

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO

CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA LOCAL FRENTE A  
FRENTE:  
um estudo junto a organizações localizadas em Montes Claros, Minas  
Gerais.

Maria de Fátima Pinho Godinho

Belo Horizonte  
2000

**Maria de Fátima Pinho Godinho**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA LOCAL FRENTE A  
FRENTE:**  
um estudo junto a organizações localizadas em Montes Claros, Minas  
Gerais.

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas, da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos

Orientador: Prof. Allan Claudius Queiroz Barbosa

Belo Horizonte  
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG  
2000

***O homem das  
civilizações tardias e  
de lucidez declinante  
será, a grosso modo,  
um indivíduo mais  
frágil.***

***Nietzsche***

## **AGRADECIMENTOS**

A iniciação de um trabalho científico é constituída de tantos percalços, que às vezes imaginamos não termos reunido condições para, em pequeno espaço de tempo, apresentar um trabalho com a qualidade acadêmica exigida.

Ao concluir esta etapa tão significativa na minha vida, gostaria de oferecer este trabalho às diversas pessoas que contribuíram para a sua realização, e de agradecer-lhes a colaboração.

Em primeiro lugar, dedico-o a meu marido Juarez, meus filhos Luiz Felipe, Luiz Fernando e Ana Cláudia, bem como a toda minha família, que souberam compreender os momentos ausentes, sem contudo perder a unidade e tolerância; ao contrário, buscaram sempre apoiar-me, estimular-me e torcer para o meu sucesso.

Em segundo lugar, ao meu orientador, Prof. Allan, que acreditou neste trabalho apostou nele, priorizando o seu acompanhamento e desenvolvimento; ao Prof. Mauro Calixta, que, ao longo deste trabalho, foi mais que um coordenador com sua atenção e competência; às Professoras Ireny e Adlaine, que demonstraram uma grande amizade e fizeram contribuições valiosas em todo o trabalho.

Em terceiro lugar, a João Gustavo, Albeny e Karina, da empresa ABB Nansen S/A e a Ideraldo, da Têxtil Paculdino S/A, pela disponibilidade, confiança e apoio na realização deste trabalho.

Junto a esses nomes, também dedico este trabalho ao Prof. José Geraldo de Freitas Drumond e Prof. João dos Reis Canela, por ter propiciado a condição de estar ausente da UNIMONTES, durante todo o tempo necessário à realização desta dissertação. Aos colegas do mestrado, que dividiram comigo as angústias,

aflições e as ausências. Em especial, aos amigos Marcelo, Geralda Eliana e Vânia, pelo carinho e companheirismo em todos os momentos.

Entre tantos amigos, um oferecimento especial a Verinha, que, por uma fatalidade, agora não está mais... mas que, com sua garra, incentivou e contribuiu bastante para o meu ingresso no curso de mestrado.

## **RESUMO:**

O trabalho teve como objetivo analisar, se existe compatibilidade entre a cultura organizacional e a cultura local, e que traços da cultura local integram as estratégias de recursos humanos. Ao focar as esferas da cultura organizacional e cultura local, parte do pressuposto que ambas possuem padrões inter-relacionados, que se influenciam mutuamente, e guardam entre si práticas significativamente importantes para definir o universo das organizações.

Foram analisadas duas organizações localizadas em Montes Claros, Minas Gerais. O trabalho teve como método o estudo de caso e constituiu-se de uma pesquisa descritiva qualitativa, em que foram analisados os depoimentos de empregados, além de documentos das empresas e levantamento bibliográfico.

Os resultados demonstram dois universos culturais diferentes, o que vem confirmar que as exigências do ambiente, os modos de dominação, a história da organização e as características de pessoal dão a cada organização uma configuração singular e influenciam os comportamentos individuais e coletivos.

## **ABSTRACT:**

The aim of this study was to determine whether a compatibility exists between organizational and local cultures and which features of local culture integrate human resource strategies. When focusing on spheres of organizational and local cultures it is assumed that both have interrelated patterns, which influence each other and also that they share significantly important practices that define the universe of organizations.

Two organisations from Montes Claros, Minas Gerais, were used as case study. The analyses were constituted of a descriptive qualitative investigation that included testimony of employees, company documents and bibliographic searches.

The results indicate the existence of two different cultural universes. This confirms the fact that environmental requirements, forms of domination, history of the organization and characteristics of the staff confer each organization a singular configuration and influence both individual and group behavior.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	UM ESQUEMA TEÓRICO.....	14
2.1	O Cenário de Mudanças das Organizações.....	14
2.2	Cultura: uma breve discussão conceitual.....	21
2.3	A Cultura Organizacional e suas principais abordagens.....	25
2.4	A Cultura Local: aspectos gerais para delimitar e situar a região de Montes Claros, Minas Gerais.....	38
2.5	Abordagens Sociocultural de Montes Claros.....	45
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	56
3.1	Aspectos Preliminares – A escolha do método e das empresas.....	56
3.2	A Região da Pesquisa: aspectos gerais.....	60
3.3	A Pesquisa: questões centrais.....	61
4	RESULTADOS.....	66
4.1	Empresa Alfa- Características gerais.....	66
4.1.1	Cultura Organizacional: o conceito para os entrevistados.....	68
4.1.2	Políticas de Recursos Humanos e Organização do processo de trabalho..	69
4.1.3	O Processo de Comunicação.....	74
4.1.4	Relacionamento entre as pessoas.....	75
4.1.5	O Processo de Socialização de novos membros.....	77
4.1.6	A Cultura Local: conceito, valores.....	78
4.2	Empresa Beta- características gerais.....	81



4.2.1	Cultura Organizacional: o conceito na visão do empregado.....	84
4.2.2	Políticas de Recursos Humanos e organização do processo de trabalho....	85
4.2.3	Relacionamento entre as pessoas.....	89
4.2.4	O Processo de Socialização de novos membros.....	90
4.2.5	Cultura Local: conceitos e valores.....	92
5	ANÁLISE: estabelecendo relação entre os resultados.....	95
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
8	ANEXOS.....	117

## LISTA DE QUADROS

1 - Especificidades do ambiente empresarial brasileiro.....	35
2 – Estabelecendo relação teórica: cultura organizacional e cultura Local.....	54
3 - Empresas de médio e grande porte localizadas em Montes Claros Minas	
Gerais. ....	58
4 - Profissionais Entrevistados.....	64
5 - Escolaridade de Pessoal da Empresa ALFA.....	71
6 – Escolaridade de Pessoal da Empresa BETA.....	87
7 – Relação entre Empresas pesquisadas.....	95

## LISTA DE FIGURAS

1 – Padrões inter-relacionados, do Universo das Organizações.....	12
---	----

G585c Godinho, Maria de Fátima Pinho  
**2000** ***Cultura organizacional e cultura local frente a  
frente: um estudo junto a organizações localizadas em  
Montes Claros, Minas Gerais / Maria de Fátima Pinto  
Godinho. - 2000.***  
121p.

Orientador: Allan Claudius Queiroz Barbosa  
Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas  
Gerais. Departamento de Ciências Administrativas

1. Cultura organizacional 2. Administração - Teses  
I. Barbosa, Allan Claudius Queiroz II. Universidade Federal  
de Minas Gerais. Departamento de Ciências  
Administrativas. III. Título.

CDD: 658.314

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças observadas no cenário mundial têm imposto desafios crescentes às organizações, exigindo uma reestruturação profunda em suas estruturas e na organização do seu processo de trabalho. Tal processo de modernização é marcado por novas formas de pensar, organizar e executar as atividades relacionadas ao trabalho e, de maneira especial a organização passa a ser considerada não somente como um espaço tecnológico e econômico, mas revela-se como um espaço social.

HOFSTEDE (1991) comenta que, no começo dos anos 80, a literatura gerencial começou a popularizar a questão de que a excelência de uma organização está diretamente relacionada à maneira de seus membros aprenderem a pensar, sentir e agir. Entender tais diferenças é no mínimo essencial, pois cada pessoa traz consigo padrões de pensamento, sentimento e ações potenciais adquiridos ao longo de sua vida.

A gestão das organizações, hoje, passa obrigatoriamente pela compreensão dos contextos sociais e culturais. O ambiente não pode mais ser considerado somente como algo externo às organizações. Sua influência é nítida nos valores, atitudes e comportamento das pessoas que as compõem e têm reflexos nos modelos de gestão.

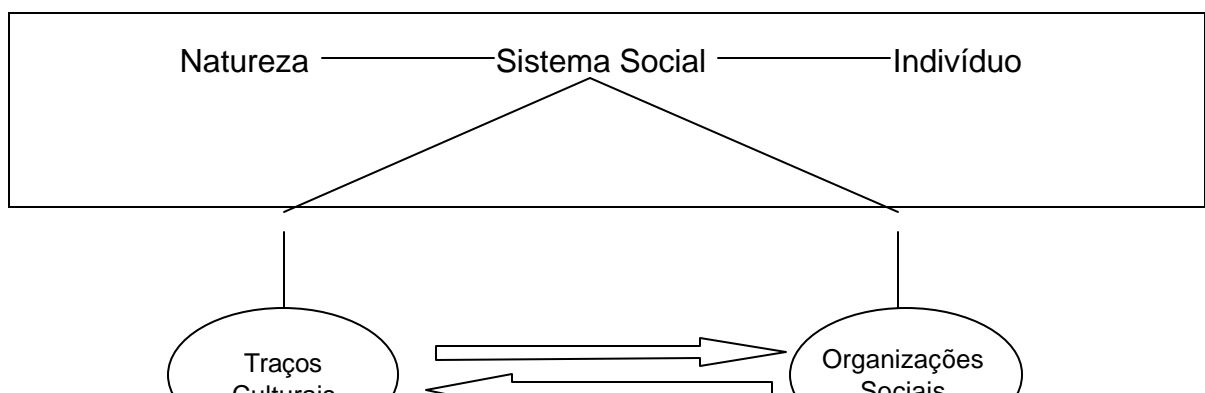
***Desta forma, o estudo desenvolvido em empresas de Montes Claros apresentado nesta dissertação, objetivou discutir a realidade organizacional à luz da realidade local,***

***suas características  
internas, valores,  
crenças,  
relacionamento entre  
as pessoas, políticas  
de Recursos  
Humanos.***

Para tanto, buscou-se refletir sobre a cultura organizacional e cultura local , procurando apreender em que medida são considerados os padrões culturais da região, e como estes se relacionam com os valores e padrões de comportamento encontrados nas organizações.

Este estudo, ao focar as esferas de cultura organizacional e cultura local, parte do pressuposto que ambas possuem padrões inter-relacionados, que se influenciam mutuamente, e guardam entre si práticas importantes para definir o universo das organizações.

A FIG. 1 procura visualizar de forma sistematizada a interação estabelecida entre os diversos níveis de cultura: a natureza, o indivíduo, a sociedade e a organização. Cultura e sociedade formam o sistema social dentro do qual o indivíduo se insere em graus variáveis. A socialização não apenas marca o indivíduo dando-lhe uma identidade sociocultural, mas também codifica as interações, impregna as organizações de todos os valores que são encontrados no universo social mais amplo e que transferem sem cessar a seus membros. É por essa razão que não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações, sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se inscreve.(HOFSTEDE,1997; D'IRIBARNE,1989.)





**FIGURA 1** – padrões inter-relacionados, do universo das organizações.

O estudo tem a seguinte estrutura formal:

O capítulo 1, refere-se a essa introdução, no capítulo 2, é apresentado um esquema teórico, com o cenário das mudanças e o impacto na produção na gestão e no indivíduo; em seguida, uma discussão de algumas raízes dos estudos da cultura, determinados pela necessidade de resgatar os diferentes enfoques e relacioná-los à cultura organizacional. Após, apresenta-se diferentes concepções teóricas e metodológicas da cultura organizacional, e a cultura local numa perspectiva de expressão da cultura mineira.

No capítulo 3, procurou-se descrever os aspectos metodológicos que orientaram a pesquisa. Para mapear a cultura organizacional e a cultura local foi desenvolvido um estudo de natureza descritiva qualitativa, através de depoimentos de pessoal do nível gerencial de duas organizações localizadas em Montes Claros- Minas Gerais. Foi também entrevistado o pessoal de execução, como forma de identificar a cultura e impactos da mudança na visão do trabalhador. Além disso, a pesquisa envolveu análise documental das organizações e levantamento bibliográfico sobre o tema.

O capítulo 4, apresenta os resultados das entrevistas e discute, de forma mais abrangente, a contextualização histórica das empresas, os valores, as crenças, relacionamento entre as pessoas e impactos das mudanças, com o objetivo de resgatar os padrões culturais , numa dinâmica mistura de empresa e cidade.

O capítulo 5, apresenta um quadro comparativo entre as empresas, separando por enfoque temático, e pontuando as principais diferenças detectadas entre as duas realidades.

Finalmente, no capítulo 6 , são tecidos algumas considerações finais sobre o entrelaçamento possível.

## **2 UM ESQUEMA TEÓRICO**

O objetivo principal desse suporte teórico é sistematizar idéias e conceitos que propiciem uma reflexão, em primeiro lugar, sobre o cenário das mudanças. Em segundo, sobre as diretrizes teóricas e metodológicas que permitem compreender os traços da cultura organizacional. E, finalmente, buscar-se-á resgatar, a partir da história, traços significativos da cultura local como forma de interpretar e explicar a sua incorporação ao funcionamento das organizações.

### **2.1 O Cenário de Mudanças das Organizações**

Neste final de século, a rapidez das transformações sociais e a incerteza são características de um universo científico e cultural complexo, difícil de ser compreendido em sua totalidade. A sociedade global se apresenta hoje, como uma totalidade complexa, desigual e contraditória. Segundo IANNI (1993), a

globalização não significa homogeneização, mas diferenciação em outros níveis, diversidades com outras potencialidades, desigualdades com outras forças.

Traçando uma retrospectiva histórica do sistema produtivo, é possível identificar a prevalência de um padrão de produção em massa, com tarefas mecanizadas, analisadas cientificamente e depois distribuídas dentre os operários por uma administração hierárquica e um sistema de produção basicamente funcional. A organização e gestão do trabalho baseavam-se em cargos claramente demarcados, prevalecendo a fragmentação do trabalho e especialização, separação entre a concepção e execução, o controle e verificação do processo em curso uma vez começado, e a quota de resultados após conclusão de cada fase do processo. Tais características ergueram-se como um construto teórico e como prática sistemática do paradigma taylorista/fordista<sup>1</sup>.

A introdução de novas tecnologias e de novas formas de organização no processo de produção industrial exige maior competitividade e qualidade do produto, além do atendimento às novas demandas do consumo. Dessa forma, as novas tecnologias apresentam dois objetivos fundamentais: tornar as empresas mais aptas a disputar mercado, e conseguir um aumento do controle sobre a produção e os trabalhadores. Conforme PALLOIX (1982), o objetivo desse ajustamento- denominado neofordismo- seria a manutenção da lucratividade do capital, não representando, em essência, uma modificação na natureza do trabalho.

Entretanto, o modelo proposto por PIORE & SABEL(1984) sustenta uma crise econômica que se manifestou a partir dos meados de 70, nos países ocidentais,

---

<sup>1</sup> Segundo WOOD, (1991) o fordismo pode ser definido através de sete dimensões: a) produtos, peças e postos são altamente padronizados; b) operários desqualificados; c) administração hierárquica; d) produção em massa requer um consumo de massa; e) tarefas monótonas e alta rotatividade de pessoal produzem resistência e greves no chão de fábrica; f) paga-se o cargo, e não a pessoa que nele trabalha; g) a crescente resistência nos locais de trabalho mina o aumento da produtividade.



resultante das inadequações do modelo de desenvolvimento industrial, baseado na produção de massa , em atender a uma demanda tornada instável pela mudança nos gastos dos consumidores, enfrentar a saturação dos mercados de consumo em massa e a escassez de matérias-primas.

O novo cenário sinaliza a necessidade de implantar não só mudanças tecnológicas, mas principalmente novas formas de organização do trabalho, na busca de uma empresa mais flexível e integrada, que elevasse a produtividade e fizesse frente a um ambiente marcado pela imprevisibilidade e complexidade de mercado. Assim, começaram a surgir, como opção à crise, indícios de um novo regime de produção capitalista.

Para PIORE & SABEL(1984), esta crise é um reflexo da obsolescência do fordismo diante de novos padrões de consumo, enquanto que, para os teóricos da “escola de regulação”<sup>2</sup> se trata mais exatamente da exaustão do fordismo, que não pode gerar ganhos de produtividade. No modelo da especialização flexível, os problemas do fordismo são exógenos ao sistema produtivo; na teoria da regulação, eles residem no seu interior.

WOOD(1991) afirma que seria prematuro falar, de saturação dos mercados e que a lógica fordista tenha sido radicalmente abalada, e aponta algumas incoerências defendidas por essas duas correntes teóricas.

- 1- Propagam uma tamanha saturação dos mercados e que a lógica fordista tenha sido radicalmente abalada, quando se sabe que a demanda por produtos massificados aumentou nos países ocidentais durante os anos 80;

---

<sup>2</sup> Autores com PALLOIX(1982) e AGLIETTA(1986), avaliando as alterações introduzidas no sistema produtivo, mediante o uso de tecnologias de informação e de novas formas de organização do trabalho, consideravam que essas representavam adaptações do taylorismo e do fordismo não só aos limites colocados à fragmentação das tarefas, como também, à resistência dos operários ao trabalho repetitivo, que resultaram em queda da produtividade do trabalho industrial.(COSTA, 1998:134)

- 2- Os teóricos das duas correntes tendem a pressupor todo um conjunto de associações, em vez de examiná-la em profundidade ou tratá-la como contingentes. Uma das conseqüências tem sido a excessiva concentração em apenas um elemento da organização fordista- o operário de linha de montagem-, negligenciando-se, por exemplo, a criação de novas qualificações, especialmente as funções de engenharia industrial ou operários especializados necessários à fabricação de ferramentas;
- 3- Outro argumento que é possível contestar é quanto a afirmação de que a não padronização impõem constantes modificações e variações nas mercadorias, e que a fragmentação de mercado, demanda uma tecnologia flexível e um operário também flexível. Atender as necessidades definidas pelo cliente, por exemplo, pode não alterar significativamente a extensão do uso de peças padronizadas.
- 4- Questionam a falta de flexibilidade fordista quando se sabe que o aspecto básico do taylorismo foi de reduzir ao mínimo os tempos de treinamento, de forma a facilitar tanto a admissão, quanto a demissão de pessoal. Outro ponto que merece ser destacado foram as idéias de Sloan, fundamentais para o desenvolvimento da produção em massa de automóveis, e visavam introduzir flexibilidade no fordismo.

PETERS & WATERMAN(1983), defendem a tese que emerge um novo discurso sobre o método, acreditam que a racionalização taylorista está sendo substituída por um conjunto de ações capazes de promover a adesão e o comprometimento dos trabalhadores, bem como superar o antagonismo.

Segundo SALERNO(1994), no quadro dessas transformações, quatro aspectos desenham com maior nitidez a mudança organizacional em curso: mudança na relação entre empresas; na organização geral da empresa; na organização do trabalho; na organização da produção.

O novo padrão de inter-relacionamento entre empresas tem exigido comportamentos diferenciados dos vários agentes envolvidos nas relações de fornecimento, parcerias, subcontratação via terceirização.

A terceirização comporta três possibilidades não excludentes: a terceirização da atividade produtiva propriamente dita; a terceirização de atividades de apoio; e a sublocação de mão-de-obra.

Outra forma semelhante, mas voltada para o conceito de parceria, é estabelecida por MARINHO et al.(s.n.t.mimeogr.), que definem para uma relação duradoura entre as empresas contratadas e a contratante a necessidade de uma rede de contratação cooperativa e coloca três estágios que apresentam, de certa forma, as possibilidades de relação existentes entre as organizações.

De acordo com o autor, a opção pela terceirização, tem-se mostrado uma tendência crescente, nos últimos anos, nas organizações de todo o mundo, apresentando-se como uma prática eficiente para introduzir a flexibilidade organizacional exigida pelos padrões de competitividade.

A mudança na organização geral da empresa privilegia o resultado, e menos calcada na especialidade. Segundo SALERNO(1994), abrange a definição de unidades de negócio, a redução de níveis hierárquicos, a redivisão das áreas de competência( diretoria, departamentos, etc) com a quebra das divisões funcionais por exemplo, agrupando diretorias de produção, qualidade, manutenção, suprimentos numa área única, de operações.

A mudança na organização da produção busca a redução do tempo de atravessamento, aumento do giro do capital e redução de estoques, numa situação de produtos variáveis ao longo do tempo.

E finalmente ,a mudança na organização do trabalho, que leva a tendência ao abandono relativo das noções de tarefa e do posto de trabalho, tão arraigadas na organização clássica.

Em decorrência, surgem as várias formas de polivalência<sup>3</sup>. Em sistemas muito automatizados, a operação pode assumir a função não só de atuar rapidamente sobre as disfunções, imprevistos ou incidentes, mas também a de preveni-los, antecipando ações corretivas, de forma a não paralisar ou comprometer o fluxo produtivos(SALERNO,1994).

Das novas exigências para o trabalhador, SENGE (1993:88) sublinha que é crucial a capacidade de continuar aprendendo, a disposição de estudar e aprimorar-se constantemente, na tentativa de atender às novas demandas de aprendizagem da sociedade; porém adverte que “os seres humanos aprendem realmente quando há mudanças fundamentais na sua maneira de ver o mundo, e alterações significativas de suas capacidades”. Tal afirmação coloca um imenso desafio para as empresas que buscam instalar uma cultura de aprendizagem e inovação organizacional no seu modelo de gestão.

Isso significa, que o trabalho não consiste mais em tarefas inerentes a cada cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.(FLEURY,2000).

---

<sup>3</sup> Sobre polivalência, é preciso distinguir entre o trabalhador multifuncional e trabalhador multiqualificado: Enquanto o primeiro se caracteriza por operar mais de uma máquina com características semelhantes, o segundo desenvolve e incorpora diferentes habilidades e repertórios profissionais. SALERNO, (1994)

A partir das discussões sobre as novas funções de recursos humanos , o desenvolvimento de competência se incorpora à prática organizacional , como base do novo modelo para gerenciarem pessoas. Caracteriza-se como uma das estratégias mais viáveis para agregar valor social ao indivíduo e valor econômico à organização.

