

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

**Uma análise dos Traços Culturais Brasileiros
em uma Organização Nacional**

Ricardo Antonio Fernandes

São Paulo
2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Ricardo Antonio Fernandes

**Uma análise dos Traços Culturais Brasileiros
em uma Organização Nacional**

Reitoria da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Prof. Dr. Manassés Claudino Fonteles

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação
Prof^ª. Dr^ª. Sandra Maria Dotto Stump

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de
Empresas
Prof^ª. Dr^ª. Eliane Pereira Zamith Brito

Dedico

À minha esposa Lívia e ao meu filho Vítor

AGRADECIMENTOS

Especialmente à minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Darcy Mitiko Mori Hanashiro, pelo seu compromisso com a qualidade, pela sua paciência e pelas valiosas informações. Não tenho palavras para agradecer.

À Prof^a. Dr^a Maria Luisa Mendes Teixeira por ter plantado a semente deste trabalho e pela excelente indicação da orientadora. Suas palavras de apoio e motivação durante o curso de Gestão Baseada em Valor foram fundamentais.

Ao Sr. Jackson Ricardo Gomes e à Sra. Renata Helena Oliveira Tubini que abriram portas importantíssimas para a realização da pesquisa. Sem o apoio deles os obstáculos seriam, sem dúvida, muito maiores.

Ao Sr. Mauro Lucio Conde, pelas palavras de incentivo e por sempre nos encorajar a transformar o ordinário em extraordinário.

Aos colegas Max Iwao Fujii, Maria Luiza de Souza Silva, Rodolfo Zerbini, Diego Ribeiro e Missena Monteiro C. Zuchetto pela receptividade e boa vontade com que me ajudaram. A colaboração oferecida foi determinante para a realização da pesquisa. Meus sinceros agradecimentos a todos.

À minha amiga e colega do mestrado Kenia Arruda Martins da Costa, que sempre me ajudou e incentivou durante o curso, além de colaborar diretamente para a realização desta pesquisa.

À minha família - meus pais, Salvador e Teresinha, minha irmã, Flavia, meu cunhado Marco, meu sobrinho Bruno, e especialmente minha esposa, Lívia e meu filho Vítor – pela compreensão e incentivo durante as ausências ocasionadas devido à realização desta dissertação.

A todos que responderam a pesquisa e aos que colaboraram direta ou indiretamente com o trabalho, seja com idéias ou por meio de conversas e debates sobre o Brasil e os Brasileiros.

RESUMO

O entendimento das diferenças culturais entre as nações tem sido tema de estudo de vários autores de gestão organizacional. Esta dissertação tem como objetivo analisar a presença de algumas características culturais brasileiras que serão chamadas de traços culturais brasileiros. Para tal, foi realizada uma pesquisa visando medir a presença de dois traços em uma organização do setor financeiro nacional e, se ocorrem diferenças na manifestação destes traços entre Homens e Mulheres, Gestores e Não-Gestores de equipe, Faixas Etárias, Níveis de Escolaridade e Funcionários com maior ou menor tempo de empresa. A pesquisa caracterizou-se como exploratório-descritiva e a abordagem utilizada é do tipo quantitativa. A identificação dos traços foi feita com base em revisão bibliográfica de autores que trataram da formação social da população brasileira. Foram identificados cinco traços nomeados como Hierarquia, Ambigüidade, Sociedade Relacional, Jeitinho e Malandragem. Cada traço foi então revisto sob a ótica de autores de gestão que já haviam publicado sobre o tema. Para a pesquisa de campo, realizada entre os funcionários da organização, foram escolhidos dois traços: Sociedade Relacional e Jeitinho. Devido à inexistência de instrumentos de medida prontos na literatura pesquisada foi desenvolvido um instrumento que tornasse possível a análise do quanto estes traços se manifestam na organização. O desenvolvimento envolveu a utilização de uma amostra piloto formada por alunos de Pós-Graduação Lato Sensu. O instrumento também foi validado na amostra final, em que os resultados do pré-teste se confirmaram. A amostra final, na qual foram efetivamente testadas as hipóteses propostas, foi composta de 303 funcionários da organização pesquisada. Os resultados permitem afirmar que os traços estão presentes na organização e que não existem diferenças na manifestação dos mesmos dentre as várias categorias testadas. As técnicas estatísticas utilizadas foram a Análise Fatorial e a Análise de Variância (ANOVA).

Palavras-chave: Cultura brasileira. Traços culturais brasileiros. Cultura organizacional.

ABSTRACT

The understanding of the cultural differences between the nations has been the subject of study of many authors of organizational management. The purpose of this dissertation is to analyze the presence of some Brazilian cultural characteristics that will be named as Brazilian cultural traces. For such, a research was performed aiming at measuring the presence of two traces in an organization of the national financial sector and if there are differences in manifesting these traces among Men and Women, Managers and Non-Managers of the team, Age Groups, Education Level and Employees with more or less time at the company. The research was characterized as descriptive-exploratory and the approach used was of the quantitative type. The identification of the traces was performed based on a bibliographic review of authors who have dealt with the social formation of the Brazilian population. Five traces named as Hierarchy, Ambiguity, Relationship Society, the Brazilian way and Rascality were identified. Each trace was then reviewed under the optics of the managing authors that have published about the subject. As for the research field, performed among the employees of the organization two traces were chosen: Relationship Society and Brazilian Way. Due to the nonexistence of ready measure instruments in the literature researched an instrument that could make possible the analysis of how these traces manifest in an organization was developed. The development involved the usage of a pilot sample formed by Lato Sensu Post Graduation students. The instrument was also validated in the final sample, in which the results of the pre-test were confirmed. The final sample, in which the proposed hypotheses were tested, was composed by 303 employees of the organization researched. The results allow to state that the traces are present in the organization and that there are no differences in manifesting them among the several categories tested. The statistical techniques used were the Factorial Analysis and the Analysis of Variance (ANOVA).

Keywords: Brazilian culture. Brazilian cultural traces. Organizational culture.

SUMÁRIO

1	Introdução.....	14
2	Referencial Teórico	17
2.1	Cultura Nacional.....	18
2.2	Cultura Brasileira.....	27
2.3	Traços culturais Brasileiros	32
2.3.	Gilberto Freyre	34
2.3.1.1	Contexto Cultural e Histórico do surgimento de Casa Grande & Senzala.....	34
2.3.1.2	Traços culturais brasileiros destacados em Casa Grande & Senzala.....	35
2.3.2	Sergio Buarque de Holanda	41
2.3.2.1	Contexto Cultural e Histórico do surgimento de Raízes do Brasil.....	41
2.3.2.2	Traços culturais brasileiros destacados em Raízes do Brasil	43
2.3.3	Darcy Ribeiro	49
2.3.3.1	Os Brasis na História	50
2.3.4	Roberto DaMatta	58
2.3.5	Resumo dos Traços Brasileiros segundo Freyre, Holanda, Ribeiro e DaMatta	69
2.3.6	Traços Brasileiros: um olhar a partir da literatura de estudos organizacionais	74
2.3.6.1	Hierarquia	77
2.3.6.2	Ambigüidade	80
2.3.6.3	Sociedade Relacional.....	82
2.3.6.4	Jeitinho	84
2.3.6.5	Malandragem.....	87
2.3.6.6	Resumo da visão dos autores de gestão sobre os traços analisados	89
2.3.7	Resumo dos traços: principais características	90
2.4	Cultura Organizacional.....	91
3	Problema, Objetivos, Hipóteses e Variáveis	97
3.1	Problema de pesquisa	97
3.2	Objetivos Gerais e Específicos	98
3.3	Hipóteses	98
3.4	Definição Operacional das Variáveis	99
3.4.2	Definição operacional do traço Sociedade Relacional (SR).....	100
4	Procedimentos Metodológicos	102
4.1	Tipo de Estudo.....	102
4.2	Método de Pesquisa	103
4.3	Plano Amostral e Método de Amostragem.....	104
4.4	Instrumento de Coleta de dados	105
4.4.1	Aplicação do Instrumento.....	106
4.4.2	Processo de Elaboração do Instrumento.....	107
4.4.2.1	Definição do construto.....	107
4.4.2.2	Determinação do tipo da escala	108
4.4.2.3	Criação de itens;	108
4.4.2.4	Pré-Teste.....	112
4.4.2.5	Análise descritiva da amostra do pré-teste	112
4.4.2.6	Análise Fatorial e Alfa de Cronbach	113
4.4.2.7.	Discussão dos Resultados do Pré-Teste	121
5	Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa.....	123
5.1	Tamanho da amostra, análise de observações atípicas e valores faltantes	123
5.2	Análise Descritiva	126

5.3	Análise Fatorial.....	130
5.3.1	Jeitinho	132
5.3.2	Sociedade Relacional.....	135
5.4	Comparação das variáveis Sóciodemográficas	138
5.4.1	Idéias básicas da Análise de Variância.....	139
5.4.2	Sexo	140
5.4.3	Idade	141
5.4.4	Coordenação de Pessoas.....	142
5.4.5	Escolaridade	142
5.4.6	Tempo de Empresa	143
6	Considerações Finais	144
6.1	Discussão dos Resultados.....	144
6.2	Limitações do estudo e sugestões de continuidade	148
	Referências	150
	Apêndice A – Questionário final utilizado na empresa.....	153
	Apêndice B – Questionário utilizado no Pré-Teste	156
	Apêndice C – Análise Fatorial nas 29 questões do Pré-Teste	159
	Apêndice D –Alfa de Cronbach nas 29 questões do Pré-Teste	160
	Apêndice E –Alfa de Cronbach - 13 questões de Jeitinho - Pré-Teste.....	161
	Apêndice F –Alfa de Cronbach -10 questões de Jeitinho, após exclusão de q25, q2 e q8.....	162
	Apêndice G –Alfa de Cronbach -13 questões de Sociedade Relacional - Pré-Teste	163
	Apêndice H – Análise Fatorial - 21 questões na base da amostra final	164
	Apêndice I – Matriz das cargas fatoriais - amostra principal - corte nas cargas de 0,35	165
	Apêndice J – Matriz das cargas fatoriais - amostra principal - corte nas cargas de 0,35 - limitada a dois fatores.....	166
	Apêndice K – Análise Fatorial - 9 questões de Jeitinho.....	167
	Apêndice L –Alfa de Cronbach - 9 questões de Jeitinho - amostra Final	168
	Apêndice M –Alfa de Cronbach - 12 questões de Sociedade Relacional - amostra Final	169
	Apêndice N – ANOVA para a variável Sexo	170
	Apêndice O – ANOVA para a variável Idade	171
	Apêndice P – ANOVA para a variável Coordenação.....	172
	Apêndice Q – ANOVA para a variável Escolaridade	173
	Apêndice R – ANOVA para a variável Tempo de Empresa	174

ÍNDICE DE FLUXOGRAMAS

Fluxograma 1 - Relações entre os traços, subtraços e evidências	71
Fluxograma 2 - Sistema de ação cultural brasileiro	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- O sabe-tudo	78
-------------------------------------	----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre o Indivíduo e a Pessoa.....	62
Quadro 2 - Resumo dos traços culturais brasileiros	70
Quadro 3 - Resumos do traços na visão dos autores de estudos organizacionais	90
Quadro 4 - Principais características dos traços pesquisado	90
Quadro 5 - Características das três perspectivas	96

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Matriz de cargas fatoriais 29 questões Pré-Teste	117
Tabela 2 - Matriz de cargas fatoriais Questões de Jeitinho Pré-Teste.....	119
Tabela 3 - Matriz de cargas fatoriais. Questões de SR Pré-Teste.....	120
Tabela 4 – Percentual de respondentes por área pesquisada	123
Tabela 5 – Análise de observações atípicas.....	125
Tabela 6- Distribuição de frequência da variável Sexo.....	127
Tabela 7 - Distribuição de frequência da variável Idade	127
Tabela 8 - Distribuição de frequência da variável Coordenação de Pessoas.....	127
Tabela 9 - Distribuição de frequência da variável Estado de Nascimento	127
Tabela 10 - Distribuição de frequência da variável Escolaridade	128
Tabela 11 - Distribuição de frequência da variável Tempo de Empresa.....	128
Tabela 12 - Resumo descritivo dos dados (base final 303 observações).....	129
Tabela 13 - Matriz de padrões das cargas fatoriais Amostra Final 21 questões.....	130
Tabela 14 - Matriz de padrões das cargas fatoriais Jeitinho.....	132
Tabela 15 – Jeitinho: Ambigüidade.....	133
Tabela 16 - Jeitinho : Flexibilizar Regras/ Situações Especiais	134
Tabela 17 - Jeitinho: Bom andamento dos trabalhos.....	134
Tabela 18 - Matriz de padrões das cargas fatoriais SR.....	135
Tabela 19 - SR: Pessoaalidade	136
Tabela 20 - SR: Relações Afetivo-familiares	136
Tabela 21 - SR: Predominância da confiança sobre as relações impessoais	137
Tabela 22 - SR: Predominância do relacionamento pessoal sobre o profissional.....	137

1 INTRODUÇÃO

Um dos desafios mais atuais que se apresenta aos administradores é o entendimento das culturas nacionais e a maneira de se pensar o gerenciamento em vista das diferenças encontradas. O estudo das características culturais brasileiras, com o objetivo do melhor entendimento da gestão organizacional nesse país, tem sido tema de vários autores.

A formação histórica da sociedade brasileira, pelas influências que sofreu de vários povos, resultou em uma identidade própria e diferenciada. O processo de colonização deu origem a um país de dimensões continentais, multiétnico, que se comunica por meio de uma única língua falada e entendida em todo o território, e no qual todos os habitantes têm, do ponto de vista cultural, mais em comum entre si do que com seus antepassados índios, africanos, europeus ou asiáticos. Esta cultura peculiar ressalta a importância do entendimento do modo de agir e pensar do brasileiro, visando à efetividade da gestão organizacional.

Hofstede (2001) aponta algumas características culturais do Brasil tais como a grande distância do poder, a aversão aos conflitos e a importância das relações pessoais. DaMatta (2006) argumenta que, no Brasil, é mais importante conhecer a pessoa implicada do que a lei que governa uma situação. Esta afirmação traz implícitas duas características, ou traços culturais, que serão abordados neste trabalho. Um deles é o Jeitinho, entendido como a flexibilização de leis e normas frente a determinadas situações. O outro foi chamado de Sociedade Relacional (SR), entendido como a predominância das relações pessoais mesmo em situações que poderiam pautar-se por regras impessoais.

Portanto, o foco do trabalho foi o entendimento dos traços culturais brasileiros e sua manifestação dentro de uma organização nacional. Além dos dois traços já citados, que foram eleitos para a pesquisa de campo realizada com funcionários da organização, a revisão

bibliográfica resultou na identificação de mais três, nomeados como Hierarquia, Ambigüidade e Malandragem.

Este trabalho também procurou preencher algumas lacunas. Em artigo sobre o conteúdo dos estudos de cultura organizacional brasileira, Alcadipani e Crubellate (2003) observaram que vários trabalhos apontavam a presença de traços culturais nítidos e decifráveis que afetavam as organizações formando, deste modo, uma cultura organizacional brasileira. Os autores também verificaram que a maioria dos estudos eram ensaios teóricos.

Dentre os vários trabalhos publicados sobre traços culturais brasileiros, vários remetiam ao já citado estudo quantitativo realizado por Hofstede (2001) sobre as dimensões culturais em vários países, assumindo os resultados para o Brasil como válidos até a atualidade. Alguns autores, como Barros (2003), procuraram repetir e ampliar o estudo de Hofstede (2001), mas a maioria dos trabalhos apenas utilizava os resultados sem contestação. Havia, portanto, uma lacuna de trabalhos que se propusessem a verificar a presença dos traços culturais brasileiros e sua manifestação em diferentes grupos. Em vista destas observações, o presente trabalho pretendeu responder à seguinte questão:

Os traços culturais denominados Jeitinho e Sociedade Relacional, presentes em uma organização nacional, se diferenciam segundo:

- Sexo ?
- Faixa Etária ?
- Gestores de equipe e Não Gestores ?
- Escolaridade ?
- Tempo de Empresa ?

A presença dos traços foi medida por meio de um instrumento construído para analisar o quanto estes traços se manifestavam na empresa. A partir da releitura de alguns autores, chamados aqui de ensaístas, considerados tradicionais no estudo das características culturais brasileiras, foram identificados os cinco traços anteriormente citados. Os autores eleitos foram Gilberto Freyre, Sergio Buarque de Holanda, Darcy Ribeiro e Roberto DaMatta.

Após a identificação dos traços, os mesmos foram novamente analisados e interpretados por meio da visão de outros autores da área de estudos organizacionais. Desta análise resultaram as características usadas no trabalho para a descrição operacional dos traços, que tornou possível a construção do instrumento de medida usado na análise quantitativa realizada.

O objetivo geral do estudo foi analisar a presença dos traços culturais brasileiros na organização pesquisada e sua diferenciação segundo variáveis de segmentação. Os objetivos específicos foram:

- Identificar os principais traços culturais brasileiros em uma organização nacional do setor financeiro;
- Testar se havia relação entre estes traços e algumas variáveis de segmentação do estudo;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Barbosa (1996), questões culturais têm despertado o interesse dos pesquisadores de administração desde a primeira metade do século XX. Há na literatura deste período, embora de forma incipiente, autores que mencionaram a importância da influência dos aspectos culturais na gestão das empresas.

O assunto ganha maior atenção no final dos anos 70 e começo dos anos 80, período em que o termo cultura organizacional torna-se comum para designar um novo campo de estudos no interior da administração. A cultura da empresa passa a ser considerada variável de fundamental relevância para implantação de novas políticas passando a ser relacionada inclusive com o desempenho econômico da empresa (BARBOSA, 1996).

A influência da cultura nacional no estilo de administrar as organizações também ganhou relevância nesta época. Na década de 70 a perspectiva que acentua as diferenças entre os países e regiões nos estilos administrativos passa gradualmente a sobrepor-se à idéia de um modelo gerencial universal (BARROS, 2003).

Dois autores de cunho acadêmico marcaram a discussão entre cultura e organização. Ambos serão freqüentemente referenciados no decorrer desta dissertação. Schein (1997) enfatiza a idéia que as organizações possuem culturas organizacionais marcadamente diferenciadas. Já Hofstede (2001) atribui pouca ou nenhuma importância ao papel das culturas organizacionais e destaca o papel da cultura nacional na gestão (BARBOSA, 1996).

Neste referencial será desenvolvido inicialmente o tema da cultura nacional com base principalmente no trabalho de Hofstede (2001). A seguir será feita uma exposição sobre cultura brasileira utilizando-se dos resultados da pesquisa de dimensões culturais feita por Hofstede (2001) para o país. Neste item também serão considerados os resultados da atualização desta pesquisa, segundo o trabalho desenvolvido por Barros (2003). A

determinação dos traços culturais brasileiros que serão tratados neste trabalho foi feita por meio da leitura de autores tradicionais para o estudo da cultura nacional: Freyre (2004), Holanda (1995), Ribeiro (2006) e DaMatta (1978, 1984). Dessa leitura depreenderam-se cinco traços encontrados então revistos com base em estudos de alguns autores da área de administração de empresas que já publicaram trabalhos sobre o tema. Por fim, visando embasar a análise posterior a ser feita, tratou-se do tema cultura organizacional usando-se para isso especialmente o referencial de Schein (1997).

2.1 CULTURA NACIONAL

A compreensão das diferentes formas de pensar, sentir e agir das pessoas é tão essencial quanto a compreensão dos fatores técnicos para a implementação de soluções de gestão. Esta é a proposta de Hofstede (2001), autor que servirá como referência para toda a análise do tema cultura nacional, feita a seguir.

Pessoas pertencentes a diferentes países apresentam em geral padrões de comportamento diferentes. Mesmo o imigrante mantém consigo por muitos anos em seu novo país um certo padrão de comportamento proveniente de sua terra natal ou daquela em que foi criado. Estes padrões de comportamento são resultantes de um processo de aprendizagem contínua e boa parte deles foi adquirida na infância, período em que as pessoas são mais suscetíveis à aprendizagem e assimilação. A mudança nos padrões é possível, no entanto é necessário desaprender para depois reaprender, o que torna o processo mais difícil.

A estes processos adquiridos é associada a expressão programação mental. O comportamento dos seres humanos é apenas parcialmente predeterminado por esta programação mental, já que as reações humanas ocorrem também de maneiras novas e inesperadas. A programação indica apenas as reações mais prováveis.

A cultura é definida em função das programações mentais havendo no entanto, duas possíveis definições para o termo. Uma no sentido restrito, ligada ao **refinamento da mente** e que designa o resultado desse refinamento refletido, por exemplo, na educação, arte e literatura. Outra, no sentido antropológico do termo, engloba não somente atividades relacionadas a esse refinamento da mente, mas todas aquelas normas da vida, como cumprimentar, mostrar emoções e fazer amor.

A cultura, segundo esta definição não é um fenômeno individual e sim grupal, já que é partilhada. “Podemos defini-la como a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas em face de outro” (HOFSTEDE, 2001, p. 19).

A cultura deve ser diferenciada da natureza humana e da personalidade de cada pessoa. A natureza humana é um nível de programação mental comum a todos os seres humanos, ou seja, a capacidade de sentir medo, raiva, amor, alegria, tristeza, necessidade de atenção, a capacidade de comunicar e outros. A relação das pessoas com estes sentimentos e a forma como os exprime é, no entanto, caracterizada pela cultura. A personalidade, por sua vez, é individual e constitui o conjunto único de programas mentais de cada um. É fundamentada em traços em parte herdados geneticamente e em parte aprendidos culturalmente e por experiências pessoais.

Não existem parâmetros científicos para afirmar que algumas culturas são melhores que outras. Para o estudo das diferenças culturais é necessária uma atitude de relativismo cultural, assim definido:

O relativismo cultural afirma que uma cultura não tem critérios absolutos para julgar as atividades de outra cultura como ‘pobre’ ou ‘nobre’. No entanto, cada cultura pode e deve utilizar tal julgamento face às suas próprias atividades uma vez que seus membros são simultaneamente atores e observadores (LÉVI-STRAUSS¹, 1988 apud HOFSTEDE, 2001, p. 21).

Logo a aplicação de normas de uma sociedade em outras deve ser precedida de muita reflexão. Estrangeiros que pretendem mudar alguma coisa em outra sociedade terão que

¹ LÉVI-STRAUSS, Claude e Didier Eribon (1988), *De près et de loin*, Paris: Editions Odile Jacob.

negociar sua intervenção. É mais provável que a negociação chegue a um consenso se houver entendimento das razões dos diferentes pontos de vista.

As manifestações culturais, que são as formas de diferenciação das culturas, manifestam-se de várias formas. Hofstede (2001) propõe quatro termos, dispostos em camadas como as de uma cebola, para descrever estas manifestações. Da mais externa para a mais interna são eles: os símbolos, os heróis, os rituais e os valores.

Os símbolos são, por exemplo, as bandeiras, a Coca Cola, os cortes de cabelo, o vestuário, algumas palavras e alguns gestos. Transportam consigo um significado que só é compartilhado pelos integrantes do grupo com a mesma cultura. Mudam constantemente e também podem ser copiados por outros grupos. Daí estarem na camada mais externa das manifestações culturais.

Os heróis são assim designados por possuírem características altamente valorizadas em uma cultura específica. Podem ser figuras reais vivas ou já falecidas, assim como personagens fictícios como o Super-Homem.

Os rituais, como formas de cumprimentar, demonstrações de respeito, cerimônias políticas e religiosas, são considerados essenciais numa determinada cultura, embora tecnicamente não tenham serventia prática. Algumas reuniões organizacionais servem, por exemplo, somente para reafirmar a autoridade do líder.

Tanto os símbolos, como os heróis e os rituais são chamados por Hofstede (2001) de **práticas**, por serem observáveis externamente. Já o significado cultural destas práticas é invisível e reside precisamente na interpretação que os integrantes do grupo dão a elas.

Por fim, no **núcleo duro** da cultura estão os valores que podem ser definidos como “a tendência para se preferir certo estado de coisas em face de outro” (HOFSTEDDE, 2001, p. 23). Os valores são orientados e contrapõem, por exemplo, bom x mau e irracional x racional. São inconscientes, adquiridos durante a infância e não observáveis. Sua dedução por meio de

questionários deve ser feita com cautela já que o comportamento real muitas vezes não é verbalizado. A interpretação das respostas deve ser feita levando-se em conta a distinção entre valores desejáveis (como o respondente pensa que o mundo deveria ser) e desejados (o que o respondente deseja para si próprio, incluindo os desejos menos virtuosos).

Um mesmo indivíduo pode ter várias programações mentais referentes aos vários grupos aos quais pertence. A estes grupos correspondem diferentes níveis de cultura, dentre os quais um nível nacional, variando segundo o país ao qual se pertence, e outro nível ligado à organização ou empresa, para aqueles que trabalham. Não há necessariamente alinhamento dos programas mentais dos vários níveis podendo ocorrer conflitos, o que dificulta a antecipação do comportamento do indivíduo em novas situações.

Deve-se ter muita cautela ao usar a nacionalidade, tal como consta no passaporte, em estudos sobre diferenças culturais embora Hofstede (2001) defenda ser este o critério mais adequado de classificação. A praticidade deste critério reside nos dados estatísticos fornecidos pelos governos, que são raros no caso de sociedades não reconhecidas como nações. Posteriormente pode ser feita a classificação segundo grupos étnicos ou lingüísticos, caso haja a possibilidade. A necessidade de cautela é explicada devido ao fato de algumas nações da África, por exemplo, apresentam suas linhas fronteiriças muito mais próximas da lógica dos colonizadores do que obedecendo às divisões culturais das populações locais (HOFSTEDE, 2001).

Alguns elementos de integração das nações são: uma língua nacional, um sistema nacional de educação, um exército nacional, uma representação nacional para acontecimentos desportivos e um mercado de empregos, produtos e serviços nacionais (HOFSTEDE, 2001).

O estudo realizado por Hofstede (2001) dos fatores culturais que separam ou unem as nações, baseou-se na convicção, vinda de estudos na área de antropologia social, que as nações enfrentam os mesmos problemas fundamentais, as respostas é que são diferentes. Com

base na literatura antropológica veio a proposta de agrupamento destes problemas em três tipos:

- 1) Relação com a autoridade;
- 2) Concepção do **eu**, em particular:
 - a) Relação entre o indivíduo e a sociedade, e;
 - b) Conceito de masculinidade e feminilidade.
- 3) Formas de gerir os conflitos, incluindo o controle da agressão e a expressão dos sentimentos (INKELES e LEVINSON², 1969 apud HOFSTEDE, 2001, p. 28).

Observa-se que os problemas estão relacionados respectivamente com o funcionamento das sociedades, dos grupos dentro das sociedades e dos indivíduos nos grupos. Em seu estudo realizado com funcionários da IBM em mais de 50 países Hofstede (2001), por meio de análise estatística das respostas, chegou a resultados bastante semelhantes com os encontrados nos estudos de antropologia social, os problemas são comuns, mas as respostas são diferentes. Foram encontrados problemas comuns nas seguintes áreas:

- 1) Desigualdade social, incluindo a relação com a autoridade;
- 2) Relação entre o indivíduo e o grupo;
- 3) Conceitos de masculinidade e feminilidade; conseqüências sociais de pertencer a um ou outro sexo;
- 4) Formas de gerir a incerteza, relacionadas com o controle da agressão e expressão das emoções (HOFSTEDE, 2001).

Estas categorias, propostas nos estudos antropológicos e confirmadas empiricamente, representam dimensões, ou seja, aspectos comparáveis entre as culturas. Hofstede (2001) designou as quatro dimensões como distância hierárquica, grau de individualismo (ou coletivismo), grau de masculinidade (ou de feminilidade) e controle à incerteza.

² INKELES, Alex; LEVINSON, Daniel J. National character: the study of modal personality and sociocultural systems, in *The Handbook of Social Psychology*, 2^a edição, vol 4, G. Lindsey & E. Aronson (eds), Reading MA: Addison-Wesley, 1969.

Posteriormente foi detectada uma quinta dimensão designada como orientação a longo (ou a curto) prazo.

Na visão de Hofstede (2001) pode ser revelador pesquisar diferenças culturais entre classes sociais, sexo e geração (idade). No entanto, as culturas ligadas a estas categorias podem apenas parcialmente ser definidas por meio das dimensões definidas para cultura nacional, justamente porque se tratam de categorias e não de grupos. Na passagem a seguir, escrita antes da descoberta da quinta dimensão, fica clara a visão de cultura integrada do autor:

Os países e seus grupos étnicos, constituem sistemas sociais integrados. As quatro dimensões tratam de problemas fundamentais de tais sistemas. As categorias, como o sexo, a geração, ou a classe social, são apenas parte do sistema social e por isso nem todas as dimensões se lhes aplicam. As culturas ligadas ao sexo, à geração e à classe social, deverão ser descritas nos seus próprios termos, a partir de estudos especiais para estes tipos de culturas (HOFSTEDE, 2001, p.33).

Dentre as dimensões analisadas, a distância hierárquica é a medida relacionada ao tratamento das desigualdades dentro da sociedade. Este índice está relacionado às relações de dependência num determinado país. Em sociedades com índice mais baixo a dependência entre subordinados e chefes é limitada, prevalecendo um estilo consultivo e uma interdependência. Há facilidade para os subordinados abordarem e mesmo contradizerem seus chefes. Em sociedades com índice elevado os subordinados são muito dependentes das chefias. Nesta situação os subordinados podem reagir de duas formas, dando preferência a esta dependência (por meio de um chefe autocrático ou paternalista), ou enxergando a dependência negativamente. Não há espaço para abordagens ou contradições às chefias e a distância emocional entre chefes e subordinados também é elevada. (HOFSTEDE, 2001).

A distância hierárquica pode ser definida como “a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder” (HOFSTEDE, 2001, p.42). Por organizações entendam-se as empresas do país e por instituições os elementos fundamentais como família e escola.

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

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

A maioria das sociedades do planeta é coletivista, com o interesse do grupo prevalecendo sobre o do indivíduo. Nestas sociedades a família inclui não apenas pai, mãe e filhos mas também avós, tios e até empregados domésticos. A identidade do indivíduo é construída a partir do grupo ao qual ele pertence, o qual o protege das dificuldades e ao qual ele deve lealdade. Quebrar esta lealdade é algo socialmente condenável (HOFSTEDE, 2001).

Nas sociedades individualistas as famílias são nucleares, compostas por pai, mãe e filhos. A criança é educada no sentido de ter autonomia é esperado que deixe a casa dos pais assim que possa cuidar-se sozinho. Nestas sociedades não há dependência entre o indivíduo e o grupo (HOFSTEDE, 2001).

A dimensão relacionada à masculinidade ou feminilidade é definida da seguinte forma:

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

Os adjetivos masculino e feminino, neste caso, não estão ligados necessariamente ao sexo e sim ao papel social, determinado pela cultura. Homens podem ter comportamento feminino assim como mulheres terem comportamento masculino.

No local de trabalho acredita-se, nas culturas masculinas, que os conflitos devem ser resolvidos por meio de uma **boa luta e que vença o melhor**. Já nas femininas prefere-se resolver os conflitos por meio da negociação. O papel que o trabalho exerce na vida pessoal

também é distinto. Enquanto nas culturas masculinas acredita-se que a regra é **viver para trabalhar** nas femininas acredita-se em **trabalhar para viver** (HOFSTEDE, 2001).

O controle da incerteza está relacionado ao índice de ansiedade da população e mede o grau de inquietude frente a situações desconhecidas. Em geral populações com mais aversão à incerteza são mais ansiosas e apresentam menor tolerância à ambigüidade. Nos países com elevado controle da incerteza as pessoas tendem a falar alto e gesticular, além de ser mais emotivas. Nestes países também existem numerosas leis e normas (escritas ou não) para deixar pouco espaço para o acaso.

Sociedades que apresentam elevado índice de controle da incerteza (chamado, de agora em diante, de ICI – Índice de Controle da Incerteza) sentem-se melhor em meios mais estruturados, onde há pouco espaço possível para o acaso. Em países com alto ICI os regulamentos, mesmo que não sejam seguidos com rigor, satisfazem uma necessidade emocional. Logo vale o seguinte ‘uma regra rígida, uma prática benévola’ (D’IRIBARNE³, 1989, apud HOFSTEDE, 2001, p. 145). Por outro lado, as normas são menos numerosas nos países com baixo ICI, mas, paradoxalmente, são mais respeitadas. Dentre os países pesquisados os que apresentaram mais alto ICI foram a Grécia (112), Portugal (101) e Guatemala (101). Já os que apresentaram ICI mais baixo foram a Dinamarca (23), Jamaica (13) e Singapura (8).

A quinta dimensão surgiu por meio da pesquisa de Michael Bond, pesquisador canadense que solicitou a especialistas chineses que elaborassem uma lista com dez valores importantes para os chineses. A partir desta lista, Bond elaborou o CVS- *Chinese Value Survey*, que foi aplicado no início da década de 80 para 100 estudantes (50 de cada sexo) em 23 países, totalizando 2300 respondentes. A proposta de Bond ao elaborar o CVS foi corrigir o problema surgido devido à aplicação de um questionário elaborado por mentes ocidentais

³ D’IRIBARNE, Philippe. La logique de l’honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales, Paris: Éditions du Seuil: 1989.

em países não ocidentais. Os respondentes destes países se depararam com questões que, no seu ponto de vista, eram irrelevantes. Por outro lado, assuntos que eles consideravam importantes poderiam não ter sido abordado no questionário ocidental.

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

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

Esta dimensão opõe orientações de longo prazo com outras de curto prazo. Dentre os valores que a compõe estão, por exemplo, perseverança e austeridade que estão relacionados ao futuro (orientação a longo prazo), sendo mais dinâmicos. Na orientação para o presente e passado estão a estabilidade pessoal, dignidade, respeito pela tradição e favores e gentilezas (orientação a curto prazo), que são mais estáticos. Dentre os países que apresentam maior orientação em longo prazo estão a China (118), Hong Kong (96) e Taiwan (87). Os que apresentaram menos índice de orientação em longo prazo, ou seja seriam mais orientados a curto prazo foram Filipinas (19), Nigéria (16) e Paquistão (00).

A análise da posição do Brasil nas cinco dimensões do estudo de Hofstede será feita no item a seguir que trata da cultura brasileira. A pesquisa foi repetida por Barros (2003) com o objetivo de verificar se os resultados encontrados por Hofstede (2001) continuariam válidos

após 30 anos. Os resultados das duas pesquisas serão comparados e posteriormente resgatados na análise dos traços culturais brasileiros.

2.2 CULTURA BRASILEIRA

No estudo realizado por Hofstede (2001) o Brasil apresentou elevada distância do poder ou seja, apresenta tendência de dependência em relação às várias instâncias do poder. Também apresenta alto índice de aversão à incerteza e clara orientação do comportamento para o longo prazo. Nas demais dimensões, verificou-se que o comportamento é mais coletivista que individualista e identificou-se também uma leve tendência à feminilidade.

