

O Setor de Serviços de Lavras Novas – MG: um Estudo sobre a Influência da Cultura Local na Cultura Organizacional sob a ótica de Geert Hofstede e Charles Handy

Autoria: Vanuza Bastos Rodrigues, Fernando Coutinho Garcia

RESUMO

A cultura organizacional ao considerar os fatores culturais da sociedade em que está inserida, se expande para os aspectos sociais, culturais e econômicos. No caso brasileiro as práticas administrativas ainda estão sujeitas a modelos importados e adaptados, submetendo-se a mudanças e leituras diferenciadas. Por meio da construção histórica da cultura brasileira, pretendeu-se verificar como os traços culturais locais influenciam a cultura organizacional, tendo como objeto de estudo o setor de serviços de Lavras Novas – MG. Para atingir os objetivos esperados, promoveu-se a análise da abordagem de Charles Handy, que identifica quatro modelos de administração com os deuses gregos, como também de quatro dimensões da cultura nacional estabelecidas por Hofstede. Metodologicamente, adotou-se um modelo misto de pesquisa, compreendendo a abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa, para a análise dos dados coletados. Os resultados obtidos evidenciaram a predominância da cultura existencial que se relaciona com o deus Dionísio, para a cultura organizacional. Para a cultura local, prevaleceram as características que elevam a independência e a liberdade individual, no que diz respeito ao trabalho, a tendência à igualdade de gêneros e leve tendência ao individualismo, além da grande influência da cultura local dentro das organizações.

Palavras-chaves: Cultura organizacional; Cultura Organizacional Brasileira

1. INTRODUÇÃO

O Brasil, um país de grande dimensão territorial, diversidade ambiental, social, cultural, religiosa e econômica, tem por características a controvérsia e a sedução, dificultando a capacidade de compreensão de quem não conhece a origem e a formação do povo brasileiro. DaMatta (1986) afirma que, para compreender a sociedade brasileira é necessário visualizar a dualidade estabelecida entre o tecnológico e o antigo, trabalhado e moldado por anos, fazendo com que ambas as partes prossigam simultaneamente.

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

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

Sendo assim, a cultura organizacional brasileira nasce sob o julgo do mais forte, do que tem mais renda e daquele que tem relacionamentos estreitos com o poder: a Coroa Portuguesa. Com a dizimação dos índios, por sua natureza livre, e com o domínio dos africanos, que distantes da sua origem, separados das suas famílias e com um destino incerto, tornaram-se escravos. Instaura-se nesse cenário, a cultura do engenho.

O povo brasileiro buscou na coletividade, na religiosidade e nos traços de cada cultura formas de se defender, sobreviver e de conquistar espaços na sociedade que emergia. Surgem

nesse contexto, a *malandragem*, o *jeitinho brasileiro*, o *despachante*, o *padrinho* e o *homem cordial*, como personagens carregados de significados que só podem ser entendidos mediante estudos profundos sobre a formação da sociedade brasileira.

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

O Brasil, por sua diversidade cultural, é um local propício para a implantação de vários modelos de gestão organizacional ou, até mesmo, para a criação de outros, por intermédio das adaptações que vão ocorrendo na vida das organizações, em relação à comunidade na qual estão inseridas. Sendo assim, as organizações do setor de serviços não ficariam impunes a essas adaptações, principalmente se estiver desenvolvendo suas atividades em uma comunidade que até recentemente vivia regida pelos conceitos fundados nas tradições religiosas, da ética, da troca e da solidariedade, como ocorre em Lavras Novas – MG, um lugar com características muito próprias, com sua cultura alicerçada na religiosidade, em princípios éticos rígidos e na manutenção das tradições familiares, entre vários outros elementos que foram cultivados e solidificados no decorrer da sua história, que remonta ao passado imperial brasileiro.

Há 15 anos, aproximadamente, esta localidade vem agregando novos valores a sua cultura, em função do *boom* turístico, tendo o seu meio ambiente e a sua cultura modificados em prol do desenvolvimento do setor de serviços, que apóia o turista durante a sua estadia na localidade. Por outro lado, as organizações também se depararam com comportamento e formas de organização diferentes, mas fundamental ao sucesso das suas empreitadas.

Sendo assim, a proposta deste artigo privilegiou o levantamento dos principais aspectos da cultura organizacional e da cultura local, subsidiando uma análise no setor de serviços de Lavras Novas – MG, com o intuito de responder a seguinte questão: quais são os principais aspectos da cultura local que impactam significativamente a cultura organizacional das empresas do setor de serviços estabelecidas no distrito de Lavras Novas – MG?

