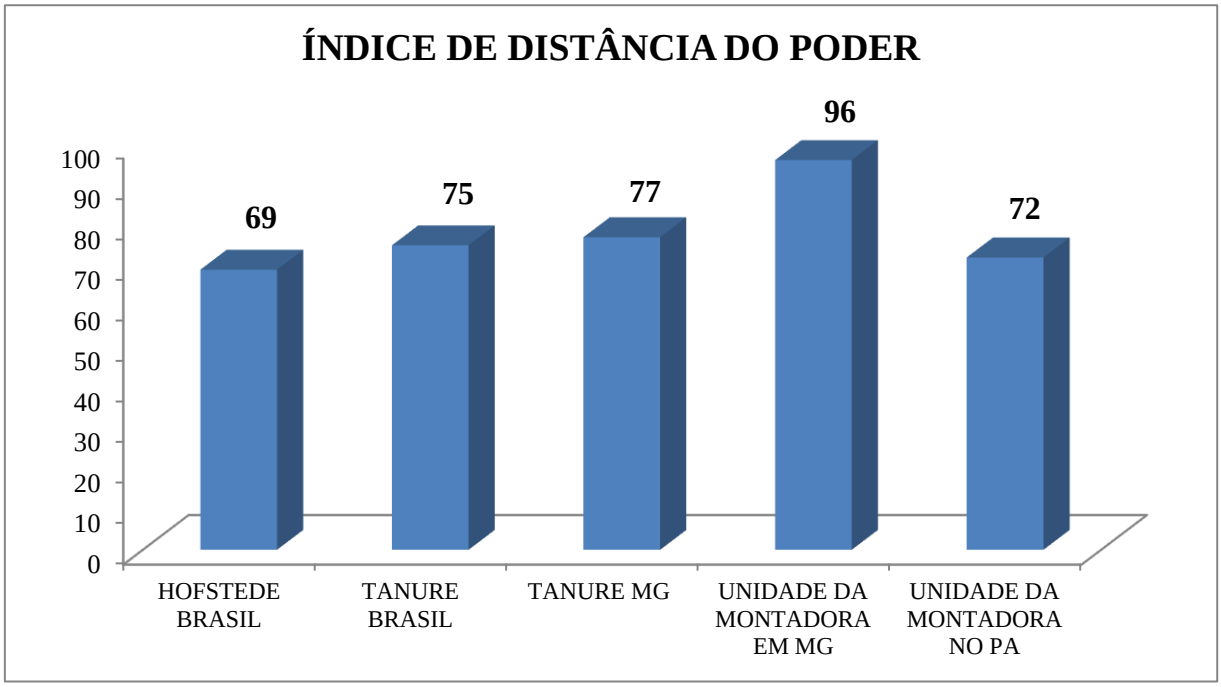
Avaliando as características particulares da amostra e as mudanças ocorridas no Brasil desde o estudo realizado por Hofstede (2001) e Tanure (2005), foram encontradas algumas semelhanças e diferenças que serão analisadas a seguir.

4.2.1 Distância maior ou menor do poder

Essa dimensão relaciona-se com a maneira como a sociedade lida com a existência de desigualdade entre as pessoas e no quanto as pessoas aceitam essa desigualdade como legítima (Hofstede, 2001).

No gráfico 1 é apresentada a comparação entre os índices de distância de poder apurados nas pesquisas de Hofstede (2001) e Tanure (2005) no Brasil, Tanure (2005) no estado de MG e na pesquisa atual nos estados de MG e PA.

Gráfico 1 – Comparativo dos índices de distância do poder entre as pesquisas de Hofstede (2001) e Tanure (2005) no Brasil e no estado de MG e pesquisa atual nos estados de MG e PA.



Fonte: Dados da pesquisa realizada

Analisando o gráfico acima, pode-se observar que na Montadora, a distância de poder é bastante elevada, tanto na unidade de Minas Gerais (96), quanto na unidade do Pará (75), corrobando os índices encontrados nas pesquisas de Hofstede (2001) e de Tanure (2005) no Brasil, que foram de 69 e 75 respectivamente, e o resultado da pesquisa de Tanure (2005) em Minas Gerais, cujo índice foi de 77. Tais resultados também indicam uma elevada distância de poder nesse país e nesse estado.

Segundo Tanure (2005), este índice elevado no Brasil, assim como na maioria dos países latinos, pode ser compreendido como uma herança do Império Romano, onde o povo se submetia à autoridade de seu imperador. Ela demonstra em suas pesquisas realizadas nos estados brasileiros, que mesmo os estados mais ricos do Brasil, como por exemplo, São Paulo e Rio de Janeiro, possuem um índice de distância de poder localizados na metade superior da escala de Hofstede (2001), ou sejam com tendência de maior concentração de poder. Para essa autora, o estilo brasileiro é diferente de outros países cujas histórias e características são muito diferentes das nossas, e ressalta que os brasileiros possuem traços fortes de hierarquia e grande capacidade de lidar com a incerteza, que são refletidas no *jeitinho,* uma característica brasileira que reúne flexibilidade, adaptabilidade e criatividade.

Para Hofstede (2001), 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. Esse autor afirma ainda, que em países onde a distância de poder entre líderes e subordinados é elevada, estes últimos raramente abordam ou contradizem os seus liderados abertamente. A resolução de conflitos é feita de forma indireta, muitas vezes por meio de terceiros, pois o importante é a manutenção da harmonia no ambiente. O autor afirma ainda que quanto maior o número de chefes, maior a distância do poder e que em sociedades com maior grau de especialização, a distância hierárquica tende a ser menor.

Tanure (2005) ressalta que em organizações com este tipo de característica, normalmente as pessoas têm receio de tomar iniciativas e correr riscos, afinal, estão acostumadas com os moldes de relação autoritária e a desigualdade é percebida como natural. Ou seja, além da concentração de poder, há uma forte relação de dependência do subordinado em relação ao superior. Além disso, essa autora afirma que em sociedades com grande distância hierárquica a legitimidade do poder não é desafiada. Apesar de nessas sociedades as pessoas considerarem que o poder está distribuído de forma desigual, elas aceitam essa

desigualdade como natural e a enxergam como uma forma adequada de se organizar o sistema social (Hofstede, 2001).

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 (Hofstede, 1983, 1991, 2001; Tanure, 2005).

Para Tanure (2005), nas organizações, a distância do poder tem influência na modelagem da hierarquia formal, no grau de centralização e no processo decisório. Segundo essa autora, empresas localizadas em países ou regiões com elevada distância do poder, que é o caso da unidade da Montadora situada nos estados de Minas Gerais e Pará, tendem a ser mais centralizadas e ter menor participação dos colaboradores nos processos decisórios.

Em relação à unidade da Montadora situada no estado de Minas Gerais, ao analisar algumas questões da ferramenta utilizada na presente pesquisa, percebe-se que a maioria dos líderes entrevistados nesse estado (79%), pensam que seus gerentes têm estilo autoritário, conforme os gerentes do tipo 1 e tipo 2 descritos no questionário aplicado. Para Tanure (2005), enquanto os gerentes do tipo 1 tomam em geral suas decisões prontamente e as comunicam aos subordinados de forma clara e firme, esperando que elas sejam executadas com lealdade e sem dificuldades, os gerentes do segundo tipo, em geral, tomam decisões prontamente, mas, antes de seguir em frente, tentam explicá-las aos seus subordinados, respondendo às questões que surgirem no momento em que estão expondo as razões das decisões.

Tais resultados podem ter como explicação a história do estado de Minas Gerais, onde os pais da tradicional família mineira deviam ser sempre respeitados e obedecidos, assim como o padre e toda a hierarquia religiosa. O patriarcalismo mineiro que está na base da tradicional família mineira (Arruda, 1999), pode ser considerado evidência desse resultado.

Apesar disso, 60% dos líderes pesquisados têm como tipo ideal, os gerentes do tipo 3 ou tipo 4 descritos no questionário aplicado. Segundo Tanure (2005) gerentes classificados como tipo 3 têm como característica, serem gestores que consultam seus subordinados antes de tomarem uma decisão, que ouvem seus conselhos, pondera-os e só então anunciam a decisão que tomaram. Já gerentes tipo 4, que segundo essa autora são os mais democráticos de todos, geralmente convocam uma reunião com seus subordinados sempre que uma decisão importante precisa ser tomada, colocando o problema diante do grupo e estimulando a discussão. Esse tipo de gerente tende a aceitar o ponto de vista da maioria como decisão.

A partir desses resultados, pode-se inferir que apesar dos líderes da Montadora que atuam no estado de Minas Gerais, possuírem o desejo de uma maior descentralização do processo decisório e de trabalhar em um local aonde eles possam agir com relativa independência, nessa unidade, a hierarquia e a concentração de poder também estão entre os pilares de sua cultura, tal como apontado nos resultados globais da Montadora.

Os dados apurados na pesquisa revelam que nessa unidade, os subordinados receiam expressar sua discordância com os superiores e tendem a evitar conflito com aqueles em posição de poder.

Já em relação à unidade do Pará, dados do Portal do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2015) demonstram que as regiões Norte e Nordeste do Brasil são as mais pobres e com menor nível de escolaridade. Com base nessa informação, o índice apurado na unidade da Montadora nesse estado, confirma o argumento de Hofstede (2001) de que países ou regiões mais pobres tendem a ter maior índice de distância do poder.

No entanto, o percentual de líderes pesquisados no estado do Pará, que possuem o nível de escolaridade acima do segundo grau completo foi de 65%, o que demonstra que entre os pesquisados o nível de escolaridade não é baixo. Tal constatação difere da afirmação de Hofstede (2001) de que sociedades com menor nível educacional, também possuem maior distância de poder.

Sendo assim, o índice elevado nessa dimensão talvez possa ser entendido como uma das heranças da colonização do estado do Pará, onde os coronéis tinham poder e autoridade sobre o povo, e seu desejo tinha força de lei. A partir daí, pode-se inferir que apesar da maioria dos líderes da unidade do Pará possuírem um nível adequado de escolaridade, eles estão habituados aos moldes da relação autoritária e têm receio de tomar iniciativas e correr riscos.