Dentre os estudos sobre cultura brasileira e suas relações com a gestão de empresas destaca-se o realizado por Barros (2003). O objetivo deste estudo foi identificar características culturais brasileiras que devem, segundo a autora, ser observadas por gestores brasileiros ou estrangeiros em atuação no país, orientando-os para um estilo de administração mais adequado e efetivo à realidade brasileira. O principal referencial adotado pela autora na descrição das características nacionais vem de Hofstede (2001). No entanto, os resultados são comparados com os de uma pesquisa realizada pela própria autora com 1732 executivos de norte a sul do Brasil, além de outros países da América Latina. O Brasil é visto no estudo como unidade cultural, embora sejam feitas comparações entre os estados brasileiros. Como o estudo de Hofstede data de mais de 30 anos é feita uma comparação, verificando também se ocorreram mudanças no Brasil e nos demais países analisados neste período.

A pesquisa de Hofstede (2001) mostrou que a concentração de poder é maior nos países latinos em comparação com os países nórdicos, por exemplo. Empresas de países com alto nível de distância do poder tendem a ser mais centralizadoras resultando numa menor participação dos colaboradores no processo decisório. A relação dos latinos com o poder é

ambígua, submetem-se a autoridade sem questionamentos mas às vezes, rebelam-se. O índice do Brasil na pesquisa de Hofstede é 69 pontos em 100 possíveis. Encontra-se, portanto, na parte superior da escala apresentando alta distância do poder. Dentre os latinos, a distância mais alta é apresentada pelo México (81) e a mais baixa pela Argentina (49). O índice não se alterou significativamente na comparação com os dados da nova pesquisa realizada por Barros (2003), passando de 69 para 75. Esse índice, no Brasil, é maior entre as mulheres (96) que entre os homens (72), o que se explica, na visão da autora, em parte pela educação que as mulheres recebem para que sejam submissas e aceitem as diferenças de poder.

A alta concentração de poder na sociedade leva a crer aos subordinados que eles não são responsáveis pelas decisões e nem pela implementação do que foi decidido. A relação líder/ liderado parece ser a de troca de proteção por lealdade, seguindo uma antiga tradição familiar. A quebra na relação entre o líder e o liderado pode significar uma derrota moral para o líder. Para os subordinados a chefia ideal tende a ser vista como um **autocrata benevolente** e as relações entre chefes e subordinados são muitas vezes carregadas de emoções (BARROS, 2003).

Numa pesquisa feita com base em estudos de Laurent⁴ (1996 apud Barros, 2003), 66% concordam com a afirmação **uma estrutura hierárquica é necessária principalmente para saber quem tem autoridade sobre quem**. Foi o maior índice de concordância entre os entrevistados. Em segundo ficou a Itália com 50% de concordância e em último os EUA com 18%. Esta hierarquização está relacionada à concentração de poder e ao personalismo que influenciam as estruturas organizacionais brasileiras, resultando num modelo muito integrado no topo da pirâmide. A relação autoritária predominante leva os subordinados a não tomar iniciativas e correr menores riscos. Também não é natural para a maioria das pessoas ter mais do que um chefe (BARROS, 2003).

⁴ LAURENT, A . The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*, v. 25. n° 1, p. 91-102, 1996.

A aversão ao conflito também está relacionada com a distância hierárquica. Na pesquisa feita por Laurent⁵ (1996 apud BARROS, 2003), 50% dos brasileiros concordam com a afirmação **a maior parte das organizações se portaria melhor se os conflitos pudessem ser definitivamente eliminados**, contra apenas 6% dos americanos. Há uma interação entre a hierarquia e a aversão ao conflito, já que o brasileiro tende a evitar conflito com quem tem mais poder que ele mas não foge dele em situações contrárias, com ele detendo mais poder. A aversão ao conflito também está ligada ao desejo em se manter a qualidade do relacionamento. No Brasil para conquistar bons negócios é necessário, de certo modo, construir laços de confiança baseados em relações pessoais, transformando o formal em informal (BARROS, 2003).

O estilo brasileiro é descrito como possuidor de “traços fortes de hierarquia e grande capacidade de lidar com a incerteza, refletida no jeitinho – uma característica brasileira que reúne flexibilidade, adaptabilidade e criatividade” (BARROS, 2003, p. 42).

Na dimensão relacionada a individualismo e coletivismo, o Brasil apresenta-se como uma nação mais coletivista, 38 pontos no estudo de Hofstede (2001), estando na metade inferior da escala. No estudo mais recente desenvolvido por Barros (2003) a pontuação obtida foi de 41, não apresentando, portanto, diferenças significativas.

Na visão de Barros (2003) o traço coletivista interage com a faceta personalista. Recorre para isso ao estudo de DaMatta (1978) que discorre sobre as diferenças entre o **indivíduo** e a **pessoa**. O indivíduo é o ser anônimo, sem relações e para o qual vale a frieza da lei. Já a pessoa é construída por meio de suas relações. É merecedora de confiança por pertencer a um grupo e para ela a lei apresenta algumas facilidades.

No trabalho a relação entre empregador e empregado é semelhante às relações familiares em que impera a lógica de troca de proteção por lealdade. O Japão também é uma

⁵ LAURENT, A . The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*, v. 25. nº 1, p. 91-102, 1996.

sociedade coletivista onde, no entanto, impera a meritocracia havendo forte concorrência com base nas competências individuais, o que minimiza a influência do relacionamento individual. Já no Brasil, Barros (2003) observa que as decisões são tomadas com referência à importância ou necessidade de quem está envolvido havendo sobreposição às necessidades do sistema como um todo.

Na dimensão de aversão à incerteza o Brasil apresenta um alto índice (76 pontos). Na pesquisa de Hofstede (2001), países latinos americanos apresentam, em geral, alto grau de controle da incerteza como, por exemplo, Guatemala (101), Uruguai (100) e Argentina (86). Nestes países as estruturas sociais influenciam consideravelmente a aversão à incerteza: famílias protetoras e professores **sabe-tudo** não deixam muito espaço para o imprevisto e inesperado (BARROS, 2003).

Hofstede (2001) cita três formas para lidar com a incerteza, por meio da tecnologia, leis e religião. As duas últimas são as mais comuns no Brasil. O país é conhecido por ter o maior número de católicos no mundo, com quase 90% de sua população classificada desta forma. O número de leis, regulamentos e normas no país também é muito alto havendo, no entanto, uma discrepância entre este sistema normativo e a prática, no que é conhecido por formalismo. Algumas expressões ilustram bem esta característica: fazer vista grossa, arranjar um padrinho, quebrar o galho e outras. Em várias situações os critérios legais são ignorados, situação em que o personalismo é reforçado já que a ambigüidade propicia o exercício do poder da forma mais forte e personalista (BARROS, 2003).

Na pesquisa realizada por Barros (2003) o índice de aversão à incerteza, que era de 76 na pesquisa de Hofstede (2001), caiu para 36. As razões para esta mudança são, segundo Barros (2003), as várias mudanças econômicas ocorridas (planos, choques, etc.) nos 30 anos que separam os dois resultados. Deste modo os brasileiros teriam aprendido a conviver com a

incerteza, o que aliado a outro traço brasileiro que é a flexibilidade, resultou nesta significativa mudança (BARROS, 2003).

Na dimensão de masculinidade x feminilidade o Brasil apresenta leve tendência para a última, com 49 pontos no estudo de Hofstede (2001) e 55 no de Barros (2003). É possível encontrar no país tanto tendências masculinas como femininas. Uma característica feminina, por exemplo, é o pacifismo, percebido por meio da aversão a soluções trágicas e violentas e pela procura de acordos pacíficos. Uma característica masculina é a busca constante por oportunidades de crescimento para atingir cargos mais altos, fato contraposto no entanto, à importância dos relacionamentos e a cordialidade (mais feminina) (BARROS, 2003).

Tanto homens como mulheres brasileiras apresentam índice semelhante nesta dimensão, o que indica que ambos igualmente compartilham dos mesmos valores em cargos de chefia. Há uma relação entre a masculinidade e a idade da seguinte forma, quanto mais jovem, maior o índice de masculinidade (BARROS, 2003).

Por fim, na dimensão que relaciona orientação para longo prazo x curto prazo o Brasil apresentou um índice que o aproxima mais do longo prazo, com pontuação de 65 no estudo de Hofstede (2001) e 63 no de Barros (2003). Algumas características como importância dos relacionamentos e nível elevado de adaptabilidade contribuíram para elevar o índice. A persistência, por não ser uma característica forte no Brasil, não contribuiu na elevação do índice e o país ficou abaixo de China (118) e Coreia do Sul (75), por exemplo (BARROS, 2003).

Situações como a inflação, que durante muito tempo exercia uma pressão de curto prazo no planejamento do povo brasileiro, não deixaram valores introjetados. Nos EUA, orientado a curto prazo, o não cumprimento das metas trimestrais é um fato muito grave. Um outro ponto que reforça a orientação de longo prazo dos brasileiros relaciona-se com o tempo necessário para estabelecimento de relações sociais (BARROS, 2003).

Fazendo o corte por sexo, os homens apresentam maior tendência à visão de longo prazo, especialmente no quesito austeridade. Os jovens até 29 anos e aqueles com mais de 50 também apresentam esta tendência (BARROS, 2003).

No estudo de Hofstede esta dimensão não foi medida para vários países latinos. No estudo de Barros (2003) é possível verificar que o Brasil é, dentre os latinos americanos, um dos que apresentaram maior índice de orientação em longo prazo (63), ficando apenas atrás do Chile (66) e à frente de Argentina (56), Colômbia (41), México (52), Paraguai (43) e Peru (40).

2.3 TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS

O estudo das características culturais brasileiras, com o objetivo do melhor entendimento da gestão organizacional em nosso país, tem sido tema de vários pesquisadores. Alcadipani e Crubellate (2003) analisaram artigos publicados entre 1990 e 2000 em vários periódicos da área de administração de empresas e constataram a realização de vários ensaios que tratam da influência de traços culturais tipicamente brasileiros nas organizações.

Inicialmente, pretende-se entender o conceito de traço cultural para, posteriormente, identificar alguns traços culturais brasileiros considerados relevantes para a área de gestão de empresas. A definição de traço, segundo o dicionário Houaiss (2001) é:

Qualidade de ser parecido, parecença, semelhança. Exemplo: Traço de família. Característica determinante da essência ou da natureza de um ser ou coisa, caráter, qualidade. Exemplo: A perseverança era o traço marcante de sua personalidade. Aquilo que restou de algo que desapareceu ou se destruiu, vestígio, rastro, sinal. Exemplo: Descobriram-se ali traços de uma antiga civilização. Traço cultural (antropologia): a menor unidade identificável, material ou não, que distingue uma cultura. Exemplo: Artefato típico, comportamento característico (HOUAISS, 2001).

Dentre as alternativas apresentadas por Houaiss (2001) a que interessa a este trabalho é a que remete à antropologia e define traço cultural como a menor unidade identificável que distingue uma cultura.

Dos autores que pesquisaram o tema Freitas (1997) define os traços brasileiros como os “pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro” (FREITAS, 1997, p. 39), definição que pode ser considerada adequada para o estudo a ser desenvolvido.

No levantamento realizado, Alcadipani e Crubellate (2003) verificaram que os artigos que versam sobre uma cultura organizacional brasileira apresentam diferenças em termos da utilização da metodologia e do foco de análise mas, por outro lado, apresentam vários pontos em comum, como:

1. Praticamente todos os estudos são influenciados pela pesquisa realizada por Hofstede (2001). As conclusões desta pesquisa são aceitas, via de regra, sem contestação;
2. A maioria significativa dos trabalhos são ensaios teóricos que procuram as raízes dos traços nacionais desde os primórdios do Brasil até a atualidade. A fundamentação dos traços é feita com base em autores consagrados como Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda, Caio Prado Junior, Raymundo Faoro, Darcy Ribeiro e Roberto DaMatta, que é o autor mais citado em todos os estudos.
3. Os traços culturais são abrangentes e formadores de uma unidade chamada de cultura brasileira ou seja, seriam válidos para toda a população brasileira. Os autores reconhecem a heterogeneidade e a pluralidade da cultura nacional, mas a maioria acaba por desconsiderá-las. Fala-se, nos artigos analisados, em traços que surgiram em determinado contexto histórico e não teriam sofrido alterações desde então e que seriam válidos para todo o Brasil;

4. Muitos artigos realizam juízos de valor sobre os traços culturais que são apontados como subdesenvolvidos e causadores de atraso (ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003).

2.3.1 Gilberto Freyre

Freyre (2004) é considerado um dos autores mais importantes para o entendimento da formação social do povo brasileiro. Será considerado neste trabalho, ao lado de Holanda (1995), Ribeiro (2006) e DaMatta (1978, 1984), como um dos autores chave para o entendimento dos traços culturais brasileiros. Estes autores serão chamados aqui de ensaístas. A obra eleita para análise é sua primeira e mais famosa publicação, *Casa Grande & Senzala*, datada de 1933. Dentre as obras que serão analisadas neste trabalho esta foi a primeira a ser publicada e seguir-se-á aqui a ordem cronológica de publicação.

2.3.1.1 Contexto Cultural e Histórico do Surgimento de Casa Grande & Senzala

Santos e Madeira (1999) analisando a cultura brasileira, observam que as primeiras décadas do século XX foram muito ricas em termos culturais. Houve um acelerado processo de modernização caracterizado brevemente pela urbanização, formação de um proletariado, imigração internacional, formação de um mercado interno consumidor, industrialização, fundação de universidades e outras mudanças sociais e políticas significativas. O processo de modernização do país gerou uma necessidade de reinterpretação das estruturas sociais e políticas vigentes. O pós-guerra trouxe, especialmente entre a intelectualidade, uma preocupação com o fortalecimento de uma identidade nacional autêntica, com base na própria história brasileira. Nas décadas de 20 e 30, o intelectual se imbuí da missão de organizar a cultura brasileira. Com o movimento modernista o estudo da sociedade brasileira passou a ser

feito a partir da cultura e história, critérios universalistas e racionais, em oposição às idéias de raça vigentes até então. O deslocamento do conceito de raça para o de cultura é um ponto culminante no pensamento social brasileiro. Acreditava-se na época que, para ingressar na modernidade, os intelectuais deveriam encontrar a identidade brasileira, atualizando os traços singulares da realidade nacional por meio de suas obras. É nesse contexto que surge Casa Grande & Senzala.

Freyre (2004), na visão de Santos e Madeira (1999), se distancia do positivismo e evolucionismo, correntes hegemônicas no Brasil à época, e se aproxima do culturalismo aderindo à pesquisa empírica, baseada em dados e documentos de bibliotecas e arquivos. A obra é focada no modo de vida do Brasil Colônia nos séculos XVI e XVII. O autor defende que os principais traços definidores da nação brasileira teriam surgido no Nordeste durante este período. A postura adotada não é neutra nem objetiva, já que o autor deixa transparecer, no trabalho, seu lado de historiador, escritor, sociólogo e psicólogo. Também adota o ponto de vista de vários personagens, além do homem adulto branco, também do menino, da mulher, do indígena, do negro, do afeminado e do escravo. O caráter e a formação do brasileiro são estudados a partir da rotina da casa grande em uma abordagem definida pelo próprio autor como proustiana: o tempo perdido é resgatado a partir da contemplação dos antepassados e da vida doméstica (SANTOS e MADEIRA, 1999).

2.3.1.2 Traços Culturais Brasileiros Destacados em Casa Grande & Senzala

As relações entre as raças formadoras da sociedade brasileira foram condicionadas, desde a primeira metade do século XVI, pela monocultura latifundiária, de um lado, e pela escassez de mulheres brancas entre os conquistadores, de outro. Vencidos os índios, no sentido militar, e frente à necessidade de importação de escravos negros da África para o

trabalho, os Europeus tiveram que interagir com índios e africanos quanto às relações sociais e genéticas. A miscigenação foi, desse modo, a base da família brasileira. A relação do colonizador branco com as mulheres de cor criou zonas de confraternização entre vencedores e vencidos e adotou as relações entre as raças (FREYRE, 2004).

O centro econômico, social e político do sistema é representado pela casa grande e completado pela senzala. Nele estão representados os sistemas de produção (monocultura latifundiária), de trabalho (escravo), religioso (catolicismo), de vida sexual e familiar (patriarcalismo polígamo) e político (compadrismo) (FREYRE, 2004).

Os senhores rurais eram os verdadeiros donos do poder, pois o possuíam, na prática, mais que os vice-reis ou bispos. Além de donos das terras, verdadeiros feudos, também eram donos dos homens e das mulheres sobre os quais possuíam poder de vida e morte. Embora o patriarca de Gilberto Freyre possa ter sido em certos aspectos um déspota doméstico, ele é apresentado com simpatia. A cultura patriarcal e o caráter agregador da casa grande são mostrados de forma positiva pelo autor. Alguns costumes ilustram este caráter como o hábito de tocar um sino na hora das refeições para que os viajantes próximos venham se servir, sendo que ninguém que chegasse seria repellido da mesa. A arquitetura da casa grande que incluía várias **puxadas** ou seja, instalações extras construídas para abrigar novos moradores, também era um claro sintoma desta tendência agregadora (FREYRE, 2004).

A relação entre os senhores rurais e os que estavam à sua volta parece ter sido a cobrança de obediência e lealdade em troca de proteção. Pode-se argumentar que daí resulta o traço paternalista vigente até hoje nas relações sociais, assim como a tendência ao autoritarismo e à hierarquização excessiva. No estudo de Hofstede (2001), realizado em 1980, o Brasil aparece como um país com uma clara tendência ao coletivismo sendo que uma das características das populações coletivistas é justamente a troca de lealdade por proteção com os grupos aos quais pertencem. Outra tendência apresentada pelo Brasil, neste mesmo

estudo, é uma alta distância do poder, ou seja, uma desigualdade muito grande nas relações entre líder e liderado. Neste contexto, segundo Barros (2003), o liderado, vê como a chefia ideal, o autocrata benevolente e as relações entre líder e liderado estão, muitas vezes, carregadas de emoção.

O traço autoritário, resultante da relação entre senhores e escravos, expressou-se pela análise de Freyre (2004) devido ao sadismo dos dominadores e ao masoquismo dos dominados, e verificou-se também nas relações sexuais entre o conquistador branco e as mulheres das raças submetidas a seu domínio. Além da esfera privada e sexual este traço também se estendeu ao campo social e público (FREYRE, 2004). Não foram raros em nossa história recente os períodos de governos autoritários e nem são poucas as pessoas saudosas destes períodos, haja exemplo a ditadura militar vigente entre 1964 e 1985. Figuras políticas autoritárias com ares de salvadores da pátria tem sustentado a tradição conservadora no Brasil com discursos centrados no princípio de Autoridade ou na Defesa da Ordem. A afirmação de que “Entre estas duas místicas – a da Ordem e a da Liberdade, a da Autoridade e a da Democracia – é que vem se equilibrando entre nós a vida política” (FREYRE, 2004, p. 114 e 115) continua válida ainda no início do século XXI.

A família, além da casa e da personalidade, é uma das dimensões sobre as quais se assenta a obra. Esta escolha ocorreu por ser a família, na visão do autor, a primeira e única unidade social estável no início da colonização brasileira. A estrutura social da Casa Grande é a de uma grande família formada por um patriarca, sua esposa oficial e suas mucamas. Filhos legítimos e ilegítimos foram criados juntos com o mesmo carinho e atenção. Os mortos eram enterrados em uma puxada das próprias casas e seus fantasmas continuavam fazendo parte da vida familiar. A mão de ferro dos senhores de engenho ocorria em várias situações. Um caso ilustrativo do poder e nível de controle que estes homens exerciam ao seu redor é o do

patriarca que manda matar seu próprio filho que havia se envolvido com sua mucama predileta.

A arquitetura das casas também representava este imenso poderio feudal, já que eram feias e fortes como que buscando a perpetuidade de seus donos. Nesta ânsia por perpetuidade um deles, ao término da obra, manda matar e enterrar dois negros em seus alicerces. Freyre (2004) argumenta que, além do óleo de baleia, foi o sangue e suor dos negros a principal matéria prima destas construções.

Assim como os mortos continuavam fazendo parte da família também os santos eram íntimos e havia total liberdade de tratamento. Nas cantigas a Senhora de Sant'Ana nina as crianças em seu colo, São Bento protege a casa das formigas e o Menino Jesus praticamente engatinhava junto com as crianças da casa. A religião foi um dos elos unificadores das duas culturas, um ponto de confraternização entre senhores e negros. Segundo Santos e Madeira (1999), o cristianismo no Brasil ficou reduzido a uma religião familiar, que supunha intimidade com o poder divino e a penetração de uma visão mágica na vida cotidiana.

No complexo formado pela Casa Grande e Senzala, em que não havia regras que não pudessem ser mudadas a qualquer instante pelo patriarca percebe-se a necessidade de seus integrantes em manter boas relações com o poder, encarnado nesta figura. Pode-se observar ainda hoje no dia-a-dia da sociedade brasileira, que o seu caráter relacional é bastante forte. É mais importante em algumas situações conflitantes do cotidiano, como disputas de trânsito, o relacionamento que os personagens têm com o poder do que as regras que deveriam valer para a solução do impasse. Uma das frases sacadas em situações como esta é **Sabe com quem está falando?**, analisada em detalhes por DaMatta (1978). O poema **Vou-me embora para Pasárgada** de Manuel Bandeira refere-se a esta característica relacional quando menciona o desejo do poeta de ser amigo do rei, o que permitiria possuir qualquer mulher com direito à escolha da cama. Pasárgada poderia ser qualquer um dos engenhos descritos na obra de Freyre

(2004) em que estar nas graças do patriarca era garantia de uma vida mais confortável. São indicadores de uma sociedade altamente relacional.

A força do patriarcalismo e o caráter auto-suficiente dos engenhos, retratados pelo autor, geraram uma indistinção entre ordem pública e privada. O Estado, criado a partir das Casas Grandes, reflete a privatização do poder pelas famílias patriarcais. A ordem privada estendeu-se para a ordem pública. A formação histórica do país mostra a legitimação universal de regras criadas na esfera privada. Como consequência surge a dificuldade de universalização das regras jurídico-legais e o enfraquecimento das instituições intermediárias, capazes de incentivar a organização da sociedade civil (SANTOS e MADEIRA, 1999). Um dos traços culturais resultantes desta característica é o famoso jeitinho brasileiro. Este traço consiste numa interpretação da lei ou regra dependendo de quem está envolvido na situação em que ela deveria ser aplicada. Entre o Sim e o Não, o Pode e o Não Pode, sempre existe um Talvez ou um Pode Ser. Este traço está bastante relacionado a outro conhecido por Malandragem e consiste em adequar o sistema jurídico, desenvolvido a partir da ordem privada mencionada, à realidade social (DAMATTA, 1984).

Na visão de Freyre (2004), o povo colonizador do Brasil desenvolveu na América Tropical uma colonização escravocrata e híbrida de índio e posteriormente de negro. “De formação portuguesa é a primeira sociedade moderna constituída nos trópicos com características nacionais e qualidades de permanência” (FREYRE, 2004, p. 73). As características do Português, um povo que teve seu caráter e instituições amolecidas pelo ar quente e oleoso que vinha da África, foram as grandes responsáveis pelo sucesso da colonização. Freyre (2004) rechaça as idéias que outro povo, como os sempre citados ingleses, franceses ou holandeses, teriam obtido o mesmo êxito. Casos de insucesso inglês na tentativa de colonização de países, como as Bahamas, ou as tentativas infrutíferas de estabelecimento de colônias francesas exclusivamente brancas no litoral Brasileiro no século

XVI, são citados como exemplos. No Português, a união da mobilidade, adaptabilidade tanto física quanto social e especialmente a miscibilidade foram fatores chaves para seu estabelecimento.

Muitos dos antagonismos sobre os quais está equilibrada a sociedade brasileira já

Brasil nem separatismos políticos, como os Espanhóis, nem divergências religiosas como os franceses. O mais importante elemento unificador foi a ausência do orgulho de raça entre os portugueses que consideravam como seus iguais aqueles que professassem religião igual à sua. Essa solidariedade religiosa reuniu os brasileiros contra os calvinistas franceses, os reformados holandeses e os protestantes ingleses. “O Catolicismo foi, neste sentido, o verdadeiro cimento da nossa unidade” (FREYRE, 2004, p. 92). Como resultado disso, ainda hoje o Brasil é tido como o maior país católico do mundo e a religiosidade ocupa lugar central na vida da população.

Conclui-se, por fim, que a sociedade resultante do processo de colonização baseia-se no equilíbrio de antagonismos. Antagonismos entre a cultura Européia e a Indígena, entre a Européia e a Africana, entre o católico e o herege, entre o grande proprietário e o destituído de posses. Mas sobre todos os antagonismos predomina o principal e mais profundo: o existente entre o senhor e o escravo. E como amortecedores e, em certos casos, harmonizadores desta situação: a miscigenação, o cristianismo lírico à portuguesa, a tolerância moral, a unidade brasileira e a reciprocidade cultural entre as várias regiões do país. (FREYRE, 2004). Observa-se que, passados mais de 70 anos de seu surgimento, as conclusões de Casa Grande & Senzala continuam válidas. A desigualdade social não diminuiu significativamente neste período e o abismo econômico entre as classes sociais continua bastante alto.

2.3.2 Sergio Buarque de Holanda

2.3.2.1 Contexto Cultural e Histórico do Surgimento de Raízes do Brasil

Escrito três anos após Casa Grande & Senzala, o livro Raízes do Brasil surge ainda no contexto do modernismo, seguindo a mesma proposta de explicar o país visando o

entendimento de características e problemas da sociedade. A obra foi concebida e escrita de maneira totalmente diversa pois se trata de livro curto e discreto. Enquanto Freyre (2004) aborda a formação da sociedade de modo romanceado mostrando a mistura de raças de forma bastante idílica, Holanda (1995) dialoga com as forças políticas de seu tempo (o integralismo à direita e o socialismo/comunismo à esquerda), oferecendo o entendimento das tensões do momento com base no entendimento do passado. A análise é baseada na psicologia e história social (CANDIDO, 1995).

Sergio Buarque de Holanda nasceu na cidade de São Paulo em 1902, e diplomou-se em Direito no Rio de Janeiro. Exerceu as profissões de crítico literário e jornalista e, como tal, foi correspondente na Alemanha, enviado pelo famoso magnata da imprensa Assis Chateaubriand. Frequentou aulas na Universidade de Berlim e esteve em contato com a historiografia daquele país por meio das aulas de história de Friedrich Meinecke. Ao retornar para o Brasil trazia na bagagem um caderno de notas que pode ser avaliado como um rascunho de *Raízes do Brasil*. (PEREIRA, 2002).

A herança portuguesa é mais uma vez abordada, mas desta vez com um olhar imparcial. Novamente é destacada a adaptabilidade dos portugueses aos trópicos e a importância de seu caráter aventureiro no sucesso da colonização e na diversidade brasileira. A obra não evita discutir alguns aspectos tidos como negativos. A tão polêmica cordialidade do brasileiro não acataria regras gerais e impessoais, importantes para o desenvolvimento capitalista. Nas relações sociais valem critérios subjetivos, de simpatia e antipatia. As relações são balizadas pelo crivo pessoal e familiar.

O homem cordial, tema do quinto e mais famoso capítulo da obra, tem sua definição relacionada ao coração no sentido de trazer um fundo emotivo rico e transbordante. A cordialidade, no caso, não é necessariamente relacionada a algo positivo ou ético. Daí o equívoco de Cassiano Ricardo, crítico literário, simpatizante do Integralismo e censor do

Governo Vargas, surgido na polêmica entre ele e Sérgio Buarque por meio da publicação de artigo na Revista Colégio. No artigo Cassiano sugeria a substituição do termo cordialidade por bondade e defendia que esta era uma das características inerentes ao brasileiro (HÉLIO, 2002).

2.3.2.2 Traços Culturais Brasileiros Destacados em Raízes do Brasil

A influência do colonizador Português na formação cultural do Brasil é maior para Holanda (1995) do que para Freyre (2004). Em um dos vários diálogos com os Integralistas, que pontuam a obra, ele diz:

Nem o contato e a mistura com raças indígenas ou adventícias fizeram-nos tão diferentes de dos nossos avós de além-mar como às vezes gostaríamos de sê-lo. No caso brasileiro, a verdade, por menos sedutora que possa parecer a alguns de nossos patriotas, é que ainda nos associa à península Ibérica, a Portugal especialmente, uma tradição longa e viva, bastante viva para nutrir, até hoje, uma alma comum a despeito de tudo quanto nos separa. Podemos dizer que de lá veio a forma atual de nossa cultura; o resto foi matéria que se sujeitou bem ou mal a essa forma. (HOLANDA, 1995, p. 40).

As características destacadas de Portugal são semelhantes àquelas citadas por Freyre (2004). Na visão de Holanda (1995), é nação pouco **europeizada**, pois se trata de zona fronteiriça, de transição, por meio da qual a Europa se comunica com outros mundos. A nobreza lusitana nunca foi rigorosa ou impermeável, havendo pouca separação entre as classes sociais. Seria uma terra em que todos são, ou supõem ser, fidalgos o que resulta em frouxidão no acordo coletivo e formas de organização. “Em terra onde todos são barões não é possível acordo coletivo durável, a não ser por uma força exterior respeitável e temida” (HOLANDA, 1995, p. 32). O culto ao trabalho também gera repulsa nos povos ibéricos que seriam autocentrados (prezam a **inteireza**, o **ser**, a **gravidade**, o **termo honrado**, o **proceder sisudo**). O trabalho manual e mecânico nada acrescenta à sua glória e não aumenta sua dignidade pois pretende conseguir a melhoria de uma obra distinta ao homem e que não é,

portanto, exigida por Deus. “Uma digna ociosidade sempre pareceu mais excelente, e até mais nobiliante, a um bom português, ou a um espanhol, do que a luta insana pelo pão de cada dia.” (HOLANDA, 1995, p. 38).

O espírito aventureiro do português é tratado como o **elemento orquestrador por excelência** de nossa vida nacional e responsável pelo sucesso da colonização pois “favorecendo a mobilidade social, estimulou os homens, além disso, a enfrentar com denodo as asperezas ou resistências da natureza e criou-lhes as condições adequadas a tal empresa.” (HOLANDA, 1995, p. 46). O aventureiro é o contraponto da figura do trabalhador. É aquele cujo ideal é **colher o fruto sem plantar a árvore**, tipo humano que ignora fronteiras e vive dos espaços ilimitados, dos projetos vastos e dos horizontes distantes. O trabalhador enxerga primeiro a dificuldade a vencer e não a recompensa. É adepto do esforço e persistência. A diferença entre as éticas do aventureiro e do trabalhador está descrita a seguir.

Existe uma ética do trabalho, como existe uma ética da aventura. Assim, o indivíduo do tipo trabalhador só atribuirá valor moral positivo às ações que sente ânimo de praticar e, inversamente, terá por imorais e detestáveis as qualidades próprias do aventureiro – audácia, imprevidência, irresponsabilidade, instabilidade, vagabundagem – tudo enfim quanto se relacione com a concepção espaçosa do mundo, característica deste tipo. (HOLANDA, 1995, p. 46).

Ao mesmo tempo que enaltecem as energias e esforços que se dirigem a uma recompensa imediata, os aventureiros desprezam as energias que visam à estabilidade, à paz, à segurança pessoal e os esforços sem perspectiva de rápido proveito material. Nada lhes parece mais estúpido e mesquinho do que o modo de vida do trabalhador.

Holanda (1995) pontua que o português veio ao Brasil em busca de riqueza e estava disposto a certa ousadia para isso, mas não ao trabalho manual. A lavoura desenvolveu-se, além do braço escravo, à custa de terras fartas para gastar e arruinar. A regra era extrair do solo excessivos benefícios sem grandes sacrifícios.

A ausência do orgulho de raça entre os portugueses, como mais uma face de sua plasticidade, também é citada como fator importante para a colonização. A mistura com gente

de cor já veio da metrópole por meio dos negros trazidos das possessões ultramarinas. No Brasil esta mistura tornava a distância entre o dominador e a massa de trabalhadores de cor menor e a influência do escravo penetrava sinuosamente no recinto doméstico “agindo como dissolvente de qualquer idéia de separação de castas ou raças e de qualquer disciplina fundada em tal separação” (HOLANDA, 1995, pág. 44) diferente, portanto, da visão de Freyre (2004). O caráter personalista de nossa sociedade seria proveniente de “uma suavidade dengosa e açucarada que invade, desde cedo, todas as esferas da vida colonial” (HOLANDA, 1995, pág. 60). Esta conclusão é menos romanceada em *Raízes do Brasil* se comparada com *Casa Grande & Senzala*. Na visão Holanda (1995) de o caráter afetivo, irracional e passional do brasileiro levaria a uma **estagnação ou antes uma atrofia correspondente das qualidades ordenadoras, disciplinadoras** necessárias a uma população para se organizar politicamente.

O caráter personalista de nossa sociedade, baseado em relações afetivas, aparece politicamente em vários momentos históricos. Na ditadura do Estado Novo, iniciada um ano após a publicação de *Raízes do Brasil*, Getúlio Vargas ficou conhecido como o pai dos pobres por várias de suas medidas de cunho paternalista. Vale citar outros políticos que fizeram carreira baseados principalmente em seu carisma e que pairavam, de certo modo, acima dos partidos que usaram para se eleger. Neste grupo estão, entre outros, Jânio Quadros, Ademar de Barros, Leonel Brizola e Fernando Collor.

Segundo Holanda (1995) o insucesso de outros povos que também tentaram a colonização baseou-se no seu empenho em fazer do país uma extensão da pátria mãe. Caso dos holandeses e franceses que pretendiam manter sua distinção frente ao novo mundo que desejavam povoar. O português ao contrário entrou em contato íntimo com a população de cor. “Americanizava-se ou africanizava-se conforme fosse preciso. Tornava-se negro, segundo expressão consagrada da costa da África” (HOLANDA, 1995, p. 64). O catolicismo de caráter mais universalista, ou menos exclusivista que as religiões protestantes, também é

creditado como fator de sucesso para fortalecimento das relações entre os portugueses e os índios e negros.

A hierarquia e a concentração de poder também são analisadas no capítulo que trata da herança rural. No melhor estilo de Freyre (2004), Holanda (1995) conta a história de Bernardo Vieira de Melo que condena a nora, suspeita de adultério, à morte em um conselho familiar e executa a sentença sem ser importunado pela justiça. A família colonial seria, como ilustrado pelo exemplo, o setor onde o poder do patriarca é inquestionável e forneceu a idéia mais difundida de poder, obediência e coesão social. “O resultado era predominarem, em toda a vida social, sentimentos próprios à comunidade doméstica, naturalmente particularista e antipolítica, uma invasão do público pelo privado, do Estado pela família.” (HOLANDA, 1995, p. 82). Com a ascensão dos centros urbanos e declínio da lavoura, precipitados pela vinda da família Real, outras posições sociais ganharam destaque na vida brasileira. Como os senhores de engenho ainda eram as principais lideranças do país ocuparam naturalmente estas posições e trouxeram sua mentalidade para as cidades.