Por objetivo geral procurou explicitar como que a cultura local interfere na cultura organizacional das empresas do setor de serviços estabelecidas no distrito de Lavras Novas – MG, tendo como referência os estudos de Geert Hofstede que trata da cultura nacional, e de Charles Handy, que faz uma analogia dos principais modelos de administração com quatro deuses gregos. Como objetivos específicos, pretendeu: a) identificar os traços da cultura local tendo como referência a cultura nacional; b) identificar os traços da cultura organizacional das empresas do setor de serviços; c) identificar os traços da cultura local; d) analisar e apresentar os impactos da cultura local na cultura organizacional das empresas com atuação no setor de serviços.

2 DA CULTURA BRASILEIRA À CULTURA ORGANIZACIONAL

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

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

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

No caso brasileiro, a construção da cultura nacional ocorreu de forma singular, e marcada por aspectos que ainda hoje influenciam as atividades empresariais. O encontro do português, do índio e do negro; a miscigenação; a casa grande com palco para este encontro; a miscigenação como melhoria da raça brasileira; e um regime político adequado à miscigenação e aos trópicos (FREYRE, 1998), resultando em uma cultura organizacional fundamentada na “relação”, favorecendo a convivência de várias dimensões “- concepções de sociedade, política, economia e cidadania – cujos valores envolvidos são diferentes, conciliando modos bastante diversos de cidadania através da transformação de experiências negativas de um mundo em experiências positivas do outro” (KONUMA, 2006, p. 6).

2.1 Dimensões Culturais de Hofstede

De acordo com Hofstede (1991), as sociedades demonstram suas diferenças por meio de quatro dimensões culturais: a) distância do poder: refere-se aos indivíduos que detêm, ou não, o poder em uma sociedade e à sua aceitação em relação à desigualdade de poder e o consideram como normal; b) individualismo e coletivismo: para o autor, culturas individualistas são aquelas sociedades cujos indivíduos são associados aos seus próprios interesses e aos da sua família. Nas culturas coletivistas, pressupõe-se que o indivíduo pertença a uma ou mais comunidades, sem que isso envolva os destaque pessoal; c) masculinidade e feminilidade: espera-se que o homem seja assertivo, competitivo, ambicioso e comprometido com os aspectos materiais e, em outro extremo, posiciona-se a mulher, prestativa, importando-se com a qualidade de vida, cuidando das crianças e dos mais fracos; d) aversão à incerteza: define-se por meio do grau de descontrole presenciado em indivíduos de uma cultura em relação à imprevisibilidade e à situação em que é adotada segundo códigos estritos de comportamento e de opinião, com a finalidade de evitar situações que lhes fogem ao controle.

Em pesquisa sobre cultura nacional realizada por Hofstede (1991) em 40 países, o Brasil foi avaliado como uma “sociedade onde o social é mais importante do que o individual”, apresentando uma característica marcante no que se refere à grande distância do poder entre os grupos sociais, também verificada na distribuição de renda. E ainda, apresenta um elevado índice de aversão ao risco ou incertezas (BARBOSA, 1996, KONUMA, 2001; MOTTA, 2003). Quanto à dimensão masculina e a feminina Motta (2003, p. 13) afirma sobre o Brasil: que “ele está em uma dimensão feminina entre os que procuram evitar a incerteza, mas ele está em uma dimensão feminina próxima de uma dimensão masculina, sendo difícil situar a sociedade brasileira entre o masculino e o feminino”. Quanto à motivação dos trabalhadores brasileiros e sua identificação com as empresas, a avaliação de Hofstede (1991)

ressalta que os trabalhadores brasileiros “se identificam muito com as empresas, mas um pouco menos do que em certos países desenvolvidos” (MOTTA, 2003, p. 14).

2.2 Traços Brasileiros

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

Tendo como cenário a cultura organizacional, é possível agrupar traços que demonstram ser mais determinantes e que são considerados pelo autor como fundamentais para a compreensão do cotidiano das organizações brasileiras. Por outro lado, ressalta-se a preocupação de Alcadipani e Crubelate (2003, p. 72) em relação às generalizações e ao agrupamento dos traços nacionais, pois este procedimento confere imutabilidade social, justificando a existência de “um estilo brasileiro de administrar, de traços para uma análise organizacional, do estrangeirismo e do paternalismo”, favorecendo a negligenciação das especificidades regionais, locais e individuais. Para Freitas (2006), os traços brasileiros que mais influenciam as organizações são: a) Hierarquia: em termos de grupos sociais, tem por principais características a centralização do poder, o distanciamento nas relações pessoais, a aceitação e a passividade pelos grupos inferiores; b) Personalismo: as características mais relevantes deste aspecto encontram-se na sociedade fundamentadas nas relações pessoais, na proximidade com o outro, envolvendo elementos afetivos e o predomínio do paternalismo moral e econômico (FREITAS, 2006); c) Malandragem: o modelo de sociedade hierarquizada, caracterizada pela desigualdade social e econômica, favorece o surgimento do modelo de navegação social, que tem como principal instrumento as relações possibilitadas pelos laços de família e de amizade (FREITAS, 2006); d) Sensualismo: a miscigenação e a poligamia nunca foram problemas para os portugueses e sempre se fizeram presente na sociedade, mesmo se comparadas às questões religiosas, pois nunca impuseram regras morais em relação aos aspectos que envolviam os prazeres da carne e do fálico (FREYRE, 1998); e) Aventureiro: Freyre (1998) e Freitas (2006) afirmam que o imperialismo português encontrou na prosperidade judia, visualizada na desenvoltura para o comércio, as formas necessárias para a sua expansão, visto que detinham aversão à agricultura e desprezo pelo trabalho manual. Por não adotar a religião do trabalho, os portugueses tinham por preferência a digna ociosidade, pois esta “sempre lhe pareceu mais interessante do que a luta irrestrita pelo pão de cada dia, e ainda, “enquanto os povos protestantes exaltam o esforço manual, o que é admirado pelo português e, por conseguinte, pelo brasileiro é a vida de senhor” (FREITAS, 2006, p. 52).