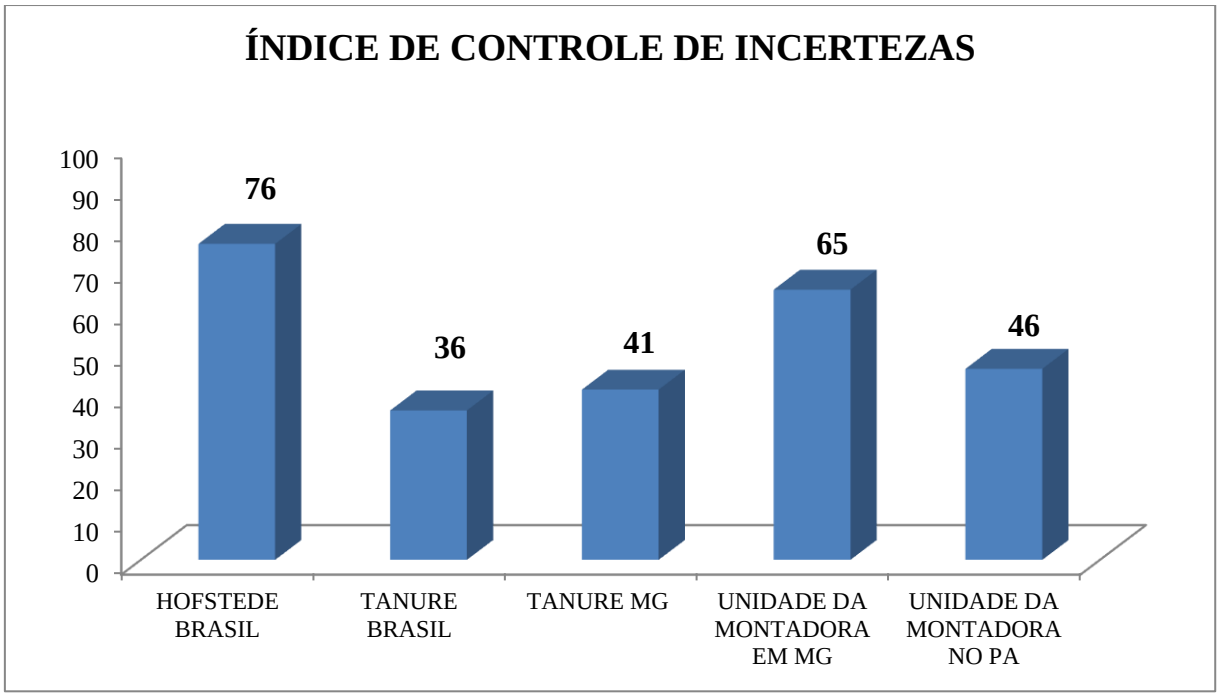
Em função do resultado encontrado na presente pesquisa corroborar os índices encontrados por Tanure (2005) e Hofstede (2001) em pesquisas realizadas por esses autores no Brasil e em Minas Gerais, pode-se inferir que a estrutura organizacional da Montadora sofre influência da característica de alta distância do poder, e devido a isso, seu modelo tende a ser mais centralizado e piramidal, ou seja, assim como ocorre no Brasil, também na empresa pesquisada, a hierarquia e a concentração de poder estão entre os pilares de sua cultura.

4.2.2 Controle de incertezas

A dimensão controle de incertezas, proposta por Hofstede (2001), mede o grau de inquietude dos habitantes diante de situações desconhecidas ou incertas, e segundo este autor, esse termo, que foi emprestado da Sociologia Organizacional norte-americana, é uma necessidade presente em todas as instituições humanas e em todas as sociedades.

No gráfico 2 é apresentada a comparação entre os índices de controle de incertezas apurados nas pesquisas de Hofstede (2001) e Tanure (2005) no Brasil, Tanure (2005) no estado de MG e na pesquisa atual nos estados de MG e PA.

Gráfico 2 – Comparativo dos índices de controle de incertezas entre as pesquisas de Hofstede (2001) e Tanure (2005) no Brasil e no estado de MG e pesquisa atual nos estados de MG e PA.



Fonte: Dados da pesquisa realizada

Em suas pesquisas realizadas entre os anos de 1980 e 1990, Hofstede (2001) aponta que o Brasil apresentava uma elevada necessidade de controlar incertezas, com índice de 76. Na pesquisa realizada por Tanure (2005) entre os anos de 2001 e 2003, o resultado encontrado pela autora foi de 36, representando uma inversão das dimensões quando comparado com Hofstede (2001).

O resultado de 1980 de Hofstede (2001) pode ser explicado, embora não se pretenda argumentar a respeito, pelo ambiente de instabilidade econômica e financeira que caracterizavam o período pesquisado, além da pouca maturidade das organizações políticas, ainda em processo de democratização. Já para Tanure (2005), a explicação para esta significativa mudança verificada no índice apurado em sua pesquisa, refere-se ao fato de que

para enfrentar os desafios da economia, com altas taxas de inflação que atingiram 80% ao mês, entre fins da década de 70 e primeira metade da década de 90, o governo impôs uma série de planos de estabilização monetária e econômica, mudanças de moedas, congelamentos de preços, políticas tarifárias, dentre outros, de forma a propiciar aos brasileiros aprender a viver e sobreviver na incerteza.

O resultado de 46 encontrado na unidade da Montadora no estado do Pará corrobora o índice encontrado por Tanure (2005) em pesquisa realizada no Brasil. No entanto, o índice de 65 apurado da unidade da Montadora situada no estado de Minas Gerais, embora mais próximo ao resultado encontrado por Hofstede (2001), apresentou-se com tendência mais elevada, quando comparado ao resultado encontrado por Tanure (2005) em pesquisa realizada no Brasil e no estado de Minas Gerais.

Esse resultado mais elevado apurado no estado de Minas Gerais, quando comparado ao resultado encontrado por Tanure (2005), talvez possa ser explicado pelo fato de atualmente o Brasil ter voltado a enfrentar grandes desafios na economia, tal como ocorreu entre o final da década de 70 e início da década de 90, e em função disso, estar novamente tendo que lidar com grande necessidade de controlar as incertezas. A crise mundial iniciada em 2008 pode ter gerado maior insegurança e incerteza em relação ao futuro, com possibilidade de ter aumentado esse índice na unidade pesquisada.

Para Tanure (2005) a incerteza é uma experiência subjetiva, um sentimento, mas o sentimento da incerteza não é exclusivamente pessoal, ele pode ser partilhado com outros membros da sociedade. Além disso, segundo a autora, o sentimento e as formas de enfrentar a incerteza fazem parte da herança cultural de uma sociedade e podem ser aprendidos, transmitidos e reforçados pela família, pela escola e pelo Estado e nem sempre são racionais.

De acordo com Hofstede (2001), sociedades com elevada necessidade de controlar as incertezas, preferem situações em que exista uma resposta certa e, por isso, há uma tendência ao conservadorismo e à aversão à inovação. As famílias são mais protetoras e ficam constantemente atentas a eminentes perigos. Há também uma tendência a grande emotividade entre seus membros, que provoca um sentimento de *stress*, de urgência.

Com base na literatura pesquisada (Hofstede, 2001; Tanure, 2005), podemos inferir que na unidade da Montadora situada no estado de Minas Gerais, o elevado índice de controle de incertezas, conjugado ao alto índice de distância de poder, faz com que as pessoas apresentem um elevado grau de aceitação das ordens dos seus superiores. Esta realidade resulta da pouca motivação que os pesquisados apresentam para participar nas tomadas de

decisão, uma vez que se revelam relutantes à autonomia e consequente assunção de responsabilidades.

Outro indício corroborador do resultado encontrado no presente trabalho consiste no apego do mineiro à tradição, traço cultural mineiro citado por vários autores (Andrade, 1967; Arruda, 1999; Dulci, 1988), que pode ser entendido como um dispositivo de segurança para enfrentar as imprevisibilidades da vida em sociedade e das influências modernas.

Já a possível explicação para o índice do estado do Pará estar abaixo do índice da unidade situada no estado de Minas Gerais, pode ser explicado pelo fato de que devido às regiões do Norte e Nordeste do Brasil possuir a menor renda per capita do país, sua população já se acostumou a viver na insegurança e na incerteza em relação ao futuro. Dados demonstram que entre os 40% mais pobres dessas regiões, a proporção de empregados sem carteira é de 31,7%, ou seja, a maioria ainda trabalha de forma informal. Além disso, em 80% dos domicílios dos 10% mais ricos têm saneamento adequado, contra os 35,5% dos 40% mais pobres, que nos leva a inferir que a maioria da população ainda não tem saneamento básico em suas residências (Portal do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2015).

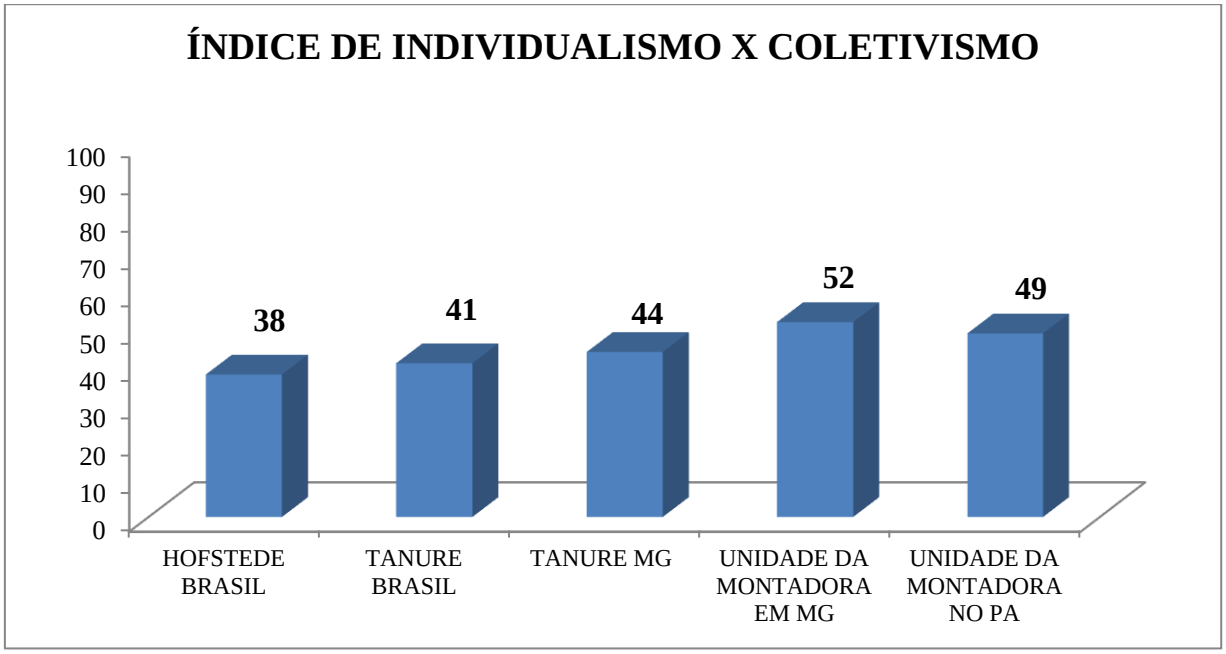
4.2.3 Individualismo versus coletivismo

Segundo Hofstede (2001) essa dimensão descreve a relação entre a noção de individualismo e coletivismo que prevalecem em certa sociedade. Para esse autor, a dicotomia entre coletivismo e individualismo foca o grau em que a sociedade reforça a realização individual ou coletiva nas relações interpessoais.