Um dos pontos especialmente interessantes do texto trata da forma de negociar entre os povos de estirpe ibérica. A negociação exigiria uma boa dose de racionalização e despersonalização dos agentes que a executam. No entanto um dos traços dos povos ibéricos tem sido justamente a constante repulsa a todas as modalidades de racionalização e despersonalização. Negociantes estrangeiros perceberam que para obter boas vantagens com seus fregueses Brasileiros e Argentinos é necessário antes se tornar amigo deles. Uma distinção dos portugueses e espanhóis frente aos demais povos é

(...) certa incapacidade, que se diria congênita, de fazer prevalecer qualquer forma de ordenação impessoal e mecânica sobre as relações de caráter orgânico e comunal, como o são as que se fundam no parentesco, na vizinhança e na amizade. (HOLANDA, 1995, p. 137).

O capítulo mais famoso da obra, gerador de maiores discussões e polêmicas é, sem dúvida, o que trata do homem cordial. Como já mencionado anteriormente, o termo não deve ser confundido com juízo ético ou com as intenções apologéticas de Cassiano Ricardo quando sugere substituir o termo cordial por bom. Tanto a amizade como a inimizade podem ser cordiais, já que ambas nascem do coração, procedendo da esfera do íntimo, familiar e privado (HOLANDA, 1995).

Alguns traços decorrentes da cordialidade são destacados no prefácio da obra:

Ao que se poderia chamar de mentalidade cordial estão ligados vários traços importantes, como a sociabilidade apenas aparente, que na verdade não se impõe ao indivíduo e não exerce efeito positivo na estruturação de uma ordem coletiva. Decorre deste fato o individualismo, que aparece aqui focalizado de outro ângulo e se manifesta como relutância em face da lei que o contrarie. Ligada a ele a falta de capacidade para aplicar-se a um objetivo exterior. (CANDIDO, 1995, p. 17).

A cordialidade também está relacionada com o patrimonialismo, que posteriormente foi tratado por Raymundo Faoro. Este termo (patrimonialismo) aparece pioneiramente em Raízes do Brasil. A família patriarcal, unidade básica da sociedade brasileira, acarretou um desequilíbrio social. Os detentores de posições públicas, formados por tal ambiente, não tinham facilidade na distinção dos domínios públicos e privados. Para estes funcionários **patrimoniais**, os benefícios, o emprego, as funções não estão relacionados ao estado burocrático e sim a interesses particulares. As relações de confiança pessoal contam muito mais na escolha do funcionário do que suas capacidades próprias ou, em outras palavras, a especialização do funcionário é menos importante em sua carreira do que os relacionamentos que ele mantém. Como consequência é possível acompanhar na história o predomínio das vontades particulares em ambientes onde deveria imperar a impessoalidade.

A família, que foi a esfera dos chamados contatos primários, dos laços do sangue e coração, forneceu o modelo obrigatório de qualquer composição social entre nós. Desse modo, o homem cordial nasceu por meio da família (HOLANDA, 1995). No estudo de Hofstede (2001), o Brasil é apontado como um país de tendência coletivista, característica que

indica uma sociedade formada por grupos fortes e coesos. A família é o primeiro grupo do qual o indivíduo faz parte e no qual são adquiridos os primeiros e mais fortes valores (HOFSTEDE, 2001).

A cordialidade aplica-se também à religião, com o catolicismo familiar que permite total intimidade com os santos. Para outros povos católicos, a relação do brasileiro com a religião pode parecer até desrespeitosa (HOLANDA, 1995). A religiosidade brasileira seria de superfície, pouco atenta ao sentido íntimo das cerimônias e muito atenta para sua pompa exterior, como ocorrem nas procissões analisadas por DaMatta (1978).

O desejo de intimidade é nossa réplica social à manifestação de respeito que outros povos expressam de formas diferentes. O emprego de diminutivos e apelidos é uma das formas mais visíveis deste desejo. Numerosos exemplos podem ser citados entre os jogadores de futebol. Enquanto os times brasileiros são escalados com Ronaldinho, Robinho, Ricardinho, Kaká, Jairzinho, Zico, Garrincha, Pelé e Didi, os times estrangeiros trazem Di Stefano, Beckenbauer, Just Fontaine, Maradona e Paolo Rossi. Aliás, o uso do sobrenome também é prática quase abolida em nosso trato social. Holanda (1995) relaciona este fato à sugestão de que o uso do sobrenome implicaria em abolir psicologicamente as barreiras determinadas pelo fato de existirem famílias diferentes e independentes umas das outras. Sobre este aspecto vale destacar o fato ocorrido na ocasião da morte do piloto Ayrton Senna em primeiro de maio de 1994. O anúncio do falecimento veio por meio da maior rede de TV do país em audiência. O repórter da Rede Globo, transmitindo a notícia diretamente da Itália, declarou: **Acaba de falecer o piloto Ayrton Senna da Silva**. Normalmente o tratamento usado pela grande imprensa e população em geral para com o piloto era simplesmente Senna, seu segundo nome. Face à sua morte, talvez para indicar que o piloto já não estava tão próximo e também como sinal de respeito e reverência, foi acrescentado o **da Silva**, curiosamente um dos sobrenomes mais comuns e populares do país.

2.3.3 Darcy Ribeiro

Dentre as obras publicadas pelos autores, denominados neste estudo de ensaístas, a que analisou em mais detalhes as diferenças socioculturais entre as várias regiões do Brasil foi **O Povo Brasileiro**. Darcy Ribeiro, seu autor, nasceu em 1922 em Minas Gerais e formou-se Antropólogo em 1946 em São Paulo. Dedicou seus primeiros anos profissionais ao estudo de várias tribos brasileiras e publicou muitas obras analisando e defendendo a causa indígena. Atuou também na área de educação primária e superior, tendo ajudado a fundar a Universidade de Brasília. Como político foi Ministro da Educação, Chefe do Gabinete Civil do presidente João Goulart, Vice-governador do estado do Rio de Janeiro e Senador da República (ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS).

Em 1995 publicou **O Povo Brasileiro**, obra que será considerada neste trabalho. O autor alerta que a obra não faz análises isentas, já que, além de antropólogo, é homem de fé e de partido, logo o livro quer ser participante e aspira, segundo ele, a ajudar o Brasil a encontrar a si mesmo. Nesta linha passional é citada, em vários pontos da obra, a inverossímil alegria e vontade de felicidade de um povo tão sacrificado. Vale observar que, mesmo se distanciando da descrição de Holanda (1995), o autor não adota a visão romanceada de Freyre (2004) ao analisar as relações entre as raças formadoras do país, seguindo postura mais crítica.

O Brasil seria formado por um **povo novo** porque surgiu a partir de uma etnia nacional com cultura diferente de suas matrizes formadoras, “fortemente mestiçada, dinamizada por uma cultura sincrética e singularizada pela redefinição de traços culturas dela oriundos” (RIBEIRO, 2006, p. 17).

O autor concorda com Holanda (1995) quando afirma que o Brasil forma-se com características próprias, mesmo estando atado à matriz portuguesa, cujas potencialidades só

aqui se realizaram plenamente. Do mesmo modo retoma o tema do unionismo ao observar que mesmo havendo tantas e tão variadas matrizes formadoras na sociedade, além da dominante portuguesa, não ocorreram diferenciações “em antagônicas minorias raciais, culturais ou regionais, vinculadas a lealdades étnicas próprias e disputantes de autonomia frente à nação” (RIBEIRO, 2006, p. 18). Criou-se portanto entidade nacional distinta, que fala uma mesma língua e cuja diferenciação por sotaques regionais é menos remarcada que os dialetos falados em Portugal. As tradições comuns são mais significativas para os integrantes desta unidade que cada uma das variantes culturais das várias regiões, membros de classe ou descendentes das matrizes formativas.

Dentre as obras dos ensaístas consideradas neste trabalho, a de Ribeiro (2006) foi a que mais se aprofundou na diversificação populacional. São citadas três forças diversificadoras a saber, a ecológica, fazendo surgir paisagens humanas distintas de acordo com as condições ambientais, a econômica, com novas e diferenciadas formas de produção e, por fim, a imigração, introduzindo novos contingentes humanos em especial europeus, árabes e japoneses.

2.3.3.1 Os Brasis na História

No capítulo IV, desse livro **Os Brasis na História**, são analisados vários núcleos étnicos com características socioculturais adaptadas às condições locais, sejam ecológicas ou de produção, mas permanecendo sempre como um “renovo genésico da mesma matriz” (RIBEIRO, 2006, p.244). São chamados de ilhas-Brasil pelo autor e fizeram o papel de aculturar os novos contingentes que foram trazidos da África (negros), os apresados na própria terra (índios) ou os trazidos de Portugal e outras partes.

Elas são representadas pela cultura crioula, que se desenvolveu nas comunidades da faixa de terras frescas e férteis do Nordeste, tendo como instituição coordenadora fundamental o engenho açucareiro. Pela cultura caipira, da população das áreas de ocupação dos mamelucos paulistas, constituída, primeiro, através das atividades de preia de índios para a venda, depois, da mineração de ouro e diamantes e, mais tarde, com grandes fazendas de café e industrialização. Pela cultura sertaneja, que se funde e difunde através dos currais de gado, desde o Nordeste árido até o cerrados do Centro-Oeste. Pela cultura cabocla das populações da Amazônia, engajadas na coleta de drogas da mata, principalmente nos seringais. Pela cultura gaúcha do pastoreio nas Campinas do Sul e suas variantes, a matuta-açoriana (muito parecida com a caipira) e a gringo-caipira das áreas colonizadas por imigrantes, predominantemente alemães e italianos (RIBEIRO, 2006, p. 246 a 247).

Ribeiro (2006) observa que é espantoso que os núcleos, tratados a seguir, sendo ao mesmo tempo tão iguais e tão diferentes, tenham se mantido unidos em uma mesma nação. Durante a colonização cada um deles manteve relação direta com a metrópole e o natural é que ocorresse como na América Hispânica e tivessem alcançado a independência tornando-se comunidades autônomas. Como em Freyre (2004) e Holanda (1995), o autor indica a construção de uma nova identidade além da religiosidade como motivos para a manutenção da unidade.

Sobre aquele arquipélago, integrando societariamente estas ilhas, se estendiam três redes aglutinadoras: a identidade étnica, que já não sendo índia se fazia proto-brasileira; a estrutura socioeconômica colonial de caráter mercantil, que as vinculava umas com as outras através da navegação oceânica e com o Velho Mundo, como provedores da pau-de-tinta; uma nova tecnologia produtiva, que as ia tornando mais e mais complexas e dependentes de artigos importados. Sobre todas elas falava uma incipiente cultura erudita, principalmente religiosa, de padrão básico, que ia se difundindo (RIBEIRO, 2006, p. 246 a 247).

Trataremos a seguir de cada um dos núcleos citados pelo autor.

A feição cultural crioula nasceu em torno do engenho açucareiro. Geograficamente a área cultural crioula está localizada na faixa litorânea do Nordeste brasileiro que vai do Rio Grande do Norte à Bahia. Este empreendimento foi o molde ao qual se adequou, para o tornar eficaz, a organização familiar, e toda a estrutura de poder. A estruturação resultante era muito mais complexa que as já existentes formações econômico-sociais das sociedades européias da época, já que esta população surgiu da fusão de brancos, negros e índios provenientes de

matrizes muito díspares, além de estar inserida na economia agroindustrial do comércio mundial nascente.

Os dois pólos desta sociedade estão nos senhores de engenho e escravos fundidos numa forma viável de coexistência. O senhor de engenho era um empresário nativo abrazeirado pelo convívio com a gente da terra, diferenciando-se inclusive dos poucos portugueses que possuíam renda semelhante. O escravo, índio ou negro, embora polarmente oposto ao senhor tinha mais em comum com este, pelo compartilhamento da língua e visão de mundo, que com seus ancestrais nas tribos brasileiras ou africanas. Apesar de separados pelos antagonismos de seus interesses eram “dois alternos mutuamente complementares dentro da mutualidade desigual de uma formação colonial-escravista” (RIBEIRO, 2006, p. 252).

A família patriarcal não deixava espaço para outras formas dignas de acasalamento sendo impossível para os negros e mestiços qualquer estruturação familiar. Neste ambiente o senhor e seus filhos eram reprodutores soltos que podiam emprenhar a quem quisessem. Estas relações explicavam-se em parte devido ao caráter mourisco e mestiço do português o tornava preparado mais que qualquer outro possível colonizador para o convívio com povos morenos e para a empreitada tropical que aqui se estabeleceu.

Relações ambíguas pautavam este relacionamento fisicamente tão próximo e socialmente tão distante. A subordinação de todos ao senhor de engenho ocorria de tal forma que este era dono não apenas da casa e instalações mas também das pessoas e de tudo o mais podendo dispor com absoluto arbítrio. O poder do senhor, dentro de seu domínio se estendia à sociedade inteira. Mesmo o clero e a administração do reino a ele se curvavam, o que indicava claramente que a vontade deste homem era a lei e um bom relacionamento pessoal com ele e todos os de seu círculo mais íntimo era fundamental.

A análise de Ribeiro (2006) até este ponto é muito semelhante à de Freyre (2004) a não ser pela descrição romanceada e adoçada das relações entre senhor e escravo feitas pelo último. Uma menção explícita à Casa Grande & Senzala encontra-se no seguinte parágrafo:

Ao lado da casa-grande, contrastando com seu conforto ostentatório, estava a senzala, constituída de choças onde os escravos viviam uma existência subumana, que só se tornava visível porque eles eram os escravos. Da casa-grande, com a figura do senhor, da sinhá, das sinhazinhas e suas mucamas temos descrições as mais expressivas e nostálgicas de uma antropologia que sempre focalizou o engenho através dos olhos do dono. Dos brancos pobres e dos mestiços livres, engajados como empregados, mascates e técnicos, assim como do submundo dos escravos do eito não contamos, ainda, com reconstituições fidedignas e, menos ainda, com uma perspectiva adequada de interpretação (RIBEIRO, 2006, p. 246 a 247).

Um episódio ilustrativo da relação desta população com as leis e normas vigentes já indicava a presença do Formalismo que, segundo Ramos (1983), deu origem ao traço cultural **Jeitinho**, ocorreu na época da invasão Holandesa no Nordeste, no limiar do século XVII. Os senhores de engenho não ofereceram grande resistência à invasão já que aos olhos de muitos destes pareceu melhor uma sujeição comercial a uma Holanda próspera que a um Portugal falido e submetido à Espanha.

Os Holandeses, mais desenvolvidos do ponto de vista capitalista, ofereceram financiamentos para melhoria do negócio, que foi prontamente aceito e proporcionou a renovação das instalações e da escravaria. A ruptura com os novos sócios ocorre quando, fiéis à lógica capitalista que seguiam, passam a exigir o pagamento pontual dos empréstimos e a executar as dívidas pela expropriação de alguns engenhos dos devedores mais resistentes ao pagamento. Neste momento os mais animados em colaborar na primeira fase fizeram-se imediatamente patriotas, defensores ardorosos da pátria portuguesa e da religião católica.

O núcleo caboclo foi formado pelas populações que habitam a Amazônia, vivendo do

tornou-se economicamente inviável com o cultivo de seringais no Oriente e o surgimento da borracha sintética.

Os índios exerceram papel fundamental nesta sociedade já que foram os transmissores das lições de sobrevivência na floresta. Os colonizadores não resistiriam à mata amazônica sem os índios que foram seus olhos, mãos e pés. A mestiçagem de brancos com índias foi estimulada pela Coroa portuguesa frente à incapacidade de atender aos apelos, por mulheres portuguesas.

Na empresa do seringal a terra em si não tinha valor e a floresta representava apenas obstáculo para alcançar as raras espécies realmente úteis. O importante era o conhecimento das vias de acesso e a obtenção de mão de obra para explorá-las. A mão de obra era recrutada por meio de um sistema de aliciamento e mantida mediante o uso da força e de um sistema de endividamento do qual nenhum conscrito conseguia escapar. Repetia-se, deste modo, as relações de hierarquia entre os caboclos e os patrões ou gerentes, do mesmo modo que ocorriam entre os senhores de engenho e escravos.

O núcleo sertanejo localizado geograficamente desde o Nordeste árido até o chamado Brasil Central era formado por um tipo particular de população que tem no pastoreio sua especialização. No início os senhores de engenho da costa possuíam sesmarias da orla do sertão e criavam ali seu gado. Posteriormente esta atividade passou para a mão de criadores, que se tornaram os maiores latifundiários do país.

O regime de trabalho desta atividade não se baseava na escravidão e sim no pagamento por intermédio de gêneros de manutenção e crias do rebanho. Nos currais viviam as famílias dos vaqueiros com os ajudantes e nestes núcleos eram plantados roçados e amansadas algumas vacas para produção de leite, coalhada e queijos. As relações com o dono das terras era bastante hierarquizada, embora menos desigual se comparada ao senhor de engenho. O convívio intenso do senhor com seus serviçais e até a apreciação de suas

qualidades não aproximavam socialmente as classes embora houvesse, relações de compadrio e apadrinhamento entre eles.

Exceto por festas regionais, onde havia competições de habilidade entre os vaqueiros, o que imperava era o isolamento nos núcleos sertanejos, cada um estruturado autarquicamente e voltado sobre si mesmo.

As relações do sertanejo com seu patrão eram pautadas pelo respeito e deferência e cada vaqueiro se esforçava por mostrar sua prestimosidade de servidor e sua lealdade pessoal e política. O temor de serem malvistas fazia-os aceitar restrições em sua vida pessoal e familiar. O temor supremo era verem-se desgarrados, sem patrão e senhor que os protegesse do arbítrio do policial, juiz ou cobrador de impostos. Como ficavam ilhados no latifúndio pastoril tinham verdadeiro pavor de serem excluídos do nicho em que viviam, já que isso equivaleria a mergulhar na terra de ninguém, na condição de fora da lei. Observa-se deste modo a relação coletivista, já apontada por Hofstede (2001) também neste grupo. Vários traços são apontados nesta análise tais como a Hierarquia e a troca de lealdade por proteção, características da sociedade relacional.

O sertanejo arcaico caracteriza-se por sua religiosidade singela tendente ao messianismo fanático, por seu carrancismo de hábitos, por seu laconismo e rusticidade, por sua predisposição ao sacrifício e a violência. E, ainda, pelas qualidades morais características das formações pastoris do mundo inteiro, como o culto da honra pessoal, o brio e a fidelidade a suas chefaturas (RIBEIRO, 2006, p. 320).

Uma das formas de revolta típica da região era o cangaço, surgido do próprio sistema colonial do latifúndio pastoril, que incentivava o banditismo por meio do aliciamento de jagunços pelos coronéis como seus capangas e também como vingadores. A ambigüidade era a regra na relação do sertanejo com o cangaçeiro, que eram ao mesmo tempo sanguinários e tementes a Deus, temidos e admirados, condenados e louvados.

O fanatismo religioso, outra característica sociocultural do sertanejo, baseava-se em crenças messiânicas e criou líderes como Antonio Conselheiro, que possuía a capacidade de infundir esperança de salvação e de uma vida melhor às massas sertanejas ainda na terra. Estas, quando ativadas, transfiguram-se e passa da habitual humildade e resignação a uma combatividade extrema sendo o episódio de Canudos o mais representativo desta transfiguração.

A chamada área cultural caipira espalha-se por toda a área florestal e campos naturais do Centro Sul do país desde São Paulo, Espírito Santo e Estado do Rio de Janeiro, na costa, até Minas Gerais e Mato Grosso. É a antiga área em que os Paulistas velhos preiavam índios e buscavam ouro e que, após o fim da mineração, foi ocupada por uma população extremamente dispersa e desarticulada.

Inicialmente a economia era de subsistência e a produção não era comercializada a não ser em lotes mínimos. Embora houvesse dispersão não havia segregação pois novas formas de convívio e colaboração, como os mutirões, estruturaram o que viriam a se tornar os bairros rurais. A população caipira satisfazia, desse modo, suas condições mínimas de sobrevivência. Os que fugiam deste convívio, penetrando sós nos sertões eram olhados como gente suspeita de alienação cultural.

Passadas as décadas de maior recesso, 1790 a 1840, expandiram-se novas formas de produção agroexportadora e com elas a instalação de um poder estatal mais efetivo. No entanto, este Estado penetrava o mundo caipira como representante da camada proprietária e o obrigava a uma sujeição. Fazia-se necessário, deste modo, o amparo de um senhorio, que se fizesse compadre, e que pudesse lhe assegurar a proteção indispensável. Semelhante ao ocorrido com o sertanejo, seu medo era ver-se sozinho frente a esta ordem impessoal que avançava sobre seu mundo.

Observa-se, aí, a presença de vários traços como a Sociedade Relacional e a busca por proteção em troca de lealdade. DaMatta (1978, 1984) voltaria a este tema ao tratar do indivíduo e da pessoa. O medo do caipira, e também do sertanejo, era tornarem-se o que DaMatta (1978, 1984) chamou de indivíduo, sujeito a regras impessoais e sem mediação entre ele e o todo. Este medo decorria da percepção que as regras não eram favoráveis a ele e portanto fazia-se necessário aliar-se com algum poderoso. Decorre, daí, o traço hierárquico, sempre presente e forte em todas as populações analisadas.

O crescimento da cultura de café promoveu uma reordenação social, com o caipira resistindo ao regime de fazenda onde o trabalho é marcado por toque de sino e dirigido por um capataz autoritário, por considerá-lo semelhante ao trabalho escravo. Deste modo, após o fim do regime de escravidão e, mesmo com a existência de milhões de caipiras subocupados, o sistema de fazendas teve que apelar para a imigração européia maciça.

A imagem do Jeca Tatu, revelada nas páginas de Monteiro Lobato, mostrando o caipira de cócoras sobre os calcanhares caricaturado como preguiçoso e que respondia com um **não paga a pena** a qualquer proposta de trabalho, mostrava uma imagem verdadeira dentro de uma interpretação falsa. Esta imagem não revela o traumatismo cultural em que vivia o caipira, despojado de suas terras e resistente a abandonar seu modo de vida.

Por fim, Ribeiro (2006) trata da formação do Brasil sulino, que também foi resultado da ocupação paulista na antiga região de prévia dominação espanhola. O resultado foi uma área que, devido a outras influências, apresentava uma heterogeneidade cultural se comparada a outras áreas do Brasil. Sua formação é proveniente de três matrizes, os lavradores matutos de origem principalmente açoriana que ocuparam a faixa litorânea do Paraná para o sul, os gaúchos da zona de campos da fronteira rio-platense e bolsões pastoris Catarinenses, e os gringo-brasileiros, descendentes de europeus, ilhados na zona central e avançando sobre as duas outras áreas.

A coexistência destes três complexos os torna homogêneos com a difusão de traços e costumes de um ao outro. A proposta da colonização portuguesa de estender seus domínios ao sul, até o Rio da Prata resultou em décadas de negociação para a fixação das fronteiras e gerou, por consequência, uma identificação étnica nos povos do sul tanto mais profunda porque constantemente colocada à prova.

A relação entre patrão e empregado, no caso entre estancieiro e gaúcho, remetem ao traço cultural da Sociedade Relacional. A união entre eles ocorria nas cavalgadas e nas provas de maestria como boleadores e laçadores de reses bravias, mas o convívio cordial era remarcadamente respeitoso e assimétrico. O gosto do patronato de viver cercado pelo convívio servil de peões-carrapato, que lhe preparam a erva, assam o churrasco e acertavam encontros com as chinas da vizinhança, também são indicadores deste traço.

O traço hierárquico, expresso na troca de lealdade por proteção, está presente no regime de parceria entre os gaúchos lavradores de terrenos alheios. Como são dependentes do proprietário, este lhe cobra a metade ou a terça parte da colheita, além da lealdade pessoal e política.

2.3.4 Roberto DaMatta

As duas obras de Roberto DaMatta que serão analisadas neste estudo, **Carnavais, Malandros e Heróis** e **O que faz o Brasil, Brasil?**, foram publicadas pela primeira vez respectivamente em 1978 e 1984. Ambas surgem, portanto, num contexto muito diferente da década de 30, época das publicações de Gilberto Freyre e Sérgio Buarque de Holanda. O país já era, então, predominantemente urbano e industrializado. DaMatta (1978, 1984) não analisa a mistura de raças como Freyre (2004), ou dialoga com as forças políticas da época como Holanda (1995), mesmo porque não havia muitas opções de diálogo já que o país atravessava

um período de ditadura militar que só se encerraria em 1985. Diferenciando-se também de Ribeiro (2006), sua análise é focada em um Brasil mais urbano, com forte referência à sociedade carioca. O estilo e a forma das obras de DaMatta também são bastante diversos dos demais autores considerados.

A visão da antropologia social predominante nas obras não prioriza o aspecto da formação histórica, mas focaliza nos rituais e personagens que seriam, de certo modo atemporais. Na visão de DaMatta (1978, 1984) estas manifestações e personagens culturais têm, é certo, uma história, mas quando tomados para verificação de seu significado social, podem ser considerados ao longo ou até fora do eixo temporal. Daí por que, segundo ele, servem para construção e promoção da identidade e caráter de sociedades complexas, como é o caso da brasileira.

DaMatta (1978, 1984) não oferece interpretações formais, no sentido acadêmico, de conceitos e faz algumas simplificações, aparentemente visando tornar as obras mais acessíveis. O fio condutor das duas obras é a busca das relações entre as práticas sociais, o **brasil** pequeno do título, com a formação expressa mais concretamente no conceito de pátria, do Brasil. Trata-se da busca das relações baseadas em coisas universais, num conceito que remete a todas as possibilidades humanas (formas de se relacionar, trabalhar, relação com a religião, entre outros), com a formação de certo sistema específico. Esta relação, que forma a identidade do brasileiro, é única e remete, segundo a visão de Hofstede (2001), à busca do entendimento dos valores mais profundos dessa sociedade.

Na visão de Schein (1997) os rituais estão no nível cultural mais externo em que é fácil observar a manifestação cultural, mas a interpretação é difícil. Para Hofstede (2001), cujo trabalho seria mais adequado para o caso em questão por se estar tratando de cultura nacional, os rituais estão no terceiro nível cultural e após este nível viriam os valores que formam o **núcleo duro** da cultura. Já os heróis estão no segundo nível, logo acima dos rituais.

Logo a análise cultural realizada por DaMatta (1978, 1984) encontra-se bastante alinhada com o modelo de Hofstede (2001) já que DaMatta (1978, 1984) parte das camadas mais próximas do núcleo do modelo, visando exatamente desvendá-lo ou seja, desvendar o mapa mental dos brasileiros.

No nível dos Heróis de Hofstede (2001) poderíamos colocar tantos os Malandros como os Heróis de DaMatta já que, tanto uns como os outros possuem traços admirados pela cultura brasileira. Segundo Barbosa (1996), a relação dos brasileiros com estes tipos é pautada pela ambigüidade. Enquanto no Brasil o herói deve provar seu valor constantemente por meio da realização de vários feitos extraordinários ele deve, além disso, não apresentar nenhuma mácula de caráter. Desse modo, grandes realizadores como o Barão de Mauá não tiveram em suas épocas o justo reconhecimento. Já nos EUA o herói é aquele que deixa sua marca, sua impressão digital, no mundo e é uma pessoa ordinária (*ordinary guy*) com fraquezas e defeitos, mas que consegue se sobrepor (BARBOSA, 1996).

DaMatta (1978, 1984) aponta que nos rituais, especialmente os coletivos, as sociedades têm uma visão alternativa de si mesmas. Entra-se num terreno ambíguo sendo que a sociedade não fica nem em seu estado **normal** nem no estado em que **poderia ser**, ou seja, aquele em que o mundo abrir-se-ia para um plano de abundância, plenitude e liberdade. No Brasil, durante o carnaval, os pobres viram ricos e o viés hierárquico/ repressivo da sociedade é deixado de lado. A vida transcorre com mais liberdade e individualidade. O carnaval e outros rituais brasileiros, como as paradas militares (7 de setembro) e procissões, são estudados por DaMatta (1978, 1984) como uma dramatização dos valores, ideologias e relações da sociedade.

Haveria muito mais diferenças, além das econômicas, entre países como Brasil e EUA, parâmetro constante de comparação. A identidade do brasileiro é buscada nas irmandades e associações populares que são voltadas para fora do sistema. Nunca dizemos

iguais, mas separados, porém diferentes, mas juntos, num reflexo claro da hierarquização de nossa sociedade. (DAMATTA, 1978).

Esta questão da diferenciação entre as pessoas é analisada pelo autor por meio do conceito de indivíduo e pessoa. O indivíduo é aquela entidade social que pertence à massa, ou seja, estão sujeitos às leis impessoais que governam aqueles que não têm boas relações. Devem obedecer à lógica jurídica, que tem razões que o coração desconhece. O indivíduo, no Brasil, pode ser visto como um renunciador, aquele que recusa um poderoso sistema de relações pessoais e, no extremo, rejeita a família, o compadrio, a amizade e o parentesco. Já nos EUA tudo indica ser impossível renunciar ao sistema já que o único movimento que parece possível é o de alinhamento. Mesmo movimentos de contestação, como o movimento *hippie* já foram canibalizados e incluídos na caracterização do *American Way of life*.

O conceito de pessoa / indivíduo de DaMatta (1978) remete à questão da cordialidade tratada por Holanda (1995). A pessoa estaria sujeita a relações cordiais, pautadas por relações provenientes do coração, do íntimo, familiar e privado. Já o indivíduo está sujeito à lei, pura e simples. Observa-se assim a dificuldade do brasileiro de se relacionar com leis e regras já que se entende que tudo é baseado em relações de amizade e todos querem ser **amigos do rei**.

Na dimensão de coletivismo / individualismo, analisado na pesquisa de Hofstede (2001), o Brasil caracterizou-se, conforme mencionado anteriormente, como uma sociedade coletivista. Nestas sociedades os membros associam-se em grupos fortes e coesos e formam sua identidade por meio deles. Os EUA foram caracterizados nesta pesquisa como individualista o que se confirma na análise de DaMatta (1978) que diz que, enquanto nos EUA, a regra é o indivíduo, no Brasil é a pessoa. No Brasil o termo individualismo tem um caráter negativo, sendo sinônimo de egoísmo, que é atitude condenável. Um resumo das características determinantes entre o indivíduo e a pessoa, na visão de DaMatta (1978) está apresentada no Quadro 1.

Indivíduo	Pessoa
Livre, tem direito a um espaço próprio	Preso a totalidade social à qual se vincula de modo necessário
Igual a todos os outros	Complementar aos outros
Tem escolhas que são vistas como seus direitos fundamentais	Não tem escolhas
Tem emoções particulares A consciência é individual	A consciência é social (isto é, a totalidade tem precedência).
A amizade é básica no relacionamento = escolhas	A amizade é residual e juridicamente definida
O romance e a novela da vida íntima, individualista (obra do autor), são essenciais	A mitologia, as formulações paradigmáticas do mundo são básicas como formas de expressão.
Faz as regras do mundo onde vive	Recebe as regras do mundo onde vive
Não há mediação entre ele e o todo	A segmentação é a norma.

Quadro 1 - Diferenças entre o Indivíduo e a Pessoa
Fonte: DaMatta (1978, p. 225 a 226)

Para que o brasileiro possa tornar-se indivíduo seria necessário negar o caráter relacional da sociedade brasileira. Na pesquisa coordenada por Hofstede (2001) o Brasil apresentou característica de sociedade coletivista, ou seja formada por grupos fortes e coesos. Neste sentido, para que as características do indivíduo, citadas no quadro 1, passassem a ser dominantes na sociedade brasileira deveria haver antes um processo de individualização que significaria uma quebra dos vínculos sentimentais com a casa, a família e o eixo das relações pessoais como meios de ligação com o todo (DAMATTA, 1978). Para ocorrer a individualização seria necessário haver uma ligação direta com outras estruturas:

Trata-se de buscar uma ligação direta com o Estado, por meio de associações voluntárias como o sindicato, o partido político e os órgãos de representação de classe. Mas para tanto é preciso abrir mão dos direitos dados pelo sangue, pela filiação, pelo casamento, pela amizade e pelo compadrio. (DAMATTA, 1978, p. 231 a 232)

Este caráter relacional de nossa sociedade aparece com bastante clareza na expressão: **Aos amigos, tudo, aos inimigos, a lei**. Além desta, várias expressões corriqueiras na sociedade brasileira são analisadas na obra. As expressões **dia-a-dia** ou **dura realidade da vida** mostram a rotina impiedosa do cotidiano onde ocorre a opressão da hierarquia do poder ilustrada pelo **sabe com quem está falando?**, a expressão mais analisada da obra, e obviamente pelo **cada coisa em seu lugar**. A aversão a regras, no que pode ser um indicador do Jeitinho, é ilustrada na expressão **Caxias**, uma alusão ao patrono do exército nacional. Esta expressão indica alguém com preocupação em seguir as normas e, por seu caráter pejorativo, indica a percepção complexa que os brasileiros têm da ordem social. (DAMATTA, 1978).

A hierarquização da sociedade aparece também nos desfiles das escolas de samba embora de maneira paradoxal. Estas associações populares reúnem em seu corpo permanente, em geral, pessoas das camadas mais baixas e marginalizadas da população do local ao qual pertencem. A ordem dos desfiles é feita por meio de sorteio com as escolas sendo classificadas em grandes e pequenas pois elas estão competindo. O objetivo final do desfile é premiar a melhor escola, a que será a campeã daquele ano (DAMATTA, 1978). Logo mesmo os grupos populares organizam-se segundo o esquema dominante da hierarquia que impera na sociedade brasileira.

Nestes desfiles também chama atenção a inversão de papéis. O desfilante, geralmente pobre e mulato, caracteriza-se como um nobre, rei ou figura mitológica. Os ricos (dominantes) não são vistos como burgueses, pois se o fossem seriam satirizados, mas são representados como nobres. Desse modo o desfile tem um caráter domesticado, havendo uma trégua entre dominados e dominantes (DAMATTA, 1978).

O mesmo povo que participa do carnaval também está presente nas paradas militares como a do dia da pátria. Neste caso, a hierarquia está bastante clara pois ocorre nítida separação de papéis, inclusive com separação física entre a platéia e as autoridades. Enquanto

na parada ocorre a marcha marcada pela continência gestual, no carnaval ocorre a dança com a total incontinência. O dia da pátria é um rito formal de celebração da estrutura enquanto o carnaval é um rito informal que fortalece o senso de comunidade (DAMATTA, 1978).

Este comportamento ambíguo refletido nos rituais brasileiros é visto com naturalidade e não causa surpresa ou polêmica o fato de que o povo que faz o carnaval ser o mesmo do Sete de Setembro; do chefe **boa praça** usar da famosa expressão **sabe com quem está falando?** quando lhe convém; do Malandro e do Caxias serem igualmente admirados e do homem cordial ser capaz de violência. É também desta visão ambígua que surge o caudilho autoritário, mas paternal na sua simpatia. (DAMATTA, 1978).

