
Os Impactos da Cultura Brasileira na Cultura Organizacional Estudo em um Buffet Localizado em Belo Horizonte

National Culture and its Influence on Organizational Culture: a Study in a Buffet in Belo Horizonte

*HUMBERTO GARCIA HENRIQUES**
*PROF. DR. FERNANDO COUTINHO GARCIA***

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral identificar e descrever a influência da cultura nacional na cultura organizacional de um *buffet* localizado na cidade de Belo Horizonte. O trabalho foi realizado com base em um estudo de caso descritivo utilizando a abordagem quantitativa. Os dados foram colhidos por meio de um questionário adaptado considerando os ensinamentos de Geert Hofstede sobre a cultura organizacional, determinando dimensões de análise para identificar até que ponto a cultura nacional influencia a cultura das organizações. O estudo foi feito com 78 funcionários da empresa pesquisada. Os resultados indicaram que a cultura organizacional na empresa estudada possui características e bases familiares. Quando observadas as dimensões de Hofstede, percebeu-se que a distância de poder ainda é alta e a direção possui dificuldade em delegar tarefas e dar autonomia aos subordinados. Pode-se considerar que a empresa pesquisada guarda as mesmas características de grande parte das organizações brasileiras, o que permite dizer que, mesmo em meio a tantas mudanças no mercado, na economia e

* Faculdade Novos Horizontes. E-mail: humbertoghenriques@gmail.com

** Faculdade Novos Horizontes. E-mail: fernando.coutinho@unihorizontes.br

na sociedade em geral, o Brasil ainda mantém de forma concreta seus hábitos, valores e costumes, e estes são praticados de forma significativa por suas organizações.

Palavras-chave: Cultura Brasileira; Cultura Organizacional; Impactos na Empresa.

ABSTRACT

This work has as its general objective identify and describes the influence of national culture on organizational culture of a buffet in the city of Belo Horizonte. The work was carried out on the basis of a descriptive case study using a quantitative approach. The data were collected by means of an adapted questionnaire considering the teachings of Geert Hofstede on organizational culture determining dimensions of analysis to identify the extent which the national culture influence in the culture of organizations. The study was conducted with 78 employees of the company surveyed. The results indicated that the organizational culture within the company studied has characteristics and family foundations. When analyzed the dimensions of Hofstede, it was realized that the distance of power is still high and the direction has difficulty in delegating tasks and give autonomy to subordinates. It can be assumed that the company surveyed stores the same characteristics of a large part of Brazilian organizations, which allows us to say that even in the midst of many changes in the market, the economy and society in general, Brazil still remains of concrete form their habits, values and morals and they are practiced in a significant way by their organizations.

Keywords: Culture Organizacional; Brazilian Culture; Family Business.

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como escopo de estudo a influência que a cultura nacional exerce na cultura organizacional. De forma específica, foram analisadas as características peculiares da cultura brasileira e as formas que essa cultura impacta nas relações entre os membros de uma mesma organização.

A base teórica para a análise dessas influências culturais foi o estudo de Geert Hofstede (2003), psicólogo que se dedicou a demonstrar que existem grupos culturais nacionais e regionais que afetam o comportamento das sociedades e organizações.

Por meio das características de uma cultura, a organização forma valores e uma identidade que serve como uma espécie de guia para o seu funcionamento e determinação de metas e objetivos a serem cumpridos.

A cultura organizacional, segundo Dias (2003), direciona os membros de uma organização a terem comportamentos específicos e, por meio desses comportamentos, são mantidas as relações de poder e as formas de tomada de decisão dentro de determinada organização.

Segundo Tagliapietra e Bertolini (2007), a cultura organizacional pode também influenciar diretamente nos estilos de liderança adotados em uma organização, ou seja, por meio dos valores e princípios culturais seguidos pelos executivos e, com base nas características dessa cultura formada, adota-se uma liderança mais ou menos centralizadora.

No que se refere à cultura nacional, Tagliapietra e Bertolini (2007) descrevem que é preciso levar em consideração que as características de determinado país ou região, como valores culturais, influências religiosas, formas políticas e outros fatores exercem influência direta na formação da cultura, dos princípios e dos valores seguidos em um ambiente organizacional.

A empresa escolhida para o desenvolvimento deste estudo está localizada na cidade de Belo Horizonte-MG, e atua no setor alimentício desde a década de 1970. Suas atividades principais estão relacionadas ao fornecimento de serviços de *buffet* para festas e eventos variados, como casamentos, aniversários, formaturas, entre outros. Atualmente, realiza cerca de 2.500 eventos por ano.

Diante dessas considerações, pretende-se responder à seguinte questão de pesquisa: Qual o grau de influência que a cultura nacional exerce na cultura organizacional em um *buffet* localizado na cidade de Belo Horizonte?

DEFINIÇÃO DE CULTURA E CULTURA BRASILEIRA

Buscando maior compreensão sobre a teoria base que foi utilizada para o desenvolvimento da pesquisa empírica, a revisão teórica apresenta as dimensões da cultura organizacional de Geert Hofstede (2003), que desenvolveu estudo a partir do qual conseguiu

identificar traços da cultura nacional que interferem diretamente no estilo de liderança, de gestão e no comportamento dos membros de uma organização.

Segundo Paschini (2006, p. 43), a palavra cultura “tem origem na antropologia social, e de forma geral traduz, num sentido bastante amplo, as vivências de qualquer grupo humano específico que seja transmitida de geração a geração”.

De acordo com Castro (2002), a cultura apresenta uma base-complexa de valores, padrões, modelos-comuns a uma sociedade, que permite identificá-la. Dias (2003) explica que é a cultura que estabelece os limites nos quais se desenvolve a ação social e, desse modo, é gerada e compartilhada pelos membros de determinada coletividade.

Analisando as teorias que cercam as ciências sociais, Silva e Valadão Júnior (2011) descrevem que a cultura pode ser entendida como aquilo que mantém os indivíduos de um mesmo grupo sob determinados comportamentos, conscientes ou não, que definem este ou aquele grupo.

Hofstede (2003) entende que a cultura funciona como uma espécie de programação mental dos indivíduos, ou seja, o “*software da mente*”, produzido no ambiente social em que a pessoa cresce e adquire suas experiências. O autor considera que essa programação coletiva da mente é o que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros (HOFSTEDÉ, 2003).

Ao mesmo tempo, Hofstede (2003) descreve que, ao estudar cultura, é perceptível que grupos humanos e categorias distintas agem de forma diferenciada. Contudo, segundo o autor, não existem parâmetros para afirmar que determinada cultura é superior ou inferior à outra.