Para Hofstede (2001), a maioria das pessoas habita em sociedades nas quais o interesse do grupo prevalece sobre o interesse do indivíduo. O autor denominou estas sociedades como coletivistas. Embora a palavra coletivismo possa ter conotações políticas, Hofstede (2001) defende que a mesma não deva ser entendida como tal, pois não se refere ao poder do Estado sobre o indivíduo, mas ao poder do grupo. Apenas uma pequena parte dos habitantes do planeta vive em sociedades onde os interesses do indivíduo prevalecem sobre os interesses do grupo. A essas sociedades Hofstede (1991) denominou individualistas. Nesta dimensão, quanto mais perto de 100, maior o grau de individualismo. Tanure (2005) complementa essa conceituação distinguindo as sociedades individualistas das coletivistas, em que a primeira é voltada para si mesma e a segunda, para os objetivos e metas comuns.

No gráfico 3 é apresentada a comparação entre os índices de individualismo *versus* coletivismo apurados nas pesquisas de Hofstede (2001) e Tanure (2005) no Brasil, Tanure (2005) no estado de MG e na pesquisa atual nos estados de MG e PA.

Gráfico 3 - Comparativo dos índices individualismo versus coletivismo entre as pesquisas de Hofstede (2001) e Tanure (2005) no Brasil e no estado de MG e pesquisa atual nos estados de MG e PA.



Fonte: Dados da pesquisa realizada

Hofstede (2001) apresentou um índice de 38 para a dimensão individualismo *versus* coletivismo. Já Tanure (2005) apurou em sua pesquisa um índice de 41 para essa mesma dimensão. Com base nos resultados encontrados, percebe-se que ambos os autores atestaram através de suas pesquisas, que o Brasil se trata de um país com características coletivistas.

Segundo Tanure (2005), sociedades coletivistas são aquelas que valorizam o relacionamento com as pessoas em seu grupo. Além disso, numa sociedade coletivista a relação entre superior e subordinado é hierarquizada, existindo dependência do subordinado, e os laços de relacionamento pessoais resultam na lealdade entre os envolvidos ou na mudança de prioridades de uma determinada tarefa. A identidade é o grupo social ao qual cada um pertence, a harmonia deve ser mantida e devem ser evitados confrontos diretos (Hofstede, 2001).

Para a Montadora foi apurado o índice de 52 na unidade de Minas Gerais e 49 na unidade do Pará. Com esses resultados observa-se que os líderes da empresa pesquisada,

numa escala de 0 (zero) para as coletivistas e 100 (cem) para as individualistas, encontram-se em certo equilíbrio entre essas duas dimensões.

No entanto, analisando separadamente a unidade do Pará, o índice apurado na pesquisa demonstra que os líderes que lá atuam tendem a ser mais coletivista, exibindo a mesma tendência apurada nas pesquisas de Hofstede (2001) e Tanure (2005) no Brasil. A pesquisa de Tanure (2005) nos estados do Norte e Nordeste do Brasil registraram maior índice de coletivismo, e a autora remete tal resultado ao fato de nessas sociedades os laços entre as pessoas serem mais fortes e fazerem parte de seus valores centrais.

Na maioria das sociedades coletivistas, a família onde cresce a criança não se limita aos pais e aos filhos, incluindo avós, tios, primos e até empregados domésticos. Isso significa que nessas famílias ampliadas, as crianças desde o nascimento estão integradas em grupos fortes e coesos e crescem aprendendo a considerarem-se membros naturais de um grupo, que se torna a sua única proteção segura contra as dificuldades da vida. E continuam a proteger seus membros em troca de lealdade. Em relação ao Brasil, é principalmente na ajuda mútua e proteção que a família demonstra sua natureza coletivista e um aspecto importante também na dinâmica empresarial brasileira, é que se espera que um familiar empregue outro ou que dê preferências para pessoas relacionadas ao seu núcleo social (Tanure, 2005).

Tal fato além de ser percebido no mundo dos negócios brasileiros, de modo particular é também percebido nas relações de trabalho que se estabelecem na unidade na Montadora situada no estado do Pará. O índice apurado na presente pesquisa indica que nessa região, é importante para os líderes pesquisados a construção de relações de confiança que possam gerar relacionamentos duradouros.

Já em relação à unidade de Minas Gerais, o índice apurado aparentemente encontra-se em equilíbrio entre as dimensões individualismo e coletivismo. No entanto, percebe-se, que apesar do índice encontrado da unidade de Minas Gerais estar aparentemente equilibrado, o fato de nessa unidade o índice de distância de poder encontrado (96) ser elevado e o índice de controle de incertezas apurado na pesquisa atual (65), demonstrar que nessa unidade há uma necessidade maior dos líderes de controlarem as incertezas, pode-se inferir que há também nessa unidade, uma tendência de uma cultura mais coletivista, com ações que se traduzem em defesa dos interesses particulares, da família ou outros laços relevantes. Tal fato corrobora o resultado da pesquisa de Tanure (2005) para esse mesmo estado, cujo índice é 44.

Segundo Tanure (2005), em sociedades com alto índice de controle de incertezas, e que também são coletivistas, é comum que existam muitas regras implícitas ou baseadas na tradição. Nessas sociedades, os indivíduos gostam de estar sempre ocupados e de trabalhar

duro como forma de conseguirem segurança, estima e relacionamento social. Tendem a considerar os gestores antigos melhores que os mais jovens, e ainda, a evitar a competição entre os empregados, a resistir às mudanças, tendo uma visão pessimista sobre os motivos que orientam a empresa, apesar de sentir admiração e lealdade a ela.

Tanure (2005) referencia que em culturas mais coletivistas, 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 lideres.

Voltando ao conceito de "mineiridade" já citado por Rocha (2003), pode-se observar a descrição de alguns traços da cultura mineira, que segundo Dulci (1988), é representada por pessoas pacíficas, moderadas, prudentes, que valorizam a ordem, que tem aversão a posições extremistas e de espírito conciliador. Além disso, o perfil do mineiro sugere que esse povo tem uma mentalidade coletiva, que busca sempre a harmonia nas relações e que agem com bom senso, características essas que reforçam a tendência à coletividade entre os líderes pesquisados na unidade da Montadora situada no estado de Minas Gerais.

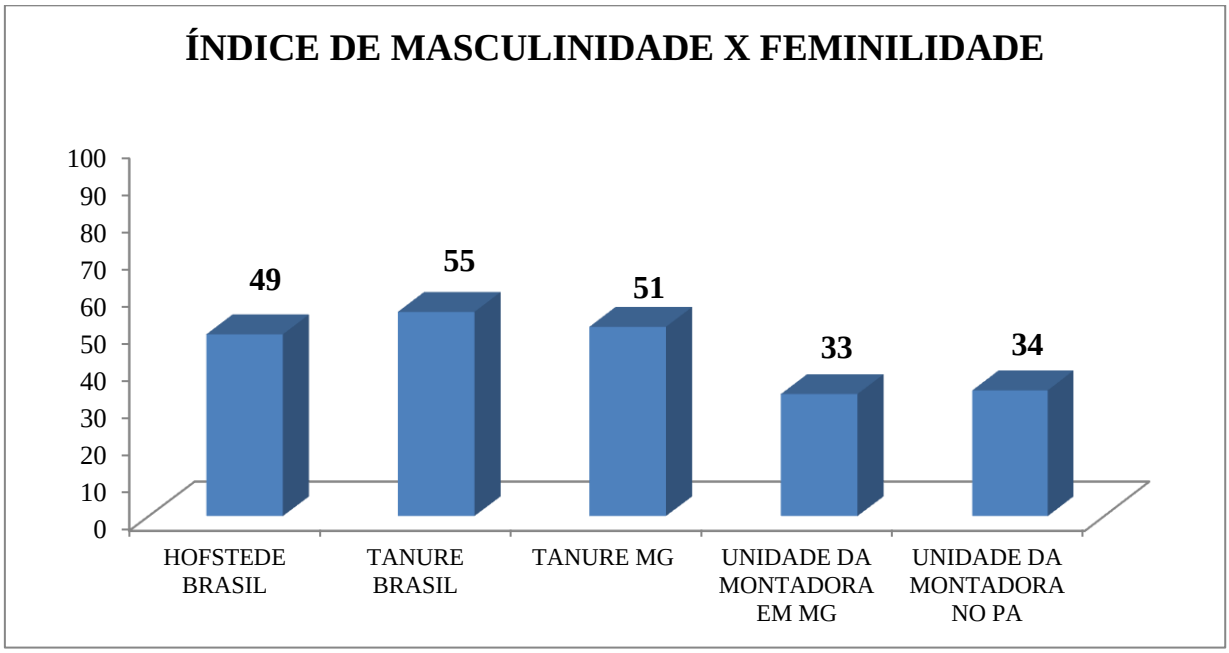
Finalmente, devido ao fato de nas duas unidades da Montadora os índices de distância de poder encontrados serem elevados, pode-se inferir que a empresa pesquisada possui uma cultura com tendência a ser mais coletivista, que tem como característica principal a organização de grupos e associações, cujas ações se traduzem em defesa dos interesses particulares dos membros que compõem o grupo. Tais entidades têm como objetivo fortalecer o grupo para discutir melhores condições com seus superiores diretos. Percebe-se aí que as ações são em prol da coletividade, sobrepondo os direitos individuais.