Fleury define competência como: “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.(FLEURY,2000)

A autora afirma que, é possível identificar, de um lado, empresas que adotam modelo bem tradicionais de gestão de pessoas , e de outro lado, empresas mais avançadas , que apresentam algumas tendências gerais de mudança em sua estrutura e no sistemas de gestão, tais como:

- desenho organizacional: estruturas mais enxutas, que propiciem maior integração e comunicação, com a adoção de formas diversas: matricial célula e processo, múltiplas linhas de comando, maior ênfase na comunicação;
- valorização da função comercial e de manufatura, com o desenvolvimento de competências específicas para atender às novas demandas do mercado: a função de P&D assume também papel estratégico em termos de inovação de produtos e processos;
- a função de recursos humanos assume papel relevante na definição das estratégias do negócio e definem-se políticas e práticas mais modernas , adequadas ao processo de atrair, reter e desenvolver os melhores talentos; a unidade de gestão é o indivíduo e não o cargo;
- elevação do nível educacional do corpo de empregados, preocupação com pessoas mais comprometidas, cujas competências agreguem valor ao negócio.

À luz dessa ampla reflexão, sobre as transformações no espaço produtivo e seus reflexos no perfil do trabalhador e do trabalho, é possível inserir a noção de cultura organizacional, procurando apreender em que medida são considerados os padrões culturais da região, e como estes se relacionam com os valores e padrões de comportamentos encontrados nas organizações.

## **2.2 Cultura: uma breve discussão conceitual.**

O conceito de cultura já foi definido das mais diversas formas e sob diferentes enfoques. AKTOUF (1993) afirma que seria ousado e ilusório pretender esgotar o conceito de cultura; LARAIA(1986), porém, num esforço de reconstituir o conceito de cultura, utiliza o esquema elaborado por ROGER KEESING, no qual analisa a

cultura partindo de diferentes abordagens. A primeira considera a cultura como sistemas adaptativos, ou seja,

“servem para adaptar as comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos. Essa adaptação das comunidades inclui tecnologias e modos de organização econômica, padrões de estabelecimento, de agrupamento social e organização política, crenças e prática religiosas, e assim por diante;”(LARAIA,p.60)

Ressalta o autor que a mudança cultural é primariamente um processo de adaptação equivalente à seleção natural de tecnologia, economia e elementos da organização social diretamente ligada à produção e que constituem domínio mais adaptativo da cultura. Os componentes ideológicos dos sistemas culturais podem ter conseqüências no controle de produção, da subsistência, da manutenção do ecossistemas, etc.

Por outro lado, KEESING refere-se às teorias idealistas de cultura, que são tratadas em três abordagens: a primeira, encabeçada por GOODENOUGH, o qual conceitua a cultura como sistema cognitivo, isto é , um conjunto de cognições funcionais organizado dentro de um sistema de conhecimento e contendo qualquer coisa que alguém tem que saber ou crer, objetivando operar de uma maneira aceitável com os membros de uma sociedade. Portanto, o sistema cognitivo consiste em: “ tudo aquilo que alguém tem de conhecer ou acreditar para operar de maneira aceitável dentro de uma sociedade.”(LARAIA,p.62)

A Segunda, defendida por Claude LEVI-STRAUSS, é aquela que concebe a cultura como sistemas estruturais: um sistema simbólico, que é uma criação cumulativa da mente humana, tais como: mito, arte, parentesco e linguagem, princípios da mente que geram elaborações culturais.

Já a terceira abordagem que foi desenvolvida nos Estados Unidos por GEERTZ & SCHNEIDER, considera a cultura como sistema simbólico. O primeiro autor assume que todos os homens são geneticamente aptos para receber um programa, e este programa é o que chamamos de cultura. Assim, a criança está apta, ao nascer, a ser socializada em qualquer cultura existente. Schneider tem uma visão, que coincide em muitos pontos com a de Geertz, que considera a cultura como um sistema de símbolos e significados e que compreende categorias ou unidades e regras sobre relações e modo de comportamento.

D'IRIBARNE ( apud MOTTA E CALDAS, 1997) segue a tradição antropológica de Strauss e Geertz: Os seres humanos vivem em um universo de significações. Eles decodificam sem cessar não apenas as palavras de seus semelhantes, mas também suas expressões, suas posturas, suas ações dos mais variados tipos, sempre lhes atribuindo um sentido. Antes de mais nada, a cultura é linguagem, é código. Ela fornece um referencial, que permite aos atores dar um sentido ao mundo em que vivem e às sua próprias ações.

DAMATTA (1997: 17) define cultura como: “uma palavra que exprime precisamente um estilo , um modo e um jeito de fazer as coisas.”

HOFSTEDE ( 1991 ) fornece alguns dos principais indicadores que estão na base de muitos estudos atuais sobre esse tema. Para ele, a palavra cultura tem diversos significados, todos derivados de sua origem latina, que se refere ao cultivo do solo. Na maioria das línguas ocidentais, cultura significa civilização ou refinamento da mente. Nesse caso, o autor considera limitado o sentido da definição e aceita o conceito preconizado pela antropologia social de que a cultura é uma palavra chave para todos os padrões de pensamento, sentimento e ação dos grupos e categorias humanas diferentes.



Assim, o estudo da cultura revela que os grupos humanos e categorias pensam, sentem e agem de maneira diferente, mas não existem parâmetros científicos que permitem considerar um grupo intrinsecamente superior ou inferior ao outro. O estudo das diferenças culturais entre grupos e sociedades só é possível através de uma atitude de relativismo cultural, e Hofstede, baseando-se em Claude Levi-Strauss, considera: O relativismo cultural afirma que uma cultura não tem critérios absolutos para julgar as atividades de outra cultura como “pobre” ou “rica”. No entanto, cada cultura pode e deve utilizar tal julgamento face às suas próprias atividades, uma vez que os seus membros são simultaneamente atores e observadores. Complementa o autor: o relativismo cultural não implica a inexistência de normas para o indivíduo ou para a sociedade onde ele está inserido. Requer simplesmente a suspensão de juízos de valor quando se lida com grupos ou sociedades diferentes da sua.

GEERTZ (1989:228) quando descreve sobre o estudo da cultura, afirma

“O mundo cotidiano no qual se movem os membros de qualquer comunidade, seu campo de ação considerado garantido, é habitado não por homens quaisquer, sem rostos, sem qualidades, mas por homens personalizados, classes concretas de pessoas determinadas, positivamente caracterizadas e adequadamente rotuladas. Os sistemas de símbolos que definem essas classes não são dados pela natureza das coisas, eles são construídos historicamente, mantidos socialmente e aplicados individualmente”.

Assim, é por intermédio dos padrões culturais, ordenados em símbolos significativos, que o homem encontra sentido nos acontecimentos através dos quais ele vive. A cultura pode, então, ser vista como expressão de significados subjetivos, construídos, mantidos e aplicados por atores sociais.

Sobre este aspecto CARNEIRO (1997:20) afirma que:

“nesse espaço de grandes contrastes, encontramos grupos de pessoas que juntas buscam formas de se instalar no mundo, explicá-lo e se apropriarem dele. Homens e

mulheres , que pensam sobre si, seu entorno, sobre as coisas de fora que chegam, sobre o novo e o velho, sobre os valores, regras, normas e crenças presentes em sua história, em sua cultura e outros valores, regras, normas e crenças oriundas de outras formas de organizar o mundo. Sujeitos que recebem influência : que se permitem, em nome da sobrevivência, refazer os arranjos organizadores, juntar idéias e práticas diferentes, experimentar e continuar num processo de preservar e modificar o jeito de se estar no mundo e de produzir a vida.”

O fato é que cada sistema cultural está sempre em mudança. Desse modo é fundamental entender as organizações não em função de seus objetivos, mas compreender as relações simbólicas que permeiam a organização, possibilitando a sua existência , manutenção e transformação.

Essas relações simbólicas , tais como os mitos, rituais , ideologia e principalmente a linguagem, tornam-se importantes para o estudo das organizações como cultura, pois sustentam o caráter distinto, o *ethos*, que dá significado existencial aos grupos existentes nas organizações .

## 2.3 A Cultura Organizacional e suas principais abordagens

Segundo HOFSTEDE (1991), do ponto de vista organizacional, a cultura se fundamenta em dois enfoques: o antropológico, que busca desvendar os significados e costumes de uma sociedade; e o sociológico, que procura compreender a elaboração dos símbolos. O autor aceita que não há uma definição padrão para o conceito de cultura, mas afirma que a cultura organizacional é:

- 1- holística : que se refere ao todo como sendo mais do que a soma das partes;
- 2- determinada historicamente: que reflete a história da organização;
- 3- relacionada com os estudos de antropólogos, tais como rituais e símbolos;
- 4- construída socialmente criada e preservada pelo grupo de pessoas que em conjunto formam a organização;
- 5- suave;
- 6- difícil de mudar: embora não haja acordo sobre o grau de dificuldade.

Nesse sentido, SCHEIN (apud FLEURY, 1997:24) fornece uma contribuição importante para avançar nestes estudos, quando define cultura organizacional como:

"O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas".

É importante destacar a preocupação do autor em ir além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente. Ele reforça a força dos elementos subjetivos que determinam como os membros de um grupo percebem, sentem e agem.

Outro ponto que merece destaque no conceito evidenciado pelo autor é a perspectiva de grupo que poderá ser gerenciado visando a uma adaptação externa e integração interna.

Do ponto de vista de SCHEIN(1997), a cultura de uma organização pode ser analisada em vários níveis : o nível 1 que é o nível simbólico, constitui-se de artefatos visíveis; o nível 2 compreende as normas e valores que governam o comportamento das pessoas. As normas são leis aprovadas no nível formal e informal, e os valores determinam a definição do certo e errado , do bom e do mau, estando, portanto, intimamente relacionados aos ideais compartilhados pela organização; e finalmente, o nível 3 engloba os pressupostos inconscientes, isto é, as maneiras de lidar de forma mais eficaz com os ambientes, dados os recursos disponíveis.

SMIRCICH ( 1983 ), classificou duas grandes linhas de pesquisa para abordar cultura organizacional.

A primeira abordagem considera a cultura como uma variável ( algo que a organização tem) dependente ou interna , e a segunda como uma metáfora independente ou externa . Esta defende que a cultura da sociedade na qual a organização está inserida é trazida pelos membros. Já aquela compreende que as organizações produzem bens, serviços e produtos culturais como lendas, ritos, símbolos. No primeiro caso, a cultura é parte do ambiente, e, no segundo, ela é concebida como representações dos indivíduos nas organizações.,

A variável interna considera a cultura como um elemento de coesão – cimento cultural. As discussões ,por essa via, tendem a visualizar o fenômeno cultural como um amálgama, deixando de lado as diferenças entre os indivíduos. Tenta-se compreender a cultura organizacional sem, no entanto, se conseguir atingir a real complexidade de que se reveste a dinâmica das organizações.

A variável externa concebe a cultura como uma metáfora. É quase um consenso dizer que a formação da cultura se dá dentro de um processo histórico, no qual as pessoas, em interação entre si, com o ambiente e o trabalho, vão absorvendo valores, princípios e pressupostos básicos que vão permear o pensamento, os sentimentos e ações específicas em uma determinada organização.

A cultura organizacional como uma metáfora considera a cultura como algo que a organização é. Neste contexto, enfatiza-se a eficácia, tendo em vista a aceitação por parte dos indivíduos os objetivos organizacionais, ressaltando a homogeneidade de valores a partir dos rituais, histórias e linguagem.

Como uma metáfora, a concepção de cultura baseia-se, principalmente, na noção de cultura decorrente das seguintes abordagens: cognitiva, simbólica, estrutural e psicodinâmica.<sup>4</sup> Estas defendem que todos os homens são geneticamente aptos para receber um programa mental que se estabelece ao longo de uma vivência social, num ambiente específico, e que se manifesta no contexto de uma organização.

Nesse caso, RODRIGUES(1991) afirma que a cultura pode então ser vista como expressão de significados subjetivos, mantidos e modificados por atores sociais, e também como estrutura, na medida em que objetiva atividades e práticas sociais. Os mitos, os rituais e símbolos remetem à mais profunda subjetividade e são, ao mesmo tempo, imagens de uma cultura e, enquanto história, produtos dessa própria cultura.

Segundo AKTOUF (1993), o estudo da cultura como uma variável, seja dependente ou independente, pressupõe a união entre os membros da

---

<sup>4</sup> As abordagens, simbólica, estrutural e psicodinâmica fundamentam-se nas Escolas de Geertz e Schneider, Gpodenough, e Levi-Strauss, respectivamente.

organização, buscando sustentação e o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, a cultura apresenta-se como instrumento adequado para a harmonia entre dirigentes e empregados, num processo de interação.

Para SMIRCICH ( 1983), a corrente que concebe a cultura como uma metáfora analisam-na em seus aspectos simbólicos, ideais e expressivos. Esses estudos definem padrões que possibilitam a ação na organização, considerando-a como uma forma de expressão humana, visando à compreensão dos significados e dos processos que proporcionam a existência da organização.

PETTIGREW (1996) afirma que cultura é o sistema de significados aceitos publicamente e coletivamente, operando em um determinado grupo, num determinado momento. Esse autor ressalta que a manifestação do conceito de cultura se dá por meio de símbolos, da linguagem, da ideologia, das crenças, dos ritos e dos mitos.

Para HOFSTEDE ( 1991 ), as diferentes manifestações culturais se expressam através de símbolos, heróis, rituais e valores. Essas manifestações são ilustradas como uma cebola, indicando que os símbolos representam as manifestações mais superficiais, e os valores, as mais profundas de uma cultura.<sup>5</sup>

A caracterização de cultura desenvolvida por HOFSTEDE(1991) veio contribuir de maneira significativa no entendimento de culturas nacionais e organizações

---

<sup>5</sup> Símbolos são palavras , gestos, figuras ou objetos que carregam um significado particular que é somente reconhecido por aqueles que dividem a cultura.

Heróis são pessoas vivas ou mortas, reais e imaginárias, que possuem características que são altamente valorizadas em uma cultura e que por isso servem de modelos de comportamento.

Rituais são atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, mas que dentro de uma cultura são consideradas essenciais socialmente.

Valores são largas tendências de preferir certos estados de coisas face a outros. É um sentimento orientado, com um lado positivo e outro negativo. Os valores definem : mau x bom, sujo x limpo, feio x bonito, anormal vs. normal, etc. Os valores fazem parte das primeiras coisas que as crianças aprendem de forma muitas vezes inconscientes.

transnacionais. Partindo do levantamento realizado em cerca de cinquenta subsidiárias de uma mesma corporação instaladas em diversos países, o autor identificou quatro dimensões de valores<sup>6</sup> que, segundo HOFSTEDE(1984), explicam 50% das diferenças entre padrões de valores relacionados com o trabalho.

RODRIGUES ( 1991 ) afirma que não existe uma unidade organizacional em termos de consenso de valores. Com fundamento em BORDIEUX ( 1983), a autora sublinha que diferentes grupos se envolvem numa luta simbólica com a finalidade de impor uma definição do mundo social que satisfaça seus interesses. Alguns grupos mais conciliadores aceitam os valores básicos do grupo dominante, mas discordam em termos marginais ( subculturas); outros, mais radicais, apresentam divergências nos valores básicos e traçam estratégias de desestabilização da cultura vigente. A autora sugere três instâncias para analisar as organizações; a) a

---

<sup>6</sup> As dimensões de valores são:

- distância de poder – refere-se ao nível de aceitação de atores sociais , de que o poder nas instituições esteja distribuído de forma desigual. Quando a distância de poder é alta em um país, tanto superior e subordinado acreditam que passar por cima de um nível hierárquico é um ato de insubordinação. Já nas sociedades em que a distância de poder é baixa, existe uma preocupação no sentido de justificar as desigualdades, bem como de lutar pela equalização do poder.
- evitar incertezas – extensão na qual os membros de uma sociedade se sentem ameaçadas por situações incertas e ambíguas. Países caracterizados pelo nível elevado de busca de evitar incertezas apresentam como traço comum maior liberdade, os desvios são tolerados com maior facilidade. As sociedades com forte grau de evitar incerteza possuem código de conduta e de crenças rígidos, apresentando um alto coeficiente de aversão ao risco.
- individualismo x coletivismo – O individualismo implica redes sociais mais frouxas, em que o indivíduo está ligado à sua família nuclear. A situação inversa, o coletivismo, é caracterizado por redes sociais profundas, com laços se estendendo além da família nuclear, com clã ou grupo dando proteção a seus membros , fornecendo-lhes segurança em troca de lealdade.
- masculinidade x feminilidade – Uma sociedade masculina privilegia a realização, heroísmo ,determinação pessoal e sucesso material. Por outro lado uma sociedade feminina valoriza o relacionamento humano, modéstia, cuidado com os semelhantes, e qualidade de vida.

cultura ascendente, que transmite ideologias de forma globalizante. Nas organizações, pode ser representada por gerações anteriores que tiveram sucesso ao transmitir valores ou condutas; b) a cultura convergente, que é receptora da cultura ascendente, e tende a adquirir autonomia e identidade próprias, ao incorporar idéias do passado e do presente, c) cultura divergente (contra cultura) revela a negação da ideologia da cultura dominante e tenta difundir os seus valores.

HANDY(1987) identifica quatro ideologias básicas, ou conjunto de valores orientados do comportamento das organizações. Ele faz uma relação com os deuses gregos com diferentes filosofias e culturas organizacionais: a) Zeus simboliza a cultura de grupo e apresenta, como ponto forte, a rapidez nas decisões; b) Apolo caracteriza as culturas de função baseadas nas ordens e nas normas; c) Atena, a deusa guerreira e sagaz, simboliza as cultura de rarefaa, que valorizam as habilidades e capacidades; d) e, finalmente, Dionísio, o deus do vinho, indicativo das culturas existentes, que favorecem a individualidade e a consecução dos objetivos pessoais.

FREITAS (1991) define a cultura organizacional a partir de elementos que fornecem para os membros da organização uma interpretação na qual a passagem dos significados acontece algo que é aceito. Os mais importantes desses elementos são representados por:

- 1- Valores, que são as crenças e os conceitos básicos na organização. Esses estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização e representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, uma vez que fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia do comportamento diário.
- 2- Crenças e pressupostos, que caracterizam aquilo que é tido como verdade na organização.



- 3- Ritos, rituais e cerimônias, que são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa.
- 4- Estórias e mitos, sendo as primeiras narrativas baseadas em eventos ocorridos que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Já os mitos se referem a estórias consistentes com os valores da organização.
- 5- Tabus, que também orientam o comportamento, demarcando áreas de proibições, e colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura, com ênfase no não-permitido.
- 6- Heróis, que personificam os valores e condensam a força da organização. Esses são responsáveis pela sua criação.
- 7- Norma, que é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou colocadas em esquecimento quando a violam.
- 8- Comunicação, cujo processo cria uma cultura, sustenta-a, transmite-a e muda-a.
- 9- Símbolos são os objetos, atos, eventos, qualidade ou relação, que servem de veículo de um significado.

Vale destacar aqui uma congruência de pontos de vista de diversos autores sobre a dimensão simbólica como uma categoria privilegiada para o estudo da cultura das organizações , que privilegia os valores e pressupostos básicos que carregam um significado particular o que é reconhecido por aqueles que dividem a cultura.

AKTOUF (1993) levanta várias críticas ao estudo da cultura como uma variável, quando afirma que os autores da corrente predominante ( SCHEIN (1985), DEAL e KENNEDY (1982), PETERES & WATERMAN (1983) e OUCHI (1985), lidam com

uma visão instrumental e funcionalista da cultura. Pela sua posição de crítico, não propõe uma definição de cultura. Busca apenas sistematizar os elementos encontrados nos conceitos dos autores de maior destaque da corrente dominante e delinea um amplo denominador comum para o conceito de cultura.

“um conjunto de evidências [...] ou um conjunto de postulados compartilhados pelos membros da organização [...] seria um cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere um sentido de identidade entre seus membros [...] um sistema de representações e de valores compartilhados que faz com que cada um, na empresa, adira a uma visão comum do que é a organização, um comprometimento do pessoal em relação a uma entidade unificadora...”(1993:43).

FLEURY (1997) apresenta uma versão mais avançada de cultura ,em relação a Schein, acrescentando as dimensões ideológica e de poder .

“ Cultura é um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.”(P.22)

Essa inserção do dimensionamento político sugere a dificuldade de integração interna proposta por Schein e defende que a fragmentação é uma constante nas relações de trabalho.

Nessa perspectiva, os elementos simbólicos, que constituem os valores e pressupostos básicos de uma organização, agem como elemento que oculta e instrumentaliza o pólo dominante da relação.

Assim, FLEURY(1997) desenvolveu uma proposta metodológica para desvendar a cultura de uma organização a partir das seguintes dimensões:

- a) o histórico das organizações : consiste na recuperação do momento de criação e inserção da organização no contexto político e econômico da época, tem-se como propósito de compreender a sua natureza, suas metas e objetivos;
- b) o processo de socialização de novos membros, visando a reprodução do universo simbólico. As estratégias de integração do indivíduo à organização permitem a transmissão de valores e comportamentos dos novos membros. Esses rituais de socialização delimitam a área de inclusão dos indivíduos aos grupos, bem como a sua exclusão.
- c) as políticas de recursos humanos, que revelam os padrões culturais da organização.
- d) o processo de comunicação, que transmite e cristaliza o universo simbólico de uma organização.
- e) a organização do processo de trabalho no seu componente social e tecnológico possibilita identificar as categorias presentes na relação de trabalho, bem como o mapeamento das relações de poder entre as categorias de empregado e entre áreas da organização. Essa dimensão funciona como formadora do processo de identidade organizacional, fornecendo um referencial para se decifrar a dimensão política constitutiva do elemento simbólico.

MORGAN ( 1996) discute as diversas formas de refletir sobre o universo das organizações, e propõe um tipo de análise baseado em metáforas para identificar ou ressaltar aspectos chave da situação em diferentes lentes.

Uma delas é a metáfora da cultura, que vê a organização como um conjunto de valores, idéias, crenças, ritos e mitos, que sustentam a organização como uma realidade social construída .

Essa metáfora , dirige a atenção para o significado simbólico, dando ênfase especial ao lado humano da organização, que é ignorado pelas outras

perspectivas. Esses estudos definem padrões que possibilitam a ação na organização, considerando-a como uma forma de expressão humana, visando à compreensão dos significados e dos processos que proporcionam a existência dela.

MARTIN( 1992) faz uma análise das diferentes concepções sobre cultura, e propõe três modelos: integração, fragmentação e diferenciação.

No paradigma da integração , a cultura é considerada como um mecanismo aglutinador, sendo a chave para o controle gerencial, para o compromisso do trabalhador e para a eficácia organizacional. Esse modelo é compatível com a proposta de Schein, que considera a cultura na perspectiva de grupo e a concebe como mecanismo de controle.

O modelo de fragmentação sugere a dificuldade da integração proposta por Schein e defende que o consenso e a clareza são conceitos que não existem nas relações de trabalho.

Na diferenciação, admite a existência de múltiplas culturas e enfoca que os grupos não são homogêneos. As subculturas coexistem alguma vezes em harmonia, algumas vezes em conflitos, e algumas vezes são indiferentes umas com as outras.