Segundo Barbosa (2010), desde a década de 1970 a cultura nacional e a cultura organizacional são estudadas em conjunto, pois se constituem em conceitos ícones de duas perspectivas distintas que buscam compreender o papel e a influência que elementos culturais trazem para as organizações e para os seus membros.

Barbosa (2010) descreve que de forma mais concreta o interesse pelos estudos da cultura nacional surgiu diante da constatação que uma cultura organizacional é gerada por influências sociais, políticas, de valores e práticas de determinada cultura geral.

Além disso, é preciso considerar o que descreve Konuma (2013), quando a autora explica que o processo de globalização foi um dos propulsores de mais estudos sobre a cultura organizacional, já que as empresas passaram a atuar em regiões e países fora de sua origem, trazendo princípios, valores e raízes em seu corpo administrativo que influenciam direta ou indiretamente os funcionários ou novos parceiros empresariais.

Motta e Caldas (2006, p. 18) explicam que “um dos fatores mais importantes de diferenciação de culturas organizacionais é a cultura nacional”. Desse modo, consideram os autores que “não há como, portanto, estudar a cultura das organizações que estão inseridas numa sociedade, sem estudar a cultura – ou as culturas – dessa sociedade” (MOTTA; CALDAS, 2006, p. 19).

Silva et al. (2009) consideram também que, para analisar a cultura de uma organização, vários são os aspectos que devem ser identificados e estudados, entre eles devem-se relevar os valores, os ritos, os mitos, os tabus, as histórias, os gestos e os artefatos evidenciados ao longo do tempo da organização, e que assim contribuíram para a constituição de sua cultura.

Nesse contexto, e conforme Silva et al. (2009, p. 4), “a formação de padrões de comportamento e traços, que vão compor as características de uma sociedade como um todo, pode ser entendida como a cultura nacional”.

Tagliapietra e Bertolini (2007) citam que, no Brasil, por exemplo, a vasta extensão territorial e as diferenças entre os países que marcaram presença na época da colonização e durante todo o século XIX e XX fizeram que a cultura geral fosse marcada por diversas variações regionais – expressões idiomáticas, vestuário característicos. O mesmo acontecendo com os comportamentos e os jargões profissionais.

Para DaMatta (1997), na sociedade brasileira, atitudes ou discursos de pessoas podem ser diferentes. Não por uma mera questão de variação de contexto, mas porque os brasileiros se atribuem valores e posições diferenciadas.

Barbosa (1996) descreve que, no Brasil, os elementos utilizados para a construção de identidades estão ancorados, predominantemente, em outros grupos sociais, como: a família, os amigos, a rede

de relações pessoais. Segundo a autora, são estes que definem e posicionam os indivíduos no interior de uma estrutura social.

Ao mesmo tempo, é preciso levar em consideração o que dizem Chu e Wood Júnior (2008), quando esses autores destacam que traços culturais constituem variáveis dinâmicas que sofrem influências do meio socioinstitucional e, por sua vez, interferem no processo de gestão das empresas.

Em outras palavras, embora existam traços marcantes e históricos, que são responsáveis pela formação da cultura de uma empresa, esses traços podem se modificar de acordo com as próprias mudanças ocorridas na sociedade, no ambiente político ou no mercado (CHU; WODD JÚNIOR, 2008).

Os autores citam que, no Brasil, com a abertura econômica ocorrida a partir dos anos de 1990, as reformas econômicas estruturais, os programas amplos de desregulamentação econômica e de privatização, o aumento dos investimentos estrangeiros no país entre inúmeros fatores levaram a uma mudança em vários aspectos da cultura nacional e conseqüentemente na cultura das organizações.

A cultura organizacional, conforme Hofstede (2003), é um fenômeno em si mesmo, diferenciando-se em muitos aspectos da cultura nacional. A diferença reside no fato de que as culturas nacionais têm como elemento central os valores, que são adquiridos na família, na comunidade e na escola, já as culturas organizacionais diferenciam-se pelas práticas, aprendidas a partir da socialização no ambiente de trabalho.

Por outro lado, Machado, Santos e Pinto (2008) descrevem que uma empresa, para manter-se competitiva, precisa conquistar clientes de diferentes mercados, com diferentes necessidades e com diferentes culturas. Desse modo, a organização acaba se deparando com consumidores que possuem novas culturas, com hábitos e costumes totalmente diferentes das culturas dos mercados com os quais até então trabalhava. Nesses novos mercados, o conhecimento da cultura é decisivo para o sucesso das relações comerciais.

Barbosa (1996) cita que, no Brasil, por exemplo, a empresa, seja esta pública ou privada, funciona muito mais como um indicador de posição social e estabilidade econômica do que de qualquer coisa. Já nos Estados Unidos, a autora destaca que existe uma ética e um

comportamento individualista que permitem ao indivíduo ver-se em uma posição superior da que se veria se estivesse se relacionando com qualquer grupo. Nesse sentido, a empresa funciona como um indicador de desempenho individual e o tamanho e o prestígio da organização são relevantes para a realização pessoal desse indivíduo que faz parte dela.

Também citando características da cultura nacional brasileira, Chu e Wood Júnior (2008) descrevem que esta é compreendida como de elevada distância de poder, com comportamentos mais coletivistas do que individualistas e com alta necessidade de evitar incertezas. Seria também uma cultura levemente inclinada a valores femininos, com baixa orientação ao desempenho, orientação ao curto prazo e policrônica.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Motta (2006, p. 24), pode-se afirmar que “as organizações exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais das pessoas que delas participam”.

Silva e Valadão Júnior (2011) descrevem dois momentos marcantes no meio organizacional que possibilitaram também o desenvolvimento de estudos voltados para o comportamento humano. Esses momentos, conforme os autores, foram as experiências de Hawtorne, nos anos de 1920-1930, e os estudos realizados em Manchester, por volta de 1950-1960, confirmando que a administração de empresas exigia dimensões que fogem à racionalidade, revelando importantes aspectos dos valores não racionais, das práticas sociais e das convicções coletivas, que interferem nos resultados organizacionais.

Motta (2006) descreve que os estudos sobre a cultura organizacional empresarial originaram-se na década de 1960, quando o fenômeno da explosão da informação foi previsto pelo filósofo canadense Marshall McLuhan, mas se tornou popular no início dos anos de 1980, quando intensificaram as relações e os contatos interculturais, a globalização e as negociações mundiais.

Segundo Barbosa (2003), a cultura organizacional é um tema multidisciplinar, e situa-se entre dois campos distintos do conhecimento: a antropologia e a administração; cabe à antropologia o conceito de cultura e à administração o conceito de organização.