A análise do autor entre a oposição do que ele chama de espaço da casa e espaço da rua também é feita com base nesta ambigüidade. A rua seria o mundo com suas paixões, imprevistos e acidentes, implicando movimento, novidade e ação. A casa seria o universo controlado onde as coisas estão em seus lugares, tudo remetendo à harmonia e calma. Na casa as associações são regidas pelo parentesco e associações de sangue com as relações hierárquicas ocorrendo **naturalmente** por meio do sexo e da idade, ou seja, homens mais velhos têm precedência. Na rua as relações de hierarquia não estão tão claras, logo é preciso estar atento para não violar hierarquias não percebidas. A rua é a morada do malandro, um tipo que usa da ambigüidade como instrumento de vida. (DAMATTA, 1984).

O espaço da casa está relacionado à pessoa (e não ao indivíduo), pois dentro deste grupo todos são tratados segundo laços afetivos. Até mesmo as empregadas domésticas que, como é costume dizer, são parte da família. Expressões como **mulher da rua**, ou **mulher da vida** também denotam a separação entre os dois espaços (DAMATTA, 1984). Quando desejamos traçar um ambiente organizacional favorável da empresa na qual se trabalha é comum dizermos que a empresa funciona como uma grande família e que nos sentimos em casa quando estamos lá. É de se esperar que, para que a empresa seja uma família, as relações

também devam ser pautadas pelos critérios de cordialidade, ou seja, de emotividade. Logo o chefe boa-praça é aquele que é amigo dos funcionários e eventualmente **quebra alguns galhos**. Estas relações estão ligadas ao caráter relacional da sociedade e também ao famoso jeitinho.

Dentre as expressões analisadas na obra de DaMatta (1978, 1984) o **sabe com quem está falando?** ocupa papel central. A expressão reflete um rito de autoridade e revela um traço marcante da vida social do país que nos coloca muito mais próximos da escala hierárquica do que das associações espontâneas do carnaval e futebol. Neste sentido é uma negação de vários outros traços brasileiros como o Jeitinho, a Malandragem e a Cordialidade já que todos eles remetem a um entendimento por meio da negociação e consenso enquanto o **sabe com quem está falando?** cria uma situação de impasse.

A expressão, embora comum, soa antipática, pois revela conflito e choca-se com outra característica brasileira que é a aversão ao conflito. O conflito aberto e decorrente de uma diferença de opiniões é um indicador do igualitarismo individualista e se choca com a tendência hierarquizante de nossa sociedade. O **sabe com quem está falando?** denuncia, deste modo, esta aversão à crise que pode ser apontado como traço social de um sistema muito preocupado com o **cada qual em seu lugar**, ou seja, com a hierarquia e autoridade. (DAMATTA, 1978).

O caráter relacional da sociedade também se expressa por meio do **sabe com quem está falando?**, quando o uso da expressão é feito para mostrar uma identificação social vertical. Muitas vezes, após fazer a pergunta, o questionador se identifica como **o motorista do Ministro** ou **a esposa do deputado Fulano de Tal**.

A expressão é reflexo do peso das relações pessoais nos espaços em que as leis do estado burocrático não penetram. Reflete a profunda hierarquia vigente, já que é usada sempre para promover uma hierarquização em situações em que deveriam valer regras impessoais.

Logo em situações como disputas de trânsito e outras é comum a expressão ser usada para restabelecer a ordem no chamado espaço da rua e promover a hierarquização. Nesta situação em que deveria prevalecer o indivíduo (impessoalidade) alguém exige tratamento de pessoa (diferenciado em função de seus relacionamentos).

O **sabe com quem está falando?** também está ligado a outra característica brasileira, a aversão a conflitos, já que esta tendência hierarquizante da sociedade impede o conflito aberto decorrente de uma divergência de opiniões. Sociedades em que impera o igualitarismo individualista, como a americana, não evitam o conflito que é resolvido por meio do mecanismo jurídico. A fixação do americano por processos e tribunais, inclusive dando origem a um segmento de filmes cinematográficos conhecidos por **filmes de tribunal**, é um indicador desta característica.

Algumas variantes do **sabe com quem está falando?** são: **Quem você pensa que é?**, **Onde você pensa que está?**, **Recolha-se a sua insignificância!**, **Veja se me respeita!**, **Vê se te enxerga!**. Todas estas expressões cumprem o mesmo papel na sociedade brasileira que é o estabelecimento, ou restabelecimento, da hierarquia e da ordem. Já nos EUA há uma expressão relacionada mas que cumpre papel oposto. Àquele que se julga superior para passar à frente de outros em filas, ou para descumprir leis do trânsito, o americano dirá *Who do you think you are?* a fim de recolocar a pessoa no seu lugar de igual aos demais. Enquanto no Brasil ressalta-se a hierarquia e a superioridade, nos EUA o rito reafirma a igualdade.

O **sabe com quem está falando?** assim como o Jeitinho e a Malandragem estão no meio de um embate entre o sistema de leis que deveria valer para todos indistintamente e as relações que permitem pessoais que permitem um tratamento diferenciado o qual, no entanto só vale para quem tem as tais relações. O sistema de leis de um país é decorrente de uma adequação entre a prática social e o mundo constitucional e jurídico. A função das leis é fazer a sociedade funcionar bem e, para isso, deve ser norma universal não pactuando com

privilégios baseados na escala social. No Brasil frente a um mesmo crime, como um assassinato, o bacharel tem direito à prisão especial, enquanto alguém sem tal titulação não tem. A justiça brasileira em geral aceita várias gradações e hierarquias e faz acompanhar de cada lei um peso e uma escala (DAMATTA, 1984). Desse modo como exigir imparcialidade na aplicação das leis se as próprias leis são parciais? Esse fato gera descrédito junto ao sistema jurídico e, por consequência, cada um tenta resolver a situação ao seu modo e usando seus próprios recursos. Daí decorre o famoso jeitinho brasileiro, desta inadequação entre as leis e sua prática social. Pode ser definido como um modo simpático e humano de relacionar o impessoal com o pessoal, ou como um modo legítimo e pacífico de promover a junção entre a lei e a pessoa que a está usando.

Um exemplo clássico de Jeitinho, adaptado de DaMatta (1984), ocorre quando um anônimo necessita resolver algum assunto de interesse pessoal em alguma repartição pública. Na falta de alguma das exigências legais o anônimo encontra-se diante de um impasse já que, a princípio, não poderá resolver seu problema. Nestas situações o próprio balcão das instituições já coloca uma hierarquização entre os agentes pois o funcionário está perfeitamente identificado em seu papel e não vê razão para tratar o anônimo diferenciadamente, afinal trata-se de um indivíduo qualquer e a lei deve ser seguida. O anônimo, então, sempre agindo com humildade, pergunta se não poderia haver um jeito e, em algumas situações tenta encontrar um elo comum com o funcionário, como o mesmo time de futebol, ou a cidade em que nasceram ou passaram a infância. A invocação da relação pessoal elimina o indivíduo e traz à cena a pessoa, para a qual as leis são diferenciadas. Em vista disso muitas vezes o impasse é resolvido prevalecendo uma relação social menos injusta (DAMATTA, 1984).

Uma outra maneira de resolver este mesmo impasse seria por meio do já citado **sabe com quem está falando?**. No caso não haveria humildade e o anônimo sacaria a expressão

para tentar fazer valer seus interesses. Ao invés da harmonização e busca da igualdade simpática do jeitinho haveria uma hierarquização inapelável. Logo a expressão tão autoritária pode ser vista como o simétrico, o oposto do jeitinho.

O Jeitinho pode ser bastante relacionado a uma cantada já que quem deseja usar desta prática precisa exercitar seu poder de sedução. Esta comparação remete à figura do malandro que seria um profissional na arte do jeitinho e da sobrevivência em situações adversas. O malandro usa de histórias, contos-do-vigário e outros para tirar proveito de situações em seu favor. A Malandragem, como definida neste estudo, pode estar situada entre a lei e a total desonestidade mas será vista aqui como “um modo tipicamente brasileiro de cumprir ordens absurdas, uma forma ou estilo de conciliar ordens impossíveis de serem cumpridas com situações específicas e, também, um modo ambíguo de burlar as leis e as normas sociais mais gerais.” (DAMATTA, 1984, p. 103)

O malandro é o símbolo do carnaval carioca. No chamado mundo burguês a ordenação é feita por eixos únicos, por exemplo, de economia e política. Para o malandro existem outras dimensões com a realidade lida por meio de vários códigos e eixos. “Sou pobre, mas tenho a cabrocha (mulher), o luar e o violão.” (DAMATTA, 1978, p. 67). Na música de Chico Buarque, Ópera do Malandro, há uma descrição interessante. O malandro seria aquele que mora na Lapa, bairro da boemia carioca, mas que já não é figura tão comum quanto o foi em tempos anteriores pois, segundo dizem as más línguas, ele se **regenerou**, trabalha e **chacoalha** diariamente num trem da Central (do Brasil). É a descrição pelo avesso, tudo o que um verdadeiro malandro não faria seria submeter-se de tal maneira à chamada ordem. Em outra música do mesmo autor, o Malandro **surge na praça (espaço da rua) outra vez, caminhando na ponta dos pés, como quem pisa nos corações**. Esta é outra definição interessante do malandro, a de ser alguém que capta com clareza o perfil psicológico das pessoas e, deste modo, consegue que deseja usando de seu charme e de sua **lábria**.

2.3.5 Resumo dos Traços Brasileiros segundo Freyre, Holanda, Ribeiro e DaMatta

Traço	Subtraço	Evidências
Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> - Paternalismo; - Autoritarismo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Reflexo do patriarcalismo no Estado por meio da privatização do poder pelas famílias (FREYRE, 2004); - A preferência por uma figura de líder com características autoritárias desde que haja simpatia e afetividade no relacionamento é uma herança paternalista do complexo da Casa Grande e Senzala (FREYRE, 2004); - Rito Autoritário que é usado para impor hierarquia em situações de impasse: Sabe com quem está falando? (DAMATTA, 1978, 1984); - Ritos que reforçam a hierarquia (Paradas e Procissões) ou que a subvertem durante pequeno período (Carnaval) apenas para reafirmá-la na prática (DAMATTA, 1978, 1984); - O conflito aberto e decorrente de uma diferença de opiniões é um indicador do igualitarismo individualista e se choca com a tendência hierarquizante de nossa sociedade (DAMATTA, 1978, 1984); - A relação das várias populações descritas por Ribeiro (2006), crioulos, gaúchos, sertanejos, e caipiras com seus patrões sempre é pautada pela hierarquia rígida e enorme distanciamento social.
Ambigüidade	<ul style="list-style-type: none"> - Equilíbrio de Antagonismos; - Indisciplina; 	<ul style="list-style-type: none"> - Características do colonizador Português: Flexibilidade, Plasticidade, Mobilidade, Miscibilidade (atuando na mistura de raças e na formação de uma nova cultura tropical) (FREYRE, 2004); - Ausência de orgulho de raça no português, como mais uma face de sua plasticidade (FREYRE, 2004; HOLANDA, 1995); - A mistura do português com os trabalhadores braçais de cor já veio da metrópole e diminuiu qualquer idéia de separação entre as castas/raças, bem como qualquer disciplina fundada em tal separação (HOLANDA, 1995) - Mistura entre o público e o privado, invasão do Estado pela família (HOLANDA, 1995); - O caráter afetivo, irracional e passional do brasileiro levaria a uma “estagnação ou antes uma atrofia correspondente das qualidades ordenadoras, disciplinadoras” (HOLANDA, 1995) - Nunca dizemos iguais, mas separados, porém diferentes, mas juntos (DAMATTA, 1978, 1984). - Comportamentos diferenciados segundo o espaço da casa e da rua. A rua é o local das paixões e imprevistos em contraponto à harmonia e previsibilidade da casa. (DAMATTA, 1978, 1984); - O espaço da rua é a morada do malandro, aquele que faz da ambigüidade uma forma de vida (DAMATTA, 1978, 1984); - Hierarquia x Afetividade: envolvimento cordial x afetivo / autoritário x violento (FREYRE, 2004); - Relação variando entre o temor e a admiração do sertanejo com o cangaceiro (RIBEIRO, 2006)

Sociedade Relacional	<ul style="list-style-type: none"> - Cristianismo "de família"; - Cordialidade; - Lealdade; - Personalismo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Suposição de intimidade com os santos (FREYRE, 2004; HOLANDA, 1995); - Relações adoçadas entre as classes devido ao contato íntimo entre os dominantes e dominados durante o processo de colonização (FREYRE, 2004); - Homem Cordial: relações baseadas em critérios subjetivos de antipatia e simpatia (HOLANDA, 1995); - Necessidade de manter relacionamentos baseados na afetividade em situações que poderiam pautar-se pela impessoalidade dos agentes, como negociações por exemplo (HOLANDA, 1995); - A regra no Brasil é a existência como Pessoa em oposição à idéia de Indivíduo. Enquanto a Pessoa é presa à totalidade social à qual se vincula de modo necessário e é complementar aos outros, o Indivíduo é livre e tem direito a um espaço próprio (DAMATTA, 1978, 1984); - Aos amigos, tudo, aos inimigos, a lei (DAMATTA, 1978, 1984); - Proteção em troca de lealdade e obediência nos complexos da Casa Grande e Senzala (FREYRE, 2004); - A cordialidade proposta por Holanda (1995) abre espaço para o surgimento de lideranças personalistas baseado no caráter afetivo, irracional e passional do brasileiro; - O medo do sertanejo e do caipira de se verem desgarrados de seu grupo, sem ter alguém mais poderoso que os protegesse (RIBEIRO, 2006);
Jeitinho	<ul style="list-style-type: none"> - Formalismo (separação entre a norma e a prática) - Flexibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso da expressão jocosa Caxias, que desdenha de quem segue as regras (DAMATTA, 1978, 1984); - Entre o Sim e o Não , o Pode e o Não pode, o brasileiro acredita que sempre existe um talvez (DAMATTA, 1978, 1984); - A justiça brasileira em geral aceita várias gradações e hierarquias e faz acompanhar de cada lei um peso e uma escala (DAMATTA, 1978, 1984, 1984), o que dificulta a exigência de imparcialidade na aplicação das leis já que as próprias leis são, de certo modo, parciais; - Modo legítimo e pacífico de promover a junção entre a lei e a pessoa que a está usando (DAMATTA, 1978, 1984); - O Jeitinho é o oposto do sabe com quem está falando?, pois procura soluções de consenso (DAMATTA, 1978, 1984); - O Malandro é um profissional na arte do jeitinho e da sobrevivência em situações adversas (DAMATTA, 1978, 1984). - Relação ambígua dos senhores de engenho com as normas capitalistas impostas pelos Holandeses quando da época da invasão, indicando, já nesta época, a presença do Formalismo (RIBEIRO, 2006).
Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> - Aventureiro - Imediatismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Caráter aventureiro do colonizador português, que deseja "colher o fruto sem ter plantado a árvore" (HOLANDA, 1995); - Busca por recompensas imediatas, que é o ideal do aventureiro (HOLANDA, 1995);

Quadro2 – Resumo dos traços culturais brasileiros

Fonte: Elaborado pelo autor

A escolha dos traços, segundo os autores chamados de ensaístas, foi feita com o objetivo de englobar a maior parte das características culturais verificadas nas leituras das obras. Deste modo foram levantados cinco traços nomeados como Hierarquia, Ambigüidade, Sociedade Relacional, Jeitinho e Malandragem. Os traços foram definidos por meio de subtraços e evidências sendo que o resumo dos mesmos encontra-se no Quadro 2.

A escolha de cinco grandes traços é arbitrária e a fronteira entre um e outro não é simples de ser determinada como ilustra o fluxograma 1. Neste fluxograma as setas cheias indicam os subtraços que compõe o traço além de algumas das evidências que compõe cada subtraço. As setas pontilhadas indicam as relações entre os traços e as evidências que poderiam compor aquele traço embora tenham sido incluídas em outro. O fluxograma sugere, deste modo, inúmeras outras categorizações dos traços além da que foi adotada.

O traço Malandragem, por exemplo, poderia ser incluído como um subtraço de Jeitinho, já que o Malandro é um profissional do jeitinho. No entanto, há subtraços de Malandragem, que são as características de Aventureiro e Imediatista que, a princípio, não entrariam em nenhum dos outros subtraços. Pode-se dizer que estas características formam o **núcleo duro do traço**.

Jeitinho poderia ser incluído como um subtraço de Ambigüidade já que o Formalismo baseia-se em um comportamento ambíguo em relação às leis e normas. Do mesmo modo Jeitinho poderia ser incluído como subtraço de Sociedade Relacional já que o ritual do jeitinho baseia-se na transformação do impessoal em pessoal. Incluir muitos subtraços em um único traço, formando um grande guarda chuva, como seria este caso pode levar a uma simplificação de uma realidade complexa. Daí a opção em manter Jeitinho como um traço que, embora esteja baseado em comportamento ambíguo, é tido como traço tipicamente brasileiro e, portanto, merecedor de análise mais detalhada.

O traço de Sociedade Relacional apresenta uma relação significativa com praticamente todos os demais. O subtraço de Lealdade em troca de Proteção poderia ser incluído no traço de Hierarquia já que é determinante de uma relação hierarquizada. Do mesmo modo o Personalismo e as Lideranças Personalistas baseadas no carisma, que foram inclusos respectivamente como subtraço e evidência em Sociedade Relacional, poderiam ser indicadores do traço de Hierarquia. O Cristianismo de família, que pressupõe intimidade com os santos, também foi incluído como subtraço de Sociedade Relacional, mas poderia indicar um comportamento ambíguo entre o sagrado e o terreno e, portanto, ser indicador do traço Ambigüidade.

O traço Ambigüidade, por sua vez, está relacionado a vários outros já que é ambíguo o comportamento do malandro, assim como a observação das regras no caso do Jeitinho, a relação entre Hierarquia e Afetividade. O subtraço determinante do traço de Ambigüidade é o Equilíbrio de Antagonismos, que poderia ser o guarda-chuva de vários outros traços e subtraços descritos no trabalho.

Por fim o traço Hierarquia é o mais presente em todas as leituras dos ensaístas. A opção por não incluir alguns subtraços que caberiam perfeitamente em Hierarquia, como a troca de Proteção por Lealdade, os Relacionamentos hierárquicos-afetivos, além das Lideranças Personalistas deve-se a tentativa de abarcar a complexidade por trás de uma realidade nitidamente hierarquizada.

Alguns traços que poderiam também ser inclusos são a Sensualidade, presente nas relações entre os colonizadores e os colonizados e resultante da população mestiça e a Religiosidade, apontado por vários autores como o elemento de união e um dos responsáveis pela manutenção da integridade cultural e territorial do país como o conhecemos atualmente.

2.3.6 Traços Brasileiros: um Olhar a Partir da Literatura de Estudos Organizacionais

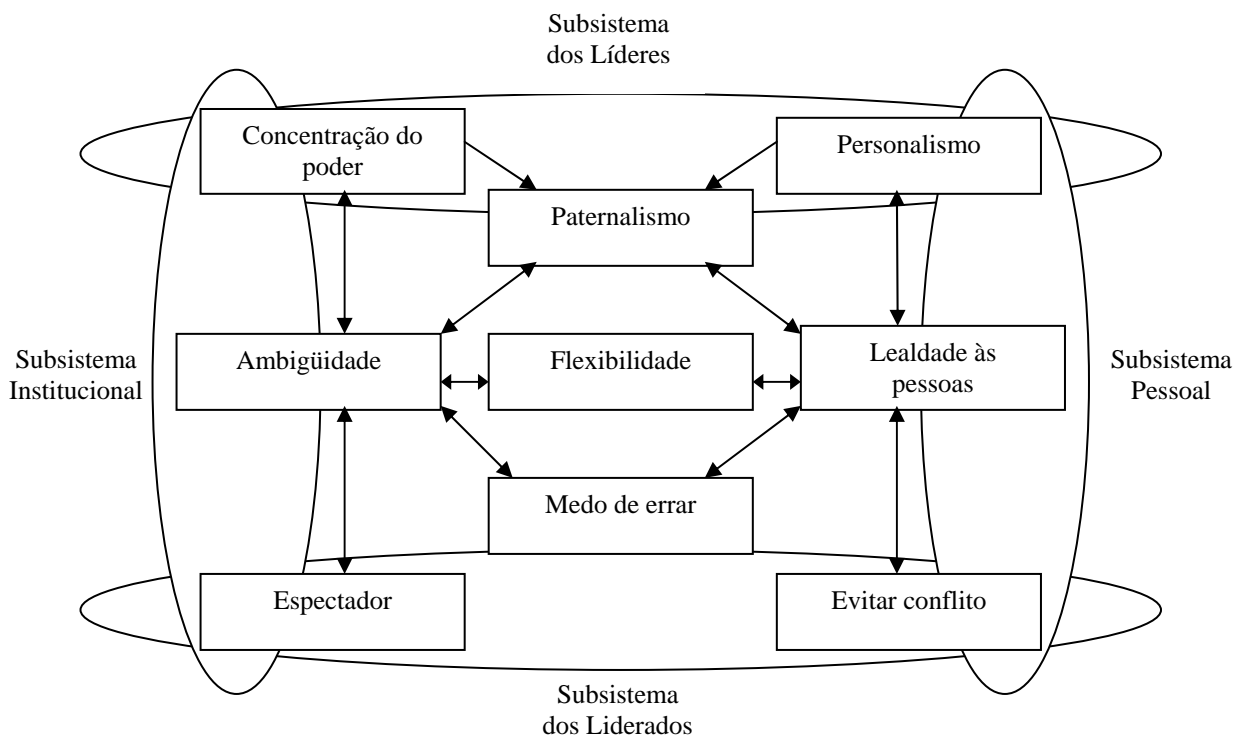
Vários pesquisadores da área de gestão estudaram a influência de traços culturais brasileiros nas organizações usando os autores analisados anteriormente (Freyre, Holanda, Ribeiro e DaMatta) como fonte para seus estudos. Nesta seção será feita uma revisão dos cinco traços identificados na visão de alguns desses autores e procurados os pontos de concordância e discordância em relação à leitura de Freyre, Holanda, Ribeiro e DaMatta feita anteriormente. Inicialmente serão brevemente descritos os estudos destes que serão chamados de autores da área de estudos organizacionais e, mais adiante, será feita a revisão dos traços.

No trabalho de Barros (2003), o entendimento dos traços brasileiros visa à construção de um modelo de gestão à brasileira que estaria baseado em três eixos básicos: Poder, Relações Pessoais e Flexibilidade. A partir destes eixos os traços articulam-se construindo a **gestão a brasileira**. No sistema de ação cultural proposto existem quatro subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados. Faz-se necessário o entendimento destes subsistemas para posterior compreensão dos traços analisados pela autora. O Fluxograma 2 ilustra o sistema completo com os subsistemas, os traços culturais e as inter-relações.

A construção dos subsistemas Institucional e Pessoal baseia-se no conceito desenvolvido por DaMatta (1978) de espaço **da rua** e **da casa**. O subsistema Institucional relaciona-se com o espaço **da rua**, em que todos são iguais e sujeitos às mesmas normas e leis. Já o subsistema Pessoal é definido pelo espaço **da casa** em que o indivíduo transforma-se em pessoa. A subordinação ou a detenção de poder é o que define os espaços dos Líderes e Liderados. Os traços culturais brasileiros, mostrados no fluxograma 2, e todas as suas relações serão analisados mais detalhadamente adiante.

Características brasileiras, segundo Barros (2003):

- Concentração de poder na interseção dos subsistemas líderes e institucional;
- Postura de espectador na interseção dos subsistemas liderados e institucional;
- Personalismo na interseção dos subsistemas líderes e pessoal;
- Evitar conflito na interseção dos subsistemas liderados e pessoal.



Fluxograma 2 - Sistema de ação cultural brasileiro

Fonte: Barros (2003). Adaptado pelo autor.

Em outro estudo, Motta e Alcadipani (1999) abordaram especificamente o Jeitinho brasileiro, apontando suas origens, características culturais e suas conseqüências. O Jeitinho é relacionado ao controle social e à competição na sociedade. A competição, no caso, ocorre entre o solicitante e o concedente do jeitinho com o Estado, e ocorre quando o primeiro burla a norma e o segundo a avalia. Para melhor compreender o jeitinho, os autores partem da análise de outros traços brasileiros. O trabalho foi feito por meio de pesquisa bibliográfica.

Freitas (1997) propõe a elucidação dos traços para uma análise organizacional. A fundamentação é feita também por meio de pesquisa bibliográfica baseada praticamente nos mesmos autores utilizados para a definição dos traços culturais feita anteriormente neste trabalho. Os traços culturais propostos por Freitas (1997) são: Hierarquia, Personalismo, Malandragem, Sensualismo e Espírito aventureiro.

Shimonishi e Machado-da-Silva (2003) estudaram a influência dos traços culturais em 15 agências de três organizações bancárias, classificadas pelos autores como sendo organizações altamente estruturadas. Na visão dos autores os traços não são absolutamente fixos, nem sempre existiram, e provavelmente sofrerão mudanças mas foram formados historicamente e estão inscritos nas estruturas sociais e no inconsciente do povo (SHIMONISHI e MACHADO-DA-SILVA, 2003). Os traços considerados foram: receptividade ao estrangeiro (com concepção positiva e negativa), orientação para o curto prazo, aversão à sistematização do trabalho, personalismo, protecionismo, aversão à incerteza, jeitinho brasileiro (com concepção positiva e negativa) e formalismo. No estudo de Shimonishi e Machado-da-Silva (2003) que está sendo referenciado aqui não há uma sistematização aprofundada para cada um dos traços identificados, apenas são citados alguns indicadores para cada um. Shimonishi e Machado-da-Silva (2003) mencionam outros teóricos que fizeram a sistematização dos traços utilizados, entre eles Freyre (2004) e Holanda (1995).

Serão analisadas, a seguir, os cinco traços culturais brasileiros, anteriormente descritos neste trabalho, segundo a visão dos autores da área de estudos organizacionais.

2.3.6.1 Hierarquia

A análise do papel da hierarquia na sociedade brasileira aparece no trabalho da maioria dos autores estudados. É um traço dos mais freqüentes em todos os estudos analisados.

Barros (2003) não cita um traço com o nome exato de Hierarquia. No entanto a importância da separação hierárquica em seu sistema, mostrado no fluxograma 2, é evidente. A dimensão hierárquica está expressa por meio do subsistema dos líderes e, no seu oposto, o dos liderados. Pode-se dizer que esta separação, conforme descrita no sistema, está de acordo com a elevada distância do poder detectada por Hofstede (2001). A relação do brasileiro com a hierarquia é analisada no trabalho de Barros (2003) por meio de suas conseqüências: a concentração do poder, a atitude de espectador, o paternalismo e o medo de errar. Além destes traços, Barros (2003) menciona o personalismo e a aversão ao conflito que também apresentam relações com o traço hierárquico.

A concentração de poder, na interseção do subsistema dos líderes com o subsistema impessoal é muito próxima com a atitude de espectador que se encontra na interseção dos subsistemas institucional e liderados. Na visão de Barros (2003), as origens deste traço remontam ao autoritarismo patriarcal, proveniente do Brasil agrário, que foi trazido para as cidades com o processo de urbanização. Práticas como o mandonismo, o protecionismo e a dependência, características sempre presentes nas atitudes paternalistas continuam vigentes ainda hoje com os brasileiros funcionando orientados pela autoridade externa (BARROS, 2003). Esse processo resultou na postura de espectador descrita no trecho a seguir:

Nas empresas pode-se observar esta postura em várias manifestações, como a baixa iniciativa, a pequena capacidade de realização por autodeterminação e, quando ocorre alguma dificuldade, a transferência de responsabilidade para os líderes. Nesse caso existe uma lógica: 'se o poder não está comigo, não estou incluído nele e não sou eu quem tomou a decisão, a responsabilidade também não é minha' . (BARROS, 2003, p. 105)

A transferência de responsabilidade pelas decisões ocorre em todos os níveis. Os subordinados desejam que os gestores tenham respostas precisas e sejam do tipo **sabe-tudo** conforme ilustra o Gráfico 1 extraído da pesquisa de Laurent⁶ (1996, apud BARROS, 2003).

Da combinação da concentração de poder com o personalismo, surge o paternalismo. Segundo Barros (2003, p.108): “Nossa sociedade valoriza o patriarca, que tudo pode e a quem se obedece para não ser excluído do grupo ou do âmbito das relações. Patriarcalismo é a representação supridora e afetiva do pai, que atende o que deles esperam os membros do clã.”.

O medo de errar é decorrente da combinação da postura de espectador com a aversão ao conflito. Seria proveniente do desejo de acertar sempre para obter o reconhecimento dos níveis superiores de poder (BARROS, 2003).

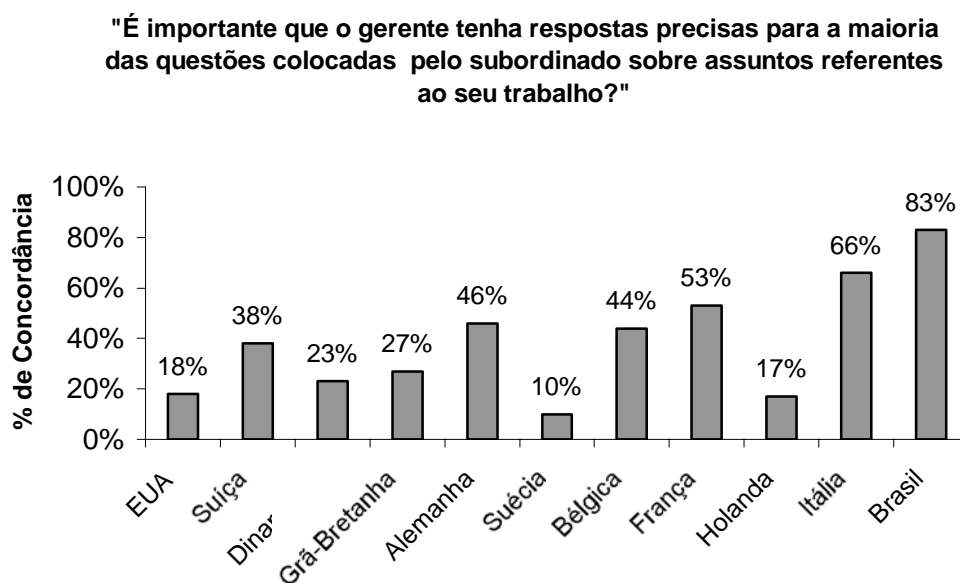


Gráfico 1 - O sabe-tudo.

Fonte: Barros (2003, p. 106).

Na visão de Freitas (1997), a Hierarquia é um traço proveniente das relações entre senhores e escravos que imperavam no complexo da Casa Grande e Senzala. Já teria vindo com os portugueses como reflexo da escravidão a que foram submetidos os mouros após a

⁶ LAURENT, A . The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*, v. 25. nº 1, p. 91-102, 1996.

vitória cristã. A família patriarcal que foi o núcleo do sistema agrário no Brasil forneceu a idéia da normalidade do poder, da respeitabilidade e da obediência irrestrita. Também deu origem ao grande modelo moral, quase inflexível, que regula as relações entre governantes e governados, definindo as normas de dominação, conferindo a centralização de poder nas mãos dos governantes e a subordinação aos governados.

O paternalismo também é tratado por Freitas (1997) para explicar a busca por proximidade nas relações em uma sociedade hierarquizada como a brasileira. Este traço teria sido herdado das relações vigentes na família patriarcal durante a época da escravidão. A relação senhor-escravo teria sobrevivido em muitos aspectos nos dias atuais, com o patrão oferecendo proteção em troca de lealdade. Significa “uma relação em que o pai (superior), ao mesmo tempo em que controla o subordinado e o ordena (relação econômica), também o agrada e protege-o (relação pessoal)” (FREITAS, 1997, p.47)

Para Motta e Alcadipani (1999) o traço paternalista, seguindo conclusões semelhantes às de outros autores, seria proveniente das relações entre senhores e escravos. Como exemplo são citadas as relações de trabalho no início do período republicano que eram pautadas pela figura do Coronel o qual exercia seu domínio por meio do afeto e da violência. As relações paternalistas com envolvimento cordiais-afetivos e autoritários-violentos são lugares comuns na história da formação da sociedade brasileira. Observa-se, portanto, uma relação pautada pela ambigüidade entre os diferentes níveis hierárquicos (MOTTA e ALCADIPANI, 1999).

Barbosa (1996) observa a relação do brasileiro com a hierarquia classificando a sociedade como relacional, ou semitradicional, a qual conjugaria uma visão hierárquica e tradicional do mundo com outra igualitária e individualista. Isso significa que, para os brasileiros, as relações sociais têm maior valor do que os indivíduos que a compõe. Já nos EUA, ao contrário, predomina uma única ética, que é individualista e igualitária (BARBOSA, 1996). Esta característica será tratada posteriormente no traço sobre Sociedade Relacional.

Por fim, Shimonishi e Machado-da-Silva (2003), apontaram dois traços relacionados com a Hierarquia que são o personalismo e o protecionismo. Os indicadores do personalismo são o favoritismo, paternalismo, ênfase nas relações pessoais, apropriação do público pelo privado e a igualdade moral, mas não jurídica. Já os indicadores do protecionismo são a postura de espectador, a orientação pela autoridade externa e a transferência de responsabilidade.

2.3.6.2 Ambigüidade

Barros (2003) coloca a Ambigüidade em seu sistema como o traço articulador da concentração de poder e da atitude de espectador (Fluxograma 1). A explicação para este traço está no fato de que muitas vezes as decisões, assim como as regras, não são suficientemente claras, decorrendo daí a necessidade de haver certa margem de manobra. A autora comenta que, em trabalhos anteriores, costumava usar a expressão formalismo para o que atualmente chama de Ambigüidade.

Ainda no sistema de Barros (2003) o grande traço articulador de todos os subsistemas (líderes/liderados e pessoal/institucional) é a flexibilidade. “A capacidade de flutuar nos espaços dos líderes e dos liderados, ou do institucional e do pessoal, explicam alguns dos paradoxos de nossa sociedade” (BARROS, 2003 p. 111). A flexibilidade está permeada de outro traço brasileiro: a afetividade. Por isso a sociedade brasileira é descrita como alegre e harmônica, mesmo em situações adversas. Pode-se dizer que esta convivência com os opostos, que é comum aos brasileiros, deve-se ao caráter ambíguo da sociedade.

Este caráter ambíguo também é o que explica as relações de trabalho em que predominam a hierarquização e o afeto. Segundo Motta e Alcadipani (1999) as relações de trabalho são pautadas pelo paternalismo cujo envolvimento é ambigüamente cordial-afetivo e

autoritário-violento. Freitas (1997) também aponta este mesmo paradoxo entre hierarquia e afetividade como a raiz do relacionamento ambíguo entre patrão e empregado.

Motta (1997) remete a Freyre (2004) ao argumentar que a base da cultura brasileira é o engenho, a união da Casa Grande e da Senzala. O senhor de engenho era detentor de todos os poderes e administrava as terras, família e escravos. A enorme distância social era acompanhada por uma proximidade física, o que tornava a ambigüidade, nas relações, inevitável. Já nesta época havia o favoritismo, mas sem conotações negativas.