Com esse marco conceitual, é possível inferir que o paradigma da fragmentação, complementa o conceito de cultura proposto por SCHEIN, e desenha um procedimento metodológico capaz de desvendar e compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e sua expressão através de símbolos, o significado atribuído ao trabalho, e as relações com o meio ambiente.

BARROS & PRATES ( 1996 ), com o objetivo de analisar cultura organizacional a partir do ambiente, busca em LAURENT ( 1989 ) a afirmação de que: para a análise das organizações deve-se reconhecer e ter presentes, como elementos de influência em suas ações administrativas, os aspectos culturais nacionais.

WOODD JR. & CALDAS(1998) comentam que o sucesso de empreendimentos em países emergentes depende da compreensão das condições institucionais, organizacionais e culturais locais. O quadro a seguir apresenta algumas especificidades do ambiente empresarial brasileiro.

**Quadro 1 – Especificidades do ambiente empresarial brasileiro**

INSTITUCIONAIS	CULTURAIS	ORGANIZACIONAIS
<p><b>Baixo grau de institucionalização dos organismos de controle e coordenação.</b></p> <p><b>Baixa intensidade de competição:</b> com a presença de monopólios e oligopólios e setores cartelizados.</p> <p><b>Regulamentação precária da atividade empresarial:</b> excesso de regulamentação em alguns casos, falta de regulamentação em outros.</p> <p>Comunicação imperfeita no mercado.</p>	<p><b>Personalismo:</b> o indivíduo acima da comunidade.</p> <p><b>Ambigüidade:</b> nada é o que parece ser e, quando é, pode também ser algo mais.</p> <p><b>Alta distância do poder:</b> Relações sociais marcadas pela herança escravocrata.</p>	<p><b>Estratégias:</b> pouco focadas em função da pouca tradição no tratamento da questão e das condições ambientais instáveis.</p> <p><b>Estrutura :</b> presença ainda importante de estruturas hierárquicas pesadas e de formas “primitivas” de organização do trabalho.</p> <p><b>Estilo gerencial:</b> marcado pelo autoritarismo, alta distância do poder e centralização das decisões.</p> <p><b>Sistema de Informação:</b> ainda incipientes, com retenção da informação no topo.</p>

		<b>Sistema de Apoio:</b> pouco desenvolvidos
--	--	--

---

	Formalismo e “faz de conta”: Convivência entre o “mundo de direito” e o “mundo de fato”, mediada pela ambigüidade e pelos comportamentos de fachada.	
--	---	--

---

Fonte : Wood Jr. & Caldas ( 1998:4)

A influência da cultura nacional adquire maior relevância a partir do momento em que as organizações reconhecem que o sucesso não depende exclusivamente de mudanças estruturais , mas, fundamentalmente, de mudanças das atitudes e percepções de seus indivíduos. Por sua vez, os pressupostos básicos, os costumes , as crenças e os valores que caracterizam a cultura de uma empresa trazem, sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura local.

Nesse contexto, FREITAS (1999:54) dá contribuições importantes para avançar nestes estudos, quando afirma que:

“ toda sociedade constitui seu simbólico natural, a partir da natureza, e no histórico, a partir daquilo que ela já viveu. Enquanto membros de uma sociedade, os indivíduos já nascem herdeiros de uma história, de uma cultura de uma linguagem. E se é verdade que os indivíduos, enquanto sujeitos sociais, fazem a sociedade e a história, também é

verdade que eles são feitos por ela; ao nascerem, já encontram algo que estava lá: essa rede simbólica.”

Assim, a cultura local ganha espaço na análise organizacional, quando as organizações buscam criar um imaginário próprio; é ainda no social que elas vão encontrar as mensagens que tenham significados para seus públicos específicos. Temos, portanto, que entender as organizações como um produto da sociedade, e o que ocorre dentro dela tem um significado sancionado socialmente.

Nesse sentido, o social assume papel preponderante, considerando que os indivíduos, enquanto membros de uma sociedade, já nascem herdeiros de uma história, de uma cultura, de uma linguagem. E esse indivíduo, ao integrar a organização, leva consigo a sua maneira de perceber as coisas, os estilos de vida, as crenças, os símbolos.

Segundo BATISTA(1994), um indivíduo que possui uma aproximação cultural com a organização a que pertence manifesta comprometimento com os objetivos organizacionais. De maneira inversa, um indivíduo que não se identifica culturalmente com a organização começará a desenvolver consciente ou inconscientemente, esforços cada vez menores para consecução dos objetivos organizacionais.

Dessa forma, analisar se a cultura local está presente no dia a dia da empresa, que aspectos da cultura local foram incorporados à gestão de RH, e se existe compatibilidade entre a cultura local e cultura organizacional, estará privilegiando as características sociais regionais, com o intuito de observar os aspectos menos evidentes como os estilos de vida, as crenças, os símbolos, cujas características estão imbricadas na vida cotidiana do trabalho.



**2 .4 A Cultura Local : aspectos gerais para delimitar e situar a região de Montes Claros, Minas Gerais.**

O enfoque sobre a cultura local tem o objetivo de procurar identificar os elementos simbólicos que caracterizam a sociedade, e como as empresas integram esses elementos em seu modelo de gestão.

Para mapear as características da vida social e cultural, ARRUDA (1990) reconhece que, na história de Minas, há uma fonte legitimadora das práticas sociais, e destaca pelo menos três dimensões temporais nítidas: a primeira emerge no século XVIII, correspondendo ao apogeu da mineração, quando a riqueza de Minas produziu uma época de fulgor cultural, presente na intensa vida urbana, não usual para os padrões da colônia; a segunda inicia-se pelos fins de 1700, após a retração mineradora, quando a economia mineira ruraliza-se, estendendo-se por todo o século XIX e adentrando décadas do século XX. E, finalmente, a terceira, está plenamente configurada nos últimos quinze a vinte anos, referentes à industrialização em Minas.

O século XVIII mineiro tinha características predominantemente urbanas. De um lado, a Minas mineradora do sonho, e de outro a Minas da desordem, do caos.

Nesse particular, vale destacar a análise de MELLO & SOUZA (1982), quando sublinha que, na mineração, como de resto em qualquer atividade primordial da colônia, a força de trabalho era basicamente escrava, havendo, entretanto, os interstícios ocupados pelo trabalho livre ou semi-livre. Dificilmente o homem livre destituído de recursos vultosos poderia se manter proprietário, sobretudo em Minas, região que, apesar de tida, tradicionalmente, como rica e democrática, apresentava possibilidades favoráveis para apenas um pequeno número de pessoas.

Afirma a autora que as Minas foram os espaços privilegiados da desordem, do caos e da desclassificação social nos tempos coloniais, e isto se deveu ao grande

afluxo populacional provocado pela exploração aurífera. Nas lavras, os homens livres foram mais numerosos que em outros pontos da colônia, e, por mais paradoxal que possa parecer, entre eles se dividiu a extrema pobreza da economia mineradora. Triturados por uma exploração econômica predatória, esmagados pelo peso enorme do fiscalismo, perseguidos por uma política normalizadora, que os desejava enquadrar a todo custo, os desclassificados proliferaram nas montanhas mineiras como em viveiros. Daí, exhibe-se um acervo cultural calcado em uma sociedade altamente hierarquizada, onde tudo estava previsto e codificado nas leis, até mesmo os diferentes modos de tratamento entre as pessoas.

PRADO JR. (1961) fala que a revolução demográfica provocada pela descoberta do ouro em Minas Gerais é responsável pela reorientação das linhas de povoamento da colônia, que adquire novo ímpeto. Segundo o autor durante toda a primeira metade do século XVIII, em que se sucedem as novas descobertas e também as explorações e tentativas malogradas, assistindo-se a deslocamentos bruscos e violentos, que agitam e transformam, a cada momento, a estrutura demográfica da colônia.

Com o esgotamento das lavras, restam a Minas a alternativa agrária e as atividades agro-pastoris. Houve, em meados do século XVIII e ao longo do século XIX, um crescimento no setor de subsistência, destacando-se o café como o principal produto de exportação do Estado. Esse crescimento econômico acirrará a demanda dessas novas elites por uma reordenação político-administrativa do Estado e da instalação de infra-estrutura de transporte para escoamento da sua produção.

A transição da economia, mineradora para a agrícola, proporciona uma crescente expansão da fronteira agrícola para regiões até então preservadas pela presença indígena. Nas regiões mineradoras, o garimpo ainda constituía um meio de

subsistência significativo, mas era conjugado às atividades agrícola, comercial e manufatureira.

A adaptação ao novo processo produtivo foi difícil. Além da técnica precária e da falta de capital para investimentos, a Província era central, isolada, distante dos pontos exportadores, servida por vias de comunicação escassas e transportes deficientes.

Segundo FURTADO (1963), a crise da mineração produziu um certo atrofiamiento da economia, caracterizado pela baixa produtividade a decadência urbana, a dispersão populacional e a regressão geral da economia mineira. Dada a nova configuração histórica de Minas, caberia talvez caracterizá-la como tipicamente decadente. Nesse aspecto, o autor tece comentários sobre os níveis de renda na economia colonial , e estabelece comparações entre os anos de 1750 e 1800, concluindo que, neste último, a renda per capita não ultrapassaria 50 dólares, muito abaixo dos índices presumíveis para os meados do século XIX.

Com a decadência urbana, as populações que se concentraram em Minas, no século XVIII, partem para o sertão em busca de terras para formarem as suas fazendas . Eram famílias ou pequenos grupos que iam tentar nova experiências de vida.

Dessa forma, revertia-se o quadro econômico predominante no Estado, saindo da condição de dependência dos produtos de primeira necessidade produzidos em São Paulo, Rio de Janeiro e Bahia, para constituir-se num celeiro interior , do qual partiam as tropas carregadas em direção aos mercados litorâneos.

As fazendas mineiras guardavam uma certa especificidade. Em muitos casos, elas integravam o engenho de açúcar e mineração, ou esta e pecuária.

Nessa perspectiva, vale destacar as teses de MAXWELL( apud ARRUDA, 1990), quando afirma que os produtos das fazendas mineiras atendiam às necessidades tanto do comércio interior da capitania quanto dos vales fluviais, em direção às capitanias vizinhas. Os comerciantes que traziam animais de São Paulo voltavam com algodão, tecidos e açúcar. Havia intenso comércio de cachaça, doces, queijo de Minas , algodão da Zona de Montes Claros. São João del Rei, na primeira metade do século XIX, transformara-se em distrito cerealista e produzia milho, feijão e um pouco de trigo, em suas terras férteis.

A fazenda mineira torna-se o núcleo vital e definidor do universo material, social e cultural.<sup>7</sup>

Possuindo forte tradição artesanal e uma urbanização precoce, como resultado da mineração do século XVIII , o setor manufatureiro permitia a proliferação de pequenas e despretensiosas unidades manufatureiras, muitas vezes de caráter doméstico. O setor têxtil ocupava o primeiro lugar, exportando tecidos para várias províncias brasileiras e resistindo a toda pressão para extingui-lo, concentrando a sua produção em tecidos rústicos de algodão , permitido pelo alvará de 1785.

Para o trabalho em teares dos grande proprietários era empregada mão-de- obra escrava; no setor camponês, o trabalho era realizado pelas mulheres da família, ficando para as crianças as tarefas auxiliares.

A produção açucareira com uma predominância de pequena produção encontrava-se dispersa por todo o território da capitania e da província, e consistia em pequeno engenho ou engenhoca caracterizando a agroindústria do açúcar.

---

<sup>7</sup> VIANA(1987) , caracteriza historicamente a especificidade dos cenários regionais e sua participação na formação nacional. Para esse autor existe uma centralidade do latifúndio na nossa própria constituição enquanto nação.

As atividades de mineração, comercial e agrícola, em nenhum momento histórico prescindiu-se do trabalho escravo, e que SALES(1994) denomina as raízes da desigualdade social, e pautado entre o mando e subserviência.<sup>8</sup>

LEITE (1996: 14) a partir de uma análise de Minas Gerais no Século XIX faz um trajeto pelos diários dos viajantes como forma de perceber processos de construção de sujeitos; “representações de representações de representações”.

A autora afirma que, nos relatos de Gardner, Suzanet, Burmeister, percebe-se claramente uma posição extremista em relação à raça negra. O primeiro afirma que muitos daqueles que, no Brasil, se intitulam brancos não merecem esse nome, porque a maioria das famílias estabelecidas no país tem preservado a pureza original. O segundo condena a atitude dos brancos por cruzarem com os negros. Para ele, os brancos, ao aceitarem essa relação, estariam demonstrando seus vícios. Já o terceiro, situando o problema a partir da categoria de classe, utiliza a cor da pele para demonstrar padrões de comportamento. Diz que “os homens de cor são geralmente covardes, reconhecem a superioridade do branco e quase não ousam atacá-lo.

Desse modo, pode-se entrever que os viajantes incorporam, em seus relatos, muito da ideologia escravocrata da época. Reforçam a inferioridade racial dos africanos e a missão dos brancos em conduzi-los ao processo de civilização. Na verdade, já estava a noção de raça e de classe.

Nessa linha analítica, DAMATTA (1997) reabre uma discussão afirmando que os portugueses já tinham uma legislação discriminatória contra judeus mouros e negros, e quando aqui chegaram transferiram para o Brasil essas formas de

---

<sup>8</sup> Nesse aspecto, SALES(1994), procurando entender os padrões que dominavam a sociedade brasileira, busca nas obras de Freyre, Furtado e Viana o resgate histórico do modo de produção escravista e suas conseqüências. A autora denominou de cidadania concedida a incorporação dos elementos da estrutura escravista, agrária, assistencialista e oligárquica, fruto da cultura da dádiva( mando/obediência).

preconceitos. Tomando como base a frase de Antonil “O Brasil é um inferno para os negros, um purgatório para os brancos e um paraíso para os mulatos”, o autor busca analisar essa expressão considerando todas as suas implicações morais e políticas. Tal associação permite entrever que o brasileiro não está inserido na classificação racial preto e branco , mas sim como classificação intermediária.

DIEGUES JUNIOR ( 1977) cita os elementos culturais deixados como legado pelo índio, pelos portugueses e pelo negro. Os portugueses impuseram aqui, além da língua, seu modo de produção, suas estruturas sociais , a religião e seu rígido sistema de valores. Também arquitetura e construções de casa, o barro , a taipa, a palha, a telha. E a alimentação, como o queijo, pimenta do reino. Sobre a influência do índio , o biótipo e a quem devemos as bases da agricultura, a propensão para a música e o nomadismo . O negro contribuiu com sua afetividade, sua fidelidade e sua vocação para a música e para as festividades.

A interpretação da realidade mineira transmitida por essa memória apresenta-se como um mapa de significados incorporados aos padrões de organização social e nas relações sob as quais o indivíduo se torna um ser social. Para DAMATTA (1997), a identidade social se constrói a partir de dados quantitativos ( PIB, PNB, renda per capita , inflação) e por meio de dados sensíveis e qualitativos., associados ao domínio da casa( rede complexa e fascinante de símbolos ) , e da rua( lugar de luta e de batalha), espaços estes onde pode julgar, classificar , medir e decidir sobre ações, pessoas, relações e moralidades.

BARROS & PRATES (1996) concebem a ação cultural brasileira numa visão sistêmica estruturada em quatro grandes subsistemas, a saber: o institucional relacionado com os traços culturais encontrados no espaço da “rua” ; o pessoal relacionado com o espaço da “casa”; os líderes , reunindo traços encontrados naqueles que detêm o poder, e os liderados são aqueles que abrangem os aspectos mais próximos daqueles que detêm o poder .

Esses mesmos autores admitem uma articulação dos subsistemas com traços culturais específicos que, em última análise, são os responsáveis pela não ruptura do sistema como um todo. Esses traços são o : paternalismo, a lealdade às pessoas, o formalismo e a flexibilidade.

Dessa forma, tendo em vista os objetivos deste trabalho, alguns aspectos que caracterizam a cultura local merecem ser destacados.



## **2.5 – Abordagem Sociocultural de Montes Claros**

A historiografia regional relata, que, em 1554, uma expedição, vinda de Porto Seguro, chefiada pelo português Francisco Espinosa e acompanhada pelo jesuíta João Navarro, após meses de caminhada pelos sertões, observou, encantada, os ecossistemas e povos que aqui viviam. Poucos registros restaram desta expedição, mas as informações que foram se acumulando a partir do processo colonial de apropriação das terras, parecem justificar a resistência enfeixada pelas nações indígenas semi-nômades que ocupavam estas terras há centenas ou milhares de anos (DAYRELL, 1998).

Os bandeirantes baianos e paulistas, no intento de ocupar as terras em busca de ouro, adentraram o sertão, subindo pelo rio São Francisco, e estabelecendo um intenso comércio de gado em todo o norte de Minas.

No entanto foi, no princípio do século XVII, que Gonçalves Figueira, possuidor de propriedades às margens do Rio Pardo, obteve uma sesmaria, nas cabeceiras do Rio Verde, formando aí a fazenda dos Montes Claros. (PAULA, 1979:7)

Os terrenos salitrosos e as pastagens naturais favoreceram a extensa zona de criação de gado.

Para obter melhores preços para seu gado e novos mercados consumidores, Gonçalves Figueira teve que desbravar as matas e abrir caminhos acessíveis, ligando sua fazenda de Montes Claros à Tranqueira, na Bahia. Construiu outra até São Francisco, e ainda fez comunicar com Pitangui, Serro, e Sabará. Tornou-se assim a fazenda de Montes Claros ponto de ligação entre três regiões distintas, delineando, desde essa ocasião o seu comércio.

O comércio foi a razão principal do desenvolvimento de Montes Claros, apesar de ser limitado pela dificuldade de transporte. Tudo dependia de tropeiro e, em poucos pontos, de carros puxados por bois. As tropas eram formadas por lotes de muarees guiados por animal experimentado, que recebia o nome de madrinha. Os adereços da madrinha ( plumas, espelhos laços de fita, guizos e adornos de prata) demonstravam a hierarquia social entre os tropeiros.

Segundo LESSA (1993), as distâncias eram consideráveis, e as condições das estradas eram precárias. Os trabalhadores ficavam entre o latifúndio e a prepotência de uma oligarquia rural retrógrada, que vivia na mais absoluta miséria. Vigorava o sistema de barracão, que transformava o empregado em uma condição próxima da escravidão. Ele era preso à terra e às condições de apadrinhamento, jaguncismo e à prostituição. A elite, por sua vez, era presa ao seu próprio atraso técnico, que praticamente ilhava a região.

O povoamento e a organização da produção processaram a partir de três indicadores principais: a grande fazenda, a produção camponesa e a mineração garimpeira – estas não eram independentes; pelo contrário, existia uma articulação entre si.

Na constituição da grande fazenda, destaca-se o grande proprietário de terras, denominado posteriormente de coronel, que tinha como pilar de sustentação a estrutura fundiária. A grande fazenda é assinalada por COSTA(1997: 2-3) como um “todo econômico”, auto-suficiente, que utilizava a mão-de-obra escrava, negra e/ou indígena. Ocupava-se das atividades produtivas, de caráter mercantil, e visava ao abastecimento das zonas mineradoras e criação de gado.

Também os núcleos camponeses espalhados por todo o sertão constituíam - se , cada um, de um todo econômico, baseado fundamentalmente na agricultura

diversificada e na utilização coletiva das chapadas que servia como complementação alimentar e criação de gado, à solta.

Na região de garimpo, tanto os fazendeiros quanto os camponeses, além de abastecerem o mercado local, podiam, esporadicamente, se envolver com a atividade garimpeira.

Nessa diversidade de formas de ocupação, um elemento comum a permeia, e que LUZ ( apud COSTA, 1997: 3) denomina de cultura sertaneja: o pacto com “a terra e com a natureza, tratados como parceiros singulares na reprodução da vida”

A atividade agrícola , ponto forte da região, sempre foi praticada de maneira variada. No período das cheias, o agricultor se instalava no cerrado, derrubando as matas e fazendo a sua roça; na estiagem, ele se mudava para as regiões ribeirinhas para o cultivo de suas plantações. Essa prática delineia a jornada de trabalho, que caracteriza de forma descontínua, aumentando ou diminuindo, conforme as exigências do ciclo produtivo anual, propiciando, além do trabalho, períodos prolongados de lazer. Segundo QUEIROZ (1983), O“ lazer era parte integrante da cultura caipira”.

Ainda para QUEIROZ (1983), o trabalho camponês se organizava a partir da família, que se constituía em uma unidade de produção. Nessa unidade, o homem era responsável pela lavoura, criação e caça, e as mulheres assumiam as atividades domésticas. Havia, ainda, no mundo sertanejo diversas formas de solidariedade e ajuda mútua, às quais se recorria, quando surgiam tarefas que excediam a capacidade de trabalho da unidade produtiva familiar.

Assim, frente ao universo do trabalho, há um espaço regido por outra lógica, e aberto ao exercício de uma certa criatividade: a vida familiar, as diferentes formas de entretenimento e cultura popular, que preenchem o tempo do lazer.<sup>9</sup>

Nesse aspecto, DAYRELL (1998), buscando entender a identidade dos geraizeiros<sup>10</sup>, faz uma análise pormenorizada da sociedade tradicional, e busca, em DIEGUES(1977), embasamento científico, para discutir a complexidade do que seja a sociedade camponesa, que é composta de agricultores tradicionais, coletores extrativistas, pescadores e garimpeiros artesanais.

Nesta mesma linha e tomando como referência DAYRELL ( 1998:13), pode-se destacar a identidade da sociedade local como uma população tradicional, a partir dos seguintes aspectos:

- 1- dependência, e até simbiose, com a natureza, com os ciclos naturais e com os recursos naturais renováveis, a partir dos quais se constrói um modo de vida;
- 2- conhecimento aprofundado da natureza e de seus ciclos, que irá refletir-se na elaboração de estratégias de uso e de manejo dos recursos naturais. Tal conhecimento é transferido de geração em geração, por via oral;
- 3- noção de território ou espaço, onde o grupo social se reproduz econômica e socialmente;
- 4- moradia e ocupação desse território por várias gerações, ainda que alguns membros tenham se deslocado para os centros urbanos e depois voltado para a terra de seus antepassados;

---

<sup>9</sup> A cultura popular entendida como movimentos sociais populares.

<sup>10</sup> DAYRELL (1998), define Geraizeiros como sendo um termo regional que refere-se aos habitantes de áreas localizadas nos planaltos e serras da região onde predomina a formação vegetal denominada de cerrados.