Silveira (2009) também descreve que as teorias das organizações vêm dando espaço para os estudos relacionados à cultura organizacional para que nesses estudos seja possível relacionar as ideias comuns, os valores e padrões de vida e o comportamento dos indivíduos, observando como estes afetam o seu desempenho profissional e a sua satisfação pessoal.

O conceito de cultura organizacional, segundo Freitas (2002), vincula-se a uma discussão profunda nas gestões sobre a desmistificação da ideia prevalecente de que a administração é movida exclusivamente por lógica e pragmatismo, apontando para um caminho para sentimentos, valores e contexto social e símbolos compartilhados, no qual compartilhar signifique, sobretudo, comprometer-se.

Em uma definição mais teórica, destaca-se que cultura organizacional é:

[...] um padrão de pressupostos básicos descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que ele apresenta com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros, como a maneira correta de perceber, pensar, e sentir em relação a aqueles problemas (SCHEIN, 2001, p. 147).

Em uma visão conceitual, Schein (1982) apresenta um instrumental de investigação da cultura organizacional que vai além do universo simbólico. Schein (1982) expõe que a cultura de uma empresa pode ser aprendida em diversos níveis, como os chamados pelo autor de “artefatos visíveis”, em que é possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e padrões comportamentais que podem ser vistos, “visíveis”.

Há também o que Schein (1982) denomina de nível dos valores que governam o comportamento das pessoas. Esses tratam dos valores manifestos da cultura, ou seja, a expressão da razão do comportamento das pessoas que, em geral, são idealizações ou racionalizações, ainda sem atingir as razões mais internas de seu comportamento, mantendo-se ocultas.

Deve-se destacar também o terceiro nível de estudo da cultura organizacional proposto por Schein (1982), que é o nível dos

pressupostos básicos. Esses são inconscientes, determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

Nota-se que, nos anos de 1980, o conceito de cultura de empresa, proposto pela visão do consenso, identificou a cultura capaz de formar uma união em torno das mesmas ideias.

Por outro lado, estudos mais recentes abordaram a cultura sob outra perspectiva, de que nem sempre há um consenso, a perspectiva da diferenciação, propondo que a interpretação das manifestações é inconsistente; que o consenso ocorre somente dentro de certos limites, em subculturas; e que aquilo que é bem expresso e declarado existe apenas dentro dessas subculturas (MARTIN et al., 2004).

Já na década de 1990, Hofstede (2003, p. 5) apresentou seu clássico conceito sobre cultura organizacional dizendo que esta é “o programa coletivo da mente que distingue os membros de grupos ou categorias de pessoas”.

Destaca-se também a definição de Srour (1998), que define a cultura como algo que se aprende, se transmite e se partilha. O autor salienta que a cultura não significa uma herança genética ou biológica, mas é o resultado de uma aprendizagem e um compartilhamento de valores em determinado grupo social.

Com base nas definições apresentadas, pode-se considerar que a cultura organizacional pode ser entendida como uma mentalidade comum, que leva os indivíduos a agir e a pensar praticamente de um mesmo modo, sem uma reflexão consciente, por meio de pensamentos automáticos, e esta pode vir a sofrer modificações ao longo do tempo, de acordo com a história, com os membros envolvidos em determinado grupo, com a conjuntura política e socioeconômica, entre outros fatores.

Silveira (2009) considera ainda que existem práticas e políticas administrativas que enfatizam determinados valores fundamentais, mas que, em muitos casos, podem ter pesos e significados diferentes quando atribuídos a outros ambientes, podendo, quando adotados, não se adaptarem aos parâmetros previstos.

Assim sendo, e de acordo com Silva e Valadão Júnior (2011), interpretar a cultura de uma organização é reconhecer ambiguidades resultantes das experiências que são próprias de cada indivíduo que a compõe.

Após a apresentação dos estudos e conceitos que buscaram detalhar questões relevantes sobre o que vem a ser a cultura, a cultura nacional e a cultura organizacional, nos tópicos seguintes, o referencial teórico vai apresentar a teoria de Geert Hofstede sobre a influência da cultura nacional na cultura organizacional e as respectivas dimensões que servirão de base para a análise prática da pesquisa a ser desenvolvida neste trabalho.

Dimensões de Hofstede

Diante da relevância que o estudo da cultura organizacional vem adquirindo, existem diferentes métodos para medir ou analisar a cultura de determinada organização, relacionando o comportamento e os valores seguidos pelos membros da organização com características gerais marcantes e presentes em uma cultura nacional.

Um dos estudos mais conhecidos e utilizados na análise da cultura organizacional foi desenvolvido por Geert Hofstede, entre 1980 a 2001. Hofstede (2003) considera que existem quatro dimensões relevantes a serem analisadas em uma cultura nacional: Índice de Distância Hierárquica (IDH), Índice de Individualismo (INDI), Índice de Masculinidade (MASC) e Índice de Controle da Incerteza (CINC).

Na visão de Konuma (2013), os estudos propostos por Hofstede têm sido de grande valia para compreender a atuação de empresas multinacionais, identificando algumas das diferenças inerentes a culturas diversas no que se refere a comportamento de seus colaboradores.

Konuma (2013) também considera que as dimensões de Hofstede ajudam a identificar aquelas ações que, muito provavelmente, resultarão no comportamento ético por parte dos empregados, as ações das gerências que podem diferir de cultura para cultura.

Descrevendo cada uma das dimensões, a primeira dimensão citada por Hofstede (2003) está relacionada à questão coletivista, ou seja, o desejo e o pensamento coletivo prevalecem sobre as crenças e comportamentos dos membros individuais dentro da organização. A segunda dimensão está relacionada à distância do poder. Segundo Hofstede (2003), por meio da análise dessa dimensão, é possível verificar as formas de poder dentro de uma organização, principalmente a maneira como os subordinados aceitam as decisões e ordens dos seus superiores.

A terceira dimensão se refere às formas de controle e adminis-

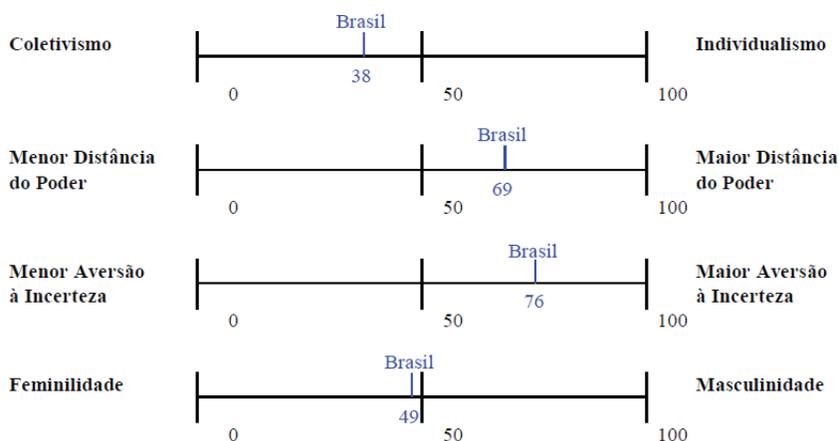
tração das incertezas ou riscos, ou seja, as formas que a organização e os seus membros utilizam para minimizar ou evitar riscos, conflitos e incômodos diante de situações inesperadas ou ambíguas.