A Ambigüidade é um traço relacionado com o Jeitinho e a Malandragem, já que o malandro faz da Ambigüidade e do Jeitinho uma forma de vida (DAMATTA,1984). Estes traços são unidos pelo formalismo descrito como,

(...) a diferença entre a conduta concreta e a norma que estabelece como esta conduta deveria ser, sem que tal diferença implique punição para o infrator da norma, ou seja, a diferença entre o que a lei diz e o que acontece de fato, sem que isto gere punição para o infrator da lei. (RIGGS⁷, 1964 apud MOTTA e ALCADIPANI, 1999, p.9).

Motta e Alcadipani (1999) explicam o formalismo em função do tipo de sociedade. O formalismo ocorre quando da aplicação de estruturas de países desenvolvidos em países em desenvolvimento com realidades distintas, o que impede a aplicabilidade total das estruturas implementadas (MOTTA e ALCADIPANI, 1999). Shimonishi e Machado-da-Silva (2003) apontaram o formalismo como uma das características culturais brasileiras e suas evidências seriam as regras sem fundamentação nos costumes, o legalismo e as diferenças entre a lei e a conduta concreta.

O formalismo decorre também do excesso de normas e leis. Geralmente em sociedades com alta aversão à incerteza as normas cumprem um importante papel de conforto psicológico e a prática não corresponde ao que determinam as regras. Neste sentido o traço proposto por Shimonishi e Machado-da-Silva (2003) de aversão à incerteza também se

⁷ RIGGS, F. W. A ecologia da administração pública. Rio de Janeiro: FGV, 1964.

relaciona com a ambigüidade no cumprimento de leis já que um dos indicadores da aversão à incerteza é a necessidade de regras.

2.3.6.3 Sociedade Relacional

O traço aqui chamado de Sociedade Relacional também é um dos mais citados nos vários estudos analisados. Aparece freqüentemente na construção de outros traços, especialmente o personalismo ou a tendência a evitar conflitos. Em geral os autores remetem esta tendência de formação de grupos fortes em nossa sociedade, característica de sociedade com tendência coletivista (HOFSTEDE, 2001), à formação colonial de núcleo familiar da qual teria sido herdado o modelo de relações vigentes válido ainda nos dias atuais.

Freitas (1997) observa que o brasileiro tem horror às distâncias, além de um desejo contínuo de estabelecer intimidade. Busca-se nas relações impessoais que deveriam ser cobertas de rigores e formalismos um elo pessoal. O autor aponta, como origens deste comportamento, a já citada herança familiar colonial. Freitas (1997), no entanto, vai mais longe e alinha-se com Freyre (2004) no entendimento que esta seria uma herança dos africanos. A ternura, bondade, o catolicismo humanista teriam sido contribuições dos negros que para cá vieram. Freitas (1997) também usa a definição de homem cordial de Holanda (1995) para embasar este comportamento que seria resultado da expressão de um fundo emotivo rico e transbordante.

A religiosidade do brasileiro também é influenciada pelo desejo de intimidade já que o culto, sem muitas obrigações é, na verdade, intimista e familiar. Busca-se em certos santos, padroeiros, orixás e espíritos uma relação muito mais próxima do que pareceria adequado a um protestante ou até mesmo para um francês católico (FREITAS, 1997).

Barros (2003) concorda com Freitas (1997) ao argumentar que, no ambiente brasileiro, a atração pessoal é o elemento principal da coesão social definida como “a quantidade de pressão exercida sobre os membros de um grupo a fim de que nele permaneçam” (RODRIGUES⁸, 1967 apud BARROS, 2003, p. 109). O brasileiro tende a querer fazer parte de um grupo importante para obter por meio dele prestígio e poder, sendo este um valor orientativo. (BARROS, 2003).

No sistema de ação cultural brasileiro proposto por Barros (2003) as relações pessoais estão ligadas ao subsistema pessoal, que remete ao que DaMatta (1984) chamou de espaço **da casa** onde valem as leis do relacionamento familiar e as relações baseadas no afeto. A liderança, nesta situação, é exercida por meio do personalismo, daí serem comuns gestores definirem suas equipes como **meu grupo** ou **meu time**. Como contraparte do personalismo neste subsistema está a tendência a evitar conflito. Este traço é bastante importante já que a disparidade de poder e a dependência dos subordinados ao líder é fonte potencial de conflitos. A aversão ao conflito é dependente, no entanto, da posição Hierárquica. O conflito via de regra somente é evitado por quem está inferiorizado na escala (BARROS, 2003).

Entre o personalismo e a aversão ao conflito está a lealdade às pessoas. Na visão de Barros (2003), a lealdade às pessoas é a contrapartida do subsistema pessoal à Ambigüidade e faz a articulação entre os líderes e liderados por meio do lado **pessoal**. Como os membros do grupo valorizam muito as necessidades do líder, a interligação entre os vários grupos está centrada na pessoa, basicamente no líder. Logo a confiança dos membros do grupo é depositada nesta pessoa. Os líderes que obtêm a lealdade do grupo têm em mãos um capital pessoal que pode ser negociado com outras áreas de poder.

Motta e Alcadipani (1999) observaram que no Brasil existe uma cultura da pessoalidade, ou seja, os interesses pessoais são tidos como mais importantes do que os do

⁸ RODRIGUES, J. H. *The Brazilians*. Austin: University of Texas, 1967.

conjunto da sociedade. O grande valor atribuído à pessoa faz com que o pessoalmente íntimo seja colocado, em muitas situações, sobre o interesse da coletividade. Isto resulta numa falta de coesão na vida social brasileira pois cada um favorece os membros do seu círculo íntimo de amigos em detrimento do todo.

Motta (1997) faz uma análise psicanalítica da necessidade de relacionamentos pessoais no trabalho, que seria uma tentativa de construir neste ambiente uma grande família. Na visão do autor, quando isto ocorre a tentativa é de levar para o âmbito da racionalidade instrumental - terreno dos indivíduos, na definição de DaMatta (1978) - um pouco da racionalidade substantiva e da afetividade do mundo da casa (terreno das pessoas).

2.3.6.4 Jeitinho

O Jeitinho é apontado pelos autores que trataram deste traço como uma característica típica do brasileiro. Diferente do paternalismo e outros traços comuns a outros povos, seria difícil imaginar outra sociedade que use deste recurso com as mesmas características e propósitos com que é usado no Brasil. Devido a isto é, muitas vezes, chamado de Jeitinho **brasileiro**. Está associado à outra figura típica do Brasil, o malandro. É um traço polêmico, pois enquanto alguns autores o associam a flexibilidade e à legitimidade na resolução de problemas, há menções também no sentido de corrupção e prejuízo de toda a sociedade em benefício individual.

Na visão de Motta (1997) o jeitinho é uma prática cordial que torna pessoais relações inicialmente impessoais por meio da descoberta de algo em comum, como um time de futebol ou a cidade Natal. Não pode haver arrogância na utilização do artifício.

O Jeitinho e a Malandragem estão próximos, mas não são iguais. Motta (1997) observa que a Malandragem parte do pressuposto que alguém deve levar vantagem, ou seja,

se há um malandro deve haver alguém que se deixe enganar por ele. A seguir uma definição da palavra malandro pelo autor:

A palavra malandragem é especialmente imprecisa e ambígua. É malandro o que passa por amigo, é malandro o sedutor, é malandro o que bate carteira e é malandro o que engana pela lábia ou por outro subterfúgio. Existe tanto malandro maltrapilho como malandro de terno e gravata. (MOTTA, 1997, p. 34).

Freitas (1997) não apresenta especificamente o Jeitinho como um traço brasileiro, mas o associa à Malandragem apontando o malandro como um mestre na arte do jeitinho. Na explicação do jeitinho o autor remete ao caráter relacional da sociedade, em que o indivíduo é reconhecido e valorizado por meio de sua rede de relações interpessoais. Logo, quando o brasileiro se depara com situações em que as regras são impessoais e homogêneas, apela para uma saída intermediária, tentando criar certa intimidade para resolver um possível impasse criado entre o impessoal e o pessoal. A busca pela intimidade pode ocorrer por meio da busca de um ponto comum, algo que torne a relação mais próxima do pessoal. Os exemplos são os mesmos de outros autores: o time de futebol, regionalismo, etc. O autor usa a referência de DaMatta (1984) para colocar sua visão de jeitinho:

Com um estilo de vida originalmente brasileiro de se relacionar socialmente, o jeitinho é mais que um modo de viver, é uma forma de sobreviver. É agir com sensibilidade, inteligência e simpatia para relacionar o impessoal e o pessoal (FREITAS, 1997, p. 50).

Motta e Alcadipani (1999) analisaram o jeitinho como resultado de vários outros traços culturais brasileiros. A raiz do Jeitinho seria o formalismo, já definido anteriormente quando foi tratado o traço da Ambigüidade.

Um dos motivos da existência do formalismo no Brasil teria vindo dos tempos coloniais. A metrópole pretendia explorar e dominar a colônia gerindo-a por meio de suas regras e estruturas que, em geral, não se adaptavam aos padrões da realidade brasileira. O Estado brasileiro, na visão dos autores, sempre foi um braço da elite e se impôs por meio de

legislação punitiva. Essa teria sido a raiz do formalismo, já que a separação entre a conduta concreta e as normas que deveriam gerenciá-la esteve presente desde os tempos coloniais (MOTTA e ALCADIPANI, 1999).

O formalismo faz com que as pessoas possam, de certo modo, interpretar a lei, aplicando-a de acordo com sua vontade. Esta margem de manobra consentida resulta na desconfiança da aplicabilidade de todas as leis desta sociedade. É por isso que o formalismo é apontado como a raiz estrutural do Jeitinho. O formalismo não é, no entanto a única característica cultural brasileira responsável pelo jeitinho, já que contribuem também outras características apontadas (sociedade relacional, busca por intimidade, aversão ao confronto) que interrelacionam-se e permitem sua existência (MOTTA e ALCADIPANI, 1999).

Na visão de Motta e Alcadipani (1999) o jeitinho funciona como uma válvula de escape individual contra uma legislação que, se levada ao pé da letra, engessaria a sociedade. Por isso uma das definições dadas é “Jeitinho é o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir seus objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens, etc.) contrárias” (MOTTA e ALCADIPANI, 1999, p. 9). Os autores observam que não há ganhos monetários para a pessoa que recebe o jeitinho havendo somente uma priorização do individual em detrimento do universal (leis e normas).

Esta visão não é compartilhada por Shimonishi e Machado-da-Silva (2003) que apontam uma concepção positiva e outra negativa para o jeitinho. Na positiva associam o mesmo a flexibilidade, rapidez, improvisação, fazer vista grossa, arranjar um padrinho e quebrar o galho. Na negativa associam o jeitinho a ganhos pecuniários e a recursos de poder baseados no **sabe com quem está falando?** No caso a concepção negativa vai de encontro à própria análise de jeitinho feita por DaMatta (1978) já que o mesmo defende que o **sabe com quem está falando** é o oposto simétrico do jeitinho, substituindo uma atitude de humildade e busca por entendimento por outra de arrogância e impasse. e a apontar o formalismo como

sua causa principal Ramos (1983) define o formalismo como “a discrepância entre a conduta concreta e a norma prescrita que se supõe a regulá-la” (RAMOS, 1983, p. 252). Já o **Jeito**, como o chama Ramos (1983), é “o genuíno processo brasileiro de resolver dificuldades, a despeito do conteúdo das normas, códigos e leis. É exatamente o formalismo que acarreta a prática do jeito” (RAMOS, 1983, p. 287). O autor prevê que o Jeito, segundo ele um processo generalizado em todas as sociedades latino-americanas, desapareceria quando estas sociedades fossem compelidas a adotar estruturas legais mais realistas. Barbosa (2006) discorda desta previsão.

2.3.6.5 Malandragem

Vários autores citam a Malandragem como uma característica cultural do brasileiro. Em geral o malandro é apontado como alguém capaz de adequar-se a situações adversas por meio do uso de sua lábia e de outros subterfúgios. Neste sentido, a análise da malandragem está muito associada à análise do jeitinho. No entanto, como ocorre para o jeitinho não há consenso entre os autores. Alguns apontam a malandragem como característica exclusivamente positiva (FREITAS, 1997) e outros a dividem em aspectos positivos e negativos (MOTTA, 1999).

Na visão de Freitas (1997) o malandro é alguém com alta capacidade de adaptação e que consegue sair-se bem na maioria das situações. Sua principal característica é a flexibilidade da qual provém sua capacidade de adaptação. O malandro também sabe captar com precisão o perfil psicológico das pessoas visando obter sucesso na tentativa de transformar o pessoal em impessoal.

Freitas (1997) argumenta que o surgimento desta característica no Brasil foi decorrente da hierarquização da sociedade e do tratamento desigual para os indivíduos,

discriminados segundo seu nível social. Logo foi necessário o desenvolvimento de um modo de navegação social baseado nas relações, ou seja, laços familiares e afetivos. Todo brasileiro tem, neste sentido, um pouco do malandro dentro de si, já que sabe que o caminho do sucesso tanto pessoal como profissional está nas relações e que, mesmo para as mais difíceis situações, há espaço para um Jeitinho (FREITAS, 1997).

Esta visão idealizada do malandro não é, no entanto, compartilhada por Motta (1999) para quem o malandro também pode ser um enganador, um batedor de carteiras e até um corrupto. Para este autor a Malandragem indica uma predisposição para tirar vantagem e

2.3.6.6 Resumo da Visão dos Autores de Gestão Sobre os Traços Analisados

Traço	Subtraço	Evidências
Hierarquia	Concentração do Poder	- As origens da concentração de poder remontam ao autoritarismo patriarcal, proveniente do Brasil agrário (BARROS, 2003); - O modelo moral vigente confere a centralização de poder nas mãos dos governantes e a subordinação na mão dos governados (FREITAS, 1997);
	Atitude de espectador	- A lógica é "Se o poder não está comigo, não estou incluído nele e não sou eu quem tomou a decisão, a responsabilidade também não é minha" (BARROS, 2003, p. 105); - Os subordinados desejam que os gestores tenham respostas precisas e sejam do tipo sabe-tudo (BARROS, 2003);
	Personalismo	- Os indicadores do personalismo são o favoritismo, paternalismo, ênfase nas relações pessoais, apropriação do público pelo privado e a igualdade moral, mas não jurídica (SHIMONISHI e MACHADO-DASILVA, 2003);
	Protecionismo	- Os indicadores do protecionismo são a postura de espectador, a orientação pela autoridade externa e a transferência de responsabilidade (SHIMONISHI e MACHADO-DASILVA, 2003);
Ambigüidade	Equilíbrio de antagonismos	- A convivência com os opostos, que é comum aos brasileiros, deve-se ao caráter ambíguo da sociedade (BARROS, 2003); - O caráter ambíguo também é o que explica as relações de trabalho em que predominam a hierarquização e o afeto (MOTTA e ALCADIPANI, 1999);
Sociedade Relacional	Busca por intimidade	- O brasileiro tem horror às distâncias, além de um desejo contínuo de estabelecer intimidade (FREITAS, 1997); - Definição de homem cordial de Holanda (1995) para embasar este comportamento de busca por intimidade que seria resultado da expressão de um fundo emotivo rico e transbordante (FREITAS, 1997);
	Lealdade às pessoas	- Como os membros do grupo valorizam muito as necessidades do líder, a interligação entre os vários grupos está centrada na pessoa, basicamente no líder (BARROS, 2003);
	Aversão ao conflito	- O conflito, via de regra, somente é evitado por quem está inferiorizado na escala (BARROS, 2003);
Jeitinho	Flexibilidade	- É agir com sensibilidade, inteligência e simpatia para relacionar o impessoal e o pessoal (FREITAS, 1997);
	Formalismo	- O formalismo é apontado como a raiz estrutural do jeitinho (ABREU ⁹ , 1982, apud MOTTA e ALCADIPANI, 1999); - Decorre da aplicação de estruturas de países desenvolvidos em países em desenvolvimento com realidades distintas, o que impede a aplicabilidade total das estruturas implementadas (MOTTA e ALCADIPANI, 1999);

⁹ ABREU, C. e outros. Jeitinho brasileiro como recurso de poder. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, v. 16, abr/jun 1982.

Traço	Subtraço	Evidências
Malandragem	Capacidade de Adaptação	- O malandro é alguém com alta capacidade de adaptação e que consegue se sair bem na maioria das situações. Sua principal característica é a flexibilidade da qual provém sua capacidade de adaptação (FREITAS, 1997);
	Saber relacionar-se	- Todo brasileiro tem, neste sentido, um pouco do malandro dentro de si, já que sabe que o caminho do sucesso tanto pessoal como profissional está nas relações e que mesmo para as mais difíceis situações há espaço para um jeitinho (FREITAS, 1997).

Quadro 3 - Resumos dos traços na visão dos autores de estudos organizacionais
Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3.7 Resumo dos Traços: Principais Características

O Quadro 4 traz a consolidação, segundo a visão que será adotada neste estudo, para os cinco traços culturais brasileiros que estão sendo considerados. Sua elaboração baseou-se nas evidências identificadas por meio das leituras dos ensaístas (Freyre, Holanda, Ribeiro e DaMatta) e também na visão dos traços segundo os autores de gestão organizacional. As características apontadas no Quadro 4 serão utilizadas na elaboração da definição operacional dos traços que serão abordados no instrumento de medida a ser utilizado na pesquisa de campo.

Traço	Características
Hierarquia	- Lealdade em troca de proteção; - Autoritarismo; - Atitude de espectador; - Concentração de Poder;
Ambigüidade	- Equilíbrio de antagonismos;
Sociedade Relacional	- Lealdade às pessoas; - Busca por intimidade; - Cordialidade; - Aversão ao conflito; - Personalismo;
Jeitinho	- Formalismo; - Flexibilidade; - Saber relacionar-se; - Capacidade de Adaptação;
Malandragem	- Aventureiro x Trabalhador.

Quadro 4- Principais características dos traços pesquisado
Fonte: Elaborado pelo autor

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Na medida em que os traços culturais brasileiros serão analisados em uma organização, faz-se necessário abordar a cultura organizacional já que pode haver influência dos traços analisados sobre esta. Isto será feito nesta seção.

A análise da cultura organizacional passou a ganhar mais destaque dentre os pesquisadores da área de gestão organizacional no final dos anos 70 e início dos 80. Segundo Barbosa (1996), nesta época surgem vários trabalhos relacionados ao tema, muitos deles tentando explicar o fraco desempenho das empresas estado unidenses frente a suas rivais japonesas. O termo cultura organizacional começou então a se tornar comum para identificar um novo campo de estudos, cujos trabalhos procuravam relacionar a variável da cultura organizacional com o sucesso empresarial.

Dentre os pesquisadores mais importantes com publicações neste período está Schein (1997) que enfatiza a idéia que as organizações apresentam também culturas organizacionais marcadamente diferenciadas. Será adotada a visão deste autor como referência para toda a análise do tema cultura organizacional, feita a seguir.

Na visão de Schein (1997) para existir cultura é necessário haver uma organização claramente definida, ou seja, um grupo de pessoas interagindo com um objetivo específico. A cultura deste grupo somente irá se desenvolver depois que forem vencidos seus problemas de adaptação externa e também após a criação de um conjunto de normas de relacionamento praticável para equacionar seus problemas internos.

Todo grupo recentemente formado terá problemas para desenvolver convicções compartilhadas a respeito do mundo onde vive. Estes problemas estão centrados em como sobreviver enquanto grupo (relações externas) e em como administrar as relações internas de modo a funcionar com coesão e com efetividade.

A busca por consenso é o que determina tanto os problemas de adaptação externa como de integração interna. Como exemplos de problemas de adaptação externa pode-se citar:

1. Busca de consenso sobre a tarefa principal, e missão central além da definição das metas que são o reflexo concreto da missão central;
2. Busca de consenso sobre os meios a serem usados na realização das metas;
3. Busca de consenso sobre os critérios de avaliação de desempenho e sobre as estratégias de correção no caso de não atingimento das metas.

Como exemplos de problemas de integração interna, pode-se citar:

1. Busca de uma linguagem e de conceitos comuns;
2. Busca de consenso sobre critérios de admissão e exclusão do grupo, assim como as regras de participação. Um dos pontos mais importantes da cultura são as regras de pertencimento;
3. Busca de consenso sobre critérios de distribuição de poder e posição. Organização das regras hierárquicas e de como se obtém e se perde poder no grupo;
4. Busca de consenso sobre critérios para distribuição de recompensas e punições. Definição de comportamentos heróicos e reprováveis.

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

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

Observa-se que a cultura, na visão do autor, busca a integração do grupo no sentido de fornecer ao mesmo coesão e harmonia. Também é mencionado o aprendizado das premissas básicas o que implica que o grupo tenha uma história comum durante a qual foi formado o padrão das premissas básicas.

Schein (1997) coloca que as manifestações culturais ocorrem em diferentes níveis de acordo com o grau de visibilidade para os observadores externos. Podem ocorrer desde o nível mais visível como vestuário, rituais e criações artísticas até níveis mais profundos aos quais estariam relacionados os modos de ser, pensar e os sentimentos.

No nível mais superficial, na visão de Schein (1997), estão os artefatos, que são as características culturais inicialmente percebidas pelo observador externo ao grupo. Correspondem aos processos, estruturas e outros fenômenos de natureza física ou material e também de natureza social. Apesar de facilmente identificáveis estas manifestações culturais são difíceis de ser interpretadas.

Os valores espousados ocupam uma posição intermediária nos níveis culturais. Estão ligados ao processo de aprendizado do grupo para melhor resolução de seus problemas. Após sua criação, normalmente pelos integrantes mais influentes do grupo, passam por uma validação que irá verificar se realmente são ou não adequados e, caso aceitos, podem se transformar em premissas do grupo. A validação ocorre por meio da experiência compartilhada na aplicação do valor proposto (SCHEIN, 1997). Pode-se dizer que os valores espousados referem-se às filosofias, objetivos, estratégias e preferências do grupo, estando em nível consciente mas admitindo questionamento (MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2004).

No nível mais profundo, segundo Schein (1997), estão as premissas básicas que são muito difíceis de serem alteradas e guiam o comportamento do grupo. Encontram-se no nível pré-consciente ou inconsciente. Nos casos em que as premissas estão mais fortemente associadas os membros do grupo acreditam que comportamentos baseados em outras premissas são inconcebíveis, logo são inquestionáveis e entendidas pelo grupo como aspectos da realidade. A mudança neste nível gera uma enorme ansiedade e pode causar uma ruptura cognitiva momentânea. Para evitar esta ansiedade, a tendência é que haja uma adaptação

mental de modo que a realidade do mundo ao nosso redor seja percebida de uma forma alinhada com as premissas básicas. Seria uma forma de ver o mundo com o filtro da cultura. Além disso, os integrantes do grupo sentem-se mais confortáveis quando estão na companhia de outros que vêem o mundo da mesma forma que eles.

Resumindo os três níveis de manifestações culturais, Schein (1997) observa que os artefatos são fáceis de observar, porém difíceis de interpretar e que os valores espousados podem apenas refletir as racionalizações e aspirações do grupo. Para o correto entendimento da cultura deve-se desvendar o processo de aprendizado das premissas básicas do grupo. As premissas básicas estão inter-relacionadas com os valores espousados que, por sua vez, estão inter-relacionados com os artefatos. O relacionamento entre estes níveis é feito por meio do processo cognitivo de formação da cultura cuja função é atender à busca por significado e estabilidade do grupo e de seus membros.

Observa-se pelo que foi exposto que a determinação do grupo, de seus limites e condições de existência, é fundamental para a realização de estudos sobre cultura. Martin (1992) considera, neste sentido, três possíveis perspectivas analíticas para a cultura: a integração, a diferenciação e a fragmentação. A visão de Martin (1992) parte do questionamento que a cultura seria algo internamente consistente, integrador e compartilhado pelos membros do grupo. Outro questionamento feito é a respeito das fronteiras que delimitariam a cultura ou, de acordo com a perspectiva adotada, as culturas da empresa. A autora argumenta sobre a importância em se abordar os estudos culturais por meio de uma visão múltipla das três perspectivas ou, ao menos, entender o que está sendo excluído ao escolher apenas uma delas.

Martin (1992) define as perspectivas por meio de três dimensões:

1. A orientação para o consenso: Haveria consenso em toda a organização, haveria consenso apenas entre as subculturas ou não haveria consenso ocorrendo, neste caso, uma multiplicidade de visões;
2. Relação entre as manifestações culturais: Consistência, inconsistência ou complexidade (nem claramente consistente ou inconsistente);
3. Orientação em relação à ambigüidade: Excluindo a ambigüidade, canalizando-a para as subculturas ou focando nela (considerando-a essencial).

Na perspectiva de integração as manifestações culturais são coerentes com as filosofias e objetivos consensados por todos. Para este caso pode-se dizer que a organização forma um grupo culturalmente coeso, homogêneo e consistente onde a ambigüidade é excluída. Nesta visão são evidentes o consenso e a clareza de interpretações (MARTIN, 1992).

Já sob o ponto de vista da diferenciação as mesmas observações seriam válidas apenas para subgrupos da organização. Dentro de uma mesma organização haveria várias subculturas que co-existem algumas vezes em harmonia, outras em conflito e outras ainda com indiferença. As interpretações do discurso, práticas e políticas organizacionais não são sempre consistentes entre os diferentes grupos. Nos casos em que há consenso, este se encontra inicialmente dentro dos limites das subculturas onde ocorre a clareza e consistência. A ambigüidade é relegada para a periferia das subculturas (MARTIN, 1992).

Na perspectiva de fragmentação não ocorrem nem a nítida consistência da integração e nem a nítida inconsistência da diferenciação. A ambigüidade é essencial nesta perspectiva, já que não seria possível obter o consenso generalizado para a totalidade da organização, nem mesmo para os subgrupos. A regra seria a variedade de interpretações e a incerteza. Os membros da organização estariam conectados fracamente e as relações seriam apenas em

função dos interesses de um dado momento. A cultura, neste caso depende do contexto, sendo formada por complexidades e multiplicidades (MARTIN, 1992).

As três perspectivas podem ser sintetizadas segundo o Quadro 5.

Perspectiva	Integração	Diferenciação	Fragmentação
Orientação para o consenso	Amplo consenso	Consenso somente entre as subculturas	Multiplicidade de visões (não há consenso)
Relação entre manifestações culturais	Consistência	Inconsistência	Complexidade (nem claramente consistente ou inconsistente)
Orientação em relação à ambigüidade	Excluída	Canalizada para a fronteira das subculturas	Focada (tratada como essencial)
Metáfora	Clareira na Selva, monolito, holograma	Ilhas de claridade em um mar de ambigüidade	Rede, Selva

Quadro 5 - Características das três perspectivas
Fonte: Martin (1992), p. 13

Analisando as definições sobre cultura de Schein (1997) observa-se uma aproximação maior com a perspectiva integradora, já que o entendimento de cultura remete a um grupo que formou sua própria cultura por meio de uma história comum de aprendizado.

3 PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESES E VARIÁVEIS

Segundo Kerlinger (2000) as diferenças entre Ciência e Senso Comum estão baseadas principalmente nas questões de sistematização e controle. Os cientistas constroem estruturas teóricas, verificam sua consistência interna e as testam empiricamente. Visando atender à metodologia científica serão abordados, neste capítulo, alguns itens centrais para a continuidade do trabalho.

3.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Muitas pessoas acreditam que a principal atividade do cientista é a observação de dados e informações ou simplesmente a coleta de dados sobre um determinado assunto, o que não é verdadeiro. Sem uma idéia central que guie a pesquisa não é possível determinar quais observações são relevantes para a pesquisa. Desse modo, pode-se considerar a elaboração de um problema de pesquisa como um ponto de partida (KERLINGER, 1980). Um problema pode ser definido como uma pergunta sobre a relação entre variáveis ou “uma questão que mostra uma situação necessitada de discussão, investigação, decisão ou solução” (KERLINGER, 1980, p. 35). Em vista do observado, o problema de pesquisa que norteará este trabalho é:

Os traços culturais denominados Jeitinho e Sociedade Relacional presentes em uma organização nacional se diferenciam segundo:

- Sexo?
- Faixa Etária?
- Gestores de equipe e Não Gestores?
- Escolaridade?
- Tempo de Empresa?

3.2 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

A partir da elaboração do problema o objetivo geral é o resultado que se pretende alcançar com a realização da pesquisa (RICHARDSON, 1989). O objetivo geral deste estudo é analisar a presença dos traços culturais brasileiros na organização pesquisada e sua diferenciação segundo variáveis de segmentação. Os objetivos específicos são:

- Identificar os principais traços culturais brasileiros em uma organização nacional do setor financeiro;
- Testar se há relação entre estes traços e algumas variáveis de segmentação do estudo.

Devido à delimitação de escopo do trabalho optou-se por abordar apenas dois, dentre os cinco traços estudados no referencial teórico. São eles, Sociedade Relacional e Jeitinho. A justificativa pela escolha destes traços é a percepção subjetiva de sua representatividade e diferenciação da cultura brasileira. O Jeitinho, muitas vezes chamado de Jeitinho brasileiro, o tom emotivo e o desejo de intimidade, adotados frequentemente nas relações pessoais, são sempre apontados como traços marcantes por estrangeiros que visitam o Brasil¹⁰.

3.3 HIPÓTESES

Kerlinger (1980) enumera algumas razões pelas quais as hipóteses são importantes ferramentas para a prática científica. Apesar de serem construídas pelos pesquisadores, são passíveis de teste e podem ser declaradas como provavelmente verdadeiras ou falsas independentemente dos valores e opiniões dos que a construíram.

¹⁰ Um exemplo desta percepção está no artigo 'Um olhar estrangeiro' publicado na revista *Você S. A.*, edição número 95 de Maio de 2006, de autoria de Daniela Diniz. Neste artigo é citado estudo da professora Valderez Fraga (FGV-RJ) com 38 executivos expatriados que trabalham no Brasil entre 6 meses e dois anos.

As hipóteses deste trabalho, derivadas da teoria apresentada, são:

H1: O traço cultural denominado Jeitinho manifesta-se de maneira diferente entre:

- Homens e mulheres;
- Gestores e Não Gestores;
- Diferentes Faixas Etárias;
- Diferentes Graus de Escolaridade;
- Funcionários com maior ou menor tempo de trabalho na empresa.

H2: O traço cultural denominado Sociedade Relacional manifesta-se de maneira diferente entre:

- Homens e mulheres;
- Gestores e Não Gestores;
- Diferentes Faixas Etárias;
- Diferentes Graus de Escolaridade;
- Funcionários com maior ou menor tempo de trabalho na empresa.

3.4 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

A operacionalização das variáveis é indispensável para a obtenção de dados necessários aos testes de hipóteses. Kerlinger (1980) entende que a finalidade da definição operacional é traduzir as variáveis teóricas em conteúdo prático e mensurável, possibilitando que as hipóteses sejam testadas.

3.4.1 Definição Operacional do Traço Jeitinho

O Jeitinho será definido tomando como base os subtraços do Formalismo e da Flexibilidade, segundo o Quadro 4. Desse modo, o Jeitinho será visto como:

- Uma solução legítima para a resolução de problemas causados pela inadequação das regras à prática social (formalismo) (RAMOS, 1983; DAMATTA, 1978, 1984);
- Uma forma ‘especial’ de resolução de problemas ou situações emergenciais usando a sensibilidade, habilidade e humildade (no caso do solicitante do jeitinho), mesmo que para isso seja burlada alguma regra (BARBOSA, 2005).

Para o Jeitinho será verificada a relação do entrevistado com as regras, visando medir o grau de formalismo. É esperado que alguém que seja adepto do Jeitinho perceba:

- A existência de regras inadequadas à prática social;
- A necessidade de flexibilização na aplicação das regras;
- A necessidade de contornar regras visando resolver problemas ou situações especiais;
- A necessidade de ajudar alguém ou dar andamento ao trabalho é prioritária, mesmo que regras tenham que ser contornadas.

3.4.2 Definição Operacional do Traço Sociedade Relacional (SR)

Para o traço de Sociedade Relacional, que em algumas passagens neste trabalho será identificado por meio da sigla SR, será focado o subtraço de Lealdade às pessoas. Desse modo, dado um determinado grupo, este traço será definido como:

- A confiança é o principal atributo valorizado entre os membros (RAMOS, 1983);

- Após o estabelecimento das relações de amizade entre as pessoas, as obrigações pessoais se impõem acima da norma impessoal, abstrata e legal (BARBOSA, 2006);
- Necessidade de manter relacionamentos baseados na afetividade em situações que poderiam pautar-se pela impessoalidade dos agentes (HOLANDA, 1995).

Para o traço de Sociedade Relacional será verificada a necessidade de estabelecer relações pessoais em situações que, a princípio, podem se pautar apenas pela impessoalidade como é o caso das relações de trabalho. É esperado que alguém que apresente este traço perceba que:

- As pessoas procuram estabelecer relacionamentos pessoais no trabalho;
- As pessoas procuram estabelecer relações pessoais com seu chefe;
- O ambiente de trabalho é uma extensão do ambiente familiar;
- As relações impessoais tendem a dar lugar às relações de confiança (pessoais);
- O trabalho é mais produtivo quando realizado com pessoas com as quais há um relacionamento pessoal.

As definições de Confiança e Amizade utilizadas nesta operacionalização foram extraídas do Dicionário Houaiss (2001). Para Confiança, o dicionário traz oito definições das quais será adotada a seguinte:

■ substantivo feminino:

crença na probidade moral, na sinceridade afetiva, nas qualidades profissionais etc., de outrem, que torna incompatível imaginar um deslize, uma traição, uma demonstração de incompetência de sua parte; crédito, fé. Ex.: <ter profunda c. num amigo> <a terna c. dos casais bem ajustados> <ter c. no médico> 5 sentimento de respeito, concórdia, segurança mútua. Ex.: o acordo foi assinado num clima de c. (HOUAISS, 2001).

Para Amizade, o dicionário traz nove definições, das quais será adotada a seguinte:

■ substantivo feminino:

sentimento de grande afeição, de simpatia (por alguém não necessariamente unido por parentesco ou relacionamento sexual) Ex.: sentia-se gratificada com a do seu mestre (HOUAISS, 2001).

4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

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

4.1 TIPO DE ESTUDO

Kerlinger (1980) observa que o método científico baseia-se na investigação crítica, sistemática, controlada e empírica dos fenômenos naturais. A pesquisa é guiada pela teoria e hipóteses sobre relações presumidas entre estes fenômenos. Também deve ser pública e amoral.

Dentre os tipos de pesquisa mais utilizados em ciências humanas estão os estudos exploratórios e descritivos. “As pesquisas exploratórias tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.” (GIL, 1999, p. 43). Na mesma linha, Kerlinger e Lee (2000) apontam três objetivos principais neste tipo de estudo:

- Descobrir variáveis importantes;
- Descobrir relações entre estas variáveis;
- Abrir caminho para estudos posteriores que testem as hipóteses com maior rigor e sistematização.