2.3 Os Quatro Deuses da Administração

Charles Handy sustenta que a administração não é uma ciência exata, mas sim um processo que envolve criação e política, e ainda que cada organização apresente diferenças administrativas, é possível observar padrões, modelos e orientações semelhantes (GOMIDE JÚNIOR, MARTINS, 1997). Para tanto, designou um deus para cada filosofia administrativa ou cultura organizacional, destacando: a) Zeus ou Cultura-de Clube: representado pela teia da aranha, tem em suas linhas irradiadas do centro as divisões do trabalho com bases nas funções ou nos produtos. Zeus, sendo o deus dos deuses, é temido e respeitado, às vezes, até amado. Simboliza a tradição patriarcal, a irracionalidade, a impulsividade, o carisma, como também certa benevolência. Em geral, esta cultura se encontra nas pequenas organizações empreendedoras, tendo como trabalhadores familiares do fundador; b) Apolo ou cultura-de-função: é representado pela figura de um templo grego, por transmitir a idéia de força e beleza. A relação com o deus Apolo se estabelece pela ordem, pelas regras, pela

racionalidade, pela lógica, pelo trabalho sistematizado, pelo fluxograma, manuais, sistemas de informação e tudo mais que transmite os valores e vantagens da burocracia; c). Atena ou cultura-de-tarefa: tem por preocupação a solução de problemas, ou seja, “definir o problema, depois distribuir os recursos adequados à solução, dar o sinal verde, máquinas e dinheiro ao grupo de homens resultante, e aguardar a solução. Julgar o desempenho em termos de resultados, problemas resolvidos” (HANDY, 1994, p. 26); d) Dionísio ou cultura existencial: diferentes das outras três culturas, nesta o indivíduo é incentivado a atingir o seu propósito, visto que as características principais desta organização são talento e a habilidade pessoal.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A investigação deste estudo, em um primeiro momento, tem caráter quantitativo e explicativo, apresentando como fundamentos: a) a abordagem sistemática de Hofstede (1991) que discute quatro dimensões básicas da cultura nacional: distância do poder; individualismo e coletivismo; masculinidade e feminilidade; e, aversão a incerteza - identificadas em sua pesquisa realizada com “116 mil empregados da IBM, em 53 países ou regiões” (COLETA; COLETA, 2005, p. 156); b) teoria da adequação cultural, de Charles Handy (1994), que discute as quatro culturas organizacionais que se relacionam com quatro deuses da mitologia: Zeus, Apolo, Atena e Dionísio, e validada por Gomide Júnior e Martins (1997). Em outro momento, apresenta-se com um caráter qualitativo, exploratório e descritivo, tendo em vista a necessidade de identificação dos traços da cultura local para atingir os objetivos deste estudo.

Portanto, este estudo caracteriza-se como um modelo misto, que de acordo com Ruiz (2004), apesar de ser complexo e trabalhoso, por interferir em todas as fases do estudo, por este mesmo motivo, agrega maior valor ao seu conteúdo, visto que sua finalidade de ser um estudo quantitativo e explicativo tem por intuito esclarecer os fatores que contribuem para o comportamento das organizações e da população local, e o de ser qualitativo e exploratório, segundo Vergara (2003, p. 47) ocorre por ser “realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”, portanto, não comportando hipóteses.

A combinação dessas duas abordagens compensa as fraquezas e as forças existentes nas estratégias adotadas, permitindo a triangulação por meio da convergência dos resultados, favorecendo a complementariedade, a identificação das contradições e das novas perspectivas do estudo. Sendo assim, concorda-se com Melo *et al.* (2007, p. 68) quando afirma que o “objeto da pesquisa qualitativa é desvendar os aspectos menos formais dos fenômenos em questão, sem desconsiderar sua faceta quantitativa [...] todo fenômeno quantitativo que envolve o ser humano contém uma dimensão qualitativa”, e ainda, “o qualitativo, por sua vez, é histórico e guarda um contexto material, temporal e espacial”.