Finalmente, na quarta dimensão, Hofstede (2003) descreve que se avaliam os fatores dominantes na sociedade que se relacionam à masculinidade e feminilidade presente nas organizações, ou seja, os valores dominantes na sociedade enfatizam tanto a assertividade quanto a aquisição de dinheiro e coisas, não enfatizam particularmente as pessoas. Feminilidade, por sua vez, é definida como as medidas como os valores dominantes na sociedade salientam os relacionamentos entre as pessoas, a preocupação com o próximo e a qualidade de vida global (HOFSTEDE, 2003).

Machado, Santos e Pinto (2008) descrevem que os estudos de Hofstede (2003) foram obtidos por meio da análise sobre as diferenças culturais existentes em vários países para verificar a importância da cultura nacional na forma de administrar das empresas presentes nos países estudados por ele.

Konuma (2013) explica didaticamente que essa escala é proposta em uma graduação que vai de zero a 100 pontos. A figura 1 apresenta a graduação do Brasil, segundo a escala de Hofstede:

Figura 1 – Características da cultura brasileira de acordo com as dimensões de Hofstede



Fonte: Konuma (2013, p. 8)

Por meio da figura 1, nota-se que, de acordo com os estudos de Hofstede, o Brasil é avaliado como um país de cultura Coletivista, apresentando 38 graus na escala (quanto mais próximo do zero, tanto mais coletivista é o país). A distância de poder é razoável, já que apresentou um índice de 69 pontos, inclinando-se para uma maior distância, ou seja, as organizações tendem ainda a manter hierarquias em suas estruturas organizacionais.

A aversão à incerteza é alta, mas há um equilíbrio entre o tipo de sociedade (tanto feminina quanto masculina).

Silveira (2009) destaca que a principal descoberta de Hofstede (2003) reside no fato de dimensionar a importância da cultura nacional para explicar as diferenças de atitudes e valores em relação ao trabalho.

Konuma (2013) explica que tradicionalmente empresas brasileiras de caráter familiar podem ser vistas como uma “casa”, onde existe um detentor da coroa e que mantém a estrutura da casa de forma centralizada.

Distância do Poder

A dimensão distância do poder, estudada por Hofstede, é também conhecida na literatura por distância hierárquica (MACHADO; SANTOS; PINTO, 2008).

Konuma (2013) explica que a distância de poder é a extensão em que os indivíduos mais ou menos poderosos em uma sociedade aceitam a desigualdade de poder e o consideram como normal. Para a autora, “embora a desigualdade exista dentro de todas as culturas, o grau de tolerância varia de cultura para cultura” (KONUMA, 2013, p. 7).

Por meio da análise dessa dimensão, pode-se medir o quanto os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam distribuição desigual de poder na sociedade. Ela é medida a partir dos sistemas de valores daqueles que têm menos poder na organização (MACHADO, SANTOS; PINTO, 2008).

Segundo Hofstede (2003), as diferentes sociedades encontram diferentes formas de lidar com as desigualdades entre os indivíduos e os índices da dimensão distância do poder ou distância hierárquica podem informar as relações de dependência existente entre subordinados e líderes mantidas nas organizações nos diferentes países.

Machado, Santos e Pinto (2008) citam como exemplo países onde esse indicador é baixo e a dependência dos funcionários quanto às chefias é limitada, trata-se de uma interdependência entre chefe e subordinado, dando-se preferência ao estilo consultivo. “Nesse sentido, a distância hierárquica entre ambos é pequena e os subordinados têm a liberdade de contradizer os seus superiores hierárquicos” (MACHADO; SANTOS; PINTO, 2008, p. 5).

Corroborando com os estudos de Freyre (1988) e Holanda (1995), Silveira (2009) apresenta uma compreensão da dimensão distância hierárquica e poder no Brasil. Segundo a autora, existem muitos traços autoritários na cultura brasileira e estes são visíveis graças à história da colonização a partir do modelo de dominação presente por muitos séculos. Silveira (2009) destaca a relação de escravidão no trabalho e a distância entre os senhores, sendo esta visível também no *status*, onde a casa grande (que abrigava os senhores) e a senzala (que abrigava os serviçais, a “raça inferior”) eram a típica demonstração de poder na época colonial.

Coletivismo versus Individualismo

Segundo Machado, Santos e Pinto (2008, p. 5), sob o ponto de vista da cultura nacional, existem sociedades coletivistas e sociedades individualistas. “As sociedades coletivistas são aquelas em que prevalece o interesse do grupo sobre o interesse do indivíduo. Nas individualistas, por sua vez, prevalece o interesse do indivíduo sobre o do grupo. Assim, o individualismo é uma oposição ao coletivismo.”

O coletivismo caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável (HOFSTEDE, 2003).

Ao citar os estudos de Hofstede, Konuma (2013) explica que culturas individualistas são aquelas sociedades nas quais os indivíduos são associados primeiramente aos seus próprios interesses e aos interesses de sua família imediata. Já as culturas coletivistas pressupõem que o indivíduo pertence a um grupo ou a uma comunidade, e assim não deve se destacar dos demais membros. Nesse caso, o grupo protege o interesse de seus membros e espera destes, por sua vez, lealdade constante.

No ambiente organizacional, Hofstede (2003) descreve que quando há ênfase no coletivismo, o grupo protege os interesses de seus membros e, ao mesmo tempo, espera deles sua lealdade constante. Já nas organizações com traços individualistas, os membros preocupam-se apenas com seus interesses e de suas pessoas mais próximas e o trabalho depende apenas de sua própria ação.

Feminilidade *versus* Masculinidade

Para Barros e Prates (1996, p. 64), “toda sociedade constrói socialmente uma divisão de papéis entre homens e mulheres, atribuindo-lhes responsabilidades distintas nas várias funções sociais”. Na concepção dos autores, quanto mais fortemente distintos forem esses papéis, tanto mais masculina é a sociedade.

Segundo Andrade et al. (2010), a dimensão da Masculinidade (MASC) refere-se ao grau que a sociedade reforça, ou não, os valores tradicionais masculinos de realização, controle e poder. Um índice alto de masculinidade indica a experiência do país em diferenciação de gênero.