- 5- importância das atividades de subsistência, embora a produção de mercadorias possa estar mais ou menos desenvolvida, o que implica uma relação com o mercado;
- 6- reduzida acumulação de capital;
- 7- importância dada à unidade familiar, doméstica ou comunal e às relações de parentesco e/ou compadrio para o exercício das atividades econômicas, sociais e culturais;
  
- 8- importância das simbologias, mitos e rituais associados à caça . à, de pesca e atividades extrativistas;
  
- 9- tecnologia utilizada relativamente simples, de impacto limitado sobre o meio ambiente. ambiente. Reduzida divisão técnica e social do trabalho, sobressaindo o artesanal, cujo produtor ( e sua família) domina o processo de trabalho até o final;
- 10- fraco poder político que, em geral, reside com os grupos de poder dos centros urbanos;
- 11- auto-identificação ou identificação pelos outros de se pertencer a uma cultura distinta das outras.

A sociedade local, vista por esse prisma, fornece algumas informações importantes de análise: em primeiro lugar, os valores, a importância dada a unidade familiar , a dependência e até simbiose com a natureza , o conhecimento aprofundado desta, que era transferido de geração em geração, indica a programação mental dos atores sociais.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Para GEERTZ, (1989:28), os sistemas de símbolos que definem os membros de uma comunidade são construídos historicamente, mantidos socialmente e aplicados individualmente. Esses valores são adquiridos precocemente na vida, em especial na família e vizinhança e, mais tarde, na escola, onde a pessoa entra, na idade adulta, com a maior parte dos seus valores firmemente enraizados- o que determina o significado para as pessoas da sua práticas.

O segundo ponto que deve ser considerado refere-se às práticas<sup>12</sup>, importância das atividades de subsistência , reduzida acumulação de capital, tecnologia utilizada relativamente simples , e o sistema de representações de símbolos e mitos servem de referência nas relações que estas populações estabelecem com a organização. Para HOFSTEDE( 1991) essas são manifestações superficiais da cultura e são aprendidas através da socialização, no ambiente de trabalho.

Outro aspecto evidenciado pelo autor é o fraco poder político que em geral reside com os grupos de poder dos centros urbanos.

Montes Claros era uma típica cidade oligárquica , coronelista, dividida entre duas facções do Partido Republicano, encabeçadas pelos deputados federais, Honorato Alves e Camilo Prates. Havia a cidade de cima e a cidade de baixo, como demarcação territorial que deu margem a sérias batalhas campais. O acirramento de ânimos alguma vezes eclodia em conflitos com graves conseqüências..

A facção de Honorato Alves era chamada de “Pelados”, e a de Camilo Prates de “Euterpe” cujos nomes foram emprestados de duas bandas – A Euterpe e a União Operária, que animavam os dois grupos adversários.

As relações políticas eram diametralmente opostas. Não interessava aos Alves a mudança das relações sociais e de poder na região, por isso continuar como estava era bastante conveniente. Já os Prates sempre levantaram a bandeira do desenvolvimento.

Apesar de ser oposição em Montes Claros, Camilo Prates tinha estreitas relações políticas com o governo. Esses laços ficaram bastante claros no episódio de 1930 , quando Mello Viana, vice-presidente do governo de Washington Luís, foi expulso, à bala, da cidade pelos Honoratistas, liderados por Dona Tiburtina , tendo ficado

---

<sup>12</sup> Prática, aqui, entendida como hábitos, maneiras, usos, costumes.

feridos ou mortos vários membros da comitiva. Esse episódio demonstra de que lado estava cada facção.

Conforme afirma DARCY RIBEIRO ( 1985), a revolução de 30 estoura é em Montes Claros, quando os jagunços de Dona Tiburtina abriram fogo, ferindo e matando vários membros da comitiva do vice-presidente da República.

Segundo NUNES LEAL (apud SALES,1994), o mandonismo, o filhotismo, o falseamento dos votos e os currais eleitorais são consideradas características secundárias do coronelismo, quando na verdade o cerne do seu conceito está no referido compromisso, que resulta num sistema de reciprocidade em que, de um lado, estão os chefes municipais e os coronéis com seus currais eleitorais, e , de outro, a situação política dominante do Estado, que dispõe de erário, dos empregos , dos favores e da força policial.

Dessa forma, subsiste o compromisso entre o poder público, que pode se traduzir em poder centralizado , e o poder local, que persiste à custa de favores na forma de dádivas. O sertão ganha descrições no pensamento social que o caracteriza como lugar de reprodução de uma ordem social.

STARLLING(1999) busca apontar, a partir do projeto literário de Guimarães Rosa , a maneira pela qual sua ficção reconstruiu o Brasil na perspectiva de responder às indagações: o que falta, o que está à margem e o que é necessário se fazer presente na realidade de um país que precisa, a todo custo, encontrar o próprio caminho de passagem para o moderno.

Reconstruir a imagem dos fundadores <sup>13</sup>de Grande Sertão: Veredas sugere evidenciar a raiz autoritária, violenta ou paternalista, e o caráter fortemente manipulatório que vem sustentando a cultura brasileira.

O pano de fundo da construção da cidadania tem sua origem na cultura política. Se a cidadania se vê construída historicamente à tutela estatal , as ações paternalistas foram utilizadas como forma de cooptação para, assim, negar e afastar os conflitos. (PIMENTA,1999: 77).

Conforme afirma COSTA (1997) , as regras e normas estruturam - se, verticalmente, numa hierarquia de mando, extremamente rígida, possibilitando a figura do coronel, com seus jagunços , submetendo todos às suas vontades e determinações. Deriva daí uma das características marcantes da cultura regional: a violência existente no nível das relações sociais.

STARLLING (1999), em sua leitura, descobre um eixo político, e explora essa dimensão na figura dos fundadores de uma ordem social. Fala-se , portanto de personagens, como, Selerico Mendes, Medeiro Vaz, Joca Ramiro, Zé Bebelo.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Fundadores – Personagens que buscam introduzir uma ação publicamente expressa de criação de novas formas de vida comum.- fundar a comunidade política.

<sup>14</sup> Selerico Mendes convencido de que qualquer homem que perdesse sua propriedade perdia, automaticamente, a cidadania . Na realidade, essa relação entre propriedade e o direito de exercício da cidadania confirmou o mais antigo corpo político do sertão, sob a forma de uma organização de proprietários, traduzida em violência na luta competitiva por mais riqueza . Por outro lado, destaca-se a figura de Medeiro Vaz, que tenta organizar o sertão pela justiça. Descendente de antepassados de posse, herdeiro de grande fazenda, se desfez do que possuía, e saiu pelo sertão inscrevendo um princípio de discernimento entre o legítimo e o ilegítimo, o permitido e o proibido.

Joca Ramiro, porém diferentemente de seu antecessor, este sempre se apoiou em suas próprias raízes.

Nesse sentido, Joca Ramiro impôs uma contradição, entre a necessidade de abrir um espaço para o novo e a exigência de que este espaço não significasse o fim de toda tradição.

Zé Bebelo , ao contrário de Joca Ramiro, persegue a modernidade, acreditando num sertão de progresso, fartura para todos e de alegria nacional



Os personagens descritos demonstram a incapacidade de abalar as estruturas vigentes e evidenciam que não compensava criar novas formas de luta, uma vez que tendiam a acabar em severas punições.

A análise desses elementos mostrou-se relevante para compreender a cultura política como uma espécie de cimento das relações de mando e subserviência, próprios das sociedades tradicionais.

Em Montes Claros, como em toda região, os eventos formais são fortemente centralizados. Há um sujeito ou um centro ( para quem se faz a festa ) e uma assistência. Os eventos informais se fundem na idéia de espontaneidade e na despersonalização.

Surge, então, o ritual como um instrumento privilegiado de legitimar coisas e relações já sabidas, como o poder dos poderosos, o novo regime político. Daí as comemorações, os eventos esportivos, e, sobretudo, os ritos religiosos, em que a dialética da competição individualista acaba por formar uma totalidade englobada por quem sai vitorioso, e assim surge o “come”, “papa”, e engole”

Dentre os rituais religiosos, destacam-se as festas de Agosto em homenagem a Nossa Senhora, São Benedito e Divino Espírito Santo. Além dessas práticas puramente religiosas, realizam-se também as manifestações folclóricas das marujadas, cabocladadas, catopês e cavalhada.

Os componentes desses grupos folclóricos são, na sua maioria, pretos dóceis e alegres. Agrupam-se em ternos, sendo que cada terno tem mais ou menos vinte pessoas, entre adultos e crianças, com a participação de homens. Apresentam -

---

se em duas colunas , começando pelos mais altos e seguindo em ordem decrescente . Os dançantes são os donos da festa, pois eles têm a obrigação de organizar e acompanhar o reinado. (PAULA: 1979).

Ressaltam-se também as festas juninas , festejadas por clubes da cidade . Consistem de fogueiras, bailes, cantorias, queima de fogos de várias espécies, levantamento de mastros , solta de balões e várias comidas típicas da região.

Esses eventos religiosos representam rituais com uma longa história, e as pessoas continuam a valorizá-los e preservá-los. Levam à suposição de que há uma tentativa de conciliar o povo com o Estado através do culto ao santo, permitindo o encontro e a convivência dos diversos elementos descontínuos da estrutura social, sob a égide da igreja, que é a corporação que tem o monopólio das relações com o espiritual. As festas religiosas colocam lado a lado o povo e as autoridades, os santos e os pecadores, os homens sadios e os doentes, atualizam seus discurso numa sistemática de neutralização.

À luz desta discussão, que procurou situar o conceito de cultura organizacional e o contexto local, é possível construir um paralelo entre as duas dimensões que está expresso no QUADRO 2 a seguir.

**Quadro 2-** estabelecendo relação entre a teoria: cultura organizacional e cultura local.

Característica	Cultura Organizacional	Cultura Local
Conceito	O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao lidar com os problemas de adaptação externa e integração	Sistema simbólico que é uma criação cumulativa da mente humana- mito, arte, parentesco e linguagem – princípios da mente que

---

Assim, a narrativa do Riobaldo é, em si, uma ação inscrita no tempo, voltada para sondar no passado os motivos e valores de uma estrutura rigidamente constituída.

	e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas	geram elaborações culturais.
Principais Autores	Schein, Hofstede, Smircich, Pettigrew, Martin, Freitas, Fleury.	Levi- Strauss, Geertz, Schneider, Goodenough, DaMatta, Starling, Sales, Darcy Ribeiro.
Manifestações Culturais	Símbolos, linguagem, ideologia, crenças, ritos, estórias, lendas, sagas, mitos.	Símbolos, linguagens, ideologia, crenças, ritos, estórias, lendas, sagas, mitos.
Concepções	Integração, Fragmentação, diferenciação.	Tradicional
Metodologia para desvendar a cultura	Histórico das organizações; Processo de socialização de novos membros; Política de RH; Processo de comunicação; organização do processo de trabalho.	História da cidade; valores; crenças; rituais; relacionamento entre as pessoas; padrões de conduta; Manifestação da cultura de Montes Claros.
Traços culturais característicos	Autoritarismo, alta distância de poder, centralização das decisões.	Personalismo, alta distância de poder, ambigüidade, formalismo.

**Nota: Elaborado pela autora do trabalho a partir da literatura consultada.**

A relação estabelecida entre cultura organizacional e cultura local permitiu entrever que ambas possuem padrões inter-relacionados, e que todos os valores encontrados na cultura organizacional, encontra seu correspondente no universo social mais amplo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .

#### **3.1 Aspectos preliminares- A escolha do método e das empresas.**

Uma investigação social, implica necessariamente de uso, por parte do investigador, de procedimentos standardizados para a observação dos fenômenos sociais e para análise dos dados resultantes. O primeiro problema que se depara é quanto a escolha do método. Nesse sentido, (CASTRO, 1976) afirma que, pelo menos a priori, um determinado problema admite uma multiplicidade de métodos de tratamento. Em cada caso, cabe ao pesquisador decidir qual método ou que combinação de métodos será apropriado.

Assim, optou-se pelo método do Estudo de Caso, por considerá-lo mais indicado ao trabalho proposto.

Segundo YIN (1984), o estudo de caso reúne informações significativas dos processo gerenciais e organizacionais com vistas a apreender a totalidade de uma situação; assim do ponto de vista do autor, o método escolhido permite:

“uma investigação que aborde, de maneira significativa e holística, as características de eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais e processos gerenciais e organizacionais de forma geral.”(p.14)

GREENWOOD(1973), assinala que o estudo de caso consiste no exame intensivo- tanto em amplitude quanto em profundidade – do objeto, empregando-se todas as técnicas necessárias e disponíveis. Os dados resultantes se ordenam de maneira tal que o caráter unitário do objeto são preservados, para obter finalmente uma compreensão completa do fenômeno como um todo.

GOOD & HATT(1960: 460) afirmam que, estudo de caso “não é uma técnica específica, é um meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado.”

Neste caso, DE BRUYNE, HERMAN , SCHOUTHEETE (1991:225), apresentam três tipos de estudos de casos. O exploratório procura descobrir problemáticas novas, renovar perspectivas existentes ou sugerir hipóteses fecundas; o descritivo toma a forma de uma monografia, empenhando-se em descrever toda complexidade de um caso concreto sem absolutamente pretender obter o geral; e

o prático tem um intento de estabelecer diagnóstico de uma organização ou fazer sua avaliação.

Em razão desses considerações, decidiu-se por uma pesquisa descritiva, por reunir aspectos que favorecem o estudo mais detalhado de casos específicos.

O universo da pesquisa compreendeu, numa primeira etapa, o estudo das organizações com atuação em Montes Claros, escolhidas segundo os parâmetros de: composição do capital, posição no ranking nacional, facilidade de acesso e localização.

A seleção das empresas ocorreu em duas etapas. Na primeira, foram identificadas as empresas que atuavam em Montes Claros, tomando como referência o cadastro da Associação Comercial e Industrial de Montes Claros(1999). Após , buscou-se identificar uma organização representativa, a partir do ranking nacional das empresas entre Melhores e Maiores, publicado pela revista EXAME/jun/99 e o “BALANÇO ANUAL 1999”, publicado pela Gazeta Mercantil.

A partir das fontes de consulta, optou-se intencionalmente por duas empresa. Uma com participação estrangeira no seu capital , e outra com um capital eminentemente local .

O quadro 3 a seguir, apresenta as empresa da região de Montes Claros, bem como sua posição no ranking.

**QUADRO 3** - Empresas de médio e grande porte localizadas em Montes Claros/MG

EMPRESAS localizadas em	SETOR DE ATIVIDADE	MELHORES E MAIORES	GAZETA MERCANTIL
----------------------------	--------------------------	-----------------------	------------------

Montes Claros.			
ALFA  (empresa escolhida)	Instrumentos de medição ótica		50º lugar na classificação de maiores grupos estrangeiros 3º lugar na posição do ranking por sub-setor
2	Alimentos	_____	53º lugar de classificação das 100 maiores empresas localizadas em Minas Gerais, e a 3ª colocada no setor de alimentos
3	Produtos farmacêuticos	_____	2ª colocada em Minas Gerais no setor de produtos farmacêuticos e veterinários
4	Materiais de construção	7º lugar no Brasil em rentabilidade por subsetor	_____
5	Fiação, tecelagem e confecção	<b>6º lugar na classificação das empresas pelo crescimento</b> <b>O</b> 276º maiores empresas privadas por vendas 1º lugar em aumento de vendas por sub-setor	3º lugar em posição no ranking do sub-setor
6	Alimentos	1º lugar de maior liquidez geral	Grupo Nestlé – 22º grupo estrangeiro

		411º lugar maiores empresas privadas por vendas 4º lugar em aumento de vendas por ano	
7	Fiação, tecelagem E confecção		38º lugar no ranking de empresas do sub-setor
BETA  (empresa escolhida)	Fiação , tecelagem e confecção	_____	_____
8	Produtos farmacêuticos	_____	2ª colocação por setor no ranking das 100 maiores empresas em Minas Gerais

Nota : Elaborado pela autora do trabalho a partir da literatura consultada.

Com base nessas informações, foram feitos os primeiros contatos para a definição das empresas que fariam parte da amostra. O primeiro contato foi realizado pelo pesquisador, por via telefônica, para levantar, antecipadamente, a possibilidade de realização da pesquisa e o nome de contato da empresa. Posteriormente, foi encaminhada uma carta formal de solicitação, em nome da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG- Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração- CEPEAD- , assinada pelo pesquisador e orientador(conforme ANEXO I), constando a proposta de trabalho e solicitação da pesquisa,. Após o



encaminhamento das cartas, novos contatos telefônicos foram mantidos para confirmação do início do trabalho.

### **3.2 A Região da Pesquisa: aspectos gerais.**

A escolha da região mineira do Nordeste justifica-se pelo fato de essa região, a partir da década de 60, com as modificações na conduta do Estado, ter passado a vivenciar uma fase bastante peculiar na sua história, saindo da condição de região basicamente rural para integrar-se a industrialização . Em 1963, conforme a Lei n.º 4239 a região foi incorporada ao Polígono das Secas, área de atuação da SUDENE<sup>15</sup>.

O Norte de Minas situado no chamado de Polígono das Secas, compreendendo 86 municípios, passou a usufruir dos incentivos fiscais e financeiros concedidos pela SUDENE , alterando sensivelmente o panorama econômico daqueles que foram contemplados com a instalação de empreendimentos incentivados.

Em conseqüência , houve uma acentuada mudança na estrutura de produção, alterando significativamente o processo de produção econômica da região. Até então, a indústria era um setor incipiente, sendo a base da economia a pecuária e a agricultura.

A Região Mineira do Nordeste- RMNE apresenta uma extensão de 120.701Km<sup>2</sup>, o que corresponde a 20,7% do território do Estado de Minas Gerais, superando em tamanho alguns Estados nordestinos como Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Alagoas e Sergipe.

---

<sup>15</sup> A esse respeito ver: - BOLETIM CONJUNTURAL: Região Mineira do Nordeste-SUDENE:Dez:1997.

A cidade de Montes Claros é a maior do município, possuindo uma população de 273.513 habitantes, em 1995, e se destaca pelo dinamismo apresentado dentre as 86 cidades que compõem a Região Mineira do Nordeste – RMNE.

Em 1995 o município apresentou uma participação crescente no ICMS recolhido na região, de 38,2% em 1970, para 56,4% em 1994, conforme dados da Superintendência Regional da Fazenda Norte, indicando sua relevância no contexto de Minas Gerais.

Assim, a escolha da cidade de Montes Claros se justifica por ser considerada o principal polo de desenvolvimento econômico da região, ostentando uma elevação do PIB de R\$ 569.777.000,00 em 1990 para R\$ 712.452.000,00 em 1995.<sup>16</sup>

### **3.3 – A Pesquisa: questões centrais.**

Tendo em vista as questões levantadas, que foram: que aspectos da cultura local foram incorporadas à gestão de Recursos Humanos e se há compatibilidade entre a cultura organizacional e cultura local, buscou-se aqui privilegiar a proposta metodológica desenvolvida por FLEURY(1990), para mapear a cultura da organização, a saber:

O histórico das organizações: buscou-se recuperar o momento de criação e inserção da organização no contexto político e econômico, com o propósito de compreender a sua natureza, sua missão e seus objetivos; o processo de socialização de novos membros numa perspectiva de reproduzir o universo simbólico. As estratégias de integração de novos membros à organização permitiram identificar que valores e comportamentos são esperados dos novos membros. Tal processo propiciou a identificação de rituais que delimitam a área de inclusão e exclusão dos indivíduos no grupo; as políticas de Recursos Humanos como fonte reveladora dos padrões culturais das organizações; o processo de

---

<sup>16</sup> Para maiores informações quanto ao comportamento do PIB da RMNE ver REIS(1997).

Comunicação dimensão que legitimou o universo simbólico das organizações, corroborado pelas políticas de Recursos Humanos; relacionamento entre as pessoas: possibilitou o mapeamento das relações de poder entre os empregados e entre as áreas das organizações; a organização do processo de trabalho no seu componente social e tecnológico, que permitiu a identificação das mudanças, e consequentemente os valores inerentes ao modelo de gestão.

No plano da cultura local, foram buscadas respostas, à partir de uma adequação das dimensões utilizadas para desvendar o universo das organizações, com a suposição básica de que tanto a cultura organizacional, quanto a cultura local constituem um sistema de símbolos e significados. Elas podem, então, serem vistas como expressão de significados subjetivos, construídos, mantidos e aplicados por atores sociais.

Foram coletados dados através de análise documental e de entrevista semi-estruturada, apoiados no suporte de BRUYNE et al.(1991: 224), segundo os quais:

“o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a aprender a totalidade de uma situação. Por isso ele recorre a técnica de informações igualmente variadas (observações, entrevistas, documentos)”

YIN(1984) considera a entrevista como sendo a mais importante fonte de dados para o estudo de caso. As entrevistas individuais são vistas como um meio de captar as visões particulares que cada indivíduo da organização possui com relação às qualidades que lhe são requeridas e àquelas que ele possui; além da busca de outros elementos que permitam inferir sobre as alterações nas relações de trabalho, permitindo verificar e avaliar a inserção de novos valores, pelas organizações.

Segundo Gil(1988), a maior vantagem da entrevista reside no fato de propiciar a obtenção de dados com mais detalhes, já que o entrevistador se encontra em condições de estabelecer uma rapport<sup>17</sup> adequado com o informante.

Na análise documental foram utilizadas: As políticas e diretrizes de Recursos Humanos, a declaração de Missão e Objetivos, a pesquisa de Clima organizacional, o roteiro do treinamento introdutório.

Para maior adequação, os roteiros da pesquisa destinados aos gerentes e empregados passaram por um pré-teste, junto a profissionais de outras empresas, com o objetivo de, em primeiro lugar, detectar ambigüidade das questões, adequação da ordem de apresentação, necessidade de complementação das mesmas, e, em segundo lugar, verificar a adequação do tipo de amostragem e obtenção de uma estimativa dos futuros resultados.(LAKATOS & MARCONI,1992).

Considerou-se como universo a ser pesquisado profissionais representativos de toda a estrutura das empresas, de forma a absorver a cultura organizacional na perspectiva do gerente e do empregado.

O QUADRO 4 , a seguir, apresenta o total de entrevistas realizadas.

#### **Quadro 4 - Profissionais Entrevistados**

---

<sup>17</sup>GOOD & HATT (1960:245) afirmam que um rapport existe entre o entrevistador e o informante, quando o último aceita os objetivos da pesquisa e procura ativamente auxiliar a obter a informação necessária.