4.2.4 Masculinidade versus feminilidade

Para Hofstede (2001) a dimensão masculinidade *versus* feminilidade não aponta para as diferenças entre homens e mulheres, mas sim para a competitividade e maiores ambições. Segundo esse autor, este índice não diz respeito apenas à divisão dos papéis, mas também aos valores neles enraizados. Homens e mulheres têm valores mais duros nas sociedades masculinas e mais suaves nas femininas.

No gráfico 4 é apresentada a comparação entre os índices de masculinidade *versus* feminilidade apurados nas pesquisas de Hofstede (2001) e Tanure (2005) no Brasil, Tanure (2005) no estado de MG e na pesquisa atual nos estados de MG e PA.

Gráfico 4 - Comparativo dos índices masculino *versus* feminino entre as pesquisas de Hofstede (2001) e Tanure (2005) no Brasil e no estado de MG e pesquisa atual nos estados de MG e PA.



Fonte: Dados da pesquisa realizada

Em relação a essa dimensão, os índices encontrados na Montadora foram de 33 na unidade de Minas Gerais e de 34 na unidade do Pará. Tais resultados demonstram que o índice de masculinidade caiu quando comparado aos índices de 49 encontrados por Hofstede (2001) em seus estudos e ao índice de Tanure (2005) que foi de 55 no Brasil e de 51 em Minas Gerais, em pesquisa realizada por essa autora entre os anos de 2001 e 2003.

O índice apurado na unidade do Pará corrobora estudos de Tanure (2005) onde ela constata que apesar do Brasil ocupar uma posição intermediária nessa dimensão (55), os estados do Norte apresentam características mais femininas do que os demais estados brasileiros. Segundo a autora, provavelmente esse dado se correlaciona com a menor exposição das pessoas a situações de competição e com a intensa cordialidade, características essas, típicas das sociedades mais femininas. A própria história de formação do estado do Pará, que teve seu início num contexto globalizado em que muitas nações a disputavam, vivenciando dessa forma uma diversidade étnica e cultural, e tendo com isso que estabelecer uma convivência harmoniosa entre essas diversas sociedades, pode ser um sinal dessa feminilidade paraense.

No entanto, em relação à unidade situada em Minas Gerais, o índice apresentado, também demonstra que os líderes da unidade pesquisada possuem características femininas, mesmo tendo predominância de homens em seu quadro funcional.

Quando comparamos o resultado da pesquisa atual na unidade de Minas Gerais, com o índice de Tanure (2005) para esse estado, percebemos que na unidade pesquisada, ao contrário do que foi exposto por Tanure (2005), não há uma tendência de crescimento de características mais masculinas, como competição e interesse pelo sucesso material. Percebe-se que na unidade da Montadora de Minas Gerais, prevalecem valores femininos que focam no relacionamento entre as pessoas, na qualidade de vida e na cooperação.

Essa diferença do índice encontrado na unidade de Minas Gerais, em relação ao resultado do estudo de Tanure (2005) para essa mesma região, pode ser explicada pelas próprias características de formação da Montadora, que é uma empresa que atua no ramo de serviços de montagens industriais, e que por isso necessita de muita cooperação para execução de suas atividades. Embora as atividades do setor de montagem industrial sejam, em geral, marcadas pela masculinidade, na unidade da Montadora no estado de Minas Gerais os traços de feminilidade se impuseram. Segundo Hofstede (1991), as culturas industrializadas femininas têm vantagens relativas em serviços, fabricação adaptada às especificações do cliente e em atividades que envolvem matéria viva.

Outra possível causa para a predominância da dimensão feminina nas unidades pesquisadas nos estados de Minas Gerais e do Pará, pode ser o fato dos serviços executados pela Montadora serem contratados por prazo determinado, ou seja, todo novo projeto da empresa tem uma data de início e de término pré-definida no contrato de prestação de serviço. Devido a isso, seus trabalhadores normalmente não levam seus parentes diretos para morarem com eles nas cidades onde os serviços estão sendo desenvolvidos, permanecendo assim, distantes de seus familiares durante toda a execução das atividades, que podem durar até mais de 01 ano. Em função do tempo que passam longe de seus familiares, eles podem passar a dar mais valor para as relações dentro do ambiente de trabalho, buscando a igualdade, solidariedade e qualidade de vida no trabalho e tendo como valor dominante o valor e o respeito pelo outro. Tais características, segundo Hofstede (2001), são predominantes em sociedades femininas.

De forma geral, os resultados encontrados na pesquisa atual indica uma tendência feminina na cultura da Montadora em ambas às unidades pesquisadas. Para Motta e Caldas (1997), nas culturas femininas não existem grandes diferenciações entre gêneros, sendo assim, homens e mulheres são tratados da mesma forma, em diversos âmbitos, inclusive o empresarial.

Segundo Tanure (2005), nas sociedades femininas a expectativa do papel desempenhado pelo homem e pela mulher não tem diferenças tão significativas, ou seja, tanto

um quanto o outro podem estar mais ligados às atividades externas, à carreira, sucesso e dinheiro, como também podem sentir-se responsáveis pela harmonia das relações e qualidade de vida. Além disso, no ambiente de trabalho, as culturas femininas valorizam a humanização do trabalho, o que significa oportunidades de ajuda mútua e de contatos sociais. Nesse tipo de cultura são valorizados os dirigentes que conseguem a colaboração dos empregados sem necessidade de autoafirmação. Além disso, nessas culturas, o nível de estresse é mais 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.

Da Matta (1986) acentua 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 na Montadora.

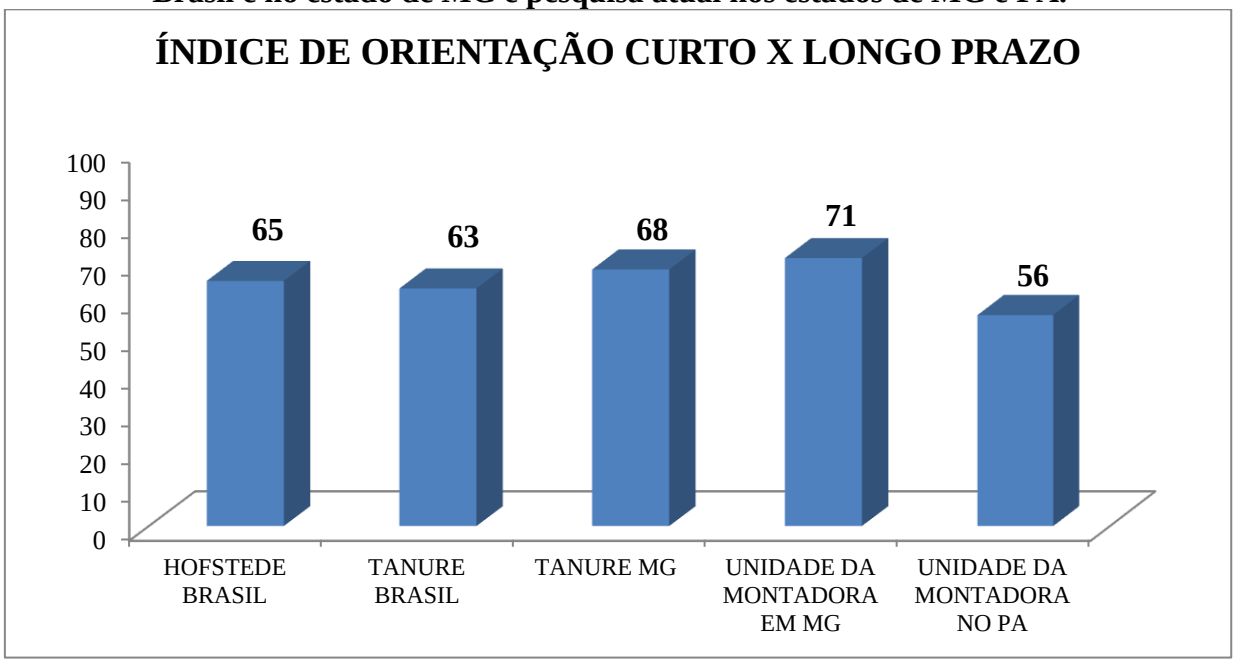
Ao considerarmos que os índices de distância de poder encontrados nas unidades da Montadora foram elevados, demonstrando que nessa organização há uma alta centralização do poder, pode-se inferir que a tendência feminina apurada na atual pesquisa pode de fato ocorrer, desde que a valorização das relações sociais que ali se estabelecem, respeite a hierarquia pré-estabelecida.

4.2.5 Orientação de longo prazo versus orientação de curto prazo

Segundo Tanure (2005), diferentes culturas abordam a dimensão temporal de formas distintas em função da importância relativa que conferem ao passado, ao presente e ao futuro. Nesses termos, a orientação para a vida ou para o trabalho pode ser tipificada como de longo e de curto prazo. Na perspectiva de longo prazo, prevalecem a persistência, a tenacidade para atingir objetivos, austeridade familiar, perseverança e autoridades, voltados para recompensas futuras. Desta forma, algumas condutas presentes visam a obter recompensas futuras e constituem exemplos de valores. Já a orientação de curto prazo é voltada para o passado e o presente e apoia comportamentos como respeito pela tradição, solidez e estabilidade pessoais, reciprocidade de favores, oferendas e gentileza.

No gráfico 5 é apresentada a comparação entre os índices de orientação de longo prazo *versus* orientação de curto prazo apurados nas pesquisas de Hofstede (2001) e Tanure (2005) no Brasil, Tanure (2005) no estado de MG e na pesquisa atual nos estados de MG e PA.