Konuma (2013) explica que esta é uma dimensão em que os indivíduos de uma sociedade esperam dos homens: que sejam criativos, ambiciosos, competidores, comprometidos com o sucesso material e que respeitem o que é grande, forte e rápido.

Hofstede (2003) descreve que as características de uma sociedade cultural marcada por masculinidade ou feminilidade refletem diretamente na escolha profissional dos indivíduos. Segundo o autor, em sociedades masculinas

[...] os homens devem ser fortes e estar ligados às atividades exteriores ao lar, ao contrário das mulheres, que devem tratar do lar e das crianças, dos outros em geral. Os homens devem ser firmes, competitivos e duros. Ao contrário, as mulheres devem adotar um comportamento terno (HOFSTEDÉ, 2003, p. 101).

Nos estudos de Konuma (2013), também é possível encontrar uma explicação para a dimensão citada. Segundo a autora

[...] as culturas masculinas, no extremo, esperam que as mulheres sirvam e se importem com a qualidade de vida não material, com as crianças e com os fracos. As culturas femininas, por outro lado, definem papéis sociais sobrepondo relativamente os sexos: nem os homens, nem as mulheres necessitam tornarem-se ambiciosos ou competidores. As culturas masculinas avaliam o sucesso e a assertividade material. Enquanto as culturas femininas avaliam qualidades, tais como relacionamentos interpessoais e as transferem para o fraco (KONUMA, 2013, p. 8).

Para Hofstede (2003), os estilos de chefia e liderança em uma organização são diretamente influenciados por uma cultura masculina ou feminina.

O chefe “masculino” revela autoafirmação, decisão, e é “agressivo”. Toma as suas decisões isoladamente, com base em fatos, mais do que apoiado na decisão grupal. Não tem importância que ele seja ligeiramente machista. Numa sociedade feminina, o chefe é o menos visível, atua mais por intuição do que por decisão e está habituado a procurar o consenso. Os dois tipos de cultura exigem, no entanto, que os chefes sejam pessoas de recursos dotados de uma inteligência e dinamismo acima da média (HOFSTEDDE, 2003, p. 116).

Controle da Incerteza

Segundo Andrade et al. (2010), em organizações em que mais se busca evitar a incerteza, há menor tolerância à ambiguidade. Dessa forma, o grupo orienta-se por regras que instituem leis, normas e controles a fim de reduzir o nível de incerteza.

“Organizações menos focadas em evitar a incerteza, ao contrário, têm mais tolerância à multiplicidade de opiniões, e são menos orientadas para regras, aceitam mudanças mais prontamente, e tomam maiores riscos” (HOFSTEDDE, 1984, p. 48).

Konuma (2013) explica que o nível em que se é avesso à incerteza é definido como a extensão em que os indivíduos de uma cultura ficam descontrolados em situações desestruturadas, não claras, ou previsíveis e em que situações esses indivíduos tentam evitar tais situações adotando códigos escritos de comportamento e de opinião calcada na verdade absoluta.

Hofstede (2003) descreve que as sociedades com elevado Índice de Controle da Incerteza (ICI) buscam se estruturar de modo a tornar os acontecimentos diários (no âmbito das organizações e das instituições) previsíveis e compreensíveis.

Já Konuma (2013) explica que culturas com alto nível de aversão à incerteza são ativas, agressivas, emotivas, buscam segurança e são intolerantes.

Ao relacionar as características culturais de um país e sua relação com o controle da incerteza, Hofstede (2003) realiza a seguinte análise: o grau de controle da incerteza de um país mede, assim, o grau de inquietude dos seus habitantes em face das situações desconhecidas ou incertas. “Este sentimento exprime-se, entre outros, pelo *stress* e pela necessidade de previsibilidade: uma necessidade de regras, escritas ou não” (HOFSTEDÉ, 2003, p. 135).

AMBIÊNCIA DA PESQUISA

A organização em estudo foi fundada em 1970, tem 42 anos de atuação no mercado. Sua principal atividade é a prestação de serviços para festas, eventos e comemorações de pequeno, médio e grande porte. Trabalha dentro do Estado de Minas Gerais, porém costuma prestar serviços também no Rio de Janeiro e Brasília.

A administração da empresa é ainda feita pela família e, embora tenha crescido significativamente nos últimos 15 anos, sua estrutura guarda características de uma empresa tradicional mineira e familiar.

Com relação à estrutura da empresa, até o presente momento, a fundadora da empresa ocupa o cargo máximo no conselho administrativo (presidente do conselho) e seus filhos ocupam os cargos de diretoria comercial e executiva.

Além da administração, a empresa possui outros setores formalmente estruturados, como: um departamento especializado em atendimento ao cliente (venda e pós-venda), produção (*chefs* de cozinha, nutricionistas e engenheiro de alimentos), logística de materiais (motoristas, auxiliares de produção) e organização de eventos (*garçons, maitres, copeiras, cozinheiras e supervisores*).

METODOLOGIA

Para Vergara (2007), a escolha dos métodos e técnicas de pesquisa é um procedimento fundamental para que o pesquisador atinja os objetivos propostos. A autora destaca que os métodos devem estar de acordo com a natureza do objeto a ser pesquisado, correlacionar-se com o tema e levar em conta os recursos existentes e a capacidade de permitir o acesso do pesquisador aos dados necessários que responderão as questões que norteiam sua pesquisa.

A seguir, serão apresentados os tipos de pesquisa quanto à abordagem, quanto aos fins e quanto aos meios (VERGARA, 2007).

• Tipo de Pesquisa Quanto à Abordagem, Quanto aos Fins e Quanto aos Meios

No caso da pesquisa proposta, a abordagem quantitativa foi utilizada diante da necessidade de mensurar os resultados seguindo escalas predefinidas com base em índices estatísticos.

Na abordagem quantitativa, tudo pode ser quantificável ou medido. Esse tipo de pesquisa traduz em números e estatísticas as informações e opiniões colhidas para que seja possível analisá-las. Sua análise geralmente utiliza percentuais, médias, moda, mediana e etc. (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Quanto aos fins, este estudo caracterizou-se como descritivo, que, de acordo com Vergara (2007), permite que se exponham características de determinada população ou fenômeno, sem compromisso de explicá-los, embora dê condições para que o observador possa fazê-lo. Esse método possibilita também ao estudioso estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Quanto aos meios, o estudo foi do tipo estudo de caso. O estudo de caso é uma forma de pesquisa que busca investigar um “fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos claramente” (YIN, 2001, p. 98).

Vergara (2007) descreve que pesquisas do tipo estudo de caso têm um caráter de detalhamento e profundidade, sendo circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, família, produto, empresa etc.