As pesquisas descritivas, por sua vez, tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de procedimentos

padronizados de coleta de dados. Algumas pesquisas descritivas determinam também a relação da natureza entre as variáveis envolvidas ao invés de apenas identificar esta relação. Em alguns casos pesquisas definidas inicialmente como descritivas proporcionam uma nova visão do problema abordado, o que as aproxima das pesquisas exploratórias (GIL, 1999).

Em vista do exposto, foi adotado neste trabalho o tipo de pesquisa definido como exploratório – descritiva.

4.2 MÉTODO DE PESQUISA

A bibliografia sobre metodologia enumera dois métodos de pesquisa: o quantitativo e o qualitativo. A abordagem qualitativa não utiliza técnicas estatísticas na análise do problema e tem como objeto situações complexas ou muito particulares. Já o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação na coleta e no tratamento dos dados, feita com auxílio de técnicas estatísticas (RICHARDSON et al., 1989).

Neste trabalho será usado o método quantitativo. Esta abordagem foi adotada por se adequar melhor ao problema de pesquisa, devido à mensuração dos traços estudados, e também pela forma de amostragem e análise dos dados, que se moldam melhor às definições dadas na bibliografia a este tipo de método.

A seguir, serão apresentadas as definições do planejamento amostral e do plano de coleta de dados.

4.3 PLANO AMOSTRAL E MÉTODO DE AMOSTRAGEM

Em Ciências Sociais as pesquisas costumam abordar um universo grande de elementos, tornando freqüente a necessidade de se trabalhar com amostras, ou seja pequenas partes da população total. Segundo Gil (1999), uma definição mais precisa dos termos é:

- Universo ou População: Conjunto definido de elementos que possuem uma característica em comum;
- Amostra: Subconjunto do universo ou população por meio do qual são estimadas as características dos mesmos.

Neste estudo, o objetivo é identificar traços brasileiros em uma organização. Desse modo, o universo em questão foi composto por todos os funcionários que trabalham no escritório central da organização pesquisada.

A Organização, que será identificada apenas desse modo, atua no mercado financeiro brasileiro em vários segmentos. Trata-se de uma grande empresa privada nacional de origem familiar. É uma organização de capital aberto, com ampla predominância de capital nacional, e conta atualmente com mais de 50 mil funcionários em seus quadros. Está presente em praticamente todos os estados brasileiros e tem apresentado nos últimos anos uma crescente expansão no exterior.

A proposta de pesquisa foi submetida à área de recursos humanos da empresa, por meio de consulta a uma executiva desta área, para a qual foi enviado, via e-mail, uma cópia do questionário que se encontra no Apêndice A. Após a concordância da área de RH foi solicitado ao pesquisador que entrasse em contato com executivos de outras áreas da empresa a fim de obter a permissão deles para a realização em suas respectivas áreas.

Como a amostra final foi composta por funcionários pesquisados em áreas que permitiram a realização do trabalho entre seus integrantes, pode se dizer que o método adotado foi, por conveniência, do tipo não probabilístico.

4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento escolhido para a coleta de dados foi o questionário. Este, por sua vez, é uma ferramenta de uso muito comum em ciências sociais. Sua invenção é atribuída a Rensis Likert em 1932 que inicialmente apresentou a técnica para o estudo de atitudes. Desde então, questionários têm sido largamente usados em ciências sociais não apenas para medir atitudes, mas também opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas (SPECTOR, 1992).

Algumas das razões apontadas por Spector (1992) para a utilização de questionários são:

- Em geral são simples e rápidos de responder;
- Podem produzir medidas com boas propriedades psicométricas, ou seja, se bem desenvolvidos, apresentam boa confiabilidade e validade¹¹;
- As questões, quando bem escritas, não induzem comportamentos ou respostas dos entrevistados;
- Garantem, quando desejado, o anonimato do respondente.

A principal desvantagem é a necessidade de que os respondentes tenham certo nível mínimo de leitura e compreensão de textos. Potenciais respondentes que não dominem

¹¹ Uma escala apresenta validade quando mede o que se propõe a medir. A confiabilidade ou fidedignidade ocorre quando a escala, aplicada mais de uma vez a mesma amostra, apresenta consistentemente os mesmos resultados (GIL, 1999). Estes conceitos são abordados no item que trata do desenvolvimento do instrumento de medida.

relativamente bem a palavra escrita provavelmente terão dificuldades em responder a qualquer questionário. Outra desvantagem é que certo grau de conhecimento sobre o assunto é requerido de quem pretende desenvolver um bom questionário, além de algum conhecimento em estatística (SPECTOR, 1992).

O instrumento desenvolvido para esta pesquisa é do tipo fechado, ou seja, com questões fechadas, cuja resposta consiste na escolha de um número variando entre 1 e 6 que indica o grau de discordância ou concordância frente a uma assertiva feita. O instrumento também é autopreenchível e inclui todas as instruções necessárias para o pesquisado anotar suas respostas.

4.4.1 Aplicação do Instrumento

O instrumento desenvolvido para utilização neste trabalho foi aplicado, conforme citado anteriormente, nas áreas da organização que permitiram a realização da pesquisa. A permissão foi solicitada aos gestores, de vários níveis hierárquicos, em cada área.

Após a obtenção da permissão foi indicado um responsável pela distribuição e coleta dos questionários impressos. A distribuição foi feita entregando diretamente os questionários nas mãos dos pesquisados. Em uma das áreas pesquisadas, com aproximadamente 70 pessoas, todos foram reunidos para uma rápida explicação do motivo da pesquisa. Nas demais áreas as explicações, quando solicitadas, foram feitas individualmente pelo responsável da área.

O retorno dos questionários, preenchidos e colocados em envelopes, era feito por meio do depósito em uma caixa de entrada na mesa do responsável pela coleta. Não havia nenhum tipo de identificação nas folhas e a devolução podia ser realizada em qualquer horário do dia, estando ou não o responsável pela coleta presente na mesa. Desse modo, pretendeu-se garantir o anonimato dos respondentes. Os formulários foram distribuídos a todos os integrantes das

áreas, independente do cargo ou função, e a orientação era que todos, caso se dispusessem, poderiam responder à pesquisa.

O prazo dado aos funcionários pesquisados variou entre uma e duas semanas. Passado o prazo, e não havendo retorno do questionário, o mesmo foi dado como perdido.

4.4.2 Processo de Elaboração do Instrumento

O instrumento desenvolvido apresenta-se na forma estruturada e é composto de três partes. Na folha de capa consta uma breve descrição da razão da pesquisa, tempo estimado de resposta, além de garantias de sigilo e anonimato aos respondentes. A segunda página traz as questões intercaladas sobre os traços culturais Jeitinho e Sociedade Relacional e, por fim, a última página traz as perguntas sobre variáveis sócio-demográficas: Sexo, Idade, Tempo de Empresa, Escolaridade, Estado de nascimento e se a função exercida atualmente envolve coordenação de pessoas.

O questionário final validado encontra-se no Apêndice A. Esta versão, que foi aplicada na organização pesquisada, apresenta vinte e uma assertivas, sendo treze do traço Sociedade Relacional e nove do traço Jeitinho. Foram feitas sete versões antes que se chegasse ao formato final.

As etapas seguidas na construção da ferramenta, segundo orientação de Spector (1992), foram:

4.4.2.1 Definição do Construto

O construto utilizado segue as definições adotadas na operacionalização dos traços de Jeitinho (item 3.4.1) e Sociedade Relacional (item 3.4.2).

4.4.2.2 Determinação do Tipo da Escala

Visando atender ao objetivo de detectar a presença dos traços na organização, optou-se por uma ferramenta que medisse a percepção sobre aspectos relacionados aos traços de Jeitinho e Sociedade Relacional. As perguntas do questionário seriam se o entrevistado percebe alguns aspectos relacionados aos traços pesquisados na empresa em que trabalha. Esta opção levou em conta a diminuição do viés e melhoria na qualidade das respostas já que, se fosse perguntado se o entrevistado pratica determinado tipo de comportamento, a resposta poderia tender para o tipo de comportamento socialmente aceito. Tal cuidado foi tomado mesmo levando-se em conta o sigilo garantido aos respondentes.

A escolha incidiu sobre uma escala do tipo *Likert* com seis pontos. O número par de pontos foi adotado propositalmente para evitar a tendência dos respondentes em optar pelo ponto central, esquivando-se de assumir uma posição. As possíveis respostas para a escala adotada são: 1 - Discordo Totalmente, 2 - Discordo, 3 - Discordo Parcialmente, 4 - Concordo Parcialmente, 5 - Concordo, 6 - Concordo Totalmente.

4.4.2.3 Criação de Itens

A criação de assertivas procurou seguir a linha do já citado questionamento: **A resposta permite depreender se o traço pesquisado está presente na organização?** Foram necessárias seis versões antes que se chegasse à versão que seria usada no pré-teste. A seguir um breve relato de cada uma:

- Versão 1 – Versão inicial que incluía todos os cinco traços levantados na literatura. Incluía questões de comportamento, atitudes e opiniões;

- Versão 2 – Primeira versão feita após a decisão de reduzir o escopo da pesquisa de campo a apenas dois traços. Utilizada na discussão para determinação do tipo de escala a ser adotada. As versões seguintes foram feitas à luz da seguinte pergunta: “A resposta permite depreender se o traço pesquisado está presente na organização?”.
- Versões 3 a 5 – No decorrer destas versões foram decididas questões sobre a escala adotada, o tipo e o texto da carta de apresentação, a categorização das variáveis sociodemográficas, a formatação e apresentação do questionário, a ordem de apresentação das questões, além do texto e termos usados em cada uma das assertivas. A quinta versão resultou em 16 assertivas referentes ao traço de Sociedade Relacional e treze assertivas referentes ao traço de Jeitinho.
- Versão 6 (Validação Semântica) - A quinta versão foi submetida à análise de duas doutorandas da área de Comportamento Organizacional na Universidade Presbiteriana Mackenzie. Também foi respondida por cinco pessoas da organização pesquisada que, posteriormente, foram entrevistadas sobre o entendimento das questões. Três alunos do programa de mestrado da Universidade Presbiteriana Mackenzie também responderam esta versão e fizeram críticas e anotações no questionário. A sexta versão é o resultado das alterações à luz dos comentários recebidos. Esta versão, com 29 assertivas, foi utilizada para o pré-teste e encontra-se no Apêndice B.

As assertivas da quinta versão foram apresentadas aos respondentes que fizeram a revisão semântica em duas folhas separadas. Na primeira folha constavam as 16 primeiras assertivas que se referiam à Sociedade Relacional e na segunda folha as treze últimas, que se referiam a Jeitinho. A seguir, para verificação das alterações resultantes da validação semântica, estão as assertivas desta versão (quinta) na ordem em que foram apresentadas:

Parte 1 - Sociedade relacional

Percebo que na área/departamento em que trabalho...

- 1- O andamento dos trabalhos é facilitado quando há uma proximidade na relação pessoal entre os envolvidos;
- 2- O relacionamento pessoal é mais importante que o profissional;
- 3- Um bom relacionamento pessoal com o chefe é tão importante quanto um bom relacionamento profissional;
- 4- As pessoas estabelecem relações pessoais entre seus pares no trabalho;
- 5- As relações de trabalho são baseadas mais na confiança que no profissionalismo;
- 6 - As pessoas procuram trabalhar principalmente com quem simpatizam;
- 7- As pessoas buscam uma proximidade pessoal com seu chefe;
- 8- As pessoas produzem melhor quando trabalham em um grupo em que ocorre proximidade no relacionamento pessoal dos membros;
- 9 - As relações de trabalho baseiam-se principalmente na confiança;
- 10 - É valorizado manter um clima de afetividade entre os colegas de trabalho;
- 11- O ambiente de trabalho se assemelha a um ambiente familiar;
- 12 - O relacionamento entre chefe e subordinado é impessoal;
- 13 - A amizade entre chefe e subordinado afeta a confiança profissional entre eles;
- 14 - As relações profissionais são baseadas em critérios de simpatia ou antipatia;
- 15 - Os relacionamentos profissionais tendem a ser tornar relacionamentos pessoais;
- 16 - Com o tempo a confiança tende a substituir a impessoalidade na relação profissional;

Parte 2 - Jeitinho

Percebo que na área /departamento em que trabalho...

- 1- As necessidades das pessoas são vistas como mais importantes do que as normas;
- 2- As regras são contornadas, dependendo da situação;
- 3-As pessoas têm jogo de “cintura” para resolver situações ocasionadas pela inadequação das normas;
- 4- As pessoas “quebram galhos”, às vezes, para atender a um pedido de ajuda;
- 5- As pessoas cumprem de forma flexível às normas, quando entendem que é necessário;
- 6- Entre o Sim e o Não, o Pode e o Não Pode, sempre existe um Talvez;
- 7- Para atendimento de um pedido de ajuda, eventualmente, alguma regra é contornada;
- 8- Para o bom andamento dos trabalhos algumas regras são flexibilizadas;
- 9- Em situações especiais, para solucionar problemas, faz-se necessário “dar um jeitinho”;
- 10- Frente a uma situação especial é necessário contornar alguma regra para que seja encontrada uma saída;
- 11-Resolver os problemas é mais importante que seguir as normas;
- 12- É necessário ter “jogo de cintura” já que as normas não são adequadas a todas as situações do dia-a-dia;
- 13- A obediência de todas as regras cria problemas para o andamento dos trabalhos

4.4.2.4 Pré-Teste

O pré-teste foi realizado entre os alunos dos cursos de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica de Pessoas, Gestão de Negócios em Serviços, Administração de Negócios e Gestão de Organizações do Terceiro Setor da Universidade Presbiteriana Mackenzie. O total de respondentes foi de 128, que foram submetidos à sexta versão do questionário, com 29 assertivas, que se encontra no Apêndice B. Dentre os questionários respondidos foram observados apenas três com respostas faltantes totalizando cinco questões não respondidas. Duas delas estavam em um mesmo questionário. Estes valores foram completados pelo valor médio dos demais respondentes para aquela assertiva.

4.4.2.5 Análise Descritiva da Amostra do Pré-teste

Dos 128 entrevistados para o pré-teste 79,7% eram do sexo feminino, 28,9% tinham até 30 anos e 81,3% até 33 anos, 55,5% disseram que exercem funções que envolvem coordenação de pessoas enquanto 44,5% disseram que não exercem, 41,4% trabalhavam na atual empresa há dois anos ou menos, 75% há cinco anos ou menos e 93 % há dez anos ou menos, 89,8% nasceram em São Paulo (estado), 78,9% trabalhavam em empresas cuja capital era predominantemente nacional. As empresas cujos respondentes trabalhavam eram principalmente do ramo de serviços (72,7%), seguido por comércio (17,2%) e indústria (10,2%). Destas empresas 68% eram de grande porte, 15,6% de médio porte, 10,9% de pequeno porte e as restantes eram micro empresas, segundo classificação definida para porte de empresas (SEBRAE) descritas no Apêndice B, últimas página do questionário.

4.4.2.6 Análise Fatorial e Alfa de Cronbach

A principal técnica estatística utilizada foi a Análise fatorial que pode ser definida como a técnica que descreve as relações de covariância entre um grande número de variáveis por meio de dimensões comuns a elas chamadas de fatores. O argumento que motiva a análise fatorial é a suposição que as variáveis podem ser agrupadas por sua estrutura de correlações ou seja, todas as variáveis de um determinado grupo são altamente correlacionadas entre si e pouco correlacionadas com as variáveis de outro grupo. Logo é concebível que cada grupo de variáveis represente um construto subjacente, chamado fator, responsável pelas correlações observadas (JOHNSON, 1992).

Hair e outros. (2005) observa que a análise Fatorial permite verificar a estrutura das inter relações entre, por exemplo, escores de testes, itens de testes, repostas de questionários, por meio de dimensões latentes comuns, os fatores. “Uma vez que as dimensões e a explicação de cada variável da análise estejam determinadas, os dois principais usos da análise fatorial – resumo e redução de dados – podem ser conseguidos.” (HAIR et al., 2005, p. 91).

A seguir algumas explicações sobre a técnica e as opções adotadas nas análises feitas neste trabalho.

Pretende-se aqui que a análise fatorial avalie o grau em que os dados satisfazem a estrutura esperada, que seria um construto para Jeitinho e outro para Sociedade Relacional. A chamada Análise Fatorial R é utilizada com o objetivo de identificar grupos de variáveis que formam dimensões latentes. A escolha da análise fatorial R neste trabalho foi feita devido ao objetivo de agrupar variáveis (assertivas), e não casos (respondentes), situação em que seria adequado o uso da análise fatorial do tipo Q, cujos resultados são semelhantes ao da técnica de análise de agrupamentos (HAIR et al., 2005).

Há dois modelos básicos para a obtenção de soluções fatoriais, a análise de fatores comuns, também conhecida por eixos fatoriais, e a análise de componentes, também conhecida por análise de componentes principais. O modelo fatorial de componentes é apropriado quando a preocupação principal é a previsão ou o número mínimo de fatores necessários para explicar a parte máxima da variância representada no conjunto original de variáveis. Já quando o objetivo principal é identificar as dimensões ou construtos latentes representados nas variáveis originais, o modelo de fatores comuns é o mais adequado (HAIR et al., 2005). Para as análises realizadas na amostra do pré-teste a opção foi pelo método de componentes principais já que o objetivo principal é, além de identificar a separação entre os dois construtos mencionada anteriormente, a redução da dimensão dos dados, ou seja, a determinação do número mínimo de questões para cada construto. Já nas análises realizadas na amostra principal, além do método de componentes principais utilizado para a verificação dos resultados do pré-teste, foi utilizado também o método dos eixos fatoriais.

Na decisão sobre o número de fatores a serem extraídos foi adotado o critério da raiz latente. Este critério segue o raciocínio que qualquer fator individual deve explicar a variância de, pelo menos, uma variável se o mesmo há de ser mantido para interpretação. Cada variável contribui com um valor 1 do autovalor total e, desse modo, apenas os fatores que têm raízes latentes ou autovalores maiores que 1 são considerados significantes; todos os valores com raízes latentes menores que 1 são descartados (HAIR et al., 2005). A análise também se baseou na observação do *scree-plot*. Exceto nos casos em que houve menção em contrário, estes foram os critérios usados nas análises deste trabalho.

A seguir será descrita a análise para a amostra do pré-teste. A análise feita na amostra final encontra-se no capítulo seguinte.

A aplicação da técnica foi feita inicialmente para as 29 assertivas do questionário. Na questão 22, devido ao modo como foi formulada, a escala foi invertida ou seja as respostas

que indicavam maior concordância (notas mais próximas da máxima – 6) mostravam que o respondente não concordava com o traço que se pretendia medir (Sociedade Relacional). Devido a isto, foi feita a inversão da escala, subtraindo-se a resposta dada de sete.

Dentre as medidas sugeridas por Hair e outros. (2005) para adequação da análise fatorial está o teste Bartlett de esfericidade que fornece a probabilidade estatística que a matriz de correlação tenha correlações significantes entre pelo menos algumas das variáveis. Outra medida é a chamada MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) que mede a adequação da amostra. O índice varia entre 0 e 1 alcançando 1 quando cada variável é perfeitamente prevista sem erro pelas outras variáveis. A interpretação é que acima de 0,5 o índice é ruim porém aceitável sendo adequado valores acima de 0,7 (HAIR et al. 2005). A análise da MSA também deve ser estendida a cada variável sendo que as que apresentam valores mais baixos devem ser excluídas até que se atinja um valor global adequado.

No pré-teste não foram adotados métodos rotacionados de análise fatorial. O objetivo dos métodos rotacionados é facilitar a interpretação dos fatores, o que não é objetivo do pré-teste, e sim a observação do agrupamento formado para responder à pergunta sobre a existência de dois construtos. Na amostra principal foi utilizada a rotação Promax, não ortogonal, adequada para estudos na área de Ciências Sociais (HAIR et al. 2005).

Na primeira análise fatorial, cujos resultados encontram-se no Apêndice C, rodada com as 29 questões, o valor do MSA foi de 0,718. O teste de esfericidade apresentou nível de significância de zero, o que apenas aponta a existência de correlações não nulas. Estes resultados indicam ser adequada à continuidade da análise fatorial. Na matriz de correlação anti-imagem observou-se que as questões que apresentaram menores valores de MSA (diagonal) foram q29, q22, q19 e q24, todas de Sociedade Relacional. Como todos os valores estavam acima de 0,5 optou-se por não excluir nenhuma das questões.

Na análise rodada optou-se pelo método de Componentes Principais e o corte nas cargas fatoriais foi estipulado em 0,4. A solução encontrada resultou em 10 fatores com 68,7% da variância explicada, índice que pode ser considerado adequado por se tratar de um estudo em Ciências Sociais (HAIR et al., 2005, p. 102).

Analisando a Matriz de cargas fatoriais (*Component Matrix* da saída do SPSS) na Tabela 1 a seguir, observa-se que o primeiro fator é formado majoritariamente por questões relacionadas a Jeitinho exceto por q9, q5 e q3, sendo que esta última também aparece no sétimo fator com carga invertida. As letras, na Tabela 1, ao lado das questões indicam se as mesmas pertencem ao construto de Jeitinho – J ou Sociedade Relacional – SR. Estas variáveis no primeiro fator também não apresentam as maiores cargas fatoriais. Já o segundo e terceiro fatores apresentam majoritariamente variáveis de Sociedade Relacional. O sexto, oitavo e décimo fatores apresentam apenas uma variável em sua composição e são todas de Sociedade Relacional, o que indica que na presença das questões de Jeitinho as questões de SR não conseguem agrupar-se em um único fator forte, que explique boa parte da variância. O Apêndice C traz os valores da variância explicada por cada fator. A separação dos fatores sugere a existência de dois construtos e a continuação da análise será feita por meio do Alfa de Cronbach e da realização de uma análise fatorial em separado para as questões de Jeitinho e Sociedade Relacional.

Tabela 1 - Matriz de cargas fatoriais 29 questões Pré-Teste

Questões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
J Q14	0,672									
J Q12	0,652									
J Q4	0,643									
J Q18	0,639									
J Q21	0,586									
J Q10	0,559									
J Q27	0,506									
J Q16	0,498									
SR Q9	0,497									
J Q23	0,496									
J Q8	0,432									
SR Q5	0,424									
SR Q11										
SR Q7		0,601								
SR Q19		0,512								
SR Q20		0,498								
SR Q22INV		0,471								
J Q25		-0,41								
SR Q26			0,653							
J Q6			-0,483							
SR Q28			0,467							
SR Q1				0,595						
SR Q13				-0,493						
SR Q24										
SR Q29						0,698				
SR Q3	0,454							-0,486		
SR Q15								-0,403		
J Q2										
SR Q17										0,522

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma das medidas da confiabilidade da escala é feita por meio do Alfa de Cronbach . Esta medida, que reflete a consistência interna da escala, é calculada por meio da comparação da variância total da escala, calculada por intermédio da soma de todos os itens da mesma, com a variância dos itens individualmente. A medida pode assumir valores entre zero e um. O limite inferior, normalmente aceito, é de 0,7 (SPECTOR, 1992; HAIR et al., 2005). Os programas estatísticos em geral oferecem a opção do cálculo do alfa e seu novo valor

recalculado dado que determinado item da escala seja excluído. Desse modo, na etapa de escolha dos itens para a escala, é possível seguir vários passos de exclusão e recálculo do alfa, até a obtenção de um valor adequado.

Fazendo-se a análise do Alfa para o questionário com as 29 questões, cujos resultados encontram-se no Apêndice D, obtém-se o valor de 0,8264 e o maior candidato a sair da escala seria o q22, que resultaria num aumento para 0,8370. No entanto, em vista dos resultados anteriores da análise fatorial, que sugerem uma separação das questões de Jeitinho e SR, o entendimento é que seja mais adequada uma análise do alfa em separado para as questões de Jeitinho e SR.

Inicialmente faremos a análise das questões de Jeitinho.

Realizando uma análise fatorial somente para as treze questões de Jeitinho obteve-se uma solução com três fatores que explicam 52,45% da variância total. O corte nas cargas fatoriais adotado é de 0,4 e optou-se por uma solução não rotacionada com método de componentes principais. O MSA geral foi de 0,836 e a matriz de correlação anti-imagem não apresentou valores abaixo de 0,5 na diagonal principal. O teste de esfericidade de Bartlett mostrou a existência de correlações não nulas ($p=0,0000$). A Tabela 2, a seguir, traz a matriz de cargas fatoriais.

Tabela 2 - Matriz de cargas fatoriais. Questões de Jeitinho Pré-Teste

Questões	1	2	3
Q2		0,618	
Q4	0,682		
Q6	0,451	0,459	
Q8			0,788
Q10	0,678		
Q12	0,737		
Q14	0,717		
Q16	0,628		
Q18	0,666		
Q21	0,629		
Q23	0,509	-0,401	
Q25		-0,408	
Q27	0,616		

Fonte: Elaborado pelo autor.

A estrutura com três fatores apresentou todas as questões com cargas acima de 0,4 em pelo menos um dos fatores. Vale notar que q8 ficou isolado no terceiro fator, o que indica que esta questão não conseguiu se agrupar na mesma estrutura de correlação das demais.

Realizando a análise do Alfa de Cronbach para todas as questões de Jeitinho chega-se a um valor de 0,8069 e as questões que aumentariam este valor caso fossem excluídas são q25 e q2. O Apêndice E mostra os resultados.

Excluindo q25 e q2, por sugestão da análise do alfa de Cronbach, e q8, que ficou isolado no terceiro fator da análise fatorial, foi feita nova análise do alfa considerando-se as 10 questões restantes. O novo valor encontrado foi de 0,8357 e este aumentaria, com a exclusão de q6, para 0,8391. Os resultados desta análise estão no Apêndice F.

A solução final com 9 questões para Jeitinho, com a exclusão de q6, foi adotada após nova análise do alfa que não sugeria a exclusão de mais nenhuma questão. Logo foram mantidas as questões q4, q10, q12, q14, q16, q18, q21, q23 e q27.

Passa-se a seguir para a análise das questões de Sociedade Relacional.

A análise Fatorial com as 16 questões de Sociedade Relacional resultou numa solução com 6 fatores que explicam 64,19% da variância total. O corte nas cargas fatoriais adotado é de 0,4 e optou-se por uma solução não rotacionada com método de componentes principais. O MSA geral foi de 0,646 e a matriz de correlação anti-imagem não apresentou valores abaixo de 0,5 na diagonal principal. O teste de esfericidade de Bartlett mostrou a existência de correlações não nulas ($p=0,0000$). A Tabela 3, a seguir, traz a matriz de cargas fatoriais. Não foram adotadas soluções rotacionadas dado que o objetivo é verificar basicamente a estrutura de correlações entre as variáveis a fim de se obter um número adequado de questões para compor o questionário em SR.

Tabela 3 - Matriz de cargas fatoriais. Questões de SR Pré-Teste

Questões	1	2	3	4	5	6
Q1		0,433	0,458			
Q3	0,465			-0,457		
Q5	0,426		0,53		-0,449	
Q7	0,574					
Q9	0,642					
Q11	0,455				0,655	
Q13	0,408					0,424
Q15	0,419		0,41			
Q17	0,511					
Q19	0,479		-0,449			
Q20	0,516		-0,42			
Q22		0,549				
Q24		-0,67				
Q26		-0,61				
Q28	0,611			0,498		
Q29	0,479			0,581		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Calculando-se o Alfa de Cronbach para os 16 itens da escala de SR chega-se no valor de 0,7202. Este valor pode ser melhorado, eliminando-se q22 e q24, que também não entraram no primeiro fator da análise fatorial rodada. O Apêndice G traz os resultados.

Adotando as 12 questões que apareceram com carga acima de 0,4 no primeiro fator (independente de terem aparecido também em outros fatores) fez-se nova análise do Alfa. Observou-se um aumento no valor quando comparado com o total das questões de SR rodados anteriormente. O novo valor é de 0,7339 e nenhuma questão que fosse excluída iria aumentar este valor. Deste modo estas 12 questões de SR podem ser consideradas como o número adequado. Foram excluídas q22, q24, q26 e q1. Portanto, das 16 questões inicialmente propostas para SR, chegou-se a uma solução com 12 questões, resultando em um questionário cujo Alfa de Cronbach é de 0,7339.

4.4.2.7 Discussão dos Resultados do Pré-Teste

Os resultados da primeira análise fatorial rodada, com as 29 questões, evidenciaram uma separação entre as questões de Jeitinho e SR. O primeiro fator foi formado predominantemente por questões de Jeitinho (exceção para q9, q5 e q3), enquanto as questões de SR formaram os nove fatores restantes (exceção para q25 no fator 2 e q6 no fator 3).

Posteriormente, nas análises fatoriais em separado para Jeitinho e SR, observou-se que Jeitinho agrupou-se em três fatores enquanto SR agrupou-se em 6. O alfa de Cronbach para as nove questões finais mantidas para Jeitinho resultou em 0,8391 enquanto a mesma medida para as doze questões finais de SR foi de 0,7339.

Estes resultados evidenciam que as questões de Jeitinho apresentaram consistência interna maior que as de SR, embora a medida do Alfa de Cronbach de ambos, acima de 0,7, seja adequada permitindo a utilização do que Hair e outros. (2005) e Spector (1992) chamam de escala múltipla. Esta técnica consiste em extrair uma média das questões e utilizá-la em testes estatísticos tais como a ANOVA, que será usada neste trabalho para a comparação entre médias de dois ou mais grupos.

Vale observar que das quatro questões excluídas na análise do construto de Jeitinho duas, q6 e q8, traziam expressões em sua formulação, respectivamente **jogo de cintura** e **quebrar galhos**. Nas entrevistas realizadas para validação do entendimento do questionário alguns respondentes mostraram interpretações diferentes para expressões deste tipo, algumas com conotações positivas e outras com conotações negativas.

Das 16 questões inicialmente propostas para SR foram excluídas q22, talvez pela escala invertida que teria confundido na resposta, q24, em que a palavra **afeta** foi vista com conotação possivelmente negativa, q26, que usava as palavras **antipatia e simpatia** e q1.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A análise foi feita seguindo padrão semelhante à realizada no pré-teste, utilizando as técnicas de Análise Fatorial, Alfa de Cronbach e, para comparação entre as variáveis sociodemográficas, a ANOVA. Inicialmente serão apresentadas a caracterização da amostra e a análise descritiva dos dados coletados.

5.1 TAMANHO DA AMOSTRA, ANÁLISE DE OBSERVAÇÕES ATÍPICAS E VALORES FALTANTES

Conforme mencionado anteriormente, a amostra foi composta de respondentes nas várias áreas da empresa que permitiram a realização da pesquisa. A Tabela 4 a seguir mostra o número aproximado de funcionários da área aos quais foi entregue o formulário e, dentre estes, os que responderam, ou seja, o devolveram preenchido.

Tabela 4 – Percentual de respondentes por área pesquisada

Área	Questionários entregues	Respondentes	%
1	170	96	56,5%
2	250	70	28,0%
3	70	39	55,7%
4	22	17	77,3%
5	60	13	21,7%
6	200	67	33,5%
7	11	5	45,5%
8	50	14	28,0%
Totais	833	321	38,5%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A explicação para o alto percentual de respondentes em algumas áreas deve-se principalmente à atuação dos gestores (gerentes ou superintendentes) que forneceram explicações aos integrantes das áreas sobre o objetivo da pesquisa e solicitaram a colaboração de suas equipes. Nesta orientação foram reafirmados a garantia do sigilo dos respondentes e o objetivo exclusivamente acadêmico da pesquisa.

Do total de 321 questionários respondidos foram descartados quatorze da área oito, já que a versão enviada era a de 29 questões, que foi usada no pré-teste, distribuída equivocadamente pelo gestor da área.

Três questionários foram excluídos por apresentarem valores faltantes (*missings*) em todas as variáveis sociodemográficas. Um questionário foi excluído por apresentar valores faltantes em cinco das 21 questões. Dos questionários restantes, 16 apresentavam valor faltante em uma das questões e quatro em duas das questões. Estes casos foram mantidos e os valores faltantes foram substituídos pela média de todas as repostas válidas para aquela questão. Desse modo, a amostra final, já com os *missings* tratados, ficou com 303 respondentes. A substituição pela média é, segundo Hair e outros. (2005), um dos métodos mais amplamente utilizados para substituição de dados faltantes.

Para a verificação de observações atípicas univariadas adotou-se o procedimento de levantar os casos que apresentaram valores padronizados que excedem o intervalo de [-2,5; 2,5] (HAIR et al., 2005). A padronização consiste em subtrair o valor observado da média das observações e dividir o resultado pelo desvio padrão. A Tabela 5 a seguir enumera os casos.

Tabela 5 – Análise de observações atípicas

Questão	Casos	Questão	Casos
Q1	Nenhum	Q12	47, 126
Q2	Nenhum	Q13	129, 232, 284
Q3	Nenhum	Q14	Nenhum
Q4	141, 289	Q15	59, 147, 232
Q5	Nenhum	Q16	Nenhum
Q6	Nenhum	Q17	Nenhum
Q7	Nenhum	Q18	Nenhum
Q8	202	Q19	Nenhum
Q9	5, 139, 280	Q20	Nenhum
Q10	Nenhum	Q21	52, 199
Q11	28, 75, 117, 120, 130, 173, 177, 179, 181, 203, 209, 224, 229, 274, 286		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que, da perspectiva univariada, poucos respondentes excedem os limites e apenas o respondente 232 pode ser considerado uma observação atípica em mais de uma questão (Q13 e Q15). Este respondente foi mantido na amostra já que para as outras 19 questões suas respostas não apresentaram padrão discrepante. Dentre as questões observa-se que Q11 é a que apresenta maior número de respondentes com respostas atípicas, 15 dentre as 303 observações, o que pode indicar um entendimento variado, não consensual, da questão por parte dos respondentes. A opção será por manter esta questão já que a análise fatorial, utilizada posteriormente, consiste em um método muito mais elaborado na detecção de questões que não mensuram o mesmo construto, dada a sua característica de verificar as correlações conjuntas entre todas as variáveis.

A amostra final, portanto, já analisados os valores faltantes e *outliers* é de 303 respondentes. A técnica estatística que será usada para análise dos dados, já citada, é a análise fatorial, do mesmo modo já mostrado no pré-teste. Hair e outros. (2005) sugere que o tamanho mínimo da amostra para a realização de uma análise fatorial seja de cinco vezes o

número de variáveis analisadas, sendo que a proporção mais aceitável é dez para um. Como existem 21 questões a analisar, conclui-se que o tamanho a amostra é suficiente.

5.2 ANÁLISE DESCRITIVA

Será feita, a seguir, uma análise descritiva da amostra de 303 respondentes quanto às variáveis sociodemográficas e àquelas relacionadas aos traços culturais.