Gráfico 5 - Comparativo dos índices de orientação de longo prazo *versus* orientação de curto prazo entre as pesquisas de Hofstede (2001) e Tanure (2005) no Brasil e no estado de MG e pesquisa atual nos estados de MG e PA.



Fonte: Dados da pesquisa realizada

Tal dimensão foi descoberta por Hofstede (2001) em 1990 quando ele analisou o comportamento das sociedades orientais. Ao realizar pesquisas na sociedade brasileira, o autor encontrou um índice de 65 para essa dimensão.

O resultado de Hofstede (2001) de 65 é muito semelhante ao índice 63 encontrado por Tanure (2005) em uma pesquisa realizada no Brasil aproximadamente dez anos mais tarde, e também muito próximo ao resultado de 68 encontrado por essa mesma autora em pesquisa realizada no estado de Minas Gerais.

Tais resultados rementem a uma posição brasileira tendendo à orientação de longo prazo. Sociedades com altos índices de orientação para longo prazo possuem as seguintes características: forte ética no trabalho, altos valores para educação e trabalho, mostra respeito pela tradição, perseverança, lealdade e compromisso (Hofstede, 2001).

Segundo Tanure (2005), o Brasil apresenta algumas características que sustentam o resultado, seja pelo alto nível de adaptabilidade pessoal, importância do *status*, dos relacionamentos e do tempo necessário para tecê-los.

Na Montadora, o índice encontrado para essa dimensão foi de 71 na unidade de Minas Gerais e de 56 na unidade do estado do Pará, apontando para uma orientação de longo prazo. Tal resultado pode ter como explicação, o fato da empresa pesquisada apresentar tendência ao coletivismo, que tem como uma de suas características, o estabelecimento de relações afetivas

entre seus membros. Segundo Tanure (2005), tais relações são quase familiares e em função disso, demandam muito tempo para serem tecidas.

Apesar do índice apurado na unidade do Pará ter ficado abaixo do índice encontrado na unidade de Minas Gerais, percebe-se que também na unidade do Pará, as pessoas pesquisadas possuem orientação de longo prazo.

No estado do Pará, o índice de orientação de longo prazo pode ser explicado, em função de nesse estado, os laços entre as pessoas serem mais fortes e fazerem parte de seus valores centrais, demandando mais tempo para serem estabelecidos (Tanure, 2005).

Outro ponto importante que pode estar relacionado com o resultado encontrado para essa dimensão no estado do Pará é o fato de atualmente a economia dessa região basear-se fortemente nas atividades de extrativismo mineral. Carajás no estado do Pará é considerado o maior complexo minerador a céu aberto do mundo e transformar o minério de ferro em material utilizável é um longo processo (Portal da Vale, 2015). Em função disso, esse setor é bastante favorável a valores como austeridade e perseverança na busca de resultados, valores esses, conforme ressaltado por Tanure (2005), relacionados com uma orientação temporal de longo prazo.

Já em relação ao estado de Minas Gerais, em sua pesquisa, Tanure (2005) apurou para esse estado um índice maior que a maioria dos outros estados brasileiros pesquisados, e segundo a autora, este fato pode ser atribuído, por exemplo, à importância dada à persistência e perseverança, que marcaram a economia mineira.

Tais resultados nos faz inferir que os líderes da unidade da Montadora situada no estado de Minas Gerais, tendem a possuir valores positivos para educação e para o trabalho, e demonstram respeito pela tradição, sendo perseverantes, leais e compromissados com a organização em que atuam.

Com base nos resultados apresentados nesse tópico, pode-se inferir que na sua grande maioria, as dimensões de valores apuradas na empresa pesquisada apontaram para aderência e relações com a cultura brasileira, ou seja, os dados levantados na pesquisa realizada nas unidades da Montadora situadas nos estados de Minas Gerais e do Pará apresentaram proximidade com as características, os traços e as dimensões de valores culturais brasileiros, verificados nas pesquisas que Hofstede (2001) e Tanure (2005) realizaram no Brasil e que Tanure (2005) realizou no estado de Minas Gerais.

4.3 Comparação entre os resultados geral da Montadora e das unidades pesquisadas (MG e PA)

Uma comparação entre os índices geral da Montadora e os índices das unidades pesquisadas em Minas Gerais e no Pará, obtidos no presente estudo faz-se necessário, a fim de buscar responder ao objetivo geral da presente pesquisa, que consiste em analisar a influência das culturas regionais na cultura organizacional, de uma empresa brasileira de médio porte.

Tais índices são apresentados no quadro 10 abaixo.

Quadro 10 - Índices geral da Montadora e das unidades pesquisadas (MG e PA)

DIMENSÕES HOFSTEDE	ÍNDICE GERAL DA EMPRESA	ÍNDICE DA UNIDADE DA EMPRESA EM MG	ÍNDICE DA UNIDADE DA EMPRESA NO PA
Distância maior ou menor do Poder	86	96	72
Necessidade de Controlar Incertezas	58	65	46
Individualismo *versus* Coletivismo	51	52	49
Masculinidade *versus* Feminilidade	34	33	34
Orientação para Longo Prazo *versus* Orientação para Curto Prazo	65	71	56

Fonte: Elaborado pela autora

Avaliando as características da amostra geral da Montadora e das suas unidades pesquisadas nos estados de Minas Gerais e do Pará, foram encontradas algumas semelhanças e algumas diferenças que serão analisadas a seguir.

Percebeu-se que a cultura organizacional da Montadora em relação à dimensão distância de poder é grande (86), bem como das duas unidades pesquisadas – Minas Gerais (96) e Pará (72). Tais resultados demostram uma grande concentração de poder nessa empresa.

Cruzando o elevado índice apresentado pela Montadora com as proposições de Hofstede (1983; 1991; 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.

Os índices apurados confirmam também a proposição de Tanure (2005) de que a hierarquia e a concentração de poder ainda estão entre os pilares da cultura brasileira. Segundo a autora, o valor poder ainda continua forte na sociedade brasileira hierarquizada.

Hofstede (2001) afirma, que países ou regiões mais ricas e com maior nível educacional tendem a ter menor índice de distância de poder. Para esse autor, quando a instrução aumenta, o índice de dependência tende a diminuir. No entanto, analisando os resultados da presente pesquisa em relação ao grau de escolaridade dos pesquisados, percebemos que apesar de 72% dos líderes da Montadora possuir segundo grau completo, ou apresentarem um nível de escolaridade acima do ensino segundo grau, o resultado para essa dimensão na empresa pesquisada foi elevado, demonstrando que no Brasil não houve mudanças em relação ao índice Distância do Poder.

Analisando também as unidades da Montadora nos estados de Minas Gerais e do Pará, encontramos os percentuais de 77% e 65% respectivamente, de líderes que possuem um grau de escolaridade acima do segundo grau. Tais resultados demonstram que também nessas regiões apesar do grau de instrução mais elevado entre os pesquisados, a distância de poder ainda é grande.

Com relação à dimensão controle de incertezas, o índice geral da Montadora foi de 58. Constatou-se um índice mais elevado na unidade de Minas Gerais (65) e um índice mais baixo na unidade do Pará (46).

Segundo Hofstede (2001), em uma organização onde é alto este índice, existe a necessidade de regras de comportamento, busca da formalização e padronização, estabelecendo rituais, utilizando-se de planejamento de curto e longo prazo. Já na organização que apresenta esse índice mais reduzido, existem poucas leis e regras e as regras existentes não são cumpridas e são suscetíveis a alterações. (Hofstede, 2001).

Talvez este equilíbrio encontrado no índice global da Montadora ocorra, porque apesar de percebermos, de forma geral, que os resultados encontrados na presente pesquisa, revelam semelhança com os estudos de Hofstede (2001) quanto à sociedade brasileira, tendo em vista que esta se apresenta como legalista e pautada em regras de conduta rígidas, o brasileiro aprendeu ao longo dos anos a conviver com a incerteza e a ambiguidade sem se sentir tão ameaçado (Tanure, 2005).

Apesar do equilíbrio no índice geral da Montadora, a variação entre os índices encontrados nas unidades de Minas Gerais e do Pará para essa dimensão, deve ser objeto de investigação mais profunda em futuras pesquisas.

A análise do índice obtido na dimensão individualismo *versus* coletivismo (51 pontos) faz supor que a cultura da Montadora está numa posição intermediária, devendo, certamente, apresentar características tanto do coletivismo quanto do individualismo.

Assim sendo, parece existir na empresa pesquisada, certo equilíbrio entre os interesses individuais e os objetivos e metas comum, os reconhecimentos devem ser coletivos e individuais e as ligações entre as pessoas devem ser mais firmes.

Os índices apurados nas unidades da Montadora (52 em Minas Gerais e 49 no Pará), não variaram significativamente em relação ao resultado geral da empresa pesquisada, no entanto, o índice mais baixo encontrado na unidade do Pará pode nos levar a inferir que nessa região, a identidade é o grupo social a que cada um pertence, que a harmonia deve ser mantida e que devem ser evitados confrontos diretos. Os comportamentos e as atitudes são em pró da coletividade e os direitos individuais não se sobrepõem aos direitos da coletividade (Hofstede, 2001).

Além disso, o resultado encontrado no estado do Pará corrobora estudos de Tanure (2005), quando ela afirma que apesar do Brasil ser um País coletivista, nos estados do Norte e Nordeste esse índice são os mais altos, em função de nessas sociedades, os laços entre as pessoas serem mais fortes e fazerem parte de seus valores centrais.

Quanto ao grau de masculinidade *versus* feminilidade, o resultado de 34 encontrado na Montadora, demonstrou que há predomínio entre os líderes daquela organização de características culturais femininas. Os resultados dessa dimensão nas duas unidades pesquisadas em separado (MG e PA), cujos índices foram de 33 e 34 respectivamente, ficaram em concordância com o resultado geral da Montadora.

Segundo Hofstede (2001) as sociedades com dimensão cultural feminina apresentam como características principais atenção e cuidado pelo outro, simpatia pelos mais fracos, solidariedade, igualdade, qualidade de vida, modéstia e importância na relação entre as pessoas.