Quanto aos meios utilizados para a investigação: a) pesquisa bibliográfica, com a finalidade de compor o referencial teórico, fundamentado em estudos realizados sobre cultura organizacional e cultura brasileira; b) pesquisa de campo, utilizando questionários para a identificação dos traços da cultura nacional e da cultura organizacional; c) entrevista em profundidade para a identificação dos traços da cultura local e levantamento da história sobre o surgimento de Lavras Novas-MG, visto que não existem documentos oficiais sobre a sua fundação.

Para a aplicação da pesquisa de cultura organizacional, foram considerados todos os trabalhadores – na sua grande maioria, diaristas - que estavam desempenhando atividades nas empresas prestadoras de serviço estabelecidas na localidade, principais geradoras de emprego na região. Na impossibilidade de quantificar o número de empresas existentes, por não existir dados oficiais e por terem uma existência imprevisível, entrevistou-se todas aquelas que estavam em funcionamento no período da aplicação da pesquisa. Para o questionário sobre cultura nacional, foi considerado todos os habitantes de Lavras Novas – MG. E, nesse

contexto, a seleção dos entrevistados se pautou pelo critério da acessibilidade (VERGARA, 2003), contando com 40 entrevistados para o questionário de cultura nacional e outros 40 para o questionário de organizacional. Quanto à cultura local, foram entrevistados dois sujeitos que guardam na sua memória a história do distrito, indicados pela Mesa Administrativa de Lavras Novas e pela população local como sendo, atualmente, os representantes para tal procedimento.

A coleta de dados processou-se utilizando os seguintes instrumentos: a) questionário contendo 53 itens, em um conjunto de quatro escalas tipo Likert, com cinco opções de respostas para cada item (5 – Concordo totalmente; 4 – Concordo em parte; 3 Em dúvida; 2 – Discordo em parte; 1 – discordo totalmente), para a medida dos fatores da cultura nacional sob a ótica de Hofstede. Este questionário foi validado por Coleta; Montalvo; Coleta, em 2004, (COLETA; COLETA, 2005, p. 158).

Tabela 1: Coeficientes de confiabilidade,

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

Fonte: COLETA; COLETA, 2005, p. 159

b) questionário contendo 28 itens em um conjunto de quatro escalas com base na obra de Handy (1994), representando cada uma das culturas, ou seja, escala de percepção de cultura-de-clube, ou Zeus; escala de percepção de cultura-de-função, ou Apolo; escala de percepção de cultura-de-tarefa, ou Atena; e escala de percepção de cultura existencial ou Dionísio, contendo cinco opções de resposta para cada item (5 – Concordo totalmente; 4 – Concordo em parte; 3 Em dúvida; 2 – Discordo em parte; 1 – Discordo totalmente) para medida dos fatores da cultura organizacional, validada por Gomide Júnior e Martins (1997).

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

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

Fonte: GOMIDE JÚNIOR; MARTINS, 1997.

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

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

4 RESULTADOS

Apresentam-se aqui os resultados do estudo em duas partes distintas: a) resultados obtidos por meio do método quantitativo, subdividido em duas subseções: referente à cultura organizacional e à cultura local; b) resultados obtidos pela análise de conteúdo das entrevistas em profundidade (BARDIN, 1977; MINAYO, 2006).

4.1 Resultados quantitativos

a) Cultura Organizacional: Antes de aplicar a metodologia utilizada em Gomide Júnior e Martins (1997), fez-se a uma análise descritiva dos resultados obtidos nesse estudo por meio do questionário de cultura organizacional. Nesse primeiro momento, utilizou-se a média aritmética obtida para cada indivíduo pesquisado em cada dimensão ou fator. Na TAB. 3, estão algumas estatísticas descritivas das seguintes escalas: Escala de Percepção da Cultura do Clube (EPCC), Escala de Percepção da Cultura da Função (EPCF), Escala de Percepção da Cultura da Tarefa (EPCT) e Escala de Percepção da Cultura Existencial (EPCE).

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

Tabela 3: Estatísticas descritivas das escalas/
Cultura organizacional

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

Fonte: Dados da pesquisa

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

Observou-se também, que o maior número de trabalhadores possuem média no intervalo de 2,25 a 2,75. Além disso, 28 entrevistados, representando 70% dos entrevistados tiveram média na escala inferior a 2,75, evidenciando uma tendência à discordância das situações apresentadas nesse fator. Portanto, a cultura do clube não é muito difundida entre estes trabalhadores, visto que não se verifica, uma cultura em que existe um dono todo poderoso que irradia punições.