EMPRESA	ENTREVISTADO ( CARGO)		Total por estrato
ALFA	<b>GERENTES.</b>		
	Gerente Industrial Recursos Humanos	01	
	Coordenadora de Recursos Humanos e Organizacional	01	
	Coordenador de Engenharia e Processo	01	
	Coordenador de Produção	01	
	Supervisor	01	05
	<b>EMPREGADOS</b>		
	Operário da Linha de Montagem	01	
	Técnico do controle de qualidade	01	
	Técnico de contabilidade	01	
Funcionários da produção	04	07	
			12
BETA	<b>GERENTES</b>		
	Superintendente		
	Diretor	01	
	Gerente de produção	01	
	Encarregado de produção	01	
	Chefe de Recursos Humanos	01	
		01	05
	<b>EMPREGADOS</b>		
	Auxiliar Administrativo		
Técnico em P& D	01		
Operadores de Máquina	01		
	05	07	
			12

NOTA: levantamentos feitos pela autora

O interesse de estudo sobre a categoria gerencial se explica pelo papel que esses atores sociais desempenham nas organizações, transmitindo e disseminando as suas culturas.

Assim, nas estratégias de mudanças das empresas, encontra-se o corpo gerencial personalizando a ação da organização e reafirmando o papel e a importância dessa categoria sócio-profissional na dinâmica organizacional.

Quanto ao empregado, partiu-se do pressuposto que cada indivíduo tem uma idéia de organização e de seu significado, cada um vive a sua experiência na organização. Dessa forma, é importante identificar as formas simbólicas e, principalmente, as relações de poder que estão influenciando o desenvolvimento da organização, sobre a qual os membros mediatizam suas experiências.

Na análise das entrevistas buscou-se enfatizar os elementos centrais que darão consistência aos aspectos culturais da organização e do ambiente, além de identificar quais os elementos que agem e impactam com o sistema gerencial adotado.

Com o objetivo de apresentar uma adequada avaliação dos resultados, os depoimentos foram agrupados em categorias de análise, de forma a facilitar a sistematização das informações, sem prejuízo de qualidade ou omissão de fatores relevantes. Dessa forma, os resultados foram agrupados por empresa obedecendo à seguinte sistematização: Histórico; objetivos/missão; conceito de cultura organizacional; valores da cultura organizacional; Políticas/práticas de Recursos Humanos; Processo de comunicação; Organização do processo de trabalho; Relacionamento entre as pessoas; Processo de socialização de novos membros; valores da cultura local; compatibilidade entre a cultura local e cultura da empresa; significado atribuído à empresa pelos empregados; fatores que dificultam o trabalho.

## 4 RESULTADOS

Os resultados foram agrupados por empresa e estruturado em duas partes distintas: A primeira parte discute o ambiente organizacional, destacando a história, valores, crenças, momentos marcantes, padrão de conduta dos membros. Essas informações foram fundamentais para compreender os elementos simbólicos das organizações e quais estratégias de RH tem sido implementadas. A Segunda parte está especialmente relacionada à cultura local, e discute aspectos relacionados com valores, crenças, relacionamento entre as pessoas, padrões de conduta social, além de, apresentar respostas quanto a compatibilidade entre a cultura local e cultura da empresa.

### 4.1 Empresa ALFA - características gerais

A empresa é uma indústria do setor metalúrgico, aqui denominada de ALFA. Em 1930, na cidade de Belo Horizonte, um médico e fundador do empreendimento começou a trabalhar com Instrumentos Científicos. A partir de 1932, após a ampliação dos equipamentos, a fábrica se especializa na produção de diversos utensílios médicos, como um novo aparelho para uso do pneumotórax artificial, aparelho para dosagem do metabolismo basal e numerosos aparelhos indispensáveis aos trabalhos de psicologia experimental, fisiologia e física.

Em 1937, a empresa é transformada em Sociedade Anônima, e, em virtude da II Guerra Mundial, inicia-se a produção de material bélico e, paralelamente, a produção de hidrômetro.

Em 1970, a empresa firma contrato de tecnologia com a Sangamo Company Limited, indústria canadense, e inicia a fabricação do medidor monofásico de

energia elétrica , dotado de suspensão magnética, aparelho que rapidamente adquiriu lugar de destaque no mercado.

Em 1973, constrói nova fábrica no município de Contagem-MG., transformando-se em um sólido complexo industrial.

Em 28 de outubro de 1985, nasce a nova empresa, projeto com incentivos da SUDENE ( Resolução SUDENE 9.765/86). com sede em Montes Claros, atuando na atividade de “Fabricação de Instrumentos de Precisão. Em 30 de julho de 1998, a empresa realiza uma negociação com um grupo de capital estrangeiro – ABB – Asea Brown Boveri, saindo da condição de empresa familiar para Multinacional.

A ALFA é uma empresa multinacional, metade Suíça – Brow Boveri – e metade Suécia – Asea. Esta empresa atua nos campos de Energia Elétrica ( geração, distribuição e componentes), robótica e instrumentação ( medição de água). No Brasil, está presente em várias cidades : Porto Alegre/RS, Osasco/SP, Guarulhos/SP, Cravinhos/SP, Camaçari/BA, Betim/MG e Montes Claros/MG.

A partir dessa transação comercial foi implantado novo modelo de gestão, e as atividades diárias da empresa passaram a ser gerenciadas e executadas segundo o Sistema de Qualidade. A empresa possui a certificação da ISO 9002 e ISO 14000. Segundo documentação pesquisada, foi identificado os seguintes objetivos e valores da empresa :

- 1- **satisfação dos nossos clientes, funcionários e acionistas**- Atendendo às expectativas dos clientes, desenvolvendo nossos funcionários e otimizando o capital investido.
- 2- **melhoria contínua da qualidade de gestão** – Aperfeiçoamento contínuo nas soluções de medição de água, controles ambientais e prevenção de poluição.



**3- responsabilidade ambiental e Social-** Evoluindo em harmonia com o meio ambiente, através do atendimento à legislação, às normas ambientais aplicáveis e aos demais requisitos subscritos pela organização: e da redução dos impactos ambientais adversos, com integração e respeito à comunidade.

A empresa possuía , em março de 2000, um total de 220 funcionários.

#### 4.1.1 Cultura Organizacional: O conceito para os entrevistados

A empresa estudada pode ser caracterizada como uma empresa estratégica<sup>18</sup>, que coloca o resultado como ponto fundamental e busca uma qualificação técnica dos funcionários, visando a uma unidade teórica e conceitual dos empregados.

Assim, ao serem questionados sobre o que entendem por cultura organizacional , gerentes e funcionários apresentaram concepções, que embora variassem na maneira como foram expressas, se aproximaram bastante aos significados.

---

<sup>18</sup> ENRIQUEZ(1997) define empresa estratégica como aquela que:

- tem cada vez mais estratégias de curto prazo;
- é a expressão de uma empresa que quer ao mesmo tempo comunidade, comunidade de trabalho, mas também comunidade da vida e do pensamento;
- Ela exige que todos os homens tornem jogadores, tentando ganhar e devendo ter sucesso mesmo nas piores condições;
- Esses jogadores estratégicos não são mais pressionados a possuir conhecimentos amplos em certas áreas; eles devem ser capazes de adquirir conhecimentos nas áreas variadas, as mais pertinentes para a empresa naquele instante.
- O controle sobre o modo de pensar é reforçado( é preciso pensar apenas no bem de uma empresa);
- Exige indivíduo que se querem sujeitos(mas que, de fato, são alienados) de seu destino e agentes da história.
- Mesmo a elite não está mais segura de si. Os esforços, o talento, a identificação com a empresa não impedem a demissão dos dirigentes e empregados;
- Atualmente, as empresas de estruturas estratégicas não podem levar seus trabalhadores senão a uma usura mental provocada pela carga psíquica desmesurada dedicada a manutenção da função ocupada;
- Mais e mais numerosos são os administradores que, compreendendo o que lhes pode acontecer, vêm a conceber estratégias pessoais de carreira, e estão aptos a deixar sua empresa por uma outra que lhes ofereça salários e possibilidades de promoção mais interessantes. O ego grandioso, o narcisismo voltam-se contra a empresa.
- O autor define empresa estratégica como aquela que adota política cuja finalidade mais importante é o aumento de seus resultados econômicos, mas tenta dissimular tal finalidade através de um discurso ideológico que coloca o bem-estar dos indivíduos acima de todos os valores.

“Valores, o modo de trabalhar, a visão que a gente tem, como a gente quer lidar com as pessoas, o resultado que a gente quer conseguir. O modo de gestão.” (comunicação verbal)

“Carga de experiência das pessoas, que pensaram um negócio e a seqüência dele. Cultura pra mim está muito ligado a estilo de trabalho, liderança, ou seja, ao modo de gestão.”(comunicação verbal)

“Modelo de gestão- maneira de conduzir, levar os funcionários a trabalharem da forma que ela quer.”(comunicação verbal)

A cultura da organização é amplamente difundida. Percebe-se uma preocupação com a qualificação do empregado como forma de manter uma unidade conceitual e de prática entre todos os níveis organizacionais.

#### **4.1.2 Políticas de Recursos Humanos e Organização do Processo de Trabalho.**

***Com relação à atuação da área de Recursos Humanos, a empresa trabalha seguindo um plano de ação anual, com metas de trabalho definidas e desdobradas em planos de trabalho para cada subsistema. As coordenações, então, repassam essas diretrizes para os empregados.***

Quanto aos valores, há uma vontade de crescimento muito grande, com uma política voltada para a qualidade, para a gestão, para a qualificação das pessoas

e, principalmente para os resultados. Na visão do gerente, a empresa tinha uma cultura pautada em modelo tradicional, quando afirma:

“ A cultura aqui era quase como uma estabilidade de emprego, pessoas muito antigas, a ascensão se dava por tempo de casa e no meu entender isso não é motivacional. Eu acho que a melhor forma é a meritocracia, quer dizer, você merece, você vai chegar naquele posto, independente do tempo de casa que você tem.

Eu vejo a empresa nessa transição ainda. As pessoas não estão focadas em metas em resultados, ainda. Numa relação de negociação com o subordinado , se você negocia um prazo cumpra-o. E aqui não tem essa cultura ainda. Quer dizer as pessoas negociam um prazo pra agradar no momento, sabendo que vai desagradar lá na frente. Então eu acho a empresa lenta ainda nessa corrida atrás da excelência.(comunicação verbal)

A declaração do gerente é bastante esclarecedora. É possível constatar a preocupação com a renovação de suas políticas e para transformar sua cultura, tida pela empresa como demasiadamente mecanicista. Para resolver a questão, a primeira providência foi contratar uma psicóloga, para reformular as estratégias de recursos humanos, e, nessa mesma proposta, integrar o setor à gerencia Industrial. A empresa passou a valorizar a qualificação técnica dos funcionários, e integrou ao seu quadro gerencial pessoas com capacidade de mobilizar no outro o desejo de cooperar, direcionando suas energias para um trabalho de qualidade e cumprimento de metas negociadas.

Nesse caso, a mudança do controle acionário, saindo da condição de empresa familiar para uma Multinacional, provocou, conseqüentemente, uma mudança revolucionária da cultura . O Gerente de Engenharia de Processos oferece também um bom esclarecimento sobre as novas estratégias tomadas pela empresa:

“Tem muita gente que não se adapta a esse tipo de cultura, então cria uma tensão, angústias. É como um caminhão que dá uma arrancada, uma parte cai da carroceria, quando vai tentar pegar.... passou. É tudo muito rápido. As mudanças vêm atropelando mesmo.”(comunicação verbal)

Os novos valores incorporados são antagônicos aos anteriores, e isso representa um grande esforço do nível gerencial para substituí-los.

***A partir da afirmação de que as mudanças eram necessárias, buscou-se identificar quais foram as principais mudanças implementadas e o impacto delas sobre as pessoas e sobre a empresa.***

A primeira mudança foi quanto à escolaridade. A tendência da organização é não ter ninguém com menos de 2º grau, no médio prazo, mesmo em cargos operacionais, que vêm assumindo uma complexidade maior em decorrência da implementação de sistemas informatizados. Assim, a empresa tem investido na qualificação dos funcionários e, à medida que surgem vagas, já há uma orientação para contratação em melhores níveis de escolaridade.

Em Abril de 2000, a empresa possuía um quadro de pessoal com a seguinte escolaridade( QUADRO 5):

**Quadro 5 – Escolaridade de Pessoal da empresa ALFA**

Escolaridade	Nº Funcionários	%
1º grau Incompleto	14	6
1º grau completo	26	12
2º grau Incompleto	25	11

2º grau completo	95	43
Curso Técnico	29	14
Superior completo	25	11
Pós – Graduação	07	3
Total	2 41	100

Fonte: a partir de levantamento junto a empresa.

O estilo dos gestores sofreu uma mudança, saindo da condição de empresa paternalista, para uma administração profissional, conforme aponta um respondente:

“Eu já vim com a proposta de colocar a minha cara aqui dentro, a minha forma de trabalho. Neste momento eu acho que nós já estamos conseguindo criar uma empresa com a nossa cara, com a nossa cultura, porque até então a gente não queria mais aqueles valores, porque até então o foco era na quantidade , agora é na qualidade.”(comunicação verbal)

***O sistema de qualidade foi o primeiro a ser implementado e provocado a sistematização de métodos e processos : em seguida, foi implantado o sistema de gestão ambiental, que muda sobremaneira o comportamento dos atores sociais.***

“Teve pessoas diferentes , veio muitos estrangeiros pra cá. Eles tem uma visão tanto do lado profissional quanto pessoal . Um antigo gerente falou pra mim “Que pião faltou pouco pra nascer retardado.”( comunicação verbal)

Tais aspectos demonstram claramente uma nova postura que vem sendo adotada pela empresa no que se refere ao modelo de gestão, que, por sinal, é percebido pelo empregado como uma melhor maneira de trabalhar.

***No trabalho, o foco passou a ser no resultado , acompanhamento de metas por setor dentro de um sistema de desdobramento. Essa foi uma mudança de grande impacto, porque cobra responsabilidade de grupo. A cultura da divisão do trabalho , com ênfase no individualismo, foi drasticamente substituída por uma cultura de grupo.***

“A maior mudança foi com relação à definição de metas, que antes não eram bem clara pra gente que trabalha no nível um pouco mais baixo.”(comunicação verbal).

O que se observa nesse depoimento é que , além da importância atribuída à definição de metas, o empregado tem plena consciência da mudança de postura do gerente, e conhecimento do resultado que se espera dele.

Essa mudança de perspectiva trouxe como conseqüência a implementação de participação nos lucros e nos resultados(PLR). É um fator motivador que todos os entrevistados fizeram questão de ressaltar. A forma de distribuição dos lucros e resultados não acompanha uma linearidade, criando alguns pontos de insatisfação entre funcionários.

A participação nos resultados da empresa é abordada pelo processo de socialização como uma estratégia de valorização pessoal , reforçando o foco nos resultados:

“Temos um foco: nossas metas são negociadas e discutidas com uma comissão que representa os funcionários. Através de sua assiduidade e esforço nossas metas serão alcançadas e todos nós seremos gratificados”.(comunicação verbal)

Observa-se que a empresa utiliza um sistema misto de remuneração: o sistema tradicional, combinado com a participação em lucros e resultados . Esse é um indicador de modernidade de gestão, pois todos os empregados devem participar de alguma forma dos resultados do negócio. (FLEURY:143)

Quando questionados sobre o impacto das mudanças para o empregado, as respostas chegam a ser conflitantes entre gerentes e empregados. Os gerentes apontam para as dificuldades de integração aos novos métodos de trabalho, e os empregados tecem elogios à estrutura e funcionamento das políticas de gestão.

Em verdade, pode-se inferir que as ameaças internas e a instabilidade do mercado acabaram por gerar um certo medo em revelar os verdadeiros impactos provocados. Os depoimentos a seguir refletem essas contradições:

“Obviamente balançou muito, na verdade as mudanças a primeira impressão que deu pra todo mundo é que seria uma coisa autoritária. E eu tô vivendo muitas desilusões hoje, eu achei que podia com 220 funcionários mudar a cultura de uma forma rápida e já são mais de dois anos.”(comunicação verbal)

**“Capacidade de adaptação, tem muita gente que não se adapta a esse tipo de coisa, então cria tensões, angústias...”(comunicação verbal)**

***“Para uns o medo de encarar o novo para outros  
motivação.(comunicação verbal)***

***‘Bom, de primeiro a gente passava o ano todo sem  
saber quanto produzia, quanto a fábrica ganhava. Hoje,  
não, hoje temos gráficos.’(comunicação verbal)***

***Embora não seja o  
objetivo do trabalho  
analisar o impacto das  
mudanças na  
produtividade, este  
fator aparece com um  
índice de frequência  
elevado, quando  
aborda o entrevistado  
sobre o impacto das  
mudanças para a  
empresa. Na verdade  
o reflexo é sentido  
em termos  
quantitativos, saindo  
da produção de 2100  
hidrômetros por dia,  
para 3500 hidrômetros  
após a implementação  
das mudanças, no  
modelo de gestão e  
integração de  
algumas máquinas  
automáticas.***

#### ***4.1.3 O Processo de Comunicação***

Outra mudança que pode ser percebida, tanto no nível operacional quanto no nível gerencial é o processo de comunicação mais aberto.

***“tem reuniões semanais com gerentes e coordenadores,  
nessa reunião todas as pessoas são informadas de todos  
os assuntos que estão acontecendo na  
empresa.”(comunicação verbal)***



“na reuniões os funcionários podem falar o que eles sentem, o que estou vivendo, o que está me incomodando.”(comunicação verbal)

“A caixa de correio que as pessoas enviam mensagens, que são respondidas sistematicamente.”(comunicação verbal)

Segundo os informantes, a empresa utiliza técnicas modernas de comunicação. As informações são repassadas num sistema de cascata, e esta técnica tem gerado um resultado bastante positivo. As reuniões têm o objetivo de discutir os aspectos operacionais do trabalho, os resultados, prazo de entrega, problemas organizacionais como também as relações de trabalho, direitos e deveres dos funcionários. É uma oportunidade de relato para as chefias: o que está acontecendo, o que incomoda. Essas reuniões foram apontadas como positivas e funcionam sistematicamente. As chefias têm o compromisso de dar respostas às questões levantadas ou de, pelo menos, procurar encaminhar essas questões aos níveis superiores.

#### *4.1.4 – Relacionamento entre as Pessoas*

***Sobre o relacionamento entre as pessoas, os relatos demonstram dificuldade de relacionamentos, devido principalmente as mudanças no processo de trabalho, a saber:***

***“é recente a aquisição, foi um corte abruptamente”.(comunicação verbal)***

***“o relacionamento num primeiro momento ele fica muito tenso, com essa cultura que a gente tá colocando.”(comunicação verbal)***

***“o relacionamento é amigável”. (comunicação verbal)***

***“o relacionamento se torna um pouco pesado, mas isso por causa da pressão de um monte de trabalho. A gente fica pressionado por a gente mesmo pra dar conta do trabalho.”(comunicação verbal)***

***“as pessoas estão começando a aprender na marra, relacionar, a entender as pessoas e não formar panelinhas. Essa barreiras foram quebradas até fisicamente, os escritório foram derrubado as paredes, para propiciar a participação.”( comunicação verbal)***

***Pelo relatos percebe-se, que as mudanças implementadas têm gerado dificuldades de relacionamento entre os funcionários. Com foco nos resultados, os comportamentos individuais acabavam por comprometer os resultados do grupo, criando com isso uma certa frustração e conflito entre os membros. Com o passar do tempo, e a política do resultado internalizadas, as relações ficaram mais brandas, e despertando o espírito de equipe de colaboração e comprometimento.***

**Para CHANLAT( 1991),  
as exigências do  
ambiente, os modos  
de dominação  
utilizados, a história  
da organização, os  
universos culturais  
que se cruzam, as  
características sócio  
demográficas do  
pessoal dão a cada  
organização uma  
configuração singular  
e influenciam os  
comportamentos  
individuais e  
coletivos.**

**Uma questão  
essencial que se deve  
considerar, quando se  
avaliam todas essas  
mudanças, são os  
valores internalizados  
pelas pessoas ao  
longo do tempo.**

**“Para mim eu tento cada dia incorporar essa mudança,  
porque ficar para trás significa ser demitido ou ficar  
estacionado naquele cargo”.(comunicação verbal)**

**O risco de perder o  
emprego, de certa  
forma, leva o  
profissional a dedicar-  
se ao trabalho e  
integrar-se às  
mudanças, que têm  
um caráter  
revolucionário.**

**O indivíduo,  
reconhecido como o  
elo mais frágil da**

**cadeia social, recebe todas as influências e todos os choques provocados pela mudança ocorrida nas instituições e a seu redor.**

**Conforme afirma FREITAS(1999), o indivíduo sofre num processo de mudanças violentas não são passíveis de uma análise objetiva e racional, mas manifestam-se em seu comportamento diário, em sua identidade diante da vida, na esperança que ele tem ou não no futuro, no sentimento de autoconfiança que ele pode ou não exibir para si mesmo e para os outros.**

**O depoimento dos funcionário deixam clara essa dedicação:**

**“É muito trabalho, é muito cansaço, é muito stress.”(comunicação verbal)**

**“todo mundo trabalha num ritmo muito acelerado”(comunicação verbal)**

**“tem pessoas que ficam com medo das mudanças, e comprometer o emprego deles.”(comunicação verbal)**

**“o ritmo do trabalho é corrido, sempre é urgente.”(comunicação verbal)**

**A pesar dessas declarações, as entrevistas revelam satisfação com o trabalho e com o modelo de gestão atual.**

**O relatório da pesquisa "clima organizacional", realizada em outubro/99, apresenta informações interessantes quanto à cultura organizacional. Solicitados a responder se recomendaria a ALFA como uma boa empresa para se trabalhar, 86% responderam que sim, combinados com 80% dos funcionários que estão satisfeitos em trabalhar na empresa.**

**O empregado manifesta satisfação com a presença da família no espaço da empresa durante o lazer( festas e comemorações), o que reforça o vínculo entre esses dois espaços.**

**Em termos dos significados atribuídos à empresa pelos empregados, para a maioria, ela é**

**percebida como um meio de realização profissional e material, num contexto fortemente competitivo, e para um pequeno grupo ela é apenas um local de trabalho que permite sua sobrevivência material.**

#### **4.1.5 O Processo de Socialização de Novos Membros**

**A estratégia de integração do indivíduo à organização reforça os valores e comportamentos que deverão ser incorporados pelos novos membros. A empresa recebe o funcionário na sala de treinamento, e é entregue a ele uma pasta contendo informações sobre os direitos e deveres do empregado, na qual consta a seguinte mensagem de boas-vindas:**

**“Você acaba de entrar para o nosso time. Saiba que a empresa oferece um excelente campo de trabalho: aqui sua garra e seu talento vão ter espaço garantido para crescer e assegurar o seu sucesso. ....Com a sua habilidade e a sua participação, temos certeza de que vamos conquistar juntos muitas vitórias e comemorá-las como verdadeiros gols de placa.”**

**Existe uma preocupação em valorizar o trabalho em equipe , uma cultura de time , de compartilhamento, no plano dos valores, dos símbolos, das crenças. Percebe-se a necessidade de implantar uma cultura de comunhão de objetivos.**