O índice mais baixo no ranking de masculinidade indica que na cultura da empresa pesquisada, as atividades são mais cooperativas e com necessidade de pouca competição. Não têm uma consciência tipo empresarial de concorrência entre si por recursos na procura de sucesso material. Têm tendência para considerar que as regras devem ser adaptadas à realidade, ou seja, conjugando com o índice de coletivismo encontrado na presente pesquisa,

que as regras devem ser iguais para todos e em prol da coletividade, que a harmonia deve ser mantida e que devem ser evitados confrontos diretos.

Já em relação à dimensão orientação de curto prazo *versus* longo prazo, o resultado encontrado na pesquisa realizada na Montadora foi de 65. Na unidade de Minas Gerais esse índice foi de 71, um pouco mais elevado que o índice geral da Montadora, enquanto que na unidade do Pará houve uma leve queda do índice apurado (56), em relação ao índice geral da Montadora. Apesar dessas pequenas variações, tais resultados indicam que tanto a Montadora, como as duas unidades pesquisadas separadamente, apresentam como traço cultural uma orientação mais a longo prazo.

Segundo Tanure (2005) é importante para as organizações saberem como administrar o tempo, pois isso se torna um fator de competitividade. Para essa autora, a experiência de tempo significa que podemos considerar agora um evento passado e prever um evento futuro, ou seja, podemos pensar sobre qual movimento competitivo fazer hoje, baseados na experiência passada e nas expectativas do futuro.

Para Hofstede (2001) as diferentes culturas abordam a dimensão temporal de formas diversas, por causa da importância relativa que cada cultura dá ao passado, ao presente e ao futuro. No caso do Brasil, a dimensão mais a longo prazo tem a ver com determinados comportamentos característicos do povo brasileiro, como garantia de emprego, tenacidade para atingir objetivos e austeridade, que são voltados para recompensas futuras (Tanure, 2005).

Tanure (2005) ressalta ainda que, além dos comportamentos característicos de determinado povo, 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 as atividades da Montadora estão concentradas no ramo de extração mineral, e conforme já ressaltado no presente trabalho, esse setor ser marcado por um longo ciclo, 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 pesquisada. Ao examinarmos a natureza desse setor, percebe-se que características como austeridade, perseverança na perseguição de metas e adaptação às circunstâncias podem favorecer o desenvolvimento de uma orientação mais pelo longo prazo.

Conforme também já mencionado nessa pesquisa, outra associação possível quanto à orientação de longo prazo apurada nos estudos realizados na Montadora e em suas unidades situadas nos estados de Minas Gerais e do Pará, é que ambos os resultados mostraram uma

tendência ao coletivismo e uma das características dessa dimensão é a relação afetiva, quase familiar, entre as pessoas.

Após todas as análises realizadas acima, faz-se necessário apresentar uma síntese dos principais traços culturais da empresa pesquisada, extraídos da análise dos índices nas dimensões de valor propostas por Hofstede (2001). Com base nos resultados da presente pesquisa, podemos inferir que na Montadora há uma cultura de alta distância hierárquica com grande centralização de poder e de decisões. Percebe-se também uma forte dependência do subordinado em relação ao superior e um receio por parte das pessoas de tomar iniciativas e correr riscos. Em relação à dimensão Necessidade de Controlar Incertezas, percebe-se uma tendência geral da empresa de ter um maior controle sobre o futuro e uma necessidade de seus líderes de segurança e estima. Verifica-se também um equilíbrio entre os interesses individuais e coletivos, mas com tendência a atitudes mais coletivistas. Constata-se uma cultura mais feminina, com baixo nível de estresse e com uma tendência a menor exposição das pessoas a situações de competição. As relações de trabalho estabelecidas na Montadora tendem a ser mais cordiais e harmoniosas e a Orientação é mais para o Longo Prazo, demonstrando compromisso das pessoas com o trabalho, ética, lealdade, perseverança e respeito à tradição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste tópico serão abordadas as considerações finais, as possibilidades e recomendações para estudos futuros, bem como as limitações da pesquisa.

Pretendeu-se neste trabalho analisar a influência das culturas regionais na cultura organizacional, de uma empresa brasileira de médio porte. Para isso, aplicou-se o modelo de cultura organizacional proposto por Hofstede (2001), dentro das cinco dimensões: distância maior ou menor do poder, controle de incertezas, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade e orientação de longo prazo *versus* orientação de curto prazo. Além disso, buscou-se caracterizar a cultura organizacional de uma empresa que atua no setor de montagem industrial pesada e de suas duas unidades, situadas nos estados brasileiros de Minas Gerais e do Pará e compará-las ao resultado dos estudos realizados por Hofstede (2001) e por Tanure (2005). Devido a isso, esta pesquisa ganha maior relevância, pelo fato de que estudos anteriores realizados no Brasil e no estado de Minas Gerais, podem ser aproveitados, para que se forme um corpo de conhecimentos sobre cultura organizacional. A partir daí, torna-se possível criar um efetivo contato entre a cultura da Montadora e a cultura nacional brasileira e regional mineira.

Para atender aos objetivos propostos, optou-se neste estudo por utilizar o método de pesquisa quantitativo e na análise e interpretação dos dados foram utilizados procedimentos estatísticos. Para tabulação dos dados, foram utilizadas fórmulas descritas no VSM 94 *Values Survey Modul*e 1994 (Hofstede, 2001). Tais fórmulas foram utilizadas por Hofstede para tabulação de suas pesquisas, e por isso, permitem comparações com pesquisas realizadas anteriormente.

Para a amostragem da pesquisa, foram selecionados líderes das duas unidades que nasceram e atuam em cada um dos dois estados considerados nesta pesquisa.

Ao retomar os objetivos que nortearam o presente trabalho, observa-se que os dados levantados durante a pesquisa evidenciam que nas dimensões culturais encontradas, tendo como base os estudos de Hofstede (2001) e de Tanure (2005), existem diferenças e semelhanças culturais nas duas unidades da Montadora.

Acredita-se que essa seja a contribuição acadêmica deste trabalho: buscar entender a cultura conforme propôs Schein (1996), ao dizer 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. No entanto, Schein (1997) 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.

Em relação às semelhanças encontradas nos resultados apurados nas pesquisas realizadas nas duas unidades da Montadora, percebe-se que a elevada distância de poder e a tendência à feminilidade unem essas duas unidades situadas nos estados de Minas Gerais e do Pará.

Os altos índices na dimensão distância do poder, também são coerentes com os índices encontrados por Hofstede (2001) e por Tanure (2005), que já indicavam o Brasil como um país onde a hierarquia e a concentração de poder estão entre os pilares de sua cultura. Um dos inconvenientes deste resultado é que em organizações com este tipo de característica, normalmente, as pessoas têm receio de tomar iniciativas e correr riscos, tendendo a não se sentir responsáveis por decisões, por iniciativas, por implementações do que foi decidido por outro, sendo pouco proativos 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 (Tanure, 2005).

No que diz respeito aos traços de feminilidade, é bom ressaltar que conforme afirma Tanure (2005), culturas femininas valorizam a humanização do trabalho, o que significa oportunidades de ajuda mútua e de contatos sociais. Nesse tipo de cultura são valorizados os dirigentes que conseguem a colaboração dos empregados sem necessidade de autoafirmação, buscando sempre o consenso.

Ao considerarmos que um dos principais traços culturais de organizações com alta distância de poder é a centralização do poder, enquanto que um dos principais traços da feminilidade é o compartilhamento de decisões, pode-se ter a impressão que a empresa pesquisada vive uma contradição. No entanto, acreditamos que tal contradição não ocorre, pois apesar da Montadora possuir como traço cultural uma forte hierarquização de seus níveis de comando, tal fato não a impede de valorizar as relações sociais que ali se estabelecem, pois se percebe que ela busca o compartilhamento de responsabilidade, desde que se respeite a hierarquia.

Tanto na dimensão coletivismo *versus* individualismo, como na dimensão orientação de longo prazo *versus* curto prazo, os resultados encontrados nas duas unidades pesquisadas, de forma geral, também demonstram similaridade. Em ambas as unidades, os comportamentos e as atitudes são em prol da coletividade e a orientação é pelo longo prazo.

Ao analisar os índices da Montadora e das suas duas unidades, percebe-se que nesses locais há um sentimento de grupo e consideração para com o outro. Tais características são marcas da cultura brasileira, na qual as pessoas são integradas em fortes grupos que ao longo de suas vidas continuam a proteger-se mutuamente em troca de lealdade (Hofstede, 2001; Tanure, 2005).

Como destaque, é importante mencionar a diferença significativa entre os resultados encontrados para a dimensão "Necessidade de controlar incertezas", uma das dimensões identificada por Hofstede (2001), que apresentou índices similares nas pesquisas realizadas na Montadora (58) e na sua unidade situada em Minas Gerais (65), mas diferentes do índice apurado na unidade situada no estado do Pará, que foi de 46. Os índices encontrados na Montadora e na unidade de Minas Gerais também contrapuseram o resultado de 36 encontrado por Tanure (2005) em pesquisa realizada no Brasil, e de 41 apurado por essa mesma autora em estudo realizado no estado mineiro.

Baseado na bibliografia utilizada e na pesquisa realizada acredita-se que uma das explicações para a diferença encontrada nessa dimensão, pode estar nos traços culturais dos mineiros, que agem e se se comportam perante os demais de forma diferente de outras regiões do país. A forma como os mineiros estabelecem suas relações afetivas, fazem com que essas pessoas sejam vistas como uma grande família, existindo uma sensação de cooperativismo e união entre as pessoas que fazem parte desse grupo (Dulci, 1988). O fato da unidade da Montadora situada em Minas Gerais ter apresentado como característica cultural uma grande distância de poder, tendendo a concentrar decisões em níveis hierárquicos superiores, pode ser outra explicação para essa diferença encontrada. Tal característica pode indicar que os líderes pesquisados que atuam no estado de Minas Gerais tendem a não sentirem muita segurança e terem menos autonomia para agir, valores esses que são dominantes na cultura de organizações que possuem alto índice de necessidade de controlar incertezas. Em função da sede da Montadora estar situada no estado de Minas Gerais, pode-se inferir que tais características se estendem também as suas dependências. No entanto, para obter mais respostas para a elevação do índice da Montadora e da sua unidade em Minas Gerais, contrapondo os resultados encontrados por Tanure (2005) no Brasil e em Minas Gerais, sugere-se que novos estudos sejam conduzidos. Além disso, recomenda-se também, estudos mais aprofundados que busquem explicar as diferenças entre os índices encontrados para essa dimensão, na unidade de Minas Gerais e na unidade do Pará.