• **Unidade de Análise**

Esta pesquisa abordou a população composta pelos funcionários da empresa pesquisada. A amostra foi composta com base no total de funcionários da empresa, excluindo os membros da diretoria. Neste caso, tomou-se como base 160 funcionários das áreas administrativa e operacional.

A intenção do pesquisador foi aplicar o questionário proposto a todos os funcionários, mas, devido problemas com a acessibilidade aos mesmos, foi realizada uma escolha intencional por conveniência tendo como base a disponibilidade dos funcionários em participar da pesquisa. Assim, a amostra da pesquisa foi composta por 78 funcionários dos diferentes setores operacionais e serviços gerais da empresa.

Samara e Barros (1997) afirmam que uma amostra intencional ou por conveniência é aquela em que os elementos são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador, levando-se em conta a facilidade de abordagem e o alcance da população objeto da pesquisa.

• **Técnica de Coleta de Dados**

Os dados foram colhidos inicialmente por meio de pesquisa documental que, de acordo com Vergara (2007), se assemelha com a pesquisa bibliográfica com a diferença de que os dados são em geral colhidos utilizando-se de relatórios, documento, memorandos e ofícios produzidos por uma empresa ou grupo de estudo.

Para colher os dados relacionados à influência da cultura nacional na cultura organizacional, utilizou-se o modelo das dimensões de Hofstede (2003) adaptado pelo autor deste estudo. O pesquisador apresentou aos respondentes o roteiro proposto e solicitou seu preenchimento esclarecendo as dúvidas que porventura pudessem ocorrer.

De maneira detalhada, foram analisadas as seguintes dimensões:

- a) distância de poder, ou distância hierárquica;
- b) controle de incertezas;
- c) igualdade de gênero (também conhecida como masculinidade *versus* feminilidade);
- d) coletivismo *versus* individualismo.

• Técnica de Análise de Dados

Para a análise quantitativa dos resultados obtidos a partir da aplicação dos questionários com a escala adaptada de Hofstede (2003), foi realizada a análise estatística, no programa estatístico *Predictive Analytics Software* (PASW 18). Em todos os testes estatísticos usados, foi considerado um nível de significância de 5%. Dessa forma, são julgadas associações estatisticamente significativas aquelas cujo valor foi inferior a 0,05.

Estatísticas descritivas como mínimo, máximo, média e desvio-padrão e técnicas gráficas foram apresentadas para cada dimensão para comparação das variáveis e para a apresentação do perfil dos respondentes. Por fim, testes estatísticos foram utilizados para a comparação das dimensões, por exemplo, o teste *Kruskall Wallis*, um teste não paramétrico para a comparação de grupos, o teste *Qui-Quadrado* para avaliar se existe associação estatisticamente significativa entre as variáveis, e foram obtidas as correlações de *Spearman* para verificar a existência de correlação significativa entre as dimensões.

Para a avaliação de diferenças entre as características demográficas e ocupacionais e as dimensões referentes à cultura organizacional da organização pesquisada (análise bivariada), foram utilizados testes não paramétricos, pois a suposição de normalidade para essas dimensões foi violada. Para as variáveis *sexo*, *faixa etária*, *estado civil* e *cargo ocupado* – que possuem somente duas categorias – foi adotado o teste não paramétrico de *Mann-Whitney* para a comparação dos valores centrais entre as categorias. Já para as variáveis *grau de escolaridade*, *tempo de trabalho na organização*, *tempo de trabalho que exerce a função e área na empresa*, que possui três categorias, foi adotado o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, que permite a comparação múltipla de k categorias. No teste de *Kruskal-Wallis*, a hipótese nula é a de que não há diferença entre as medianas das categorias; e a hipótese alternativa é a de que há pelo menos uma diferença significativa entre as categorias estudadas.

Para a interpretação dos resultados da aplicação do questionário com as dimensões de Hofstede (2003), foi utilizado como base o quadro 1, adaptado dos estudos de Coleta e Coleta (2005), que consideram a classificação do tipo de traço dominante em cada dimensão de acordo com a mediana obtida no somatório das respostas dadas pelos respondentes.

Quadro 1 – Escores de análise para as dimensões culturais

Dimensão de Cultura Nacional	Escore (Mediana) até 3	Escore (Mediana) acima de 3
Alta distância de poder <i>Versus</i> Baixa distância de poder (IDH)	Baixa distância de poder	Alta distância de poder
Individualismo <i>versus</i> Coletivismo (INDI)	Coletivismo	Individualismo
Masculinidade <i>Versus</i> Feminilidade (MASC)	Feminilidade	Masculinidade
Alta necessidade de controlar as incertezas <i>Versus</i> Baixa necessidade de controlar as incertezas (CINC)	Baixa necessidade de controlar as incertezas	Alta necessidade de controlar as incertezas

Fonte: Adaptado de Coleta e Coleta (2005)

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Análise Descritiva

Integra esta pesquisa uma amostra de 78 funcionários da organização pesquisada composta, em termos de tamanho, por 32 pessoas do sexo feminino (41%) e por 46 pessoas do sexo masculino (59%). A tabela 1 ilustra essa distribuição.

Tabela 1 – Distribuição da amostra, segundo o sexo

Sexo	Casos	%
Masculino	46	59,0
Feminino	32	41,0
Total	78	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à distribuição por sexo, nota-se que não há uma diferença significativa entre a composição de homens e mulheres na estrutura organizacional da empresa pesquisada.

Em termos de faixa etária, o maior percentual dos funcionários pesquisados tem idade de até 30 anos (53,8 %). Compõem o

percentual restante, 19,2% de funcionários com idade de 31 a 35 anos, 12,8% de funcionários com idade acima de 40 anos, 11,5% funcionários com idade de 36 a 40 anos e 2,6% funcionários com idade de 41 a 45 anos, tabela 2.

Tabela 2 – Distribuição da amostra, segundo a faixa etária

Faixa etária	Casos	%
Até 25 anos	22	28,2
de 26 a 30 anos	20	25,6
de 31 a 35 anos	15	19,2
de 36 a 40 anos	9	11,5
de 41 a 45 anos	2	2,6
Mais de 45 anos	10	12,8
Total	78	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que a faixa etária dos funcionários que participaram da pesquisa é mista, mas nas pesquisas relacionadas à cultura organizacional não foram identificados dados que consideram aspecto como um fator relevante para mensurar as dimensões propostas por Hofstede (2003).

Em relação ao estado civil, segundo se observa na tabela 3, 52,6% dos funcionários pesquisados são solteiros, 39,7% são casados e 2,6% apresentam união estável.