Demonstrou-se que 18 entrevistados (o que representa 46% da amostra) apresentou média de EPCT no intervalo de 3,75 a 4,25, e analisando a distribuição total, percebeu-se uma tendência à presença da cultura da tarefa entre os trabalhadores do setor de serviços de Lavras Novas, privilegiando o trabalho em equipe, a busca de soluções contínuas e bem sucedidas de problemas, onde o desempenho dos empregados é julgado em termos de resultados obtidos. E, nas médias aritméticas para a EPCE, tem-se que 69% dos trabalhadores apresentaram média superior a 3, indicando a existência da cultura existencial no setor de serviços de Lavras Novas, em que há preservação da identidade e liberdade individual do empregado.

Após estudar separadamente as médias obtidas para cada escala, fez-se a correlação entre essas escalas, como apresentado na TAB. 4. As correlações marcadas de negrito foram as que se mostraram significativas a 5% de significância. Assim, observou-se correlação significativa da EPCF com a EPCT e EPCE, mas a associação mais forte se deu entre EPCT e

EPCE. Portanto, existe uma tendência de que quanto mais forte for a presença da cultura da tarefa, maior também é a presença da cultura existencial.

Tabela 4: Correlação das escalas –
média aritmética

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

Fonte: Dados da pesquisa

Calculou-se então, o *Alpha de Cronbach* para verificar se as escalas possuem boa consistência interna, mas observou-se que o valor para a EPCE foi inferior a 0,6, indicando falta de consistência interna no fator. Após diversas tentativas, optou-se por retirar do fator EPCE a questão 28 e assim, vista que foi a única questão que, após ser excluída da escala elevou o *Alpha de Cronbach* acima de 0,6. Sendo assim, obteve-se os valores de *Alpha de Cronbach* apresentados na TAB. 5.

Tabela 5: novo α de Cronbach

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

Fonte: Dados da pesquisa

Como em Gomide Júnior e Martins (1997), utilizou-se os fatores cujas componentes principais apresentaram autovalor superior a 1,5, verificando-se que apenas a EPCF teve dois fatores, visto que apresentaram autovalor superior a 1,5. Todas as escalas tiveram, no mínimo, 34% de suas variâncias explicadas pelos fatores selecionados. A proporção de variância explicada se dá pela variância da componente principal dividida pela variância total do fator, que é equivalente ao autovalor da componente principal dividido pela soma de todos os autovalores da matriz analisada.

As TAB. 6 a 9 demonstram os itens que compõem cada fator, com suas respectivas cargas fatoriais e comunalidade (variabilidade explicada pelo item incluído no modelo fatorial).

Tabela 6: Carga fatorial e comunalidade do fator EPCC

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

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 7, em que foram construídos dois fatores para a EPCF, mostra que a primeira componente é praticamente um índice global que dá um peso negativo e próximo de zero para a questão 7. Já a segunda componente dá um grande peso a esse item e pesos variados

(positivos e negativos) para as outras questões. Pelas TAB. 7, 8 e 9, observa-se que as cargas fatoriais são todas positivas, formando, assim, índices globais das respectivas escalas.

Tabela 7: Carga fatorial e comunalidade do fator EPCF

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

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 8: Carga fatorial e comunalidade do fator EPCT

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

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 9: Carga fatorial e comunalidade do fator EPCE

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

Fonte: Dados da pesquisa

Na TAB. 10 estão apresentadas as correlações entre os fatores estudados. Observa-se correlação significativa a 5% de significância entre: EPCF1 e EPCT, EPCF2 e EPCE (correlação negativa) e EPCT e EPCE (associação mais forte). Da mesma maneira que a análise anterior (média aritmética das questões), confirmou que quanto maior a média da escala que mede a cultura da tarefa, maior também é a escala que mede a cultura existencial.

Tabela 10: Correlação das escalas – versão final

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

Fonte: Dados da pesquisa

b) Cultura Nacional: Como realizado para o questionário da cultura organizacional, primeiramente utilizou-se a média aritmética para as dimensões validadas em Coleta e Coleta (2005). No entanto, é importante ressaltar que foram recodificadas as respostas de algumas questões que, intencionalmente, tiveram suas escalas em direção contrária à de outras do mesmo fator. Isso para evitar possíveis vícios nas respostas. Assim, tem-se na TAB. 11 algumas estatísticas descritivas das dimensões em estudo: Índice de distância hierárquica (IDH), Índice de Individualismo (INDI), Índice de Masculinidade (MASC) e Índice de controle de incerteza (INCI).