Tendo em vista o questionamento que norteou o presente trabalho – As diversas culturas regionais do Brasil impactam na cultura de suas organizações? – com base nos

resultados encontrados, associados à pesquisa bibliográfica sobre a cultura dos dois estados pesquisados, pode-se inferir que há uma influência da cultura regional de Minas Gerais e do Pará, na cultura da Montadora. Conforme relatado anteriormente, em função da empresa pesquisada atuar em um país como o Brasil, com uma enorme diversidade cultural regional, através de duas unidades funcionais situadas em estados com culturas divergentes, como é o caso de Minas Gerais e do Pará, pode-se inferir que apesar de na Montadora existirem elementos culturais e normas organizacionais uniformes que se sobrepõem a todas as unidades, os valores regionais possibilitam leituras diferenciadas da realidade entre as unidades e interferem nos valores de seus membros. Com isso, interferem na interpretação das práticas organizacionais e na própria cultura da Montadora.

No entanto, mesmo sofrendo influência dessa diversidade regional, é a própria cultura organizacional que deve conduzir toda a organização para que ela cumpra seu objetivo, cabendo à liderança o papel de conhecer e considerar as diferenças na gestão.

A pesquisa realizada, baseada em dados quantitativos, não pretende explicar as causas dos fenômenos encontrados, mas apontar meios que poderão ser explorados em estudos posteriores, por meio deste modelo de Hofstede (2001).

Como sugestão para pesquisas futuras, indica-se aplicar este modelo para caracterizar a cultura organizacional, em outras organizações que atuem nos mesmos estados que a Montadora, que contribuam para o enriquecimento científico de trabalhos acadêmicos e propicie aos administradores outra visão a respeito da cultura organizacional pelo qual é responsável. Além disso, ao levar-se em conta que o presente trabalho sugere a existência simultânea de subculturas dentro das empresas, seria recomendável, aprofundar a investigação a cerca da existência ou não, de interação entre as diversas subculturas existentes nas organizações brasileiras. E por fim, através das pesquisas realizadas, apurar se conforme afirma Schein (1997), há um tipo de cultura que ocorre com maior frequência, ou seja, se alguma das subculturas existentes é predominante na organização.

Por fim, este trabalho possui limitações. Um dos limitadores desta pesquisa, foi a opção metodológica de realizar um estudo de caso envolvendo uma única empresa. Outro limitador se deu pelo fato de utilizar questionários e formulários impressos para a coleta de dados. Essa forma de utilização desse instrumentos limita as interações e o aprofundamento das questões em nível qualitativo. A análise qualitativa poderia auxiliar na compreensão dos resultados, especialmente das diferenças encontradas na comparação com os achados das pesquisas anteriores. E finalizando, outro limitador na presente pesquisa consiste no fato de não ter sido encontrado nas referências bibliográficas pesquisadas, estudos realizados no

estado do Pará, utilizando o questionário desenvolvido por Hofstede (2001), corrobando com uma citação de Tanure (2005), já mencionada anteriormente nesse trabalho, quando a autora ressalta que a maioria dos estudos internacionais mais recentes sobre o tema cultura não incluem o Brasil e, quando o fazem, não estudam as diferenças ou semelhanças entre as diversas regiões brasileiras. Ainda segundo Tanure (2005) até mesmo os estudos que foram desenvolvidos no Brasil não comparam as regiões brasileiras. E justamente na última limitação desta pesquisa, encontra-se também a contribuição deste trabalho para o meio acadêmico, com a apresentação dos índices apurados junto aos líderes da Montadora que atuam no estado do Pará, para as cinco dimensões culturais propostas por Hofstede (2001).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adler, N. J. (1997). International dimensions of organizational behavior. Boston: South Western, pp. 67-94.

Andrade, C. D. (1967). Brasil, Terra & Alma – Minas Gerais. Ed. Carlos Drummond de Andrade, Rio de Janeiro.

Appolinário, F. (2012). Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning.

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

Babbie, E. R. (2003). Métodos de pesquisa de survey. Belo Horizonte: Editora da UFMG.

Barata, M. (1973). Formação histórica do Pará. Universidade Federal do Pará – Coleção Amazônica – Série José Veríssimo.

Benedict, R. (2000). Padrões de Cultura. Colecção Vida e Cultura. Tradução: Alberto Candeias. Lisboa: Edição Livros do Brasil, pp. 13-32.

Caldas, M.P., & Wood, T.J. (2000). Antropofagia Organizacional e a Difícil Digestão de Tecnologia Gerencial Importada. In: RODRIGUES, S.B; CUNHA, M, P. Novas Perspectivas na Administração de Empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu Editora, pp. 107-119.

Cavedon, R.N., & Mendes, L. (2013, abril). As Culturas Organizacionais Territorializadas. Revista de Ciências da Administração. v. 15, n. 35, pp. 108-123.

Child, J. (2002). Theorizing About Organization Cross-Nationally. In: WARNER, M.; JOYNT, P. Managing Across Cultures: issues and perspectives. London: Thomson Learning, pp. 27-75.

Coelho, H. R.; Sá, M. S.; Nogueira, R. C. V.; & Oliveira, M. R. F. (2012, agosto, dezembro). Experiências Inovadoras no Trato com Cultura Popular Paraense: Um Relato de Experiência do Siriá. Revista Cocar. Belém, vol. 6, n.12, pp. 101-112.

Chu, R., & Wood, T.J. (2008, setembro, outubro). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? Revista de Administração Pública - Rio de Janeiro - 42(5): pp. 969-991.

Da Matta, R. (1981). Você tem Cultura? Jornal da Embratel, Rio de Janeiro.

Da Matta, R. (1986). O que faz o brasil, Brasil? 2 ed. Rio de Janeiro: Rocco.

Duarte, C. F. (2007). Asilo da Mendicidade em Belém do Pará: a Pobreza Urbana como contra face da BellÉpoque na Amazônia. Encontro Nacional da Anpur, 12/2007 - Belém. Anais. Belém: Campus Universitário do Guamá.

Dulci, O.S. (1988). Identidade regional e ideologia: o caso de Minas Gerais. Cadernos de Sociologia e Antropologia, Belo Horizonte, v. 1, n. 27, pp. 1-36.

Fleury, M. T. L., Shinyashiki, G., & Stevanato, L. A. (1997, janeiro, março). Entre a Antropologia e a Psicanálise: Dilemas Metodológicos dos Estudos sobre Cultura Organizacional. Revista de Administração, São Paulo v.32, n.1, pp .23-37.

Geertz, C. (1989). "Uma descrição densa: por uma teoria interpretativa da cultura". In: A Interpretação das Culturas. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, pp. 13-41.

Ghoshal, S., & Tanure, B. (2004). Estratégia e Gestão Empresarial, construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos. Rio de Janeiro: Campus Elsevier. Capítulos 1, 2, 3 e 9.

Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Goffee, R., & Jones, G. (1996). What holds the modern company together? Harvard Business Review, 75, pp. 174-194.

Hall, E. T. (2003). The Vocabulary of Culture. In: REEDING, G.; STENING, B. W (Org). Cross-Cultural Management. Vol 1: The Theory of Culture. Cheltenham: Edward Elgar. Cap. 4, pp. 113-138.

Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2003). Response to Geert Hofstede. In: REEDING, G.; STENING, B. W (Org). Cross-Cultural Management. Vol 1: The Theory of Culture. Cheltenham: Edward Elgar. Cap. 14, pp. 522-531.

Handy, C. (1987). Deuses da Administração: transformando organizações. Tradução: Silvia Branco Sarzana. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais.

Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. In: Journal of International Business Studies. Fall: pp. 75-89.

Hofstede, G. (1991). Culturas e Organizações: compreendendo a nossa programação mental. Lisboa: Silabo. Cap. 1, pp. 17-34.

Hofstede, G. (2001). Culture´s consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2 end. Ed. Sage Publications - London, Thousand Oaks CA, New Delhi.

Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. Human Relations, 2002. The Tavistock Institute - SAGE Publications - London, Thousand Oaks CA, New Delhi.

Hofstede, G., & Minkov, M. (2012). Hofstede's Fifth Dimension: New Evidence From the World Values Survey. Journal of Cross-Cultural Psychology. 43(1) pp. 3–14.

Hofstede, G., Hilal, A. V. G., Malvezzi, S., Tanure, B., & Vinken, H. (2010). Comparing Regional Cultures Within a Country: Lessons From Brazil. Journal of Cross-Cultural Psychology. 41(3) pp. 336–352.

Holanda, S. B. (1995). O homem cordial. In: Raízes do Brasil: 26 ed. São Paulo: companhia das letras.

Lacerda, D. P. (2011, setembro, outubro). Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro - 45(5): pp. 1285-1301.

Laraia, R. B. (2001). Cultura: um conceito antropológico. Jorge Zahar, Ed. Rio de Janeiro.

Levine, R. A. (2003). Properties of culture: An Ethnographic View. In: REEDING, G.; STENING, B. W (Org). Cross-Cultural Management. Vol 1: The Theory of Culture. Cheltenham: Edward Elgar. Cap. 2, pp. 31-51.

Motta, F. C. P. (1991, abril, junho). Deuses da Administração, transformando as organizações. Revista de Administração de Empresas. vol.31 no.2 São Paulo.

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

Motta, F. C. P. (1996). Cultura e Organizações no Brasil. Escola de Administração de Empresas de São Paulo - FGV - Núcleo de Pesquisas e Publicações - Série Relatórios de Pesquisa – Relatório nº15.

Paula, J. A. (2000). Raízes da Modernidade em Minas Gerais. Ed. Autêntica, Belo Horizonte.