**Nesse aspecto, AKTOUF (1996:135), é bastante crítico, quando afirma que, para se chegar a uma cultura de compartilhamento, não bastam hábeis cerimônias mas são necessárias condições concretas de comunhão, de transparência e de solidariedade .**

**A responsabilidade é de todos, mas é a administração de recursos humanos, que cuida de todos os instrumentos capazes de promover a cultura, que define perfis, programa festas e cerimônias, explicita as regras do jogo, compatibiliza valores, recompensas e punições, cria modelos a serem**

**seguidos.(FREITAS,1999)**

**4.1.6 A Cultura Local :  
conceitos, valores .**

**Este tópico busca  
apresentar os  
resultados da  
pesquisa, no que se  
refere à percepção de  
gerentes e  
funcionários da ALFA  
sobre a cultura local.**

**Quando questionados  
se Montes Claros  
possui uma cultura  
própria, todos  
aditem que sim ,  
apontando para a  
dificuldade de  
implantar novas  
estratégias de gestão  
devido à  
predominância de  
traços culturais que  
impedem um avanço .  
O depoimento a  
seguir reflete essa  
situação:**

**“Se for olhar numa visão macro, você não consegue trabalhar sob a forma de time, por exemplo. A empresa é vista como uma mãe, porque às pessoas seguramente faltam recursos de toda forma. Então a pessoa se apóia muito na empresa. Meu pai tá doente então eu tô precisando levá-lo pro hospital. Eu não tenho dinheiro para comprar um remédio. Quer dizer é uma coisa muito paternalista e assistencialista”(comunicação verbal).**

**HOFSTEDE ( 1997),  
afirma que a cultura**



**paternalista é própria de uma sociedade com um alto índice de concentração de poder, associado a um baixo individualismo.**

**A cultura local é revelada pelos entrevistados, como:**

**“a cultura de Montes Claros é: eu trabalho, e o patrão me dá dinheiro. Então, prevalece o tradicionalismo, o coronelismo, o clientelismo; é um monte de ismo. É o dono da terra; o cara é dono, então ele me dá. Nós não criamos ainda uma cultura do resultado. Então, quando se fala de desempenho, competência, performance, não entendem. O chefe bom é aquele que dá prêmios. (comunicação verbal)**

**“O pessoal aqui é mais pacato, mais acomodado. É igual eu falo com o pessoal que Montes Claros, ela cresceu em termos de espaço físico, mas a mentalidade ficou naquela: muito tradicional, principalmente na família”.(comunicação verbal)**

**“as pessoas são muito amadoras. O compromisso firmado, a questão de prazo, forma de trabalho, não são cumpridos. Eu passo muita raiva aqui dentro.”(comunicação verbal)**

**“tem uma cultura mais tradicional, que é o pequi, o festival do folclore, o pessoal mais pacato, mais acomodado.”(comunicação verbal)**

**“os companheiro são calmos, tranqüilos, o bicho tá pegando e eles estão tranqüilos.”(comunicação verbal)**

**Observa-se com essas afirmações que a cultura local tem sido um grande entrave para a implantação de um**

**novos modelos de gestão, centrados no crescimento, qualidade e desempenho.**

**Do ponto de vista da compatibilidade entre a cultura local e a cultura da empresa, os entrevistados entendem que não existe razão, por quê do choque cultural.**

**“Não- Elas não são opostas nem conflitantes, elas não estão na mesma sintonia”(comunicação verbal)**

**“Não – porque os valores que a organização tá trazendo de fora não estão alinhados ao que ela encontra. Eles vão se alinhar, lógico, mas nesse momento não estão alinhados. É exatamente por isso que dá o choque cultural.” (comunicação verbal)**

**“Não – eu creio que a empresa está tentando adequar a cultura.”(comunicação verbal)**

**“é um povo muito hospitaleiro.”(comunicação verbal)**

**“é um povo muito acomodado, deveria ter mais ação. As pessoas têm capacidade, mas ficam quietos, num canto e não mostram o que sabem.”(comunicação verbal)**

**Observa-se nesse relatos que a acomodação, traço característico da região, acaba por influenciar a maneira de conduzir as mudanças organizacionais.**

**Assim, a empresa, pressionada pela necessidade de melhorar seus processos de gestão, adota uma “postura etnocêntrica”, acreditando que a forma como trabalha em seu país de origem é superior à forma como se trabalha em outros países. (WOOD JR. & CALDAS, 1998: 4)**

**Sobre os fatores que dificultam o desenvolvimento do trabalho, não existe uma coincidência de pontos de vista entre gestores e empregados.**

**Cobrança – é uma coisa que não tem como correr, todo mundo trabalha muito. Tem que bater metas.(comunicação verbal)**

**Cobrança – tempo(comunicação verbal)**

**Comunicação – a gente tropeça muito, ela não chega redonda.(comunicação verbal)**

**Ausência de uma escola de engenharia na cidade, e distância dos grande centros para recrutamento de pessoas especializadas e pouco curso voltado para as necessidades da empresa.(comunicação verbal)**

**Os gerentes relataram que é mão de obra sem qualificação e distância dos grandes**

**centros; e os empregados atribuíram ao ritmo acelerado do trabalho e processo de comunicação, conforme indicam as respostas.**

#### **4.2 Empresa BETA- características gerais**

A empresa é uma indústria do setor têxtil, da região do Norte de Minas, de controle familiar, e existe, como grupo, há 68 anos. No setor têxtil, funciona há 48 anos, e sua unidade mais nova, e principal, há 18 anos. A origem de suas atividades está relacionada com atividade agrícola, que já vinha sendo desenvolvida pela família, no cultivo de algodão.

O fundador do empreendimento nasceu e viveu parte da sua infância em uma fazenda no município de Augusto de Lima, norte de Minas Gerais, onde havia uma fábrica de tecidos, cuja produção foi iniciada desde a época imperial. Nessa fábrica de tecidos trabalharam seus pais. No entanto, ele deixou a fazenda, com dois anos de idade e, quando adulto, tornou-se fazendeiro, trabalhando também no cultivo do algodão.

Em 1931, começou a trabalhar com a industrialização do algodão, com uma usina de descaroçamento, na cidade de Montes Claros/MG.

Com a industrialização e comercialização do algodão, começou a ter contato com as fábricas de tecidos e empresários do setor, principalmente industriais, reforçando o seu interesse pela indústria têxtil.

Em 1950, a fábrica de tecidos e a fazenda onde nasceu, no município de Augusto de Lima, estavam sendo vendidas porque o proprietário, que havia herdado a fazenda, morava no Rio de Janeiro e não tinha nenhum interesse em continuar com a fábrica, e todo o negócio estava totalmente deteriorado. Assim, já com relativo sucesso na atividade que desenvolvia, comprou a fábrica, remodelou-a e reiniciou suas atividades, inserindo-se, a partir de então, no setor têxtil.

Em 1954, comprou novas máquinas, de tecnologia japonesa, e começou a reformar a atividade de produção. Ainda nessa época, devido à deficiência de energia elétrica na região, construiu uma usina hidroelétrica para atender à demanda da fábrica e da fazenda. Em 1963, implantou a segunda parte da “fábrica japonesa” que havia comprado e iniciou a construção de um espaço físico para implantar a tinturaria da fábrica.

Durante todo esse período, a gestão do negócio era altamente concentrada nas mãos do fundador proprietário .

Em 1963, morre o fundador da empresa, a qual passou a apresentar algumas mudanças no processo de gestão do negócio: O filho mais velho assumiu a fazenda e a fábrica em Augusto de Lima: o outro filho, juntamente com o tio, assumem a unidade de Montes Claros. Em 1968, terminando o curso de engenharia elétrica, o filho mais novo passa a integrar a direção da empresa, e, a partir de então, todos os filhos do fundador foram envolvidos na gestão do empreendimento.

Em 1981 , começava na região um processo de desenvolvimento industrial impulsionado pela presença da SUDENE, com grandes possibilidades de financiamento para expansão das atividades. Foi construída , então, a empresa têxtil de Montes Claros , que começou as atividades em janeiro de 1985, inaugurando uma nova fase do empreendimento.

Essa nova fase, beneficiada pela presença de um consultor com larga experiência, que implementou na organização métodos avançados de produção , combinados com a melhora sensível do setor têxtil , conseguiu com apenas 7 filatórios lançar-se no mercado, com excelente aceitação.

O processo de ampliação da fiação foi acontecendo de forma gradativa , de acordo com as exigências do mercado , e novas estratégias de gestão foram parcialmente incorporadas , conseguindo inclusive a certificação da ISO 9000.

Atualmente, a fábrica inaugura uma nova fase de expansão ampliando a unidade de Montes Claros que, além da fiação, produzirá também tecidos para o mercado de confecções.

A empresa tem como missão atuar na área têxtil, oferecendo produtos com a qualidade adequada às necessidades dos clientes, sejam eles do mercado interno ou externo, buscando, constantemente, a excelência, enfatizando a ética e procurando a justa remuneração do trabalho e do capital.

Existe uma proposta de adequar o sistema de gestão da empresa segundo o Sistema de Qualidade. A empresa possui a certificação da ISO 9002.

Os objetivos e valores da empresa são:

- 1- satisfazer as necessidades de nossos clientes;
- 2- assegurar o orgulho de todos os funcionários em trabalhar na empresa;
- 3- buscar, continuamente, o aprimoramento tecnológico;
- 4- comprar matéria-prima adequada;
- 5- controlar, adequadamente, os processos;
- 6- trabalhar com ética;

- 7- gerar e circular dados e informações confiáveis;
- 8- praticar preços competitivos no mercado, maximizando a lucratividade e o crescimento da empresa.

A história revela uma empresa familiar<sup>19</sup> com a segunda e terceira geração integrando o seu quadro gerencial, e uma concentração de capital nas mãos da família.

Assim, será adotado o conceito de empresa familiar como sendo aquela onde a propriedade do capital está concentrada nas mãos de uma família, proporcionando-lhe o controle administrativo do empreendimento.

#### **4.2.1 – Cultura Organizacional: O conceito na visão do empregado**

A empresa estudada é familiar e do setor têxtil, atua com fiação e tecelagem de tecidos . Ela faz parte de um grupo a que pertencem outras quatro empresas. A unidade estudada é uma das mais importantes do grupo e contava naquele momento com 321 funcionários.

O grupo de entrevistados era bastante heterogêneo, indo, desde operadores de máquinas que possuem menor qualificação, até o nível de gerentes, diretores e superintendente, que possuem uma maior qualificação.

---

<sup>19</sup> LODI(1986), classifica como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca.

LANZANA(1998) ,defende o ponto de vista de que a propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, ,sendo necessária, também, a existência de uma estrutura gerencial, onde a maioria dos cargos-chave é preenchida por membros da família proprietária. Assim, quanto maior a concentração de capital nas mãos da família, maior será a autoridade desta para exercer o controle. Este fato reforça a relutância das empresas em abrir o seu capital, em virtude do temor pela perda do controle. Este comportamento provoca uma significativa diferença entre as empresas familiares e as empresas estratégicas, haja vista que estas trabalham com uma pulverização e internacionalização de capitais.

Quando questionada sobre o que entendem por cultura organizacional, o nível gerencial e o pessoal de escritório respondem, sem muita dificuldade: porém o pessoal do chão de fábrica, até mesmo o nível de encarregados, não tem uma concepção formada do seja cultura organizacional. A cultura é vista pelo nível gerencial, como:

Costumes que a gente tem de trabalhar, vícios de trabalhar, modo de trabalhar que vem se perpetuando na empresa. Vira a rotina de trabalhar, no modo de pensar.(comunicação verbal)

Um conjunto de crenças , de valores que moldam a empresa. A forma de interação dela com os funcionários, clientes e fornecedores.(comunicação verbal)

A maneira de ser, dados que envolvem a empresa familiar, prazo de pagamento, o atendimento aos funcionários, é o jeito dela.(comunicação verbal).

#### **4.2.2 – Políticas de Recursos Humanos e Organização do Processo de Trabalho.**

***A empresa não tem a preocupação de modernizar a gestão de recursos humanos; em que pese a certificação de qualidade , apresenta disparidade entre o nível de escolaridade dos empregados , e a família ocupa posição central no modelo em vigor.***



Ao serem questionados sobre os valores da empresa, percebe-se que valores tradicionais são evidenciados, com uma manutenção do seu status quo, conforme apontam:

Empresa familiar com valores concernentes empresa familiar. Já foi muito paternalista, hoje é menos um pouquinho. Existe uma tentativa de profissionalizar a empresa no aspecto gerencial permeando aí a cultura familiar.(comunicação verbal)

A empresa tem um carinho muito grande com as pessoas, tem uma maneira muito informal, é muito assistencialista.(comunicação verbal).

Valorizam os parentes. A coisa certa deixa de acontecer por causa disso.(comunicação verbal)

Na empresa a corda não arrebenta do lado mais fraco não, a corda arrebenta do lado errado.(comunicação verbal)

***As declarações dos empregados são esclarecedoras, revelando pouca preocupação em renovar suas políticas e transformar sua cultura, e valorização de traços culturais herdados.***

***A declaração de um membro da família que ocupa uma posição de direção da empresa confirma a prevalência desses traços:***

***Nós éramos uma empresa muito pequena, então nós tínhamos uma administração altamente paternalista e autoritária , porque nós decidíamos nosso caminho.***

***Aqui, com o crescimento da têxtil , mudamos muito para uma administração participativa. Embora não tenhamos esquecido o paternalismo e nem acho que devemos ter esse pensamento. O paternalismo produtivo é muito bom , não o paternalismo de passar a mão na cabeça de só empregar filhos, isso nós somos contra. Mas o paternalismo de tratar bem o empregado, de estar na casa dele, de ver o que se passa com ele e tentar defender o que ele precisa, nós defendemos.(comunicação verbal).***

***Assim, as crenças também são todas concernentes à família, conforme a seguinte declaração:***

***“Entre eles o aspecto familiar é forte, os valores do desempenho e do lucro ficam em segundo plano. Existe muito mais uma cultura de conciliação do que de resultado.”(comunicação verbal)***

***A partir da informação de que prevalecem as crenças e valores da família, buscou-se identificar quais foram as principais mudanças implementadas e o impacto delas para as pessoas e para a empresa.***

***Nesse aspecto, as entrevistas identificam que:***

***“As mudanças na empresa são gradativas, tanto no sistema de gestão, quanto na tecnologia. Mudanças que não trazem impacto. Temos procurado manter um quadro de pessoal estável.”(comunicação verbal)***

***“Mudança na educação, quase nenhuma. Na tecnologia, um pouco. Na informática, a gente vai correndo atrás.”(comunicação verbal)***

***“Hoje a empresa é mais profissional do que era há alguns anos atrás, apesar das resistências. E a maior parte das deficiências são em decorrência das pessoas da família que ainda estão aqui dentro.”(comunicação verbal)***

***A primeira constatação é que não aconteceram mudanças significativas quanto à escolaridade dos funcionários, somente agora existe uma preocupação, um pouco tímida ainda, no sentido de que os funcionários concluam o 1º grau. Assim, a empresa tem investido pouco na qualificação dos funcionários, apesar de reconhecer a necessidade dessa qualificação.***

***A empresa não possui dados atualizados sobre a escolaridade de pessoal, mas a pesquisa de clima organizacional, realizada em Janeiro de 1999, revela a seguinte escolaridade do pessoal participante da pesquisa.***

*Quadro 6 –  
Escolaridade de  
Pessoal da empresa  
BETA.*






***FONTE: Pesquisa de  
Clima organizacional  
fornecida pela  
empresa***

***Mesmo assim, pode-  
se inferir que existe  
uma incidência de  
pessoal com um nível  
de escolaridade entre  
1ª e 8ª série.***

***Atualmente como  
critério de seleção  
exige-se uma  
escolaridade mínima  
de primeiro grau  
completo.***

***O estilo dos gestores  
não sofreu qualquer  
mudança,  
prevalecendo traços  
de uma administração  
paternalista, devido à  
presença de  
membros da família e  
de um quadro de***



**peçoal muito antigo  
na empresa.**

**Tais aspectos  
demonstram pouca  
preocupação dos  
gestores em mudança  
cultural significativa,  
o que, por sinal, é  
percebido pelos  
funcionários como um  
fator que impacta o  
desenvolvimento da  
organização.**

**“O nosso maior problema dentro da empresa é a  
indefinição com relação ao planejamento global . Uma  
falta de cobrança generalizada.”(comunicação verbal)**

**Para FLEURY(1993), à  
medida que uma  
organização se  
desenvolve no tempo,  
certos padrões de  
relações externas e  
internas, certas  
formas de resolver os  
problemas vão se  
consolidando e se  
tornando difíceis de  
serem questionados.  
Apenas a conjugação  
de forças internas e  
externas à  
organização pode  
propulsionar  
mudanças nesses  
padrões.**

**Outra característica  
importante é a  
estabilidade de  
emprego e  
segurança, condições  
assumidas e**

**encorajadas pelos gerentes. Tal postura desperta no empregado a certeza de que jamais serão demitidos sem um motivo grave. Este ponto foi ressaltado pelos empregados em todas as categorias.**

**“A empresa não demite. Aqui é “pago pra ficar e rezo pra sair”. Para demitir aqui a pessoa tem que ultrapassar todos os limites de baixo desempenho, de relacionamento.”(comunicação verbal)**

**Quanto ao sistema de remuneração, é relatado como um sistema bastante precário, e a empresa utiliza o vale-refeição como forma de premiação aos funcionários que não faltarem durante o mês.**

**“Nós temos um trabalho todo feito em cima de cargos e salários. Só que ele não funciona direito, funciona parcialmente, é muito deficiente. Ficou aí a tentativa de profissionalizar permeando a cultura familiar. Então ficou um sistema híbrido.”(comunicação verbal)**

**O balanço dos relatos revela claramente a opção da empresa por uma modernização conservadora,<sup>20</sup> na**

---

<sup>20</sup> O conjunto de características presentes nas formas de organização do trabalho e de gestão da mão-de-obra, associadas à tradicional resistência do patronato brasileiro em negociar as questões relacionadas à organização e condições de trabalho. Esta posição acaba por se direcionar para um modelo bastante conservador de modernização.( LEITE, 1994:47)

**qual as iniciativas de reorganização do trabalho tendem a uma manutenção de características da organização taylorista/fordista. Do mesmo modo, a manutenção de formas de gestão da mão-de-obra autoritárias e pouco compatíveis com o sistema de qualidade implementado.(Leite,1994)**

#### **4.2.3 – Relacionamento entre as Pessoas**

**Quando questionados sobre o relacionamento entre as pessoas os entrevistados em seus relatos chegam a ser contraditórios entre si: um membro da família aponta para relações amistosas e de colaboração , e uma grande maioria dos entrevistados fala em falsidade, conflito, individualismo.**

**“Temos alguns atritos; por exemplo , na área de contabilidade e produção existem muitas divergências, mas a gente pode falar que é bom, tendendo para muito bom.”(comunicação verbal)**

**“Tudo precisa melhorar, mas certos departamentos precisa melhorar muito. Porque as pessoas trazem de fora um individualismo muito grande , não vêem a empresa como uma empresa. A visão é assim**

***contabilidade é uma coisa e produção é outra coisa.”(comunicação verbal)***

***“Isso é muito complicado. Eu diria que pode ter conflito mínimo entre gerente e subordinado, mas entre colegas é terrível.” Aqui é cada um por si e Deus por todos”(comunicação verbal)***

***Embora estudar as formas de conflito presentes nas organizações não seja objetivo do presente trabalho, esse fator aparece com bastante frequência quando os entrevistados fazem referência ao modelo de gestão adotado. Na verdade, a forma paternalista de administrar não é percebida pelos entrevistados como eficaz; ao contrário, provoca diversas discordâncias no dia-a-dia da empresa.***

***Segundo RODRIGUES (1991), a ideologia tecnocrática considera os conflitos e as contradições como meros defeitos técnicos do sistema, essa visão tende a simplificar a realidade, na medida em que dá prioridade à eficiência e tende a considerar irrelevante tudo que não pode ser quantificado.***

***Em relação ao significado atribuído à empresa pelos empregados, para a maioria ela é percebida como apenas um local de trabalho que permite sua sobrevivência material, e para uma minoria ela é percebida como meio de realização profissional.***

#### ***4.2.4 O Processo de Socialização de Novos Membros***

***A estratégia de integração do indivíduo à organização estabelece os valores e comportamentos que deverão ser incorporados pelos novos membros.***

***O período de integração tem a duração de uma semana, com carga horária de 13 a 15 horas. A metodologia utilizada consiste de aulas expositivas, com projeção de filmes, debates e discussões de casos, além de simulação de situações presentes no trabalho e manuseio de máquinas e equipamentos.***

**Os recursos didáticos utilizados consistem de: manuais de procedimentos Internos, instruções de trabalho, cartilha sobre qualidade, cartilha do treinamento de integração, e outros recursos didáticos.**

**Após as aulas, é programada uma visita às instalações da empresa. No caso de funcionários para as áreas operacionais da produção, a integração é complementada por um treinamento específico desenvolvido pelas monitorias de Treinamento Operacional, com base nos respectivos Procedimentos e Instruções de Trabalho.**

**Com relação ao papel que assume a área de Recursos Humanos , percebe-se pouca preocupação da empresa em estruturá-la. Os depoimentos a seguir revelam o papel insignificante da chefia de Recursos Humanos:**

***“Recursos Humanos pra mim é um buraco negro. Nós temos um plano de treinamento, mas não está a contento. Mas RH como uma estrutura formal organizada não existe.”(comunicação verbal)***

***“A posição de RH não tem uma política sendo desenvolvida. Tudo é muito deficitário. A pessoa que está hoje não tem condições de desenvolver um trabalho de RH.”(comunicação verbal)***

***A pouca importância dada ao setor de Recursos Humanos é sentida pelos entrevistados e traz como consequência uma certa apatia devido à certeza de que as expectativas de crescimento e desenvolvimento jamais serão alcançadas, a saber:***

- 1- O sistema de remuneração é muito tradicional; não existe qualquer programa que faça uma conjugação do econômico com o simbólico.***
- 2- Poder centralizado , com a inexistência de medidas para assegurar a participação do pessoal nas decisões da empresa.***
- 3- Não existe nenhuma política visando a proporcionar aos empregados maiores oportunidades de promoções horizontais e verticais.***
- 4- O trabalho do empregado não possui a menor vinculação com o resultado.***

***Essas questões foram sublinhadas por FLEURY(1990) quando chama a atenção para a organização do processo de trabalho, no seu componente social e tecnológico ,que possibilita identificar as categorias presentes na relação de***

**trabalho, bem como o mapeamento das relações de poder entre as categorias de empregado e entre áreas da organização. Essa dimensão funciona como formadora do processo de identidade organizacional, fornecendo um referencial para se decifrar a dimensão política constitutiva do elemento simbólico.**