Tabela 11 Estatísticas descritivas das escalas

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

Fonte: Dados da pesquisa

Observou-se que a menor média é do INDI (2,83) e a maior do IDH (3,24). No entanto, levando em consideração que a escala varia de 1 a 5, as médias não foram altas, o que não indica, de maneira geral, concordância com as situações propostas no questionário. Foi possível observar uma relativa uniformidade nos valores para o IDH, variando de 2,4 a 3,9. Isso mostrou uma situação geral mais neutra, não sobressaindo nenhuma tendência dos aspectos abordados. Considerando-se então que as opiniões entre os trabalhadores do setor de serviços estão “divididas” no que se refere ao nível de distância hierárquica. A análise dos dados ressaltou ainda, que 80% dos trabalhadores do setor de serviços de Lavras Novas apresentaram média do INDI entre 2,15 e 3,35. Nenhuma faixa de valor se destacou das demais, verificando-se a predominância de leve discordância a neutralidade no que se refere a situações de coletivismo e trabalho em equipe. E ainda observou-se que 42,5% dos entrevistados tiveram médias entre 3,25 e 3,65, sendo que um número representativo deles obteve médias menores, indicando uma cultura que tende a valorizar a igualdade de gênero.

Demonstrou-se também que 18% dos trabalhadores entrevistados apresentaram média do CINC entre 2,85 e 2,95 e 13% entre 2,55 e 2,65. As demais faixas de valores apresentaram uma distribuição mais uniforme. Portanto, considerando que a escala varia de 1 a 5, percebeu-se que, não é visto de forma muito clara para os trabalhadores do setor de serviços de Lavras Novas uma situação segura do seu trabalho, em que se controlam e evitam as incertezas.

Como o questionário da cultura nacional foi baseado em Coleta e Coleta (2005), aplicou-se a mesma metodologia deste. Primeiramente, para verificar se os fatores eram consistentes foram calculados os valores de *Alpha de Cronbach*, sendo que tanto para MASC quanto o CINC apresentaram valores inferiores a 0,6. Como estes autores adotaram apenas as questões cuja carga fatorial foi superior a 0,37, foram eliminadas dos fatores as questões que não atenderam a essa regra. Assim, foram recalculados os valores de *Alpha de Cronbach*, indicando que os fatores são consistentes internamente.

Nas TAB. 12 a 15 estão as cargas fatoriais e comunalidades para cada item que compõe os fatores. Observou-se que estes podem ser considerados índices globais das dimensões estudadas, dado que todos têm pesos importantes.

Tabela 12: Carga fatorial e comunalidade para o IDH

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

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 13: Carga fatorial e comunalidade para o INDI

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

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 14: Carga fatorial e comunalidade para o MASC

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

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 15: Carga fatorial e comunalidade para o CINC

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

Fonte: Dados da pesquisa

A análise dos fatores obtidos revelaram que para o IDH, de maneira geral, não se percebeu uma tendência a alguma faixa de valor predominante, mas observa-se evidências de uma situação de neutralidade a leve discordância das questões apresentadas. Confirmando a análise anterior, com a média aritmética, de que existe uma leve tendência ao individualismo.

Quanto ao MASC, destaca-se que 45% dos trabalhadores entrevistados apresentaram média entre 9,5 e 11,5, o que mais uma vez, confirma-se a análise feita através da média aritmética: existe uma tendência à valorização da igualdade de gênero, apesar de não ser muito marcante. E, para o CINC, a maior participação de entrevistados evidencia neutralidade à concordância com as questões abordadas nesse fator. Esse foi o único fator que teve sua análise alterada com a retirada de algumas questões que tiveram carga fatorial inferior a 0,37 para o índice que mede o controle da incerteza.

Para verificar a existência de algum relacionamento entre esses índices, após a retirada de algumas questões que não se mostraram significativas no fator, foi construída a TAB. 16. Observa-se correlação significativa entre o INDI e MASC (associação positiva), INDI e CINC (associação negativa) e MASC e CINC (associação negativa). No entanto, a associação mais forte se deu entre o índice que mede o grau de coletivismo e o que mede o controle da incerteza. Quanto maior um, menor tende a ser o outro, o que confirma a análise da correlação feita entre os fatores que englobavam todas as questões através da média aritmética.

Tabela 16: Correlação dos índices – versão final

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

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Resultados qualitativos

A pesquisa qualitativa realizada para este estudo teve por objetivo levantar os traços da cultura local de Lavras Novas que pudessem corroborar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa, como também recolher dados que comprovassem a história que é divulgada nos sites disponibilizados na internet.

As duas pessoas indicadas para conceder as entrevistas foram identificadas como Entrevistada 1 e Entrevistada 2, destacando-se que a diferença na pronúncia nem sempre significa erro de português, mas, na sua maioria, a representação da forma de como se é falado na localidade, podendo ser observado pela declaração da Entrevistada 1:

Eles falam muito embolado. Agora já melhorou muito... Mas antes a gente não entendia o que um vizinho falava com o outro... Eu não entendia nada. Porque na verdade, era tipo um dialeto que eles falavam.