Penteado, A. R. (1968). Belém – Estudo de Geografia Urbana. Belém: UFPA, v.1.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. Administrative Science Quarterly, Vol. 24, No. 4, Qualitative Methodology. December, pp. 570-581.

Portal da Vale. (2015) Disponível em: < http://www.vale.com/brasil/PT/business/mining/iron-ore-pellets/Paginas/default.aspx> Acesso em 21 de julho.

Portal do Governo do Estado de Minas Gerais. (2015) Disponível em: <http://www.mg.gov.br/governomg/portal/m/governomg/5146-conheca-minas/5146/5044> Acesso em 12 de fevereiro.

Portal do Governo do Estado do Pará. (2014) Disponível em: <http://www.pa.gov.br/O_Para/historia.asp> Acesso em 28 de outubro.

Portal do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2015) Disponível em: <http://www.ibge.gov.br> Acesso em 15 de maio.

Portal do Ministério das Relações Exteriores. Departamento Cultural. (2015). Disponível em: <http://www.dc.itamaraty.gov.br/publicacoes/textos/portugues/revista1.pdf/view> Acesso em 15 de fevereiro.

Ribeiro, W. (1966). Noções de cultura mineira. São Paulo: Editora FTD S/A.

Rocha, S. M. (2003). Identidade regional, produção e recepção: a mineiridade na televisão. In: XII Reunião Anual dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, Recife. Caderno de Resumos da XIII Compós.

Santos, F. V. (2007). Os governadores do Estado do Grão-Pará e Maranhão: perfis sociais e trajetórias administrativas (1751-1780). Universidade Federal do Paraná. VII Jornada Setecentista. Curitiba.

Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership. São Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. Administrative Science Quartely, June, pp. 229-240.

Simonian, L. T. L. (2010). Belém do Pará: História, Cultura e Sociedade. Belém: Editora do NAEZ.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, pp. 339-358.

Tanure, B. (2002). Perceptions of values of Brazilian managers: Cross-cultural differences and similarities in Brazil. DBA thesis, Henley Management College, Brunel University, UK.

Tanure, B. (2005). Gestão à Brasileira: somos ou não diferentes? - Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia – 2. ed.- São Paulo: Atlas.

Tanure, B., & Duarte, R.G. (2006). O impacto da diversidade cultural na gestão internacional. In:_____. Gestão Internacional. São Paulo: Saraiva. Cap. 8, pp. 193-220.

The Hofstede Centre (2015). National cultural dimensions. Disponível em: http://geert-hofstede.com/national-culture.html Acesso em 15 de fevereiro.

Trompenaars, F. (1994). Nas ondas da Cultura: Como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo Ed. Educator. Caps. 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10.

Trompenaars, F. (1994). Culturas nacionais e culturas empresariais. In:_____. Nas ondas da Cultura: Como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo Ed. Educator. Cap.11, pp. 143-169.

Trompenaars, F. (1994). Rumo ao gerenciamento internacional e transnacional. In:_____. Nas ondas da Cultura: Como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo Ed. Educator. Cap.12, pp. 170-184.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

QUESTIONÁRIO

*Este questionário está sendo utilizado na pesquisa de mestrado de **Juliana Maria Meyer Pinto Cecconello**, aluna do Programa de Pós Graduação stricto sensu em Administração, da PUC Minas, 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, orientadora desta pesquisa. 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: _____/ _____/ _____

Muito obrigada por sua contribuição!

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

Ao pensar e escolher o emprego ideal marque 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**	Da máxima importância	Muito importante	De importância moderada	De pouca importância	De muito pouca ou nenhuma
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 o 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. O superior direto consultar o subordinado antes de tomar uma decisão	1	2	3	4	5
7. Ter oportunidade de crescer	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)*

	Da máxima importância	Muito importante	De importância moderada	De pouca importância	De muito pouca ou nenhuma
11. Constância e estabilidade pessoais	1	2	3	4	5
12. Austeridade (rigidez, seriedade)	1	2	3	4	5
13. Persistência (perseverança)	1	2	3	4	5
14. Respeito à tradição	1	2	3	4	5

1. **Muito raramente**
2. **Raramente**
3. **Algumas vezes**
4. **Frequentemente**
5. **Muito frequentemente**

	Muito raramente	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Muito frequentemente
15. Com que frequência você se sente nervoso ou tenso no trabalho?	1	2	3	4	5
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	2	3	4	5

Até que ponto você concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações?

(Por favor, marque uma resposta em cada linha, de acordo com a escala abaixo.)

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

	Concordo totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo totalmente
17. A maior parte das pessoas é confiável	1	2	3	4	5
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	2	3	4	5
19. Uma estrutura organizacional na qual subordinados têm dois chefes deve ser evitada a todo custo	1	2	3	4	5
20. A competição entre empregados geralmente traz mais malefícios que benefícios	1	2	3	4	5
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	2	3	4	5
22. Se as pessoas fracassam na vida, a culpa geralmente é delas mesmas	1	2	3	4	5

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.

	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
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

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

	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
24. A qual dos quatro tipos de gerente anteriormente descritos você diria que os superiores da sua organização mais se assemelham?	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
( ) Até me aposentar.
( ) Mais do que cinco anos (mas, provavelmente, deixarei esta empresa antes de me aposentar).

26. Qual a idade da empresa que você trabalha atualmente?

( ) Abaixo de 5 anos
( ) Entre 6 – 10 anos
( ) Entre 11 – 15 anos
( ) Entre 15 – 20 anos
( ) Entre 20 – 25 anos
( ) Entre 25 – 30 anos
( ) Entre 30 – 40 anos
( ) 40 anos ou mais

*Informações a seu respeito que serão utilizadas **exclusivamente** para fins desta pesquisa:*

27. Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino

28. Idade:

( ) Abaixo de 20 anos
( ) Entre 20 – 24 anos
( ) Entre 25 – 29 anos
( ) Entre 35 – 39 anos
( ) Entre 40 – 49 anos
( ) Entre 50 – 59 anos

( ) Entre 30 – 34 anos ( ) 60 anos ou mais

29. Nacionalidade: ( ) Brasileira ( ) Outra. Especifique:_____

30. Em que estado brasileiro você nasceu? ( ) Minas Gerais ( ) Pará

31. Em que estado brasileiro você mora atualmente? ( ) Minas Gerais ( ) Pará

32. 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

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

( ) Administrativa/Financeiro/Pessoal ( ) Comercial

( ) Diretoria Geral ( ) Manutenção

( ) Sócio / proprietário e Diretoria da empresa ( ) Produção

( ) Qualidade ( ) Expedição

( ) Outros. Especifique: _____

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 ( ) de 19 a 25 anos

( ) mais de 26 anos

35. Qual sua escolaridade:

( ) Primeiro grau incompleto ( ) Primeiro grau

( ) Segundo grau incompleto ( ) Segundo grau

( ) Graduação. Qual?_____ ( ) Pós-graduação. Qual?_____

( ) Outros. Especifique: _____

Apêndice B – Relação entre as questões do questionário aplicado e as dimensões de valor propostas por Hofstede (2001)

QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO	DIMENSÃO DE VALOR
Q 1 - Ter tempo suficiente para sua vida pessoal ou familiar.	Individualismo x Coletivismo
Q 2 - Ter boas condições físicas de trabalho (boa ventilação e iluminação, espaço de trabalho adequado, distância da sua residência, tráfego, etc.).	Individualismo x Coletivismo
Q 3 - Ter um bom relacionamento de trabalho com o superior direto.	Distância maior ou menor do Poder
Q 4 - Ter segurança no emprego (no sentido de estabilidade).	Masculinidade x Feminilidade e Individualismo x Coletivismo
Q 5 - Trabalhar com pessoas que cooperem bem umas com as outras.	Masculinidade x Feminilidade e Individualismo x Coletivismo
Q 6 - O supervisor direto consultar o subordinado antes de tomar uma decisão.	Distância maior ou menor do Poder
Q 7 - Ter oportunidade de crescer.	Masculinidade x Feminilidade
Q 8 - Ter elementos de variedade e de aventura no trabalho.	Individualismo x Coletivismo
Q 9 - Ter uma oportunidade de ganhar altos salários.	Masculinidade x Feminilidade
Q 10 - Viver em uma área que você e sua família desejem.	Individualismo x Coletivismo
Q 11 - Constância e estabilidade pessoais.	Orientação para Longo Prazo x Orientação para Curto Prazo
Q 12 – Austeridade (rigidez, seriedade).	Orientação para Longo Prazo x Orientação para Curto Prazo
Q 13 - Persistência (perseverança).	Orientação para Longo Prazo x Orientação para Curto Prazo
Q 14 - Respeito à tradição.	Orientação para Longo Prazo x Orientação para Curto Prazo
Q 15 - Com que frequência você se sente nervoso ou tenso no trabalho?	Necessidade de Controlar Incertezas
Q 16 - Segundo sua percepção, e não de acordo com sua situação, analise com que frequência os subordinados receiam expressar sua discordância com os superiores.	Distância maior ou menor do Poder
Q 17 - A maior parte das pessoas é confiável.	Masculinidade x Feminilidade
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.	Necessidade de Controlar Incertezas

Q 19 - Uma estrutura organizacional na qual subordinados têm dois chefes dever ser evitada a todo custo.	Distância maior ou menor do Poder
Q 20 - A competição entre empregados geralmente traz mais malefícios que benefícios.	Necessidade de Controlar Incertezas
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.	Necessidade de Controlar Incertezas
Q 22 - Se as pessoas fracassam na vida, a culpa geralmente é delas mesmas.	Masculinidade x Feminilidade
Q 23 - Para os tipos de gerente descritos anteriormente, marque aquele sob as ordens de quem você preferiria trabalhar (Por favor, marque uma única resposta).	Distância maior ou menor do Poder
Q 24 - A qual dos quatro tipos de gerente anteriormente descritos você diria que os superiores da sua organização mais se assemelham?	Distância maior ou menor do Poder
Q 25 - Quanto tempo mais você acha que continuará a trabalhar para a empresa ou organização para a qual você trabalha atualmente?	Necessidade de Controlar Incertezas