Tabela 3 – Distribuição da amostra, segundo o estado civil

Estado Civil	Casos	%
Solteiro (a)	41	52,6
Casado (a)	31	39,7
Desquitado (a) Divorciado (a)	1	1,3
União Estável	2	2,6
Outro	3	3,8
Total	78	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao grau de escolaridade dos respondentes, o maior percentual (47,4%) possui segundo grau (completo ou incompleto), 24,4% da amostra representam os funcionários que têm graduação (completa ou incompleta) e 21,8% da amostra representam os funcionários com primeiro grau (completo ou incompleto), tabela 4.

Tabela 4 – Distribuição da amostra, segundo a escolaridade

Escolaridade	Casos	%
1º. grau incompleto	11	14,1
1º. grau completo	6	7,7
2º. grau incompleto	9	11,5
2º. grau completo	28	35,9
Superior incompleto	12	15,4
Superior completo	7	9,0
Pós-graduação	3	3,8
Outro	2	2,6
Total	78	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

A análise da tabela 4 permite identificar que os funcionários da empresa pesquisada que responderam ao questionário proposto possuem em sua maioria pouco nível de graduação. Conforme será identificado em tabelas posteriores, a maioria dos pesquisados faz parte dos setores operacionais e administrativos da empresa. Os funcionários que participaram da pesquisa que fazem parte da gerência são apenas três e estes são os que mencionaram ter cursos de pós-graduação.

Quanto ao tempo de trabalho na organização, pode-se dizer que o maior percentual dos funcionários amostrados está trabalhando na organização entre um a cinco anos (47,4%) e 32,1% trabalham há menos de um ano (Tabela 5).

Tabela 5 – Distribuição do tempo de trabalho na organização em anos

Há quanto tempo você está trabalhando na empresa, considerando tempo de trabalho na carteira de trabalho	Casos	%
Há menos de 1 ano	25	32,1
De 1 a 5 anos	37	47,4
De 6 a 10 anos	11	14,1
Mais de 10 anos	5	6,4
Total	78	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que existe na organização um grau elevado de rotatividade, levando em consideração o tempo de existência da empresa que, conforme já identificado, é de 42 anos de existência. Nota-se

que apenas cinco dos 78 funcionários que participaram da pesquisa possuem mais de dez anos de trabalho na organização.

Entre as pessoas pesquisadas, 45 indivíduos ou 57,7% trabalham no setor operacional, 30 ou 38,5% dos funcionários trabalham no setor administrativo, e três ou 3,8% dos funcionários trabalham na gerência, conforme se pode perceber na tabela 6.

Tabela 6 – Distribuição da amostra, segundo o cargo ocupado

Cargo ocupado na empresa	Casos	%
Gerência	3	3,8
Administrativo	30	38,5
Operacional	45	57,7
Total	78	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, considerando a representatividade da amostra pesquisada, pode-se deduzir, em termos demográficos e ocupacionais, que a maior parte dos funcionários é do sexo masculino com idade até 30 anos, solteiros, sem filhos, com segundo grau completo, efetivos, que exercem a função na organização de um a cinco anos e atuam na área administrativa e de produção.

A seguir, são analisadas e comparadas as variáveis relacionadas às dimensões de cultura organizacional que influem nos entrevistados, correspondentes à seção 2 do questionário por meio da qual foram colhidos os dados indicadores para a amostra total. As sentenças da escala foram inspiradas no modelo das Dimensões de Hofstede (2003), adaptado pelo autor deste trabalho. Para efeito de apresentação, procurou-se agrupar essas variáveis em quatro dimensões: (1) Distância de poder; (2) Coletivismo *versus* Individualismo; (3) Masculinidade *versus* Feminilidade; (4) Controle de incertezas (tabela 7).

Tabela 7 – Caracterização da amostra total, segundo as dimensões de cultura organizacional

Dimensões de Cultura organizacional	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Distância de poder	3,46	0,64	3,03	3,40	3,87
Controle de incertezas	3,21	0,75	2,71	3,07	3,82
Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	3,10	0,59	2,71	3,00	3,46
Coletivismo <i>versus</i> Individualismo	3,07	0,75	2,61	3,00	3,71

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito às quatro dimensões de cultura organizacional em relação à amostra total, constatou-se uma situação de discordância e concordância em todas as dimensões dos entrevistados, uma vez que os escores obtidos apresentaram uma média entre 3,07 a 3,46.

Observou-se também que todas as correlações estabelecem associações entre as dimensões de cultura organizacional, uma vez que os valores apurados de p mostraram-se inferiores a 0,01. Todavia, algumas correlações apresentaram um grau de magnitude moderado e outras fortes.

De um modo geral, a magnitude da correlação entre a dimensão Coletivismo *versus* Individualismo e as demais dimensões de cultura organizacional é classificada como, praticamente, forte (próximo de 70%) e sua direção positiva. Essa constatação significa que, quanto mais existir o individualismo, mais a distância do poder aumenta, mais a masculinidade aumenta e tanto mais alta a necessidade de controlar as incertezas pode decorrer dessa relação com o funcionário (tabela 8).

Tabela 8 – Correlação das dimensões de cultura organizacional

Correlação de Spearman	Distância de poder	Coletivismo <i>versus</i> Individualismo	Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	Controle de incertezas
Distância de poder	----			
Coletivismo <i>versus</i> Individualismo	,726**	----		
Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	,546**	,638**	----	
Controle de Incertezas	,672**	,686**	,686**	----

Fonte: Dados da pesquisa

Com base na escala apresentada nos estudos de Konuma (2013), e diante dos trabalhos de Hofstede (2003), é possível verificar que, na organização pesquisada, a dimensão mais aparente é o coletivismo *versus* individualismo. Verifica-se que, na escala proposta por Konuma (2013), o Brasil possui um índice de 38 pontos com relação a essa dimensão. Os resultados apontam uma significativa diferença na empresa estudada, o que a coloca em contraste com a

maioria das organizações brasileiras, pois seus traços demonstram características individualistas já que a escala apresentou um valor próximo a 70%.

A partir dessa constatação e levando em consideração a literatura pesquisada, nota-se que, embora a organização objeto deste estudo mantenha uma série de características da cultura brasileira, já existem influências de outras culturas e de outros estilos de gestão. Deve-se levar em consideração que a organização ainda mantém uma série de características que buscam a cooperação entre seus membros, mas os resultados apontam que a tendência é a mudança de postura em curto prazo indicando que a organização está mais propensa a aceitar e a incentivar a competição entre seus membros, conquanto ainda mantenha a distância de poder entre a diretoria e os funcionários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente estudo teve como objetivo geral identificar e descrever a influência da cultura nacional na cultura organizacional de um Buffet localizado na cidade de Belo Horizonte.