**4.2.5- Cultura Local :  
conceitos e valores**

**A cultura local foi analisada a partir das concepções e percepções dos funcionários da Têxtil Paculdino S/A, partindo do conceito de GEERTZ(1989), quando afirma que a cultura pode ser vista como expressão de significados subjetivos, construídos , mantidos e aplicados por atores sociais.**

**Assim, quando questionados se Montes Claros tem uma cultura própria, todos admitem que sim, apontando para o**



**lado tradicional da cultura, que é manutenção de valores e símbolos do meio rural.**

**“Montes Claros tem uma cultura própria e muito diferente da do Sul. É mais hospitaleira do que as outras regiões. A hospitalidade em decorrência da cultura tradicional. A cultura conserva traços do meio rural.”(comunicação verbal).**

**A hospitalidade um traço definido do caráter brasileiro em Montes Claros apresenta-se com maior clareza, tendo em vista que permanece ativa a influência ancestral dos padrões de convívio humano, informados no meio rural e patriarcal. Conforme HOLANDA (1981), onde predomina a família tipo patriarcal tende a ser precária a luta contra fortes restrições à formação e evolução da sociedade segundo conceitos atuais. Os relatos a seguir vêm ratificar tal afirmação.**

**“Os valores são do meio rural, uma distância de poder muito grande. A figura do coronel está presente.”(comunicação verbal)**

**“Na cultura local está presente valores do meio rural. Nossos pais passam essa cultura deixando valores de**

***acomodação, submissão e individualismo.”(comunicação verbal)***

***“O trabalho é escravidão, quando chega fica louco pra chegar a hora de ir embora. Reclama do salário, mas não preocupa em mudar.”( comunicação verbal)***

***Nesse aspecto DAMATTA(1997) faz uma leitura de dois espaços fundamentais que dividem a vida social brasileira: O mundo da casa e o mundo da rua; Aquela com dimensões sociais de honra , de vergonha e de respeito , e esta, com valores sociais de luta , de batalha. A rua é, pois, o espaço que permite a mediação pelo trabalho, e onde , teoricamente, não há nem amor, nem consideração, nem respeito , nem amizade. Assim, o trabalho no nosso sistema é concebido como castigo.***

***Quando questionados sobre a compatibilidade entre a cultura local e a cultura da empresa, os entrevistados entendem que há sim, compatibilidade, considerando os valores paternalista e assistencialista.***

***“A cultura local está muito presente no dia a dia da empresa. Paternalismo, assistencialismo”(comunicação verbal).***

***Outro ponto que merece destaque é a presença de valores da classe dominante na fala dos empregados, a saber:***

***“Na mentalidade das pessoas existe aquela de que aqui é uma região pobre, e fica naquela. É uma ideologia da classe dominante. Isto tá tão incutido na mentalidade das pessoas de maneira geral. Então tudo que se faz aqui, o mínimo que se faz tá bom demais.”(comunicação verbal)***

***Sobre os fatores que dificultam o desenvolvimento do trabalho, existe uma coincidência de pontos de vista entre os gerentes e funcionários:***

***“A empresa não preocupa com os valores do empregado. O setor de recursos humanos não preocupa.”(comunicação verbal)***

***“Desorganização.”(comunicação verbal)***

***“O nosso maior problema dentro da empresa é a indefinição com relação ao planejamento global, é essa falta de cobrança generalizada”.(comunicação verbal)***

***“A cultura paternalista, às vezes você não consegue implementar um trabalho porque um tá passando a mão na cabeça do outro.”(comunicação verbal)***

***Nesse contexto, pode-se inferir que a empresa, por***

**conservar traços de uma cultura paternalista, com membros da família ocupando cargos de gestão, negligenciam o planejamento, a cobrança de resultados e implementação de estratégias capazes de envolver a participação do trabalhador.**

5- **ANÁLISE** : estabelecendo relação entre os resultados.

**As diferenças identificadas entre as duas realidades culturais, permitiu uma análise comparativa dos resultados, como forma de encaminhar uma discussão sobre quais os pontos**

***divergentes, e como as empresas de ramos de atividades diferentes, têm reagido à complexidade e exigências de um ambiente competitivo.***

***Quadro 7 – Relação entre Empresas pesquisadas***

		<ul style="list-style-type: none"><li>- <b><i>Empresa familiar;</i></b></li> <li>- <b><i>Caracteriza-se como empresa tradicional;</i></b></li></ul>

--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Satisfação dos clientes, funcionários e acionistas;</b></li><li>- <b>Melhoria contínua da qualidade de gestão;</b></li><li>- <b>Responsabilidade ambiental e social.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Satisfazer as necessidades de nossos clientes;</b></li><li>- <b>Assegurar o orgulho de todos os funcionários em trabalhar na empresa;</b></li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Buscar, continuamente, o aprimoramento tecnológico;</b></li><li>- <b>Comprar matéria-prima adequada;</b></li><li>- <b>Controlar, adequadamente, os processos;</b></li><li>- <b>Trabalhar com ética;</b></li><li>- <b>Gerar e circular dados e informações confiáveis;</b></li><li>- <b>Praticar preços competitivos no mercado, maximizando a lucratividade e o crescimento da empresa.</b></li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>É um conjunto de crenças, de valores que moldam a empresa. A forma de interação dela com os funcionários, clientes e fornecedores.</b></li><li>- <b>É a maneira de ser, dados que envolvem a empresa familiar, prazo de pagamento, o atendimento aos funcionários, é o jeito dela.</b></li></ul>



--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--


\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Plano anual de ação RH com metas de trabalho definidas e desdobradas em planos de trabalho;</b></li> <li>- <b>Recursos Humanos define os modelos a serem Seguidos ( define perfis, explicita as políticas, programa festas e cria modelos a serem Seguidos);</b></li> <li>- <b>Incorporação de novos valores : Qualificação, qualidade, metas negociadas;</b></li> <li>- <b>A seleção obedece o critério da Qualificação;</b></li> <li>- <b>Sistema misto de remuneração( tradicional combinado com participação nos lucros e nos resultados);</b></li> <li>- <b>Presença da família na empresa;</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Pouca preocupação em modernizar as políticas de RH;</b></li> <li>- <b>Manutenção de valores: a família ocupa posição central ;</b></li> <li>- <b>No processo de seleção exige pouca qualificação e abre espaço para parentes de funcionários;</b></li> <li>- <b>Valorização do assistencialismo;</b></li> <li>- <b>Sistema de remuneração tradicional;</b></li> <li>- <b>Pouco investimento na qualificação do funcionário;</b></li> <li>- <b>Baixa rotatividade de pessoal;</b></li> <li>- <b>Treinamento operacional, com base nos respectivos procedimentos e instruções de trabalho.</b></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b><i>Técnicas modernas de comunicação;</i></b></li> <li>- <b><i>Comunicação mais aberta;</i></b></li> <li>- <b><i>Informações repassadas num sistema de cascata;</i></b></li> <li>- <b><i>Reuniões sistemáticas entre chefias e funcionários;</i></b></li> <li>- <b><i>Folhetos de divulgação de informações.</i></b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b><i>Técnicas tradicionais de comunicação;</i></b></li> <li>- <b><i>Comunicação linear;</i></b></li> <li>- <b><i>Reuniões esporádicas entre chefias e funcionários;</i></b></li> <li>- <b><i>Facilidade de contatos com o nível superior.</i></b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b><i>Mudança no estilo de gestão. Saindo da condição de empresa paternalista para empresa profissional;</i></b></li> <li>- <b><i>Sistema de Qualidade implantado com rotinas estabelecidas e princípios de Just-in-time em vigor.</i></b></li> <li>- <b><i>No trabalho, o foco passou a ser no resultado.</i></b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b><i>Estilo de gestão tradicional;</i></b></li> <li>- <b><i>Sistema de produção em série;</i></b></li> <li>- <b><i>Sistema de qualidade com dificuldades de implantação;</i></b></li> <li>- <b><i>Foco no resultado individual;</i></b></li> </ul>

- |  |   |  |
|--|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>- <b><i>Cultura de grupo;</i></b></li><li>- <b><i>Espíritu de equipo.</i></b></li></ul> |  |
|  |   |  |

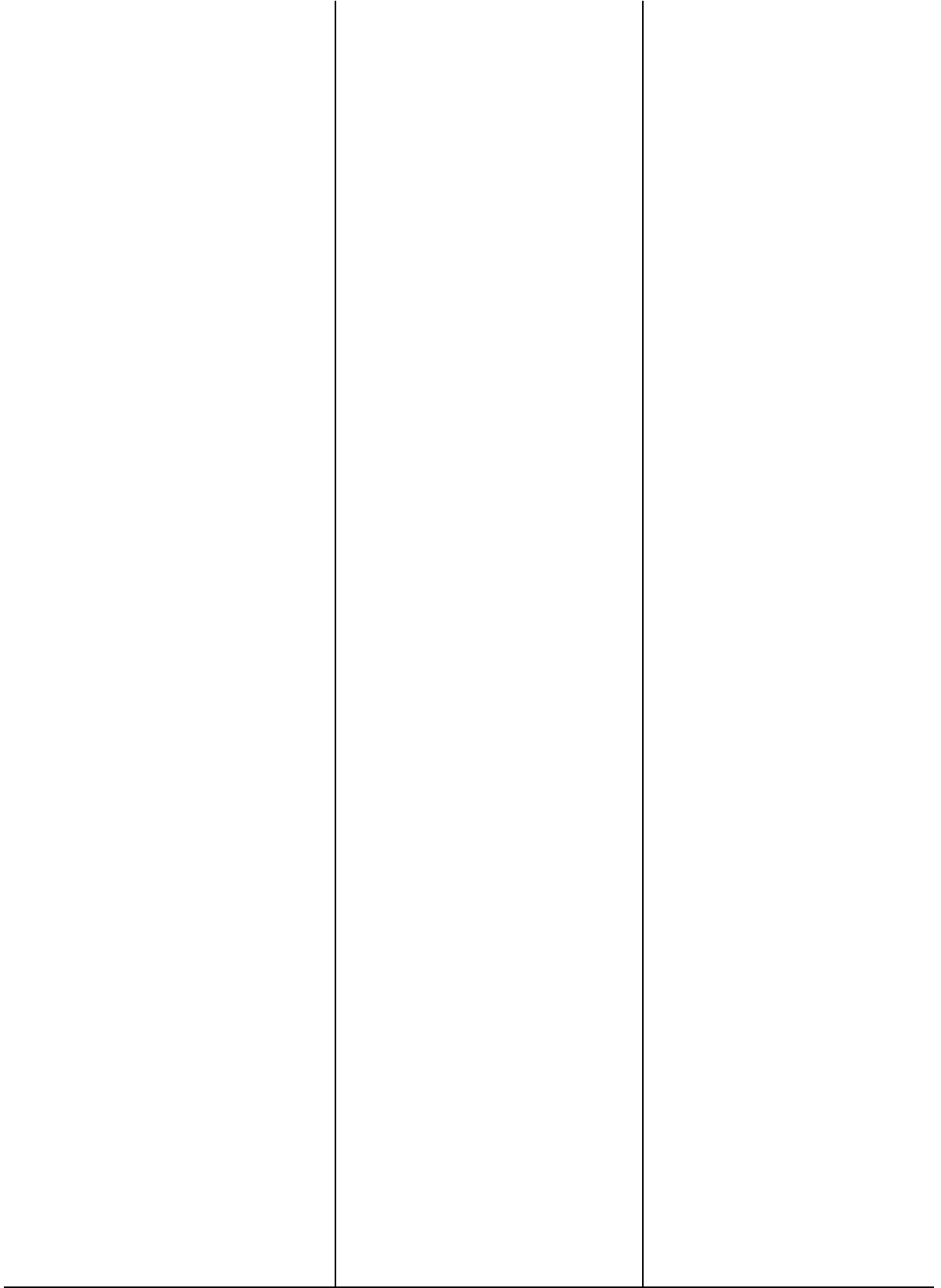
--	--	--


--	--	--






	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Paternalista,</b></li> <li>- <b>Assistencialista</b></li> <li>- <b>Clientelista</b></li> <li>- <b>Acomodação;</b></li> <li>- <b>Dependência;</b></li> <li>- <b>Hospitaleira.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Paternalista e Assistencialista</b></li> <li>- <b>Hospitaleira</b></li> <li>- <b>Distância de poder</b></li> <li>- <b>Trabalho como castigo.</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Elas não são opostas nem conflitantes, elas não estão na mesma sintonia;</b></li> <li>- <b>Não – porque os valores que a organização está trazendo de fora não estão alinhado ao que ela encontra;</b></li> <li>- <b>Choque cultural.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Sim, os valores são os mesmos da empresa.</b></li> <li>- <b>Paternalismo e Assistencialismo.</b></li> <li>- <b>Sim, a família ocupa posição central.</b></li> </ul>



--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Cobrança</b></li> <li>- <b>Comunicação deficiente</b></li> <li>- <b>Ausência de uma escola de engenharia</b></li> <li>- <b>Distância dos grandes centros.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>A empresa não se preocupa com os valores do empregado.</b></li> <li>- <b>Desorganização.</b></li> <li>- <b>Indefinição com relação ao planejamento global.</b></li> <li>- <b>A cultura paternalista.</b></li> </ul>

**FONTE: à partir de análises feitas pela autora.**

**A relação entre as empresas**

**pesquisadas revelou dois universos essencialmente diferentes. A empresa ALFA tem uma postura estratégica e coloca o resultado como ponto principal, possui uma política clara de qualidade, para a gestão, para a qualificação das pessoas e, principalmente, para os resultados. A empresa BETA demonstra não ter internalizado as políticas de qualidade, apesar de existir este compromisso a partir da certificação ISO 9002. Essa dificuldade fica caracterizada pela predominância de membros da família no corpo gerencial.**

**O segundo aspecto detectado foi uma diferença substancial nas empresas estudadas quanto aos objetivos e missão. A empresa, caracterizada estratégica, embora privilegie, na missão, racionalidade econômica, busca combinar critérios sociais em suas práticas de gestão( como satisfação dos clientes, dos**

**funcionários, responsabilidade social e ambiental), revelando-se não só como espaço econômico e tecnológico, mas sobretudo espaço social. A empresa familiar, embora presente em seus objetivos a satisfação das necessidades dos clientes, e assegurar o orgulho de todos os funcionários em trabalhar na empresa, revela-se como um espaço de valorizar a rentabilidade com o teor puramente econômico. Esse fato pode ser constatado nos demais objetivos, quais sejam: o controle do processo, aprimoramento tecnológico, maximização de resultados e crescimento da empresa.**

**Quanto às principais mudanças, as empresas apresentam diferenças significativas em termos de inovação e mudança cultural. A ALFA eleva o nível mínimo exigido de escolaridade, o sistema de gestão é profissional, com**

**poucos níveis hierárquicos, e integrou no seu quadro gerencial pessoas com capacidades de mobilizar no outro a cooperação, direcionando os valores para um trabalho de qualidade e responsabilidade pelo cumprimento das metas negociadas. O processo de produção utiliza o sistema Kanban e organizado como células de produção. Implantou um sistema de remuneração variável com participação nos lucros e resultados. Tais mudanças revelam a incorporação de elementos simbólicos, com métodos persuasivos de liderança visando à crescente produtividade.**

**A empresa BETA, com características paternalistas, apresenta mudanças evolucionária sem causar grandes impactos para os funcionários. O modelo de gestão é tradicional, com procedimentos estandardizados,**

**centralização de poder e processo de produção em série com previsibilidade de funcionamento.**

**As empresas demonstram reações diversas na implementação de mudanças. A primeira assume, de forma mais consistente, um conjunto de estratégias, capazes de integrar novos padrões culturais, redefinir relações de poder, e implementar políticas para fazer frente às mudanças no cenário nacional. A segunda responde, de forma pontual, a essas demandas, introduzindo pequenas inovações no sistema produtivo, mas não altera substancialmente o seu padrão de relações de poder internas. Esse comportamento conservador acaba incorporando o imaginário empresarial, predispondo ao corpo gerencial continuarem seguindo a fórmula conhecida que apresentou bons resultados no passado.**

***A empresa BETA possui uma cultura bastante paternalista, com pouca preocupação com o desenvolvimento individual e profissional. O setor de Recursos Humanos funciona de forma precária, e o funcionário apresenta um perfil de apatia e pouco envolvimento, com a certeza de que as expectativas crescimento e desenvolvimento jamais serão alcançados.***

A empresa ALFA pode ser enquadrada na tipologia de ZARIFIAN(1992) como organização qualificada, ou seja, apresenta algumas dimensões indicadoras de modernidade. Convém ressaltar que o termo qualificação surge no debate das estratégias de Recursos Humanos. A polivalência e o trabalho em equipes introduzem uma carga simbólica no indivíduo, configurando nova lógica do trabalho, em que um conjunto de atribuições passa a ser responsabilidade de um grupo de trabalhadores com responsabilidade e autonomia para definir sua própria organização interna., mas persistem problemas sérios de resistência, e incapacidade de mudar rapidamente.

***No que diz respeito ao processo de socialização, ambas possuem um programa de treinamento para os novos membros, com uma carga simbólica***

**rica em significados; por exemplo, a primeira empresa dá demasiada ênfase à cultura de time, com forte apego ao trabalho de grupo e compartilhamento .A segunda empresa enfatiza a cultura centralizada, com forte apego às normas e rotinas de trabalho. Esta, com um programa centralizado , onde prevalece a estrutura de poder e pouca mudança no estilo de gestão; aquela demonstra ações claras que visam ao comprometimento dos trabalhadores.**

**Quanto aos valores da cultura local, existe uma coincidência de pontos de vista: todos concordam que os valores são de origem rural, e prevalece o paternalismo, assistencialismo e individualismo.**

**BARROS & PRATES (1996), ao analisarem o paternalismo apresentam as suas duas facetas: o patrimonialismo e o patriarcalismo. E, com essa abordagem, retomam a**

***importância do papel da família , como célula principal na sociedade brasileira. Com o princípio de que a autoridade máxima está centrada no pai, de forma inquestionável, este pátrio poder se estendia fora do seu recinto doméstico. Com isso, vimos, historicamente, as atitudes típicas do relacionamento familiar invadirem o espaço público. O valor do patriarca, em nossa sociedade, carrega traços de que aos membros do clã só cabe pedir e obedecer, pois, caso contrário, a rebeldia pode ser premiada com a exclusão do âmbito das relações.***

***A hospitalidade um traço definido do caráter brasileiro, em Montes Claros apresenta-se com maior clareza, tendo em vista que permanece ativa a influência ancestral dos padrões de convívio humano, informados no meio rural e patriarcal. Conforme HOLANDA (1981), onde predomina a família***



**tipo patriarcal tende a ser precária a luta contra fortes restrições à formação e evolução da sociedade segundo conceitos atuais.**

**Questionados sobre a compatibilidade da cultura local e a cultura organizacional, a empresa estratégica admite que não existe, e reconhece choque cultural . Porém observa-se no modelo de gestão traços característicos da cultura local como: acomodação, assistencialismo e ênfase no rituais. Já a empresa familiar acredita que é compatível .**

Assim, nos casos analisados prevalecem os traços culturais locais, acontecendo, quando muito, o incrementalismo cultural, ou seja, os valores das organizações são complementares aos existentes.

**Sobre o relacionamento entre as pessoas, a ALFA, por ter passado por um processo de reestruturação, provocou um ambiente de tensão e desentendimento, mas, com o passar do tempo, as relações**

*ficaram mais brandas  
. Já na empresa  
BETA, o modelo de  
gestão com ênfase em  
tarefa propicia um  
ambiente de falsidade,  
conflito e  
individualismo.*

*Quanto ao significado  
atribuído à empresa  
pelo empregado,  
percebe-se uma  
inversão de valores ,  
enquanto na primeira  
a empresa é vista  
como um meio de  
realização profissional  
, na segunda os  
empregados  
percebem a empresa  
apenas como um local  
de trabalho.*

*Do balanço dos  
relatos pode-se inferir  
que, no primeiro caso,  
os valores e  
comportamentos  
defendidos pela  
empresa foram  
incorporados pelos  
membros enquanto  
que, no segundo,  
prevalece uma apatia,  
induzindo à certeza de  
que as expectativas  
de crescimento e  
desenvolvimento  
jamais serão  
alcançados.*

*No que se refere aos  
fatores que dificultam  
o trabalho, as*

**respostas são  
variadas: percebe-se  
insatisfações  
motivadas por fatores  
que vão desde a  
infra-estrutura da  
cidade, em termos de  
escolas e distância  
dos grandes centros,  
até a organização do  
processo de trabalho  
e o modelo de gestão  
adotado. Essas  
considerações  
apontam para um  
panorama complexo e  
heterogêneo ,  
sugerindo  
modificações no  
processo de trabalho  
e investimentos na  
formação técnico-  
científico dos  
trabalhadores , de  
forma a potencializar  
os recursos naturais,  
culturais e humanos  
disponíveis.**

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto da competitividade global aponta para um processo de transformação sistêmica, atingindo não só as relações entre as pessoas, mas sobretudo as organizações e sua inter-relação com o ambiente.

***No quadro dessas transformações , a análise dos problemas organizacionais muda de foco, saindo da frieza tecnocrática, para uma atenção aos seres humanos, com suas histórias, crenças, desejos e sonhos. E nesse contexto a cultura organizacional , passa a ser privilegiada ,na medida em que as novas técnicas de gestão tentam recuperar dimensões essenciais da vida: a emoção, o***

**sentimento, a  
afetividade, a auto-  
valorização.**

Assim, a reestruturação produtiva é marcada por novas formas de pensar, organizar e executar as atividades relacionadas ao trabalho e, de maneira especial, a organização passa a ser considerada não somente como um espaço tecnológico e econômico, mas revela-se como um espaço social.

Para cumprir o objetivo deste trabalho, que foi o de identificar características internas das organizações, que aspectos da cultura local foram incorporados à gestão de recursos humanos, e se existe compatibilidade entre cultura local e cultura organizacional, as entrevistas e a análise documental apresentaram informações bastante reveladoras.

**O exercício  
comparativo entre  
duas empresas leva,  
num primeiro  
momento, a pensar  
que as duas estão em  
posições  
diametralmente  
opostas; uma carrega  
traços de empresa  
estratégica, e outra  
uma empresa  
tecnocrática. Esta  
valorizando o operário  
de massa numa  
fragmentação de  
tarefas e utilizando os  
princípios  
tayloristas/fordista, e  
aquela com ênfase na  
qualificação do  
trabalhador,  
competitividade, a  
organização do  
processo de trabalho**

***em células de  
produção e ênfase  
nos parâmetros de  
qualidade ,  
produtividade e  
proteção ambiental.***

As empresas estudadas consideram a cultura como algo que a organização tem, e, portanto, passível de serem modificadas e gerenciadas. Tal constatação não deixa de ser um paradoxo: se de um lado acreditam que novos valores podem ser implementados, por outro reclamam da dificuldade de implementação de mudanças, com a constatação de que o assistencialismo e acomodação, próprios da cultura local, impedem o envolvimento e a mudança do significado do trabalho.