A idade média observada foi de 31,8 anos e o tempo médio de trabalho na empresa de 8,4 anos. Na escolaridade não foram registrados entrevistados com nível inferior ao 2º grau, sendo que 74,6% possuem superior completo ou Pós-Graduação (completa ou incompleta). Quanto ao tempo de empresa, 50% apresentaram até cinco anos, o que indica predominância de pessoas relativamente novas de empresa dentre os pesquisados. Também há predominância de entrevistados do sexo feminino, 56,1% contra 43,9% do sexo masculino. Os nascidos em São Paulo são 89%, contra 11% de nascidos em outros estados. Este resultado já era esperado já que a pesquisa foi realizada na sede da empresa situada neste estado. Foi registrado um percentual significativo de entrevistados que exercem em suas funções algum tipo de coordenação de pessoas, 34,7%. As Tabelas 6 a 11 trazem a distribuição de frequência de todas as variáveis sociodemográficas.

A Tabela 12 mostra algumas medidas descritivas para as 21 questões relacionadas aos traços de Jeitinho e SR. As maiores médias ocorreram em questões de SR nas questões 4 e 11, respectivamente. A menor média também ocorreu numa questão de SR, a questão 3. A média geral das questões de SR foi maior do que a observada nas questões de Jeitinho, 3,83 contra 3,72 respectivamente. No entanto, as questões de Jeitinho, em geral, apresentaram médias mais próximas entre si e menor desvio padrão. Deve-se destacar, no entanto, que a

análise descritiva somente não é suficiente para se tirar conclusões estatísticas sobre hipóteses previamente estabelecidas.

Tabela 6 - Distribuição de frequência da variável Sexo

Sexo	Frequência	%	% acumulado
Feminino	170	56,1%	56,1%
Masculino	133	43,9%	100,0%
Total	303	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 7 - Distribuição de frequência da variável Idade

Idade (anos)	Frequência	%	% acumulado
Até 21	29	9,6%	9,6%
22 a 25	51	16,8%	26,4%
26 a 30	76	25,1%	51,5%
31 a 35	56	18,5%	70,0%
36 a 40	28	9,2%	79,2%
41 a 50	54	17,8%	97,0%
51 ou mais	7	2,3%	99,3%
<i>Missing</i>	2	0,7%	100,0%
Total	303	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 8 - Distribuição de frequência da variável Coordenação de Pessoas

Coordenação	Frequência	%	% acumulado
Sim	105	34,7%	34,7%
Não	198	65,3%	100,0%
Total	303	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 9 - Distribuição de frequência da variável Estado de Nascimento

Estado Nasc.	Frequência	%	% acumulado
SP	270	89,1%	89,1%
MG	6	2,0%	91,1%
PA	5	1,7%	92,7%
Outros	22	7,3%	100,0%
Total	303	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 10 - Distribuição de frequência da variável Escolaridade

Escolaridade	Frequência	%	% acumulado
Segundo grau *	22	7,3%	7,3%
Superior incompleto	47	15,5%	22,8%
Superior completo	116	38,3%	61,1%
Pós-graduação **	110	36,3%	97,4%
Outros ***	5	1,7%	99,0%
<i>Missing</i>	3	1,0%	100,0%
Total	303	100,0%	

* Nenhum respondente apresentava escolaridade abaixo do 2º grau

** *Especialização ou MBA, completo ou incompleto

*** Casos de mestrado/ Doutorado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 11 - Distribuição de frequência da variável Tempo de Empresa

Tempo empresa (anos)	Frequência	%	% acumulado
Até 1	53	17,5%	17,5%
2 a 3	43	14,2%	31,7%
4 a 5	57	18,8%	50,5%
6 a 10	67	22,1%	72,6%
11 a 20	49	16,2%	88,8%
21 ou mais	31	10,2%	99,0%
<i>Missing</i>	3	1,0%	100,0%
Total	303	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 12 - Resumo descritivo das 21 questões (base final 303 observações)

Questões	Percentual de respostas						Media	Desvio padrão	Moda	Missings replaced	Traço
	1	2	3	4	5	6					
Q1 ... o relacionamento pessoal é mais importante que o profissional.	4,3	22,4	26,1	31,0	13,2	3,0	3,36	1,18	4	2	SR
Q2 ... as regras são contornadas, dependendo da situação.	2,6	16,8	18,9	29,0	28,7	4,0	3,76	1,22	4	0	J
Q3 ... um bom relacionamento pessoal com o chefe é mais importante que um bom relacionamento profissional.	7,6	25,1	26,0	27,8	10,9	2,6	3,17	1,22	4	1	SR
Q4 ... as pessoas estabelecem relações pessoais entre seus pares no trabalho.	0,7	5,6	10,9	32,6	40,3	9,9	4,36	1,03	5	1	SR
Q5 ... as relações de trabalho são baseadas mais na confiança que no profissionalismo.	1,7	23,4	25,1	33,0	14,5	2,3	3,42	1,12	4	1	SR
Q6 ... as pessoas flexibilizam as normas quando necessário.	3,3	11,2	16,8	34,7	28,4	5,6	3,91	1,19	4	2	J
Q7 ... as pessoas procuram trabalhar principalmente com quem simpatizam.	3,3	21,1	12,9	24,4	28,1	10,2	3,83	1,39	5	0	SR
Q8 ... entre o Sim e o Não, o Pode e o Não Pode, sempre existe um Talvez.	0,3	11,9	17,5	31,3	34,0	5,0	4,02	1,11	5	3	J
Q9 ... as pessoas buscam uma proximidade pessoal com seu chefe.	1,0	9,9	18,8	36,6	28,4	5,3	3,97	1,08	4	0	SR
Q10 ... para atendimento de um pedido de ajuda, eventualmente, alguma regra é contornada.	2,0	22,1	19,8	35,6	18,5	2,0	3,52	1,14	4	1	J
Q11 ... as pessoas produzem melhor quando trabalham em um grupo em que ocorre proximidade no relacionamento pessoal dos membros.	0,3	4,6	4,3	21,1	44,6	25,1	4,80	1,03	5	0	SR
Q12 ... para o bom andamento dos trabalhos algumas regras são flexibilizadas.	0,7	13,9	16,5	34,9	28,1	5,9	3,94	1,14	4	2	J
Q13 ... as relações de trabalho baseiam-se principalmente na confiança.	1,0	7,3	16,8	33,0	34,0	7,9	4,16	1,09	5	0	SR
Q14 ... em situações especiais, para solucionar problemas, faz-se necessário "dar um jeitinho".	5,3	25,1	23,0	29,4	14,9	2,3	3,30	1,21	4	1	J
Q15 ... há um clima de afetividade entre os colegas de trabalho.	1,0	4,3	10,9	44,6	32,3	6,9	4,24	0,96	4	1	SR
Q16 ... o ambiente de trabalho se assemelha a um ambiente familiar.	10,6	21,5	22,4	26,7	16,2	2,6	3,25	1,32	4	1	SR
Q17 ... resolver os problemas é mais importante que seguir as normas.	6,3	23,4	27,3	31,4	8,6	3,0	3,22	1,17	4	1	J
Q18 ... é necessário ter "jogo de cintura" já que as normas não são adequadas a todas as situações do dia a dia.	2,3	13,5	14,9	32,6	27,1	9,6	3,97	1,25	4	2	J
Q19 ... frente a uma situação especial é necessário contornar alguma regra para que seja encontrada uma saída.	1,7	15,5	17,5	34,9	25,4	5,0	3,82	1,17	4	3	J
Q20 ... os relacionamentos profissionais tendem a se tornar relacionamentos pessoais.	2,6	20,8	21,5	38,3	14,5	2,3	3,48	1,12	4	0	SR
Q21 ... com o tempo a confiança tende a substituir a impessoalidade na relação profissional.	0,7	16,2	13,5	38,6	27,7	3,3	3,86	1,11	4	2	SR

Média traços Jeitinho: 3,72

Média traços SR: 3,83

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3 ANÁLISE FATORIAL

De maneira semelhante ao que foi feito para a amostra do pré-teste, inicialmente foi rodada uma análise fatorial com todas as 21 questões. O corte nas cargas fatoriais adotado foi de 0,4. Hair e outros. (2005) sugere corte de 0,35 para amostras entre 250 e 350 casos, logo o valor de 0,4, usado para manter os mesmos critérios do pré-teste, é conservador. Ainda na linha do pré-teste, o método escolhido foi o de Componentes Principais, e os resultados relatados são os provenientes deste método. As análises foram replicadas utilizando o método dos eixos fatoriais e as conclusões não se alteraram. Na decisão sobre o número de fatores a serem extraídos foi adotado o critério da raiz latente, conforme explicado anteriormente no item 4.4.2.6. A rotação utilizada foi a Promax, não ortogonal, adequada para estudos na área de Ciências Sociais (HAIR et al., 2005). No pré-teste não foi adotada nenhuma solução envolvendo rotação, já que o interesse não era a interpretação dos fatores e sim a observação do agrupamento formado para responder à pergunta sobre a existência de dois construtos. Na amostra principal, diferentemente, será analisada a matriz de padrões que já inclui a solução rotacionada.

Na primeira análise fatorial, com as 21 questões, obteve-se uma solução com sete fatores que explicam 61,7% da variância total. O MSA geral foi de 0,780 e a matriz de correlação anti-imagem não apresentou valores abaixo de 0,5 na diagonal principal. O teste de esfericidade de Bartlett mostrou a existência de correlações não nulas ($p=0,0000$). Os resultados encontram-se no Apêndice H.

A Tabela 13 traz a matriz de padrões das cargas fatoriais, com a solução rotacionada. As letras ao lado das questões indicam se a mesma pertence ao construto de Jeitinho – J ou Sociedade Relacional – SR.

Tabela 13 - Matriz de padrões das cargas fatoriais, Amostra Final, 21 questões

Questões	1	2	3	4	5	6	7
J Q6	0,850						
J Q2	0,747						
J Q8	0,658						
J Q12	0,541						
J Q10	0,529						
J Q18		0,833					
J Q19		0,748					
J Q14		0,693					
J Q17		0,662					
SR Q15			0,853				
SR Q16			0,845				
SR Q3				0,780			
SR Q1				0,684			
SR Q4					0,856		
SR Q7					0,553		
SR Q9							
SR Q20							
SR Q11						0,819	
SR Q21						0,507	
SR Q13							0,877
SR Q5							0,688

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que os dois primeiros fatores são compostos exclusivamente por questões de Jeitinho enquanto os outros cinco fatores são compostos por questões de Sociedade Relacional. As questões 9 e 20, de SR não entraram nesta solução por apresentar cargas menores que 0,4. Realizando uma nova análise com corte nas cargas de 0,35, teríamos estas duas questões inclusas nos fatores, conforme mostra o Apêndice I.

O resultado mais importante desta análise é que a separação entre as questões de SR e Jeitinho se mantém, repetindo o resultado anteriormente registrado no pré-teste, que indicava a existência de dois construtos.

Visando confirmar esta separação foi feita uma nova análise fatorial com solução limitada a apenas dois fatores e corte nas cargas fatoriais em 0,35. Apesar do baixo percentual

da explicação dos dois fatores (31,63%), verificou-se que o primeiro fator incluiu todas as questões de Jeitinho e o segundo todas se SR exceto as de número 15 e 16. A Matriz de cargas fatoriais com a solução rotacionada desta análise encontra-se no Apêndice J.

Em vista da confirmação da separação dos construtos optou-se por realizar análises em separado para cada um.

5.3.1 Jeitinho

A análise para as nove questões de Jeitinho resultou numa solução com três fatores que explicam 63,6% da variância total. O número de fatores igual a três não obedeceu à regra dos autovalores, como adotado em todas as análises anteriores, pois segundo esta regra o número de fatores extraídos seria de apenas dois com variância explicada de 54,4%, valor considerado muito baixo para uma interpretação adequada dos fatores.

Na solução com três fatores, o MSA foi de 0,851 e a matriz de correlação anti-imagem não apresentou valores abaixo de 0,5 na diagonal principal. Os resultados encontram-se no Apêndice K. A matriz de padrões das cargas fatoriais está na Tabela 14, a seguir:

Tabela 14 - Matriz de padrões das cargas fatoriais Jeitinho

Questões	1	2	3
Q2	0,773		
Q6	0,846		
Q8	0,702		
Q10	0,573		
Q12	0,476	0,535	
Q14			0,631
Q17			0,883
Q18		0,870	
Q19		0,869	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, a interpretação para os fatores.

Fator 1 (q2, q6, q8, q10) : Jeitinho relacionado à ambigüidade e flexibilidade na interpretação e relacionamento com as regras.

Analisando a tabela 15, verificam-se que três das quatro questões são relacionadas à flexibilização das regras, inclusive as duas com as maiores cargas fatoriais. A questão restante (Q8) é relacionada à ambigüidade.

Tabela 15 - Jeitinho: ambigüidade

	Descrição da Questão	FD	SPD	FC	Carga Fatorial	Média	Desvio padrão
Q6	... as pessoas flexibilizam as normas quando necessário.	14,5%	51,5%	34,0%	0,846	3,91	1,19
Q2	... as regras são contornadas, dependendo da situação.	19,4%	47,9%	32,7%	0,773	3,76	1,22
Q8	... entre o Sim e o Não, o Pode e o Não Pode, sempre existe um Talvez.	12,2%	48,8%	39,0%	0,702	4,02	1,11
Q10	... para atendimento de um pedido de ajuda, eventualmente, alguma regra é contornada.	24,1%	55,4%	20,5%	0,573	3,52	1,14

Fonte: Dados da Pesquisa, elaborada pelo autor.

Onde: FD – Forte Discordância = Discordo Totalmente + Discordo
 SPD – Sem Posição Definida= Discordo Parcialmente+ Concordo Parcialmente
 FC – Forte Concordância= Concordo + Concordo Totalmente

Fator 2 (q12, q18, q19): Necessidade de contornar regras frente a situações especiais, situações mais específicas.

A Tabela 16 mostra que as duas questões principais do fator referem-se à inadequação das regras frente a situações especiais do dia-a-dia.

Tabela 16 - Jeitinho: Flexibilizar Regras/ Situações Especiais

Descrição da Questão	FD	SPD	FC	Carga Fatorial	Média	Desvio padrão
Q18 ... é necessário ter "jogo de cintura" já que as normas não são adequadas a todas as situações do dia-a-dia.	15,8%	47,5%	36,7%	0,870	3,97	1,25
Q19 ... frente a uma situação especial é necessário contornar alguma regra para que seja encontrada uma saída.	17,2%	52,4%	30,4%	0,869	3,82	1,17
Q12 ... para o bom andamento dos trabalhos algumas regras são flexibilizadas.	14,6%	51,4%	34,0%	0,535	3,94	1,14

Fonte: Dados da Pesquisa, elaborada pelo autor.

Onde: FD – Forte Discordância = Discordo Totalmente + Discordo
 SPD – Sem Posição Definida= Discordo Parcialmente+ Concordo Parcialmente
 FC – Forte Concordância= Concordo + Concordo Totalmente

Fator 3 (q14 e q17) : Necessidade do Jeitinho para o bom andamento dos trabalhos.

Por meio da análise da Tabela 17, observa-se que a questão 17, que apresenta maior carga fatorial, refere-se à necessidade do Jeitinho para o bom andamento dos trabalhos. A questão quatorze é especialmente interessante pois é a única que se refere ao Jeitinho de forma explícita.

Tabela 17 Jeitinho: Bom andamento dos trabalhos

Descrição da Questão	FD	SPD	FC	Carga Fatorial	Média	Desvio padrão
Q17 ... resolver os problemas é mais importante que seguir as normas.	29,7%	58,7%	11,6%	0,883	3,22	1,17
Q14 ... em situações especiais, para solucionar problemas, faz-se necessário "dar um jeitinho".	30,4%	52,4%	17,2%	0,631	3,30	1,21

Fonte: Dados da Pesquisa, elaborada pelo autor.

Onde: FD – Forte Discordância = Discordo Totalmente + Discordo
 SPD – Sem Posição Definida= Discordo Parcialmente+ Concordo Parcialmente
 FC – Forte Concordância= Concordo + Concordo Totalmente

O Apêndice L mostra o Alfa de Cronbach para as 9 questões de Jeitinho. O resultado, de 0,8193, e a confirmação que a exclusão de nenhuma questão aumentaria este valor, indicam que a estrutura de correlações das questões de Jeitinho, também confirmada pela análise fatorial, pode ser considerada robusta.

Estes resultados sugerem que a presença do traço cultural Jeitinho não pode ser rejeitada. A aceitação da presença do Jeitinho baseia-se na solução encontrada para o construto proposto e nas respostas predominantemente concordantes com as assertivas formuladas.

5.3.2 Sociedade Relacional

A análise para as doze questões de SR resultou numa solução com quatro fatores que explicam 55,3% da variância total. O MSA foi de 0,693 e a matriz de correlação anti-imagem apresentou apenas um valor abaixo de 0,5 na diagonal principal, na questão q15, que foi de 0,496. Optou-se por manter a questão.

A matriz de padrões das cargas fatoriais, já rotacionada, encontra-se na Tabela 18, a seguir:

Tabela 18 - Matriz de padrões das cargas fatoriais SR

Questões	1	2	3	4
Q1				0,797
Q3				0,719
Q4	0,672			
Q5			0,777	
Q7	0,425			
Q9	0,547			
Q11	0,403			
Q13			0,815	
Q15		0,831		
Q16		0,854		
Q20	0,676			
Q21	0,633			

Fonte: Dados da Pesquisa, elaborada pelo autor.

Uma possível interpretação dos fatores é:

Fator 1 (q4, q7, q9, q11, q20, q21) : As questões 4, 20 e 21, que apresentam as maiores cargas do fator, tratam do tipo de relacionamento vigente no ambiente de trabalho (pessoal) e as questões 7, 9 e 11 indicam que ocorre uma busca por proximidade, seja entre os pares, o chefe ou o grupo próximo de trabalho. Desse modo este fator remete à personalidade;

Tabela 19 - SR: Pessoaalidade

Descrição da Questão	FD	SPD	FC	Carga Fatorial	Média	Desvio padrão
Q20 ... os relacionamentos profissionais tendem a se tornar relacionamentos pessoais.	23,4%	59,8%	16,8%	0,676	3,48	1,12
Q4 ... as pessoas estabelecem relações pessoais entre seus pares no trabalho.	6,3%	43,5%	50,2%	0,672	4,36	1,03
Q21 ... com o tempo a confiança tende a substituir a impessoalidade na relação profissional.	16,9%	52,1%	31,0%	0,633	3,86	1,11
Q9 ... as pessoas buscam uma proximidade pessoal com seu chefe.	10,9%	55,4%	33,7%	0,547	3,97	1,08
Q7 ... as pessoas procuram trabalhar principalmente com quem simpatizam.	24,4%	37,3%	38,3%	0,425	3,83	1,39
Q11 ... as pessoas produzem melhor quando trabalham em um grupo em que ocorre proximidade no relacionamento pessoal dos membros.	4,9%	25,4%	69,7%	0,403	4,80	1,03

Fonte: Dados da Pesquisa, elaborada pelo autor.

Fator 2 (q15, q16): As duas questões que o compõem (15 e 16) remetem à afetividade e à família. Visto que estas questões não se agruparam no fator 1 e portanto, diferenciam-se da personalidade, leva a interpretar este fator como relacionado a relações afetivo-familiares;

Tabela 20 - SR: Relações Afetivo-familiares

Descrição da Questão	FD	SPD	FC	Carga Fatorial	Média	Desvio padrão
Q16 ... o ambiente de trabalho se assemelha a um ambiente familiar.	32,1%	49,1%	18,8%	0,854	3,25	1,32
Q15 ... há um clima de afetividade entre os colegas de trabalho.	5,3%	55,5%	39,2%	0,831	4,24	0,96

Fonte: Dados da Pesquisa, elaborada pelo autor.

Fator 3 (q5, q13): A interpretação deste fator é bastante clara, dado que as duas questões que o compõe (5 e 13) tratam da confiança. Remete, portanto, à predominância da confiança sobre as relações impessoais no trabalho;

Tabela 21 - SR: Predominância da confiança sobre as relações impessoais

Descrição da Questão	FD	SPD	FC	Carga Fatorial	Média	Desvio padrão
Q13 ... as relações de trabalho baseiam-se principalmente na confiança.	8,3%	49,8%	41,9%	0,815	4,16	1,09
Q5 ... as relações de trabalho são baseadas mais na confiança que no profissionalismo.	25,1%	58,1%	16,8%	0,777	3,42	1,12

Fonte: Dados da Pesquisa, elaborada pelo autor.

Fator 4 (q1, q3): As duas questões deste fator (1 e 3) comparam a importância do relacionamento pessoal com o profissional e concluem pela predominância do primeiro.

Tabela 22 - SR: Predominância do relacionamento pessoal sobre o profissional

Descrição da Questão	FD	SPD	FC	Carga Fatorial	Média	Desvio padrão
Q1 ... o relacionamento pessoal é mais importante que o profissional.	26,7%	57,1%	16,2%	0,797	3,36	1,18
Q3 ... um bom relacionamento pessoal com o chefe é mais importante que um bom relacionamento profissional.	32,7%	53,8%	13,5%	0,719	3,17	1,22

Fonte: Dados da Pesquisa, elaborada pelo autor.

Realizando uma nova análise fatorial, impondo uma solução com apenas dois fatores, chega-se a uma explicação da variância acumulada de 13,5% o que inviabiliza o resultado. Feita esta ressalva, no entanto, observa-se que não entram em nenhum dos dois fatores as questões 15 e 16, enquanto todas as demais entrariam.

Do mesmo modo, calculando o alfa de Cronbach para as doze questões de SR, chega-se a um valor de 0,6824 que aumentaria ligeiramente se fossem excluídas estas duas questões (q15 e q16). Esta análise encontra-se no Apêndice M.

Estes resultados indicam que estas duas questões (q15 e q16) não estão tão fortemente correlacionadas com as demais de SR. Pode-se interpretar isto como uma diferenciação entre as relações familiares e as relações do trabalho. Embora todas sejam pautadas pela pessoalidade, as primeiras são mais ligadas ao afeto que rege as chamadas **relações de sangue**. Já as relações no trabalho seriam mais pautadas pela busca da amizade e do estabelecimento de laços pessoais de confiança.

Os resultados encontrados levam a não rejeitar a hipótese da presença do traço SR. Embora a estrutura de correlações encontrada na solução da análise feita para o construto proposto para SR não tenha sido tão robusta como a do traço Jeitinho, mostra-se suficiente para aceitar a presença do traço. A análise sugere que as relações no trabalho são mais complexas e apresentam mais nuances que a relação das pessoas com as regras, caso do Jeitinho. Este fato dificulta a definição de um construto que englobe todos os aspectos da relação entre o pessoal e o impessoal neste ambiente. A conclusão, no entanto é que todas as doze questões propostas pertencem a um mesmo construto, assim como as nove questões de Jeitinho, sendo, portanto válido utilizar uma escala múltipla nas comparações entre as variáveis sociodemográficas.

5.4 COMPARAÇÃO DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

Para a verificação das hipóteses de comparação entre os traços de SR e Jeitinho e as variáveis sociodemográficas (Sexo, Idade, Coordenação, Escolaridade e Tempo de Empresa) serão construídas duas escalas múltiplas que consistirão na média entre as várias questões de Jeitinho e de SR. Desse modo, as análises a seguir serão feitas com base em uma nova variável denominada Jeitinho, que consiste, para cada respondente, na média das questões 2, 6, 8, 10, 12, 14, 17, 18 e 19 e em outra nova variável denominada Sociedade Relacional (SR)

que consiste, para cada respondente, na média das questões 1, 3, 4, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 16, 20 e 21.

Segundo Hair e outros. (2005), a utilização do conceito de escalas múltiplas baseia-se na interpretação dos fatores, discutidos anteriormente tanto para Jeitinho quanto para SR cuja identificação da dimensionalidade das variáveis indicou um relacionamento com a definição conceitual.

O Alfa de Cronbach é um indicador da confiabilidade das escalas múltiplas, sendo que o nível recomendado é de 0,7 (HAIR et al., 2005, p.120). Para a escala de Jeitinho o valor atingido foi de 0,82, portanto acima do recomendado. Já para SR o valor foi de 0,68 mas, como na amostra do pré-teste o alfa deste traço foi de 0,73, entende-se que a utilização de uma escala múltipla também seja adequada neste caso.

5.4.1 Idéias Básicas da Análise de Variância

Para a comparação entre as médias das categorias nas variáveis sociodemográficas será usada a técnica da análise de variância, ou ANOVA. Esta técnica permite que se façam múltiplas comparações de médias de tratamentos e determina em um único teste se o conjunto total das médias das amostras sugere que estas foram obtidas a partir de uma mesma população geral. Logo, a ANOVA é empregada para determinar a probabilidade de que diferenças em médias ao longo de diversos grupos ocorram devido apenas ao erro amostral (HAIR et al. 2005). A hipótese nula testada é a da inexistência de diferenças entre os grupos.

Para a aplicação da ANOVA devem ser observadas algumas suposições exigidas pelo modelo (NETER et al. 1990):

- As observações de cada grupo seguem uma distribuição de probabilidades normal;
- As distribuições de probabilidades apresentam a mesma variância.

A seguir será apresentado o resultado das comparações entre médias para cada uma das variáveis sociodemográficas com exceção da variável Estado de Nascimento. Serão apresentados os resultados da ANOVA, juntamente com uma breve descrição dos grupos e a análise das suposições exigidas pela técnica. Caso não haja menção em contrário o nível de significância é de 5% em todos os testes.

A comparação entre médias para a variável Estado de Nascimento não foi feita devido à distribuição de frequências observada visto que 89,1% dos respondentes nasceram em São Paulo. Deste modo, a comparação possível seria de São Paulo com os nascidos nos demais estados o que não atenderia aos objetivos do estudo, que seria o de comparar as várias regiões do Brasil. Para atender a este objetivo seria necessária a aplicação da ferramenta em outra amostra de respondentes, com distribuição mais equilibrada entre vários estados brasileiros.

5.4.2 Sexo

Para o traço Jeitinho os 133 respondentes do sexo masculino apresentaram média de 3,65 e desvio padrão de 0,81 enquanto as 170 respondentes do sexo feminino apresentaram média de 3,76 e desvio padrão de 0,70. As hipóteses de normalidade e igualdade de variâncias não são rejeitadas e, do mesmo modo, não é rejeitada a hipótese de igualdade entre as médias.

Já para SR as médias foram de 3,84 com desvio padrão de 0,50 para os homens e 3,82 com desvio padrão de 0,57 para as mulheres. Não foram rejeitadas as hipóteses de normalidade (no caso de SR ao nível de significância de 1%), igualdade de variâncias e igualdade de médias.

O Apêndice N traz os resultados dos testes para a variável Sexo. A codificação adotada foi 1- Masculino e 2- Feminino.

Logo, conclui-se que os traços de Jeitinho e SR manifestam-se da mesma maneira entre homens e mulheres.

5.4.3 Idade

Os resultados da ANOVA estão no Apêndice O. A categorização adotada, idêntica à da Tabela 7, foi 1 – até 21 anos, 2- 22 a 25 anos, 3- 26 a 30 anos, 4- 31 a 35 anos, 5- 36 a 40 anos, 6 – 41 a 50 anos e 7- 51 anos ou mais. Os dois casos de *missings* observados nesta variável foram excluídos da análise.

Para Jeitinho, a maior média observada foi na faixa de 41 a 50 anos; 3,83 com desvio padrão de 0,85. A menor foi na faixa de 51 anos ou mais; 3,28 com desvio de 0,54. Para SR a maior também foi na faixa de 41 a 50 anos; 3,93 com desvio de 0,56 e a menor foi na faixa de 51 anos ou mais; 3,53 com desvio de 0,44.

No foi rejeitada a hipótese de igualdade de variâncias, sendo que para SR o nível de significância adotado foi de 1%. Do mesmo modo, não foi rejeitada a hipótese de normalidade sendo que, foi usado o nível de significância de 1% para SR na faixa 3 - 26 a 30 anos, e para Jeitinho na faixa 6 – 41 a 50 anos.

Por fim, não foi rejeitada a hipótese de igualdade entre médias entre as várias categorias de idade tanto para SR como para Jeitinho.

Logo, conclui-se que os traços de Jeitinho e SR manifestam-se da mesma maneira para as várias faixas etárias pesquisadas.

5.4.4 Coordenação de Pessoas

Os resultados encontram-se no Apêndice P e a categorização adotada foi 1 - Coordenador e 2 - Não Coordenador. Para os 105 coordenadores a média observada de SR foi de 3,87 com desvio de 0,54 e para os 198 não coordenadores foi de 3,80 e desvio de 0,54. Para Jeitinho a média dos coordenadores foi de 3,77 com desvio de 0,72 e para os não coordenadores foi de 3,69 com desvio de 0,77.

Tanto para Jeitinho como para SR não foram rejeitadas as hipóteses de igualdade de variâncias e normalidade. Também não foi rejeitada a hipótese de igualdade de médias.

Logo, conclui-se que os traços de Jeitinho e SR manifestam-se da mesma maneira para Coordenadores e Não Coordenadores.

5.4.5 Escolaridade

Tanto para Jeitinho como para SR, não foram rejeitadas as hipóteses de igualdade de variâncias, normalidade e igualdade entre as médias.

Logo, conclui-se que os traços de Jeitinho e SR manifestam-se da mesma maneira para os diferentes níveis de escolaridade pesquisados.

5.4.6 Tempo de Empresa

A categorização usada para esta variável foi 1- Até 1 ano, 2- 2 a 3 anos, 3- 4 a 5 anos, 4- 6 a 10 anos, 5- 11 a 20 anos e 6 - 21 anos ou mais. Os três casos de *missings* foram descartados. Os resultados encontram-se no Apêndice R.

Para SR a maior média ocorreu na faixa 3 – 4 a 5 anos e foi de 3,88 com desvio de 0,50, a menor ocorreu na faixa 1 – até 1 ano e foi de 3,79 com desvio de 0,60. Já para Jeitinho a maior média ocorreu na faixa 3- 4 a 5 anos e foi de 3,88 com desvio de 0,75 e a menor ocorreu na faixa 1- até 1 ano e foi de 3,58 com desvio de 0,70.

Para ambos os traços, não foram rejeitadas as hipóteses de igualdade de variâncias, normalidade e igualdade de médias. Para o teste de normalidade, foi adotado nível de 1% para a faixa de 3 SR.

Logo, conclui-se que os traços de Jeitinho e SR manifestam-se da mesma maneira para funcionários com maior ou menor tempo de empresa, de acordo com as faixas pesquisadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão discutidos os principais resultados desta pesquisa, sua contribuição ao entendimento das características culturais brasileiras, as limitações do estudo e sugestões para a continuidade do mesmo.

6.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O propósito do trabalho foi analisar os traços culturais brasileiros presentes em uma organização nacional e verificar sua diferenciação segundo variáveis sociodemográficas.

Para atingir este objetivo foi construído um instrumento de medida para dois dos traços culturais identificados por meio da revisão de literatura. Este instrumento foi validado por intermédio da análise de especialistas e da realização de um pré-teste em uma amostra de alunos de Pós-Graduação. Os passos seguidos na validação do instrumento estão de acordo com os sugeridos por Spector (1992).

A utilização de um instrumento de medida dos traços teve como objetivo responder ao problema de pesquisa, detalhado na introdução, que pode ser descrito resumidamente como:

- Os traços culturais Jeitinho e Sociedade Relacional manifestam-se de maneira diferente segundo variáveis sociodemográficas?

Os resultados apresentados no capítulo anterior fornecem evidências que estes dois traços manifestam-se de maneira semelhante segundo Sexo (Homens e Mulheres), Gestores e Não-Gestores (Pessoas que ocupam cargos gerenciais ou não), Diferentes Faixas Etárias, Diferentes Graus de Escolaridade e entre funcionários com maior ou menor tempo de empresa.

Além do problema que motivou a pesquisa, respondido anteriormente, este estudo procurou contribuir para a discussão sobre os traços culturais brasileiros de outras formas. A seguir, com base nos quatro questionamentos feitos por Alcadipani e Crubellate (2003) detalhados no item 2.3, serão discutidos a seguir os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo.

O primeiro questionamento refere-se ao fato de praticamente todos os estudos anteriores sobre traços culturais brasileiros serem influenciados pela pesquisa realizada por Hofstede (2001) e aceitarem os resultados desta sem contestação.

O presente estudo, sem dúvida, também sofreu esta influência visto que o estudo de Hofstede (2001) foi adotado como referência na definição utilizada de Cultura Nacional, além deste ser um dos autores mais citados em todo o trabalho. No entanto, buscou-se por intermédio da mensuração dos dois traços eleitos verificar a validade das conclusões apresentadas na obra desse autor.

O Jeitinho, segundo o construto adotado, procurou medir o grau de formalismo e a necessidade de flexibilidade frente às regras. A análise fatorial resultou em três fatores relacionados à Ambigüidade (na interpretação e relacionamento com as regras), à necessidade de Flexibilizar regras frente a situações especiais e à necessidade do Jeitinho para o bom andamento dos trabalhos. Este resultado, além do alto índice de concordância frente às questões propostas, permitiu concluir que tal traço encontra-se presente na organização pesquisada. Hofstede (2001) aponta que em países com alto índice de controle de incerteza (ICI), como é, segundo ele, o caso do Brasil, existe um grande número de leis e normas que atendem a uma necessidade emocional de controle. Estas, no entanto, não são sempre obedecidas já que, embora as regras sejam rígidas, as práticas são benévolas.

Barros (2003), ao replicar o estudo de Hofstede (2001) trinta anos após sua realização, afirma que o ICI diminuiu na sociedade brasileira e, portanto, os brasileiros teriam aprendido

a conviver com a incerteza. No entanto, vale observar que ainda nos dias atuais a sociedade continua sendo regida por um aparato jurídico-legal bastante pesado. De modo semelhante, a organização pesquisada neste estudo também se caracteriza por ser excessivamente normatizada em todos os seus procedimentos internos. Logo, pode-se sugerir que o conforto emocional não é proveniente apenas da existência de inúmeras leis e normas que regem, ou deveriam reger, todos os aspectos da sociedade e das organizações. Este conforto também pode advir da percepção que estas leis e normas podem ser contornadas e adaptadas às várias situações, por meio da prática do Jeitinho, que continua sendo comum na resolução dos impasses do dia-a-dia.

A inexistência de diferenças na manifestação deste traço entre as variáveis sociodemográficas pesquisadas é um indicador da penetração do mesmo em vários segmentos da sociedade credenciando-o, portanto, como um traço central de nossa identidade cultural.

Hofstede (2001) apontou que a sociedade brasileira apresenta caráter mais coletivista que individualista. Esta característica reflete-se no traço pesquisado de Sociedade Relacional. Os quatro fatores encontrados para este traço que foram nomeados como **personalidade, relações afetivo-familiares, predominância da confiança sobre as relações impessoais e predominância do relacionamento pessoal sobre o profissional**, remetem à definição de sociedade coletivista caracterizada pela existência de grupos fortes e coesos aos quais as pessoas devem lealdade. A estrutura de fatores encontrada e também a inexistência de diferenças entre as variáveis socioculturais permitem concluir que este é um traço presente na organização pesquisada.

A realização da pesquisa de campo levou, portanto, a conclusões alinhadas com as da pesquisa de Hofstede (2001). Estas não foram aceitas, ou incorporadas a este trabalho, sem contestação.