O trabalho foi realizado com base em um estudo de caso descritivo utilizando a abordagem quantitativa. Os dados foram colhidos por meio de um questionário adaptado pelo pesquisador levando em consideração os ensinamentos de Geert Hofstede, que estudou a cultura organizacional, determinando dimensões de análise para identificar até que ponto a cultura nacional influencia na cultura das organizações.

Para atingir o objetivo citado, o trabalho constou inicialmente da identificação das dimensões e das características da cultura brasileira. A esse respeito, pode-se verificar que a cultura brasileira sofreu influências diretas da colonização europeia que trouxe fortes laços familiares e afetivos para o meio organizacional. Ao mesmo tempo, essa influência europeia também trouxe uma significativa relação de poder. Assim, no meio organizacional, é possível perceber, em grande parte das organizações, a centralização das decisões nos altos níveis hierárquicos e o excesso de autoridade por parte dos proprietários da empresa.

Ao propor analisar a cultura organizacional na empresa estudada, nota-se inicialmente que, da mesma forma que a grande

maioria das empresas brasileiras, esta possui características e bases familiares. Foi fundada a partir da iniciativa empreendedora de uma mulher que desejava aumentar a renda da família e exercer uma profissão no mercado de trabalho.

Essa característica ficou marcada quando analisada a dimensão distância de poder proposta por Hofstede. Na empresa, assim como na grande maioria das organizações brasileiras, a distância de poder ainda é alta, os executivos da diretoria ainda centralizam o poder em suas mãos, possuem dificuldade em delegar tarefas e dar autonomia aos subordinados. Todas essas características ficaram evidenciadas na empresa estudada.

Ainda caracterizando a empresa e correlacionando suas particularidades com as dimensões propostas por Hofstede, é possível identificar uma alta influência de comportamento individualista.

Neste caso, cabe destacar que, no Brasil, não prevalece o comportamento individualista e sim o coletivista e este é um tipo de comportamento bem característico de países pobres ou em desenvolvimento, segundo a literatura pesquisada, já que a falta de incentivo em competição e a inexistência de prêmios e recompensas individuais acabam desmotivando os funcionários a se sobressair de maneira individual.

Em uma análise crítica, é possível dizer também que tal tipo de comportamento mais uma vez destaca a distância de poder existente tanto na empresa como nas organizações brasileiras em geral, pois é comum nessas organizações os superiores se sentirem traídos ao incentivar individualmente um funcionário a se desenvolver e a se sobressair frente a um grupo, principalmente com medo de que este funcionário se destaque tanto a ponto de tomar o seu lugar na organização.

Com relação ao controle das incertezas, nota-se que, na organização pesquisada, não ficou evidenciado na pesquisa um alto nível de controle, o que vai ao encontro das características gerais das empresas brasileiras. Em geral, nessas organizações, como na organização pesquisada, existe uma grande deficiência na realização de planejamentos e na utilização de indicadores de qualidade e de tomadas de decisão. Tal questão faz que as incertezas e riscos não sejam controlados de forma precisa havendo grandes possibilidades de desenvolvimento de conflitos e erros operacionais e de produção.

Finalmente, com relação ao índice de masculinidade *versus* feminilidade, não ficou evidenciado nesta pesquisa nenhuma correção significativa, embora a maioria dos indicadores leve a crer que existe um maior grau de masculinidade na empresa.

A título de conclusão, pode-se considerar que a empresa pesquisada guarda as mesmas características de grande parte das organizações brasileiras, o que permite dizer que, mesmo em meio a tantas mudanças no mercado, na economia e na sociedade em geral, o Brasil ainda mantém de forma concreta seus hábitos, valores e costumes e estes são praticados de forma muito significativa por suas organizações.

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, mesmo porque a mesma apresentou como limitação a necessidade de estudos em outras regiões do país. Como sugestão para pesquisas futuras, indica-se aplicar este modelo para caracterizar a cultura organizacional, em organizações de regiões brasileiras onde a colonização tenha sido diferente da região estudada.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, L. F. S. et al. Mensuração da cultura organizacional da pequena empresa: o Caso da Laprates Confeções de São Gotardo (MG). **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 3, set./dez. 2010.
- BARBOSA, L. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./dez., 1996.
- BARBOSA, L. Cultura nacional e cultura organizacional. **Revista da ESPM**, mar., 2010.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: a ética de desempenho nas organizações modernas. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. P. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CASTRO, C. P. **Sociologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHU, R. A.; WOOD JÚNIOR, T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, set./out. 2008.
- COLETA, J. A. D.; COLETA, M. F. D. Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de Educação Superior. **Avaliação Psicológica**, v. 4, n. 2, p. 155-164, 2005.
- DAMATTA, R. **Relativizando**: uma introdução à antropologia social. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- DIAS, R. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

- FREYRE, G. **Casa Grande & Senzala**. 27. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- HOFSTEDE, G. **Cultura e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 2003. 308p.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. Newbury Park, CA: Sage, 1984.
- HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 220p.
- KONUMA, C. M. **Cultura nacional e cultura organizacional**. 2013. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo_ClaudiaKon.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2013.
- MACHADO, D. D. P. N.; SANTOS, A. F.; PINTO, V. M. **Dimensões da cultura organizacional no modelo de Hofstede**: aplicações em uma Organização Militar do Exército Brasileiro e um órgão público do Poder Judiciário. 2008. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/.../326.pdf>. Acesso em: 8 jan. 2013.
- MARTIN, P. J. et al. **Cultura e subcultura organizacional**. São Paulo: Makron Books, 2004. 174p.
- MOTTA, F. C. P. **Organizações e sociedade**: a cultura brasileira. **O&S**. v. 10, n. 26, jan./abr. 2006.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PASCHINI, S. **Estratégia**: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio – a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2006.
- SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982. 208 p.
- SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- SILVA, M. T. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., São Paulo, 2009, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.
- SILVA, R. G.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. **Empresa e família**: instituições que se entrecruzam na continuidade de uma cultura organizacional. Faculdade de Gestão e Negócios, jul. 2011.
- SILVEIRA, L. F. **Integração cultural**: um estudo de caso de aquisição no setor de Biotecnologia. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2009.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. São Paulo: Campus, 1998.
- TAGLIAPIETRA, O. M.; BERTOLINI, G. R. F. Cultura nacional e cultura organizacional. **Rev. Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 6, n. 10, p. 89-98, 2007.
- TERENCE, Ana Cláudia F.; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 26., Fortaleza, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2006.
- VERGARA, S. C. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 96 p.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Recebido em: 13.12.2013
Aprovado em: 27.9.2014
Avaliado pelo sistema double blind review.
Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.
Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>