A acomodação tão enfatizada pelo nível gerencial das empresas confirma uma característica da cultura brasileira , extensão na qual a sociedade se sente ameaçada por situações incertas e ambíguas. A cultura local , dessa forma , reforça o traço de aversão ao risco.

***Verificou-se, também,  
que os modelos de  
organização do  
trabalho e estratégias  
de gestão têm sido  
adotados com um  
certo cuidado e  
adaptados às  
condições locais. A  
questão da inovação,  
da criação de uma  
cultura corporativa,  
constituem os  
principais desafios  
para as empresas  
pesquisadas.***

***Assim, as empresas  
estão mudando de***

***uma maneira bastante peculiar, que pode ser caracterizada como “Modernização Conservadora”<sup>21</sup>, isto é, introduzem novas formas de gestão e novas tecnologias sem, contudo, realizar grandes avanços no que se refere aos valores centrais da gestão.***

Nesse sentido, ficou bastante evidenciada a dificuldade da empresa familiar em modernizar as suas práticas de Recursos Humanos. O acelerado ritmo de transformações exigido pela tecnologia , globalização, crescimento lucrativo coloca em pauta a competência da força de trabalho e as capacidades organizacionais. Esses aspectos têm sido negligenciados, na medida em que os valores culturais da família estão acima de qualquer referência , idéia ou abordagem.

***A socialização de novos membros demonstra o caráter paternalista da gestão, assegurado por um conjunto de práticas: assistência médico hospitalar, atenção aos problemas pessoais do trabalhador, assistência odontológica, combinados com práticas autoritárias , com direitos e deveres***

---

<sup>21</sup> A esse respeito ver LEITE( 1994).

***estabelecidos,  
padrões de conduta  
determinados,  
critérios de seleção  
tradicionais, o homem  
certo no lugar certo.***

Nesse aspecto, os rituais assumem posição central nas organizações, como forma de disseminar a unidade e a identidade organizacional. Existem os rituais de comunicação, que reafirmam o poder interno e o lugar de cada um. Os rituais disciplinares que reafirmam as consequências dos comportamentos desviantes, os rituais de recrutamento e seleção, através das quais se escolhem indivíduos com o perfil adequado às expectativas organizacionais, e os de integração, como, por exemplo, as comemorações e festas oficiais (dia do trabalho, Natal, aniversário da empresa). Enfim, os rituais obedecem a uma dupla determinação ideológica: naturalizam o mando, para os superiores, e a obediência, para os empregados. (BOURDIEU, apud RODRIGUES, 1991)

Outro elemento essencial e que se sobressai nos dados levantados diz respeito ao papel que assumem os valores da cultura local frente à cultura organizacional. Estes estão presentes e apresentam um forte aliado para o choque cultural. Foram identificados, nos casos pesquisados, traços da cultura local, como, hierarquização, assistencialismo, individualismo, paternalismo e formalismo, combinados com valores determinados pela novas tecnologias gerenciais os quais visam a assegurar a competitividade das empresas, como, por exemplo, o foco no resultado, qualidade, preservação ambiental, organização da produção com base no Just-in-time.

Nesse contexto, constata-se que existe um entrelaçamento da cultura local com valores organizacionais, podendo-se inferir que as empresas adotam como estratégias de mudanças o incrementalismo cultural, ou seja, os novos valores



das organizações são rearticulados aos antigos, para instituir um novo sistema de crenças.

***Do ponto de vista do empregado, a empresa ora é positivamente avaliada como fonte de emprego, como espaço de realização profissional, como uma família; ora como fonte de servidão, de imposição, de injustiças de sofrimentos. Tal ambigüidade desdobra-se no campo da cooperação/tensão/conflicto.***

***Uma questão essencial que se deve considerar, quando se avaliam todas essas mudanças são os valores internalizados pelas pessoas. A iminência de demissão diante de uma conjuntura totalmente desfavorável à classe trabalhadora leva, conseqüentemente, à passividade dos empregados e à manifestação de obediência e lealdade à empresa.***

As considerações aqui apresentadas refletem a posição de CHANLAT( 1993), quando afirma que as exigências do ambiente, os modos de dominação utilizados, a história da organização, os universos culturais que se cruzam, as características sócio demográficas do pessoal dão à cada organização uma configuração singular e influenciam os comportamentos individuais e coletivos.

***Nesse sentido, embora se possa falar em crenças, valores e princípios de uma nova cultura, constata-se que o processo de mudança cultural não é fácil, nem rápido, como discutem AKTOUF(1991) e também BERTERO(1996); é longo e problemático. E os executivos que buscam na mudança cultural uma solução rápida para as suas dificuldades laboram num mal-entendido.***

***Em suma, este trabalho confirma a suposição básica de que os pressupostos básicos, os valores e os artefatos visíveis que caracterizam a cultura de uma empresa trazem a marca de seus correspondentes na cultura local.***



## 7- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AKTOUF , O . A administração entre a Tradição e a Renovação , adaptação da edição brasileira Roberto C. Fachin, Tânia Fischer - São Paulo: Atlas, 1996.
2. \_\_\_\_\_ O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas . In CHANLAT, J. F. O indivíduo na organização . Dimensões esquecidas, VII, São Paulo: Atlas, 1993.
3. \_\_\_\_\_ Cultura Organizacional- grandes temas em debate, ERA: São Paulo, Jul/Set. 1991.
3. ARRUDA, Maria A. N. Mitologia da Mineiridade, São Paulo: Editora Brasiliense, 1990.
4. BALANÇO ANUAL-1999 Minas Gerais. Gazeta Mercantil, Ano VI nº 6. Dez. 1999.
5. BALANÇO ANUAL NACIONAL 1999. Gazeta Mercantil, São Paulo Ano XXIII- nº 23. Junho/1999.
6. BARROS, B. T. , PRATES, M. A . S. - O Estilo Brasileiro de Administrar- São Paulo : Atlas, 1996.
7. BATISTA, L. C. A terceirização de serviços e seus efeitos nas relações interculturais. In: Anais da ANPAD. Recursos Humanos, 1994.
8. BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1990
9. BOLETIM CONJUNTURAL - Região Mineira do Nordeste - SUDENE : Dez/1997.
10. BORDIEUX, Pierre- Questões de Sociologia. Rio de Janeiro: Marca Zero, 1983 a apud RODRIGUES, S. B. 1991 - O chefinho, o telefone e o Bode:

Autoritarismo e Mudança Cultural no Setor de Telecomunicações . Tese para concurso de Profª. . Titular

11. BRUYNE, P., HERMAN, J., SCHOUTHEETE, M. – Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica, Rio de Janeiro, F. Alves, 1977.
12. CASTRO, C. M. – Estrutura e Apresentação de Publicações Científicas, São Paulo, Mcgraw-Hill, 1976.
13. CASTRO, N. A. – A reestruturação produtiva, novas Institucionalidades e negociação da flexibilidade. Perspectiva vol. 11. N.1, Jan/Mar/1997.
14. CHANLAT, J. F. – Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean Francois . O indivíduo na organização – Dimensões esquecidas, São Paulo: Atlas, 1998, volume 1. P. 21-45.
15. COSTA, Beatriz M. – Qualificação e relações de trabalho na produção de calçados. Nova Economia, Belo Horizonte, V.8 N.1 Jul/1998.
16. COSTA, J. B. A. - Cultura Sertaneja : a conjugação de lógicas diferenciadas - In :Trabalho, Cultura e Sociedade no Norte /Nordeste de Minas - Gilmar Ribeiro dos Santos (org.). Montes Claros : Best Comunicação e Marketing, 1997.
17. D'IRIBARNE, P. La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales. Paris: points, Editions de Seuil, 1989.apud MOTTA, f. c. Cultura e Organizações no Brasil In: MOTTA, F. C. P. CALDAS, M. P. C.(org.) – Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo, Atlas 1997.
18. DAMATTA, Roberto – O que faz o Brasil, Brasil?. Rio de Janeiro: Editora Rocco,1997.
19. DAYRELL, C. A. – Geraizeiros e Biodiversidade no Norte de Minas: a contribuição da agroecologia e da categoria nos estudos dos agroecossistemas tradicionais. Universidade Internacional de AndaLucia . Sede Ibero Americana- L Rábida, Setembro ,1998.188p.(Dissertação , Mestrado Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentado)

20. DIEGUES JUNIOR, Manuel - Etnias e culturas no Brasil - Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1977.
21. ENRIQUEZ, Eugéne – O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica, São Paulo, V.37 n.1 p. 18-29, 1997.
22. FLEURY, A. , FLEURY, M. T. L. – Estratégias Empresariais e Formação de Competências. São Paulo: Atlas, 2000.
23. FLEURY, M. FLEURY, A. Aprendizagem e Inovação Organizacional, São Paulo: Atlas, 1997.
24. FLEURY, M. T. L. , Estórias , Mitos , heróis - Cultura Organizacional e relações do Trabalho, ERA, Rio de Janeiro, Out./dez. 1987
25. FLEURY, M. T. L. FISCHER, R. M. Cultura e Poder nas Organizações São Paulo; Atlas, 1987
26. FREITAS , A . B. - Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional - In: Cultura Organizacional e Cultura Brasileira - Fernando C. P. Mota e Miguel P. Calda (org.) São Paulo ; Atlas 1997
27. FREITAS, Maria Ester de – Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma, Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
28. \_\_\_\_\_ - Cultura Organizacional: formação , tipologias e impactos- São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
29. FURTADO, Celso- Formação Econômica do Brasil. Rio de Janeiro, Editora Fundo de Cultura 1963 .
30. GEERTZ, Clifford – Interpretação das Culturas. Rio de Janeiro: Zahar, 1989
31. GIL, Antônio Carlos – Pesquisa em Economia, São Paulo: Atlas, 1988.
32. GREENWOOD, Hernest - Métodos principais de Investigacion Social empírica. Buenos Aires: editora Paidós, 1973.
33. GOODE, W. HATT, P. K. Métodos em pesquisa social; tradução Carolina Martuscelli Bori. São Paulo: Ed. Nacional, 1979.
34. HANDY, Charles- Deuses da Administração: Transformando organizações - São Paulo; Vértice, Editora Revista dos Tribunais, 1987.
35. HOFSTEDE, G. – Culturas e Organizações. Lisboa: Edições Silabo, 1997.

36. HOFSTEDE, G. Cultures and Organizations. London: McGraw-Hill, 1991.
37. HOLANDA, S. B. - Raízes do Brasil - Rio de Janeiro, Livraria José Olympio, 1981
38. IANNI, O. Globalização: novo paradigma das ciências sociais. In: ADORNO, S (org.). A sociologia entre a modernidade e a contemporaneidade. Porto Alegre: Editora da Universidade, 1993.
39. KILIMNIK, Z. M. – Estratégias Competitivas no Contexto da Globalização: mudanças nas estruturas e nas políticas de gestão e desenvolvimento profissional. Brasília/DF Universidade de Brasília, 1998.
40. LAKATOS, E. M. , MARCONI, M. A. Metodologia do Trabalho Científico , São Paulo: Atlas, 1992.
41. LARAIA, Roque de Barros - Cultura um conceito Antropológico. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.
42. LAURENT, André et. Al – A Cultura view of organizational change. Human resource management in international firms. New York: McMillan, 1989. apud BARROS, B. T. , PRATES, M. A . S. - O Estilo Brasileiro de Administrar- São Paulo : Atlas, 1996.
43. LEAL, Victor Nunes- Coronelismo, enxada e voto, 2ª ed., São Paulo, Alfa-Ômega, 1975.
44. LEITE, Ilka Boaventrua – Antropologia da Viagem – Escravos e Libertos em Minas Gerais no século XIX. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1996.
45. LEITE, Márcia de Paula – Modernização Tecnológica e Relações de Trabalho, In: Tecnologias, Trabalho e Educação: um debate multidisciplinar, Celso João Ferreti ...(et al.) org. Petrópolis, Vozes, 1994
46. LESSA, S. N. - Trem de Ferro: Do Cosmopolitismo ao Sertão. Universidade Estadual de Campinas, 1993. 243p (Dissertação, em História).
47. LODI, J. B. - O fortalecimento da Empresa Familiar. São Paulo, Pioneira, 1984.
48. LANZANA et. Al. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama(mimeo)

49. LUZ, A. M. – As transformações Culturais no Grande Sertão: Veredas. In. Grande Sertão : veredas e ecossistemas, Montes Claros: GEA,1991.
50. MARINHO, B. I. el. Al. Terceirização e mudança organizacional: o desafio de um novo padrão de relacionamento entre empresas. (mimeo)
51. MARTIN, J, Culture in Organizations- There Perspectives. Chap I: Seeing Cultures from Different Points of view, New York: Oxford University, 1992.
52. MAXWELL, Kenneth- A Devassa da Devassa. A Inconfidência Mineira: Brasil-Portugal (1750-1808). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.apud ARRUDA, Maria A. N. Mitologia da Mineiridade, São Paulo: Editora Brasiliense, 1990.
53. MELHORES E MAIORES. Exame, São Paulo, Jul.1999
54. MELLO E SOUZA, Laura de – Desclassificados do Ouro. A Pobreza Mineira do Século XVIII. Rio de Janeiro: Graal, 1982.
55. MONTEIRO, Norma de Góes- Imigração e Colonização em Minas 1889-1930. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 1974.
56. MORGAN, Gareth - Imagens da Organização São Paulo , Atlas 1996.
57. MOTTA R. – A busca da competitividade nas empresas, São Paulo: FGV. V. 35 n.2 p. 12-16 mar/abr. 1995.
58. MOTTA, F. C. P. CALDAS, M. P. C.(org.) – Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo, Atlas 1997.
59. NOGUEIRA, Geralda V. F.B. – O lugar e a vida de pequenos produtores In : Trabalho, Cultura e Sociedade do Norte ? Nordeste de Minas . Gilmar Ribeiro dos Santos ( Org. ) Montes Claros : Best Comunicação e Marketing, 1997.
60. PALLOIX, C.- O processo de trabalho: do fordismo ao neofordismo. In: Publicações da Conferência de Economistas Socialistas. Processo de Trabalho e estratégias de Classe. Rio de Janeiro: Zahar,1982
61. PAULA, Hermes de . Montes Claros. Sua História, Sua Gente, Seus Costumes. Minas Gráfica Editora, Belo Horizonte,1979.



62. PETERS, Thomas e WATERMAN. R. H. – Vencendo a Crise- como o bom senso empresarial pode superá-la. São Paulo: Editora Harper & Row do Brasil Ltda., 1983.
63. PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é Administrável, In: Cultura e poder nas organizações. Maria Tereza L. Fleury ( et. ali ) São Paulo: Atlas , 1996.
64. PIMENTA, S. M. – A estratégia da Gestão na nova ordem das empresas. In: PIMENTA, S. M. (org.). Recursos Humanos- Uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.
65. PIORE, M & SABEL, C. F. The second industrial divide: possibilities for prosperity. New York: Basic Books, 1984.
66. PRADO JUNIOR, Caio. Formação do Brasil Contemporâneo. São Paulo: Editora Brasiliense, 1961.
67. QUEIROZ, J. G. – Caipiras negros no vale do Ribeira: um estudo de antropologia econômica, São Paulo: FFLCH/USP, 1983
68. REIS, G. A. - Algumas Considerações sobre o processo de desenvolvimento recente da Região Mineira do Nordeste ; In : Trabalho, Cultura e Sociedade do Norte e Nordeste de Minas . Gilmar Ribeiro dos Santos ( Org. ) Montes Claros : Best Comunicação e Marketing, 1997.
69. RIBEIRO, Darcy. Aos Tranco e Barrancos. Como o Brasil deu no que deu. Rio de Janeiro, Guanabara Dois, 1985.
70. RODRIGUES, S. B. 1991 - O chefinho, o telefone e o Bode: Autoritarismo e Mudança Cultural no Setor de Telecomunicações . Tese para concurso de Prof<sup>a</sup>. . Titular
71. SALERNO, Mário S.- Trabalho e Organização na empresa Industrial, Integrada e Flexível In Ferreti, Celso et. Al. (org.) Novas Tecnologias, Trabalho e Educação. Petrópolis, Vozes, 1994.
72. SALES, Teresa- Raízes da Desigualdade Social na Cultura Política Brasileira, RBCS n.º 25, Junho, 1994.

73. SCHEIN, Edgar H. Organizational Culture and Leadership - San Francisco: Jossey Baes Publishers, 1989 apud FLEURY, M. FLEURY, A. Aprendizagem e Inovação Organizacional, São Paulo: Atlas, 1997.
74. SENGE, P. M. – A Quinta disciplina . São Paulo: Best Seller, 1993.
75. SMIRCICH, L. - Studying Organizations as Culture. Morgan, G. (ed.) Beyond Method: strategies for social research, London: Sage, 1983.
76. SOUZA, E. L. P. – Clima e Cultura Organizacionais, São Paulo: PPGA-URGS, 1978.
77. SOUZA, Washington Peluso A. - As Lições das Vilas e Cidades de Minas Gerais, IV Seminário de Estudos Mineiros, Belo Horizonte, 1977.
78. STARLING, Heloísa – Lembranças do Brasil – Teoria, História e Ficção em Grande Sertão: Veredas, Rio de Janeiro: Editora Revan, 1999.
79. VIANNA, Oliveira – Populações meridionais do Brasil, Niterói: Editora da Universidade Federal Fluminense, 1987.
80. WOOD JR. & CALDAS, M. P- Antropofagia Organizacional, ERA, São Paulo v.38 n.4 p6-17 Out/Dez.1998.
80. WOOD, Stephen – O modelo Japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do fordismo, Revista Brasileira de Ciência Sociais, Rio de Janeiro, nº 17 ano 6 Out./ 1991
81. YIN, R. K.- Case Study Research: Design and Methods. Beverly Hills, Sage Publications, Inc. 1984.
82. ZARIFIAN, P. . L'organisation qualificante: de quoi Parle-t-on? In: Le Monde, 9/9/92 apud Kilimnik, Z. M. Estratégias Competitivas no Contexto da Globalização: mudanças nas estruturas e nas políticas de gestão e desenvolvimento profissional .Brasília/DF .Universidade de Brasília.

## 8- ANEXOS



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

Belo Horizonte, 1º de outubro de 1999

A

**Montes Claros/MG**

**Prezado Senhor,**

***Temos o prazer de nos dirigir a V. S<sup>a</sup> no sentido solicitar seu apoio para a realização de uma pesquisa acadêmica sobre Cultura Organizacional e Cultura Local Frente a Frente: um estudo junto a organizações em Montes Claros.***

***Para este trabalho, a \_\_\_\_\_ foi uma das escolhidas, pela sua reconhecida importância no cenário econômico e social.***

***Trata-se de trabalho científico visando a elaboração de dissertação de mestrado junto ao Programa de Mestrado Interinstitucional Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da UFMG em convênio com UNIMONTES.***

***O CEPEAD, como centro de formação e difusão do conhecimento administrativo em Minas Gerais, atua através de sua larga experiência em ensino, pesquisa e extensão.***

***Dotado de infra-estrutura similar aos melhores do país, oferece diversos programas de treinamento e preparação necessários às práticas de gestão e administração, tanto na pós-graduação stricto e lato sensu, quanto na preparação específica, através de programas fechados para empresas. Merecem destaque os cursos de Especialização em Gestão Estratégica, o Mestrado e o Doutorado em Administração.***

***A Pesquisa prevê a realização de entrevistas com profissionais da Empresa e levantamento documental. Desta forma, vimos solicitar de V.S<sup>a</sup> sua valiosa colaboração para permitir que este levantamento seja feito.***

***Desnecessário lembrar que os resultados serão de uso restrito e confidencial, sendo os dados obtidos tratados de forma agregada e com preocupações exclusivamente acadêmicas e científicas.***

***Esperamos contar com sua preciosa atenção e colaboração. Quaisquer esclarecimentos adicionais poderão ser obtidos em Montes Claros pelos telefones (38) 223.0403 e (038)9986.2893 ou em Belo Horizonte, no telefone (31) 279.9044***

***Cordialmente,***

*Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa*

***Professor Orientador***

*Maria de Fátima Pinho Godinho*

***Mestranda***

## ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ELABORAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO

Empresa:

Entrevistado(a) :

Número de Empregados:

Número de Funcionários de Recursos Humanos:

### I – SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL

<b>1- Há quanto tempo você trabalha na empresa?</b>
<b>2- O que você entende por cultura organizacional?</b>
<b>3- Descreva a cultura da empresa ( história, valores, crenças, momentos mais marcantes, relacionamento entre as pessoas, padrões de conduta, objetivos e missão da empresa).</b>
<b>4- O que ela representa para você?</b>
<b>5- Desde que você trabalha na empresa, que mudanças ocorreram na cultura?</b>
<b>6- Qual o caráter desta mudança? ( Citar três características principais)</b>
<b>7- Qual o impacto dela para as pessoas e para a Empresa?</b>
<b>8- A que fatos você atribui essas mudanças?</b>

### II – SOBRE A CULTURA LOCAL

<b>1- O que você entende por cultura local?</b>
<b>2- Descreva a cultura local ( história, valores, crenças, relacionamento entre as pessoas, padrões de conduta).</b>
<b>3- A região de Montes Claros possui uma cultura própria? Em caso afirmativo como ela se manifesta? Em caso negativo, Porque?</b>
<b>4- Você acha que a cultura da região está presente na sua atividade profissional e conseqüentemente no dia a dia da empresa? Justifique.</b>

<b>5- Existe compatibilidade entre a cultura local e a cultura da empresa?</b>
<b>1- Quais aspectos da cultura local foram incorporados na gestão de RH e impactaram a cultura da empresa? Detalhar e justificar como aconteceu.</b>
<b>2- Existe compatibilidade entre a cultura local e a cultura da empresa?</b>
<b>3- Quais são os fatores facilitadores e dificultadores que interferem na gestão da cultura organizacional e cultura de RH.</b>

III - DADOS E DOCUMENTOS QUE, SE POSSÍVEL, GOSTARÍAMOS DE TER ACESSO:

<b>1 - Estratégias Corporativas ( Missão, Visão, Valores, etc.)</b>
<b>2 - Estratégias de RH</b>
<b>3 - Plano de Desenvolvimento de RH</b>
<b>4 - Indicadores de Avaliação do Modelo de Gestão de RH ( Objetivos: rotatividade, absenteísmo, atratividade, etc. Subjetivos: Pesquisa de Clima , Análises de Entrevistas de Desligamento, etc)</b>
<b>5 - Roteiro do Treinamento Introdutório.</b>