O segundo questionamento de Alcadipani e Crubellate (2003) aponta para o fato da maioria dos estudos sobre traços culturais brasileiros serem ensaios teóricos em que a fundamentação dos traços é buscada em autores consagrados como Gilberto Freyre, Sergio Buarque de Holanda e outros.

A resposta a este questionamento foi feita por meio do desenvolvimento da ferramenta para mensuração dos traços utilizada no trabalho de campo. Desse modo, este trabalho não é um ensaio teórico aproximando-se mais de um estudo exploratório-descritivo.

Já os autores, aqui chamados de ensaístas, pesquisados para a fundamentação dos traços são os mesmos citados por Alcadipani e Crubellate (2003) como fontes de trabalhos anteriores, a saber: Gilberto Freyre, Sergio Buarque de Holanda, Darcy Ribeiro e Roberto DaMatta. Entende-se que a fundamentação baseada nestes autores consagrados seja adequada já que os mesmos são referência quase obrigatória em trabalhos com esta temática. Além disso, o objetivo do trabalho não foi o de identificar novos traços formadores da sociedade brasileira, o que talvez motivasse uma busca por outros autores por meio de uma pesquisa bibliográfica mais ampla, e sim utilizar uma abordagem pouco comum nos estudos anteriores que é a abordagem quantitativa para a mensuração e comparação dos traços.

O terceiro ponto apontado por Alcadipani e Crubellate (2003) argumenta que os estudos sobre traços culturais os apresentam como abrangentes e formadores de uma unidade chamada de cultura brasileira, desconsiderando a heterogeneidade e pluralidade da cultura nacional. Também é citado o fato dos traços apontados nestes estudos terem surgido em determinado contexto histórico e que não teriam sofrido alterações desde então.

Sobre a abrangência dos traços culturais o presente estudo mostrou que, para os dois traços eleitos na organização pesquisada, não há diferenças entre Sexo, Gestores e Não Gestores, Diferentes Faixas Etárias, Diferentes Graus de Escolaridade ou entre funcionários com maior ou menor tempo de empresa. Uma limitação deste estudo, em um ponto

fundamental para responder ao questionamento colocado é a não comparação da manifestação dos traços entre pessoas nascidas ou residentes há muitos anos em diferentes regiões do Brasil. A amostra pesquisada foi composta com praticamente 90% de nascidos no estado de São Paulo, o que inviabilizou a comparação entre diferentes regiões.

A segunda parte do questionamento pode ser considerada respondida pois os traços de Jeitinho e Sociedade Relacional, cujas origens remontam de vários séculos na formação histórica, continuam presentes no cotidiano da organização pesquisada.

Por fim, o último questionamento refere-se ao fato dos artigos sobre traços culturais realizarem juízos de valor sobre os mesmos, que são apontados como subdesenvolvidos e causadores de atraso.

Sobre este aspecto vale ressaltar que o presente estudo procurou não realizar tais julgamentos especialmente na elaboração do instrumento de medida. A elaboração das assertivas e todos os testes de validação realizados tiveram como um dos pré-requisitos o cuidado em não sugerir respostas aos entrevistados, seja por meio da utilização de palavras com conotações positivas ou negativas ou da indução a respostas socialmente aceitas.

6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE CONTINUIDADE

A interpretação dos resultados deve levar em conta a limitação da amostra que foi composta de funcionários de uma determinada organização do setor financeiro nacional. Em vista do caráter exploratório da pesquisa e do método de amostragem ter sido não probabilístico, os resultados encontrados não permitem generalização.

Outra limitação importante foi o alto nível de escolaridade das amostras, tanto do pré-teste, usada para validar o instrumento de medida, como da amostra final. Além disso,

conforme mencionado anteriormente, a amostra pesquisada foi composta de pessoas nascidas majoritariamente em um único estado do país.

O grau de escolaridade das amostras pesquisadas e a concentração de nascidos em São Paulo sugerem uma possível continuidade do estudo por meio da aplicação do instrumento desenvolvido em outros estados ou regiões brasileiras e também em populações com diferentes graus de escolaridade mais próximos ao da média brasileira. A aplicação em populações distintas da amostra de respondentes deste estudo auxiliaria na verificação da efetividade do instrumento, além de verificar a presença dos traços de Jeitinho e Sociedade Relacional nestas populações.

Uma outra possível utilização do instrumento seria como invariável independente de pesquisa em outros campos do conhecimento.

Por fim, outra sugestão para a continuidade do estudo seria o desenvolvimento de instrumentos de medida para outros traços culturais brasileiros que permitissem analisar a presença e a manifestação destes traços nos vários segmentos da população por intermédio de um estudo mais amplo e profundo.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA Brasileira de letras; www.academia.org.br. Consultado em 11/11/2006.

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. **Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas**. Revista de Administração de Empresas - RAE, São Paulo, v.43, n.2, p. 64-76, Abr./Maio/Jun. 2003.

BARBOSA, Livia Neves de Holanda. **Cultura Administrativa: uma nova perspectiva das relações entre Antropologia e Administração**. Revista de Administração de Empresas - RAE, São Paulo, v.36, n.4, p. 6-19, Out./Nov./Dez. 1996.

BARBOSA, Livia. **O Jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual do que os outros**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARROS, A . J. P.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de Metodologia: um guia para a iniciação científica**. São Paulo: Makron Books, 1986.

BARROS, Betânia T. **Gestão à Brasileira: somos ou não diferentes?: Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. Atlas, 2003.

CANDIDO, Antonio. **Prefácio**. In: HOLANDA, Sergio Buarque de. **Raízes do Brasil – 26 ° ed.** – São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

DAMATTA, Roberto; **Carnavais, Malandros e Heróis, Para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Rocco, 1978.

DAMATTA, Roberto; **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1984.

DAMATTA, Roberto; **Prefácio**. In: BARBOSA, Livia. **O Jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual do que os outros**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FREITAS, Alexandre Borges de. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes, **Cultura Organizacional e cultura brasileira**, São Paulo: Atlas, 1997. Cap. 2.

FREYRE, Gilberto. **Casa Grande & Senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal / Gilberto Freyre; apresentação de Fernando Henrique Cardoso**. – 49° ed. revista- São Paulo: Global, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ° ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

HAIR, Joseph F. e outros. **Análise Multivariada de Dados**. São Paulo: Bookman, 2005.

HÉLIO, Mario; **A Polêmica Cordialidade**. Revista Continente Multicultural, São Paulo, Edição 19, Jul. 2002.

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

HOLANDA, Sergio Buarque de. **Raízes do Brasil** – 26 ° ed. – São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOUAISS, Antonio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. São Paulo: Objetiva, 2001.

JOHNSON, Richard A . ; WICHERN, Dean W. *Applied Multivariate Statistical Analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

KERLINGER, Fred. N. e LEE, Howard B., *Foundations of Behavioral Research*. California: Thomson Learning, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. e NOGUEIRA, Eros E. da Silva. **Identidade e Paradoxos Organizacionais na Alfândega Brasileira**. In: Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional, São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2004.

MARTIN, Joanne. *Culture in organizations: three perspectives*. New York: Oxford University Press. 1992

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura e Organizações no Brasil**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes; ALCADIPANI, Rafael. **Jeitinho Brasileiro, Controle Social e Competição**. RAE. - Jan/ Mar/ 1999.

NETER, John e outros. *Applied Linear Statistical Models*. Boston: Irwin, 1990.

PEREIRA, José Mario; **Visão de Sergio Buarque**. Revista Continente Multicultural, São Paulo, Edição 19, Jul. 2002.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e Contexto brasileiro**. 2ª ed. Rio De Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RIBEIRO, Darcy. **O Povo brasileiro**. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

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

SANTOS, Mariza Veloso Motta e MADEIRA, Maria Angélica; **Leituras Brasileiras: Itinerários no pensamento social e na Literatura.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

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

SEBRAE: www.educor.desenvolvimento.gov.br/documentos/questionario2006.doc

SHIMONISHI, Juliana da Silva e MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. **A Influência de traços culturais nas atividades gerenciais de organizações altamente estruturadas.** Revista Administração em Diálogo, São Paulo: EDUC. Num. 5, Nov. de 2003, p. 43 a 54

SPECTOR, Paul E. *Summated Rating Scale Construction.* California: Sage Publications, 1992.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário final utilizado na empresa

Apenas alguns minutos de seu tempo

(Após o preenchimento, por favor, retorne este material para a secretária de sua área)

Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica na Universidade Presbiteriana Mackenzie e tem como objetivo verificar a presença de determinadas características culturais no ambiente de trabalho. **O tempo estimado de resposta é de, aproximadamente, 8 minutos.**

A finalidade da pesquisa é **exclusivamente acadêmica** e sua opinião é de grande importância. Não existem respostas certas ou erradas e os dados serão tratados de forma global e confidencial. Não é necessário identificar-se ou indicar a área à qual pertence.

Agradeço antecipadamente sua colaboração e estou à disposição para qualquer esclarecimento.

Atenciosamente,

Ricardo Antonio Fernandes (Ramal: xxxxxx)

Responda as afirmações sempre com base **no que você percebe da empresa em que trabalha**. Para cada afirmação decida inicialmente se você **concorda** ou **discorda**. Em seguida coloque um X na opção correspondente à **intensidade** de sua **concordância** ou **discordância**.

<i>Percebo que na empresa em que trabalho...</i>		1- Discordo Totalmente	2- Discordo	3- Discordo Parcialmente	4 - Concordo Parcialmente	5 -Concordo	6 -Concordo Totalmente
1	... o relacionamento pessoal é mais importante que o profissional.						
2	... as regras são contornadas, dependendo da situação.						
3	... um bom relacionamento pessoal com o chefe é mais importante que um bom relacionamento profissional.						
4	... as pessoas estabelecem relações pessoais entre seus pares no trabalho.						
5	... as relações de trabalho são baseadas mais na confiança que no profissionalismo.						
6	... as pessoas flexibilizam as normas quando necessário.						
7	... as pessoas procuram trabalhar principalmente com quem simpatizam.						
8	... entre o Sim e o Não, o Pode e o Não Pode, sempre existe um Talvez.						
9	... as pessoas buscam uma proximidade pessoal com seu chefe.						
10	... para atendimento de um pedido de ajuda, eventualmente, alguma regra é contornada.						
11	... as pessoas produzem melhor quando trabalham em um grupo em que ocorre proximidade no relacionamento pessoal dos membros.						
12	... para o bom andamento dos trabalhos algumas regras são flexibilizadas.						
13	... as relações de trabalho baseiam-se principalmente na confiança.						
14	... em situações especiais, para solucionar problemas, faz-se necessário "dar um jeitinho".						

Por favor, responda às seguintes questões sobre você:

Sexo: () 1 - Masculino () 2- Feminino

Idade: _____ Anos

A função que você exerce atualmente envolve coordenação de pessoas?

() 1- Sim () 2- Não

Escolaridade:

- () 1- Segundo grau
- () 2- Superior incompleto
- () 3 - Superior completo
- () 4 - Pós-Graduação (especialização ou MBA) completo ou incompleto
- () 5 -Outro Indique:_____

Tempo de empresa: _____Anos

Estado de nascimento (Ex: São Paulo, Rio de Janeiro, etc.):_____

Apêndice B – Questionário utilizado no Pré-Teste

Apenas alguns minutos de seu tempo

Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica na Universidade Presbiteriana Mackenzie e tem como objetivo verificar a presença de determinadas características culturais no ambiente de trabalho. **O tempo estimado de resposta é de, aproximadamente, 10 minutos.**

A finalidade da pesquisa é exclusivamente acadêmica e sua opinião é de grande importância. Não existem respostas certas ou erradas e os dados serão tratados de forma global e confidencial. Não é necessário identificar-se ou indicar a empresa à qual pertence.

Agradeço antecipadamente sua colaboração e estou à disposição para qualquer esclarecimento.

Atenciosamente,

Ricardo Antonio Fernandes (Tel. xxxxxxxx)

Responda as afirmações sempre com base **no que você percebe da empresa em que trabalha**. Para cada afirmação decida inicialmente se você **concorda** ou **discorda**. Em seguida coloque um X na opção correspondente à **intensidade** de sua **concordância** ou **discordância**.

Percebo que na empresa em que trabalho...		Discordância			Concordância		
		1- Discordo Totalmente	2- Discordo	3- Discordo Parcialmente	4 - Concordo Parcialmente	5 -Concordo	6 -Concordo Totalmente
1	... o andamento dos trabalhos é facilitado quando há uma proximidade na relação pessoal entre os envolvidos.						
2	... as necessidades das pessoas são vistas como mais importantes do que as normas.						
3	... o relacionamento pessoal é mais importante que o profissional.						
4	... as regras são contornadas, dependendo da situação.						
5	... um bom relacionamento pessoal com o chefe é mais importante que um bom relacionamento profissional.						
6	... as pessoas tem "jogo de cintura" para resolver situações ocasionadas pela inadequação das normas.						
7	... as pessoas estabelecem relações pessoais entre seus pares no trabalho.						
8	... as pessoas "quebram galhos" , às vezes , para atender a um pedido de ajuda.						
9	... as relações de trabalho são baseadas mais na confiança que no profissionalismo.						
10	... as pessoas flexibilizam as normas quando necessário.						
11	... as pessoas procuram trabalhar principalmente com quem simpatizam.						
12	... entre o Sim e o Não, o Pode e o Não Pode, sempre existe um Talvez.						
13	... as pessoas buscam uma proximidade pessoal com seu chefe.						
14	... para atendimento de um pedido de ajuda, eventualmente, alguma regra é contornada.						
15	... as pessoas produzem melhor quando trabalham em um grupo em que ocorre proximidade no relacionamento pessoal dos membros.						
16	... para o bom andamento dos trabalhos algumas regras são flexibilizadas.						
17	... as relações de trabalho baseiam-se principalmente na confiança.						
18	... em situações especiais, para solucionar problemas, faz-se necessário "dar um jeitinho".						
19	... há um clima de afetividade entre os colegas de trabalho.						
20	... o ambiente de trabalho se assemelha a um ambiente familiar.						
21	... resolver os problemas é mais importante que seguir as normas.						
22	... o relacionamento entre chefe e subordinado é impessoal.						
23	... é necessário ter "jogo de cintura" já que as normas não são adequadas a todas as situações do dia a dia.						
24	... a amizade entre chefe e subordinado afeta a confiança profissional entre eles.						
25	... a obediência de todas as regras cria problemas para a execução dos trabalhos.						
26	... as relações profissionais são baseadas em critérios de simpatia ou antipatia.						
27	... frente a uma situação especial é necessário contornar alguma regra para que seja encontrada uma saída.						
28	... os relacionamentos profissionais tendem a se tornar relacionamentos pessoais.						
29	... com o tempo a confiança tende a substituir a impessoalidade na relação profissional.						

Por favor, responda às seguintes questões sobre você:

Sexo: 1 - Masculino 2- Feminino

Idade: _____ Anos

A função que você exerce atualmente envolve coordenação de pessoas?

1- Sim 2- Não

Escolaridade:

- 1- Segundo grau
- 2- Superior incompleto
- 3 - Superior completo
- 4 - Pós-Graduação (especialização ou MBA) completo ou incompleto
- 5 -Outro Indique:_____

Tempo de empresa: _____Anos

Estado de nascimento (Ex: São Paulo, Rio de Janeiro, etc.):_____

Sobre a empresa em que você trabalha:

Origem do Capital (predominância): 1 - Nacional 2- Estrangeiro

Ramo de atividade: 1 - Indústria 2- Comércio 3- Serviços

Tamanho da empresa:

- Micro:** na indústria, até 19 empregados e, no comércio/serviço, até 09 empregados
- Pequena:** na indústria, de 20 a 99 empregados e, no comércio/serviço, de 10 a 49 empregados
- Média:** na indústria, de 100 a 499 empregados e, no comércio/serviço, de 50 a 99 empregados
- Grande:** na indústria, acima de 499 empregados e, no comércio/serviço, mais de 99 empregados

Apêndice C – Análise Fatorial nas 29 questões do Pré-Teste

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,718
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df	1211,591 406
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5,631	19,418	19,418	5,631	19,418	19,418	4,230
2	2,676	9,227	28,645	2,676	9,227	28,645	2,505
3	2,237	7,715	36,360	2,237	7,715	36,360	2,325
4	1,859	6,410	42,770	1,859	6,410	42,770	2,626
5	1,563	5,390	48,160	1,563	5,390	48,160	3,184
6	1,350	4,656	52,816	1,350	4,656	52,816	2,418
7	1,294	4,464	57,280	1,294	4,464	57,280	2,144
8	1,179	4,065	61,345	1,179	4,065	61,345	2,268
9	1,088	3,750	65,095	1,088	3,750	65,095	1,783
10	1,036	3,572	68,667	1,036	3,572	68,667	1,665
11	,858	2,957	71,625				
12	,837	2,887	74,512				
13	,742	2,558	77,070				
14	,726	2,502	79,572				
15	,610	2,103	81,675				
16	,608	2,097	83,772				
17	,558	1,924	85,696				
18	,533	1,838	87,533				
19	,478	1,648	89,181				
20	,453	1,563	90,744				
21	,409	1,409	92,153				
22	,377	1,299	93,452				
23	,358	1,235	94,687				
24	,328	1,132	95,819				
25	,286	,986	96,806				
26	,266	,917	97,723				
27	,249	,859	98,582				
28	,210	,725	99,308				
29	,201	,692	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Apêndice D –Alfa de Cronbach nas 29 questões do Pré-Teste

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q1	111,2344	194,4013	,3144	,8223
Q2	112,9766	193,9128	,2641	,8243
Q3	112,5547	189,1938	,4037	,8189
Q4	111,7422	186,7283	,5360	,8145
Q5	112,4141	190,0555	,3536	,8209
Q6	111,9844	194,0155	,2866	,8233
Q7	111,3906	193,3895	,3247	,8219
Q8	111,3516	193,9148	,3879	,8203
Q9	112,1719	188,5844	,4625	,8170
Q10	111,8281	188,1907	,4340	,8178
Q11	111,8203	190,1958	,3406	,8215
Q12	111,5547	186,8159	,5361	,8145
Q13	111,8750	193,9370	,3099	,8224
Q14	111,9844	186,9289	,5516	,8142
Q15	111,2109	195,0181	,3277	,8219
Q16	111,8594	191,8541	,3767	,8201
Q17	111,6250	193,4488	,3379	,8215
Q18	111,9375	186,6260	,5185	,8148
Q19	111,9063	194,4478	,3067	,8225
Q20	112,6719	191,8285	,2872	,8238
Q21	112,3359	188,0831	,4474	,8173
Q23	111,8047	191,0088	,4011	,8193
Q24	112,5938	194,4321	,2083	,8273
Q25	112,5938	197,8022	,1276	,8305
Q26	112,4297	193,7430	,2760	,8238
Q27	111,9453	191,8789	,3915	,8197
Q28	112,2344	192,1966	,3560	,8208
Q29	112,1328	193,3444	,3105	,8224
Q22INV	112,2734	206,7987	-,0974	,8370

Reliability Coefficients

N of Cases = 128,0

N of Items = 29

Alpha = ,8264

Apêndice E –Alfa de Cronbach - 13 questões de Jeitinho - Pré-Teste

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q2	49,2656	65,3462	,1785	,8170
Q4	48,0313	59,4321	,5577	,7843
Q6	48,2734	62,4365	,3628	,8005
Q8	47,6406	65,1139	,3081	,8036
Q10	48,1172	58,1515	,5630	,7829
Q12	47,8438	58,3533	,6281	,7784
Q14	48,2734	59,0349	,6086	,7806
Q16	48,1484	60,3164	,5171	,7879
Q18	48,2266	59,3105	,5411	,7854
Q21	48,6250	59,3386	,5092	,7880
Q23	48,0938	61,9754	,4123	,7963
Q25	48,8828	64,9547	,1614	,8217
Q27	48,2344	61,1100	,4896	,7903

Reliability Coefficients

N of Cases = 128,0

N of Items = 13

Alpha = ,8069

Apêndice F –Alfa de Cronbach -10 questões de Jeitinho, após exclusão de q25, q2 e q8

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q4	36,9063	44,3848	,5839	,8151
Q6	37,1484	47,7809	,3334	,8391
Q10	36,9922	43,3621	,5802	,8152
Q12	36,7188	43,5738	,6468	,8090
Q14	37,1484	44,2849	,6188	,8121
Q16	37,0234	45,2829	,5339	,8200
Q18	37,1016	44,5487	,5472	,8186
Q21	37,5000	44,5827	,5133	,8221
Q23	36,9688	47,1644	,3972	,8326
Q27	37,1094	45,6730	,5290	,8205

Reliability Coefficients

N of Cases = 128,0

N of Items = 10

Alpha = ,8357

Apêndice G –Alfa de Cronbach -16 questões de Sociedade Relacional - Pré-Teste

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q1	58,9297	66,0186	,2786	,7105
Q3	60,2500	63,7795	,3255	,7057
Q5	60,1094	63,6100	,3086	,7078
Q7	59,0859	62,8036	,4409	,6944
Q9	59,8672	60,9980	,5235	,6850
Q11	59,5156	62,8501	,3359	,7046
Q13	59,5703	65,4911	,2880	,7096
Q15	58,9063	66,2116	,3041	,7085
Q17	59,3203	64,4871	,3603	,7027
Q19	59,6016	65,0762	,3282	,7058
Q20	60,3672	61,8562	,3726	,7002
Q22INV	59,9688	70,3927	,0030	,7387
Q24	60,2891	66,7268	,1348	,7294
Q26	60,1250	65,2756	,2556	,7132
Q28	59,9297	61,5934	,5018	,6878
Q29	59,8281	63,7970	,3621	,7020

Reliability Coefficients

N of Cases = 128,0

N of Items = 16

Alpha = ,7202

Apêndice H – Análise Fatorial - 21 questões na base da amostra final

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,780
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1506,811
	df	210
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,653	22,155	22,155	4,653	22,155	22,155	3,488
2	1,992	9,484	31,639	1,992	9,484	31,639	3,271
3	1,667	7,937	39,576	1,667	7,937	39,576	1,701
4	1,307	6,223	45,799	1,307	6,223	45,799	1,963
5	1,214	5,782	51,581	1,214	5,782	51,581	2,093
6	1,077	5,127	56,708	1,077	5,127	56,708	2,254
7	1,045	4,975	61,683	1,045	4,975	61,683	1,887
8	,908	4,325	66,007				
9	,853	4,060	70,067				
10	,743	3,540	73,607				
11	,714	3,401	77,008				
12	,660	3,142	80,150				
13	,606	2,888	83,038				
14	,555	2,642	85,679				
15	,540	2,573	88,252				
16	,525	2,500	90,752				
17	,457	2,176	92,928				
18	,441	2,098	95,026				
19	,386	1,836	96,863				
20	,359	1,711	98,573				
21	,300	1,427	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Apêndice I – Matriz das cargas fatoriais - amostra principal - corte nas cargas de 0,35

Pattern Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
SMEAN(Q6)	,850						
SMEAN(Q2)	,747						
SMEAN(Q8)	,658						
SMEAN(Q12)	,541						
SMEAN(Q10)	,529						
SMEAN(Q18)		,833					
SMEAN(Q19)		,748					
SMEAN(Q14)		,693					
SMEAN(Q17)		,662					
SMEAN(Q15)			,853				
SMEAN(Q16)			,845				
SMEAN(Q3)				,780			
SMEAN(Q1)				,684			
SMEAN(Q4)					,856		
SMEAN(Q7)					,553		
SMEAN(Q9)	,371				,380		
SMEAN(Q20)					,350		
SMEAN(Q11)						,819	
SMEAN(Q21)						,507	
SMEAN(Q13)							,877
SMEAN(Q5)							,688

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Apêndice J – Matriz das cargas fatoriais - amostra principal - corte nas cargas de 0,35 - limitada a dois fatores

Pattern Matrix^a

	Component	
	1	2
SMEAN(Q19)	,842	
SMEAN(Q18)	,736	
SMEAN(Q12)	,677	
SMEAN(Q14)	,641	
SMEAN(Q10)	,591	
SMEAN(Q6)	,587	
SMEAN(Q2)	,563	
SMEAN(Q17)	,543	
SMEAN(Q8)	,493	
SMEAN(Q5)		,637
SMEAN(Q7)		,577
SMEAN(Q1)		,564
SMEAN(Q13)		,512
SMEAN(Q3)		,485
SMEAN(Q4)		,480
SMEAN(Q21)		,476
SMEAN(Q9)		,454
SMEAN(Q11)		,424
SMEAN(Q20)		,382
SMEAN(Q16)		
SMEAN(Q15)		

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Apêndice K – Análise Fatorial - 9 questões de Jeitinho

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,851
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df	730,763 36
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	3,695	41,054	41,054	3,695	41,054	41,054	3,034
2	1,200	13,336	54,390	1,200	13,336	54,390	2,745
3	,830	9,222	63,613	,830	9,222	63,613	2,005
4	,702	7,802	71,415				
5	,628	6,973	78,387				
6	,576	6,395	84,782				
7	,520	5,773	90,555				
8	,479	5,319	95,874				
9	,371	4,126	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Apêndice L –Alfa de Cronbach - 9 questões de Jeitinho - amostra Final

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q18_1	29,4859	36,5340	,5221	,8009
Q19_1	29,6427	36,5304	,5705	,7950
Q14_1	30,1547	36,7522	,5265	,8003
Q17_1	30,2441	38,1590	,4454	,8098
Q6_1	29,5491	37,0287	,5200	,8010
Q2_1	29,6970	37,0925	,4956	,8041
Q8_1	29,4427	37,9890	,4955	,8039
Q12_1	29,5225	36,8570	,5646	,7959
Q10_1	29,9362	37,2797	,5296	,8000

Reliability Coefficients

N of Cases = 303,0

N of Items = 9

Alpha = ,8193

Apêndice M –Alfa de Cronbach - 12 questões de Sociedade Relacional - amostra Final

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q1_1	42,5517	35,3897	,3645	,6556
Q3_1	42,7350	35,8411	,3120	,6643
Q4_1	41,5463	36,6114	,3355	,6610
Q5_1	42,4834	35,4022	,3932	,6515
Q7_1	42,0722	34,1871	,3524	,6580
Q9_1	41,9336	35,9800	,3631	,6565
Q11_1	41,1052	37,0113	,3015	,6658
Q13_1	41,7521	36,3632	,3290	,6616
Q15_1	41,6688	39,2674	,1402	,6865
Q16_1	42,6622	37,2967	,1762	,6888
Q20_1	42,4253	35,8835	,3518	,6580
Q21_1	42,0434	35,1044	,4193	,6475

Reliability Coefficients

N of Cases = 303,0

N of Items = 12

Alpha = ,6824

Apêndice N – ANOVA para a variável Sexo

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
SR 1	133	3,8363279	,5034303	4,37E-02	3,7499781	3,9226777	2,50000	5,00000
SR 2	170	3,8172057	,5669434	4,35E-02	3,7313667	3,9030447	2,41667	5,33333
SR Total	303	3,8255993	,5391999	3,10E-02	3,7646427	3,8865558	2,41667	5,33333
JEITO 1	133	3,6535145	,8121854	7,04E-02	3,5142061	3,7928230	1,77778	6,00000
JEITO 2	170	3,7679264	,7021318	5,39E-02	3,6616190	3,8742337	2,00000	5,77778
JEITO Total	303	3,7177060	,7532822	4,33E-02	3,6325474	3,8028646	1,77778	6,00000

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
SR	,902	1	301	,343
JEITO	3,803	1	301	,052

Tests of Normality

	SEXO	Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Statistic	df	Sig.
SR	1	,077	133	,054
	2	,070	170	,040
JEITO	1	,056	133	,200*
	2	,056	170	,200*

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SR	Between Groups	2,729E-02	1	2,729E-02	,094	,760
	Within Groups	87,775	301	,292		
	Total	87,802	302			
JEITO	Between Groups	,977	1	,977	1,726	,190
	Within Groups	170,388	301	,566		
	Total	171,365	302			

Apêndice O – ANOVA para a variável Idade

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
SR	1,00000	29	3,6989800	,6897223	,1280782	3,4366236	3,9613363	2,50000	5,16667
	2,00000	51	3,8714959	,5223386	7,31E-02	3,7245858	4,0184060	2,66667	4,91667
	3,00000	76	3,8498201	,4368571	5,01E-02	3,7499940	3,9496463	2,66667	4,84768
	4,00000	56	3,7321429	,6052619	8,09E-02	3,5700527	3,8942331	2,50000	5,33333
	5,00000	28	3,8613805	,4594838	8,68E-02	3,6832112	4,0395497	2,83333	4,83333
	6,00000	54	3,9335723	,5683806	7,73E-02	3,7784342	4,0887103	2,41667	5,08333
	7,00000	7	3,5357143	,4405834	,1665249	3,1282426	3,9431860	2,91667	4,08333
Total	301	3,8258624	,5408968	3,12E-02	3,7645096	3,8872153	2,41667	5,33333	
JEITO	1,00000	29	3,5372220	,7886810	,1464544	3,2372238	3,8372202	2,10114	4,88889
	2,00000	51	3,7730211	,6635495	9,29E-02	3,5863947	3,9596474	2,44444	5,11111
	3,00000	76	3,7221154	,7116655	8,16E-02	3,5594929	3,8847380	2,11111	5,77778
	4,00000	56	3,7024140	,8387104	,1120774	3,4778059	3,9270221	1,88889	6,00000
	5,00000	28	3,6811508	,6639950	,1254833	3,4236804	3,9386212	2,88889	5,11111
	6,00000	54	3,8321676	,8469385	,1152537	3,6009979	4,0633374	1,77778	5,66667
	7,00000	7	3,2877068	,5440198	,2056202	2,7845724	3,7908413	2,33333	3,88889
Total	301	3,7150920	,7548835	4,35E-02	3,6294670	3,8007170	1,77778	6,00000	

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
SR	2,299	6	294	,035
JEITO	1,046	6	294	,396

Tests of Normality

IDCAT2	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SR	1,00000	29	,200*	,977	29	,776
	2,00000	51	,200*			
	3,00000	76	,043			
	4,00000	56	,200*	,989	28	,985
	5,00000	28	,200*			
	6,00000	54	,200*			
	7,00000	7	,200*			
JEITO	1,00000	29	,200*	,952	29	,313
	2,00000	51	,200*			
	3,00000	76	,183			
	4,00000	56	,200*	,896	28	,010
	5,00000	28	,058			
	6,00000	54	,017			
	7,00000	7	,175			

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SR	Between Groups	2,360	6	,393	1,354	,233
	Within Groups	85,411	294	,291		
	Total	87,771	300			
JEITO	Between Groups	3,152	6	,525	,921	,480
	Within Groups	167,802	294	,571		
	Total	170,955	300			

Apêndice P – ANOVA para a variável Coordenação

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
SR 1	105	3,8672625	,5428626	5,30E-02	3,7622052	3,9723198	2,50000	5,00000
SR 2	198	3,8035051	,5373121	3,82E-02	3,7282011	3,8788092	2,41667	5,33333
Total	303	3,8255993	,5391999	3,10E-02	3,7646427	3,8865558	2,41667	5,33333
JEITO 1	105	3,7741098	,7243481	7,07E-02	3,6339306	3,9142890	1,77778	5,44444
JEITO 2	198	3,6877949	,7683035	5,46E-02	3,5801175	3,7954723	1,88889	6,00000
Total	303	3,7177060	,7532822	4,33E-02	3,6325474	3,8028646	1,77778	6,00000

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
SR	,002	1	301	,963
JEITO	,637	1	301	,425

ANOVA

Between Groups	,279	1	,279	,959	,328
Within Groups	87,524	301	,291		
Total	87,802	302			
Between Groups	,511	1	,511	,901	,343
	170,854	301	,568		
	171,365	302			

Apêndice Q – ANOVA para a variável Escolaridade

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
SR	1	22	3,7130494	,6887789	,1468482	3,4076619	4,0184368	2,50000	5,16667
	2	47	3,8411770	,4508799	6,58E-02	3,7087937	3,9735603	2,66667	4,75000
	3	116	3,8004449	,5414569	5,03E-02	3,7008637	3,9000260	2,41667	4,91667
	4	110	3,8682780	,5563047	5,30E-02	3,7631514	3,9734047	2,58333	5,33333
	Total	295	3,8257105	,5450021	3,17E-02	3,7632613	3,8881597	2,41667	5,33333
JEITO	1	22	3,7340428	,8935950	,1905151	3,3378449	4,1302406	2,10114	5,44444
	2	47	3,6722376	,6889273	,1004904	3,4699610	3,8745143	2,22222	4,88889
	3	116	3,7037424	,7434207	6,90E-02	3,5670174	3,8404674	1,88889	5,77778
	4	110	3,7220270	,7684206	7,33E-02	3,5768161	3,8672379	1,77778	6,00000
	Total	295	3,7078007	,7528153	4,38E-02	3,6215392	3,7940622	1,77778	6,00000

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
SR	2,319	3	291	,076
JEITO	,473	3	291	,702

Tests of Normality

ESC2	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
SR	1,00000	,077	22	,200*	,981	22	,912
	2,00000	,089	47	,200*	,982	47	,795
	3,00000	,102	116	,005			
	4,00000	,050	110	,200*			
JEITO	1,00000	,079	22	,200*	,972	22	,725
	2,00000	,114	47	,160	,963	47	,282
	3,00000	,076	116	,095			
	4,00000	,070	110	,200*			

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ANOVA

				Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SR	Between Groups	(Combined)		,564	3	,188	,630	,596
		Linear Term	Unweighted	,347	1	,347	1,163	,282
			Weighted	,326	1	,326	1,093	,297
			Deviation	,238	2	,119	,399	,671
		Within Groups		86,762	291	,298		
	Total		87,326	294				
JEITO	Between Groups	(Combined)		9,877E-02	3	3,292E-02	,058	,982
		Linear Term	Unweighted	3,962E-05	1	3,962E-05	,000	,993
			Weighted	1,778E-02	1	1,778E-02	,031	,860
			Deviation	8,099E-02	2	4,049E-02	,071	,932
		Within Groups		166,520	291	,572		
	Total		166,619	294				

Apêndice R – ANOVA para a variável Tempo de Empresa

Descriptives

53	3,7944104	,6053435	8,32E-02	3,6275571	3,9612638	2,50000	5,16667
43	3,8030842	,5263480	8,03E-02	3,6410982	3,9650702	2,66667	4,84768
57	3,8786550	,5017505	6,65E-02	3,7455227	4,0117873	2,66667	4,91667
67	3,8213444	,4965474	6,07E-02	3,7002270	3,9424619	2,58333	5,33333
49	3,8306528	,6122515	8,75E-02	3,6547936	4,0065120	2,41667	5,08333
31	3,8429943	,5095377	9,15E-02	3,6560944	4,0298943	2,75000	4,83333
300	3,8286153	,5396843	3,12E-02	3,7672972	3,8899334	2,41667	5,33333
53	3,5769705	,7024846	9,65E-02	3,3833418	3,7705992	2,00000	4,88889
43	3,6145134	,5695228	8,69E-02				

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)