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

Quem adotou mais essa idéia de quilombo, quem começou essa idéia aqui, eles falam que foi sr. Oscar. [...] ele viu que falando que aqui era um quilombo atraia mais gente pra cá, e ele vendia os balainhos dele, alugava as casinhas dele... (Entrevistada 1)

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

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

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

Eles oferecem. Eles falam as coisas com Entrevistada 2.

Você não quer trabalhar comigo não? E Entrevistada 2 fala que não, mas que conhece uma fulana que quer. (Entrevistada1)

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

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

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

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

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

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

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

A neutralidade se estabelece a partir do momento que os indivíduos que orientam atualmente a população da cidade diante dos problemas que surgem não possuem os mesmos valores e interesses com os quais a comunidade estava acostumada; b) Individualismo e coletivismo: a população de Lavras Novas demonstrou uma tendência à neutralidade para o individualismo, visto que existem indivíduos que se destacam dentre os demais nos vários grupos constituídos na localidade, ou seja, naqueles que conseguiram abrir e manter seus negócios funcionando, independente da concorrência que veio de fora, daqueles que são formadores de opinião em relação aos problemas e as decisões que afetam a comunidade, daqueles que são conferidos a autoridade e poder.

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

Mas, o coletivismo se expressa na da divisão das responsabilidades que envolvem toda a comunidade:

Ele orientava cada um a ir a cada lugar. Você vai conversar com o advogado e vai falar isso, isso e isso. Você vai falar isso, isso e isso com fulano”. O que eu vejo contar é isso. (Entrevistada 2)

E de quando uma dificuldade atinge ao outro:

Ninguém foi trabalhar nesse dia. O pessoal foi tudo pra delegacia. Chegando lá o delegado viu: como vou prender todo mundo? Aqui dentro não vai caber... eu vou alugar um caminhão e mandar vocês de volta pra Lavras Novas. Pagou o caminhão e vieram embora. O policial mandou chamar três, era pra ir o pessoal da mesa e mais três da comunidade, e aí foram 30. Meu irmão falou com o policial lá: “Mas eu tô assustado...” (Entrevistada 2)

c) Masculino e feminino: Em Lavras Novas, a pesquisa quantitativa indicou uma tendência a valorizar a igualdade de gêneros, apesar de não ser muito forte, mas que pode ser corroborado pelo seguinte relato:

Aí eu atravessei no meio da casa e falei: “Não. O povo... você tem que conversar na rua. O povo não vai caber aqui dentro da casa. Ta com medo de que”? Aí, o cara falou comigo assim: “Mas você responsabiliza do pessoal aqui de baixo”? Eu conheço esse pessoal aqui há muitos anos. Eu responsabilizo pelo pessoal daqui é só papo. Então, nós vamos pra rua. “Pode ir por minha conta”. Aí, eles vieram pra fora. (Entrevista 2)

d) Aversão à incerteza: o resultado da pesquisa quantitativa destacou que em Lavras Novas este aspecto não é visto de forma muito clara pelos trabalhadores do setor de serviços, pois seus habitantes não posicionam o setor de serviços como principal fonte de emprego, visto que a população sempre existiu e sobreviveu sem a presença das organizações que ali se estabeleceram.

E aqui ninguém nunca passou fome não. Todo mundo aqui, depois que eu vim pra cá, todo mundo tinha sua televisão, todo mundo tinha sua lista de mantimento que era entregue na porta. (Entrevistada 1)

Por meio desses relatos, percebe-se que a população de Lavras Novas ainda resiste à interferência de novas formas de viver. Guarda os seus valores, suas crenças e seus ritos como bens inestimáveis que não devem ser substituídos por outros. Assim sendo, é muito importante buscar na análise qualitativa os dados que possam demonstrar os traços culturais desta população, ou seja: a) hierarquia: tanto para Freitas (2006) quanto para Motta (2003) este traço tem por pretensão representar as formas de poder exercido entre os grupos sociais, o distanciamento das relações pessoais e a passividade de um grupo em relação ao outro. Em Lavras Novas, percebe-se que seus habitantes não se sujeitam ao controle e ao domínio, principalmente se estes vierem de pessoas de fora da cidade, resultando em discussões e denúncias, entre outras formas de embate; b) personalismo: caracterizado pelas relações pessoais, pela proximidade com o outro e pelo envolvimento afetivo (FREITAS, 2006), este aspecto se encontra em grande evidência nos resultados da pesquisa qualitativa, podendo se destacar na seguinte declaração:

O pai dela trabalhou lá em casa com meu pai. Meu pai trabalhava na ALCAN e ele dirigia o carro do meu pai, viajava com meu pai. O tio dela também morou lá em casa. E aí, quando a mãe dela ficou grávida, ele queria que a irmã dela chamasse Maria do Carmo porque ele gosta muito de mim. Aí, eu não quis deixar e dei o nome nela de Maria Cristina. Mas aí, quando ela nasceu, ele deu o nome nela de Maria do Carmo. Oh atrevimento... (Entrevistada 1)

g) Sensualismo: quanto a este aspecto, somente foi possível perceber este traço na população por intermédio das suas histórias locais que relatam triângulos amorosos. Observa-se que até a chegada do turismo os habitantes de Lavras Novas pautaram a sua sensualidade no amor e na fidelidade para com outro, mas impregnado de elementos religiosos significativos de

sensualidade (FREYRE, 1998), demonstrados pela santa padroeira do local: Nossa Senhora dos Prazeres, de origem portuguesa, e ainda pelos nomes das cachoeiras, Cachoeira dos Prazeres, Cachoeira dos Namorados, ente outras.

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

As meninas agora preocupam muito com a aparência. Já tem doença aqui que não deveria ter, tem gente aqui que tem filho de gente de fora que não tá nem aí. As meninas interessam pelos turistas, os meninos interessam pelas turistas de fora. As meninas aqui ficam sem casar, fica aquele trem confuso. (Entrevistada 1)

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

c) História de Lavras Novas: de acordo com as informações oferecidas pelas duas entrevistadas, foi possível verificar que elas vão ao encontro do que está sendo divulgado pelo *site* oficial sobre o distrito.

O elemento que pode ser considerado *novo* está na relação que se faz com uma possível descendência com índios, pela sua maneira de falar, por seu comportamento, pelo porte físico, pela cor, pelo tipo de cabelo, e pelo sobrenome da população. As entrevistadas também acreditam que o local deveria ser uma vila de mineradores, que, devido a alguma descoberta, recebeu o nome de Lavras Novas. Outro dado referente à origem de Lavras Novas, segundo a Entrevistada 1, relaciona-se com uma passagem de um livro de Bernardo Guimarães:

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

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

Os resultados obtidos com o estudo realizado permitem concluir que os trabalhadores do setor de serviços de Lavras Novas não possuem afinidades com aquelas organizações que cultuam um dono todo poderoso que irradia punições. Eles apresentam mais elementos que os identificam com a Cultura Existencial, ou seja, aquela que necessita do incentivo para atingir

os seus próprios propósitos, pois são detentores de talento e habilidade pessoal. E, justamente por isso não são afeitos a mandos e desmandos, envolvendo-se mais em atividades que lhe garantam independência, prestígio e preservação da identidade e da liberdade individual no seu trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. In: **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 2, 2003. p. 35 – 50.
- BARBOSA, L. N. de H.. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. In: **RAE**. v. 36, n. 4, São Paulo, out./dez., 1996. p. 6 – 19.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- COLETA, J. A. D.; COLETA, M. F. D. Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de Educação Superior. In: **Avaliação psicológica**. v. 4, n. 2, 2005. p. 155 – 164.
- DAMATTA, R da. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.
- DIAS, R. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003. (Coleção Administração e Sociedade).
- FLEURY, M. T. L. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1996. p. 15 – 28.
- FREITAS, A. B. de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. Prestes; CALDAS, M. P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2006. p. 38 - 54
- FREYRE, G. **Casa grande e senzala**. 34. ed., Rio de Janeiro: Record, 1998.
- GOMIDE JÚNIOR, S.; MARTINS, M. C. F. Os deuses da administração: construção e validação de quatro escalas para medida de cultura organizacional. In: **Psicologia: teoria e pesquisa**. Brasília, v. 13, n. 3, set./dez. 1997. p. 311 – 316.
- HANDY, C. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças de cultura empresarial. 1. ed., São Paulo: Saraiva, 1994.
- HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: compreender nossa programação mental. Lisboa: Silabo, 1991.
- KONUMA, C. M. Cultura nacional e cultura organizacional. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalho/artigo_claudiakon.pdf>. Acesso em: 21.10.2007.
- MELO, M. C. O. L. *et al.* Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: GARCIA, F. C.; HONÓRIO, L. C. (Coord.). **Administração – metodologia – organização – estratégia**. 2. ed., Belo Horizonte: Juruá, 2007.
- MINAYO, M. C. de S. Técnicas de análise do material qualitativo: análise de conteúdo. In: **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. Cap. 11, São Paulo: Hucitec, 2006. p. 303 - 318.
- MOTTA, F. P.. Organizações e sociedade: a cultura brasileira. In: **O&S**. v. 10, n. 26, jan./abr. 2003. p. 13 – 17.
- MOTTA, F. P.; CALDAS, M., P. Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira. In: **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2006. p. 15 – 22.
- VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 2003.