

IMPLICAÇÕES DO GÊNERO NA CULTURA ORGANIZACIONAL DE PEQUENAS EMPRESAS MINEIRAS

Raquel Santos Soares Menezes

(Doutoranda em Administração, UFMG. Professora Assistente do CRP/UFV, Minas Gerais)

Valderi de Castro Alcântara

(Graduando em Administração, CRP/UFV, Minas Gerais)

Pedro Ivo Vieira Good God

(Doutorado em Genética e Melhoramento, UFV. Professor Adjunto CRP/UFV, Minas Gerais)

Luís Fernando Silva Andrade

(Graduando em Administração, CRP/UFV, Minas Gerais)

Paolla Carla dos Reis

(Graduanda em Sistemas de Informação, CRP/UFV, Minas Gerais)

Resumo

Este trabalho teve por objetivo analisar as implicações do gênero na cultura organizacional de empresas. Para tanto, foi realizada pesquisa com 101 empresas de São Gotardo - MG. A pesquisa foi quantitativa e utilizou de um questionário e uma escala contendo quatro dimensões de cultura: IDH, INDI, MASC e CINC. A análise dos dados foi efetuada através do SPSS 12.0, utilizando-se estatística descritiva e inferencial. Os resultados revelam implicações significativas do gênero no IDH e no MASC ($p < 0,05$).

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Gênero; Hofstede; Pesquisa Quantitativa.

Àrea: Gênero

Abstract

This study aimed to analyze the implications of gender in the organizational culture of enterprises. The work was conducted on 101 enterprises of São Gotardo - MG. The research was quantitative and was based on a questionnaire and a scale with four dimensions of culture: IDH, INDI, MASC and CINC. For data analysis, software SPSS 12.0 was used, including descriptive and inferential statistics. The results reveal significant gender implications in the IDH and MASC ($p < 0.05$).

Key-words: Organizational Culture; Gender; Hofstede; Quantitative Research.

Area: Genre

1. Introdução

O que diferencia uma empresa de outra? Empresas inseridas em um mesmo país, sujeitas às mesmas condições ambientais, que tenham como empregados pessoas do mesmo gênero, nível de escolaridade e classe social, serão iguais? Ao longo do tempo, as respostas a estas perguntas têm perpassado diferentes áreas do conhecimento, como a Psicologia, Sociologia e Antropologia. Também na Administração, a interação dos elementos intrínsecos que levam à construção da realidade social vem sendo analisada do ponto de vista de uma possível cultura organizacional, que seria um conjunto de valores compartilhados (ou não) pelos membros de uma organização.

Neste artigo, parte-se do pressuposto de que a cultura de uma organização é influenciada por uma série de variáveis, dentre elas, o fato de trabalharem em um mesmo espaço homens e mulheres, aos quais, historicamente, têm-se atribuído papéis sociais diferentes. Entretanto, no mundo atual, é nítido o aumento do número de mulheres em posições antes ocupadas apenas ou majoritariamente por homens. No Brasil, por exemplo, homens e mulheres encontram-se praticamente em igual número à frente de pequenos empreendimentos (SEBRAE, 2009). Em posições executivas de grandes empresas, também se tem verificado um aumento do número de mulheres, embora sua presença ainda seja proporcionalmente bem menor do que a de homens (TANURE, CARVALHO E ANDRADE, 2007). Assim, o assunto da diversidade nas organizações ganha espaço nas pesquisas sobre organizações, por tratarem das significações culturais distintas que podem emergir de grupos ou pessoas com diferentes identidades grupais (PEREIRA E HANASHIRO, 2009), nesse caso, homens e mulheres.

Ao se analisar conjuntamente os temas de cultura e gênero em organizações, assumiram-se dois cuidados básicos: primeiro, no que se refere às abordagens utilizadas, pois ambos os assuntos comportam uma série de conotações e múltiplas perspectivas de estudos. Segundo, quanto ao posicionamento em relação a cada uma dessas abordagens, que são apresentadas de maneira comparativa, o que não significa que os autores tenham adotado uma visão simplista ou unilateral do assunto. Ao contrário, ao se optar pelo estudo quantitativo da cultura organizacional, busca-se analisar se o gênero influencia as dimensões culturais de empresas localizadas em uma cidade definida, em contexto específico, e, em caso afirmativo, como tal influência pode se manifestar.

Ademais, as expressões “sexo” e “gênero” são utilizadas como equivalentes no presente artigo, embora outros autores estabeleçam uma diferenciação entre elas, empregando “sexo” ao se referir a aspectos biológicos e “gênero”, como um construto histórico-social (OLIVEIRA, GAIO E BONACIM, 2009).

Tendo em vista tais premissas, definiu-se como objetivo geral deste artigo analisar se existe diferença significativa em dimensões da cultura organizacional de empresas cujos proprietários são do gênero feminino em relação a empresas com proprietários do masculino. Para tanto, foi realizada uma

pesquisa empírica em 101 firmas localizadas na cidade de São Gotardo, região do Alto Paranaíba, Minas Gerais, pertencentes a pessoas de ambos os gêneros, a fim de se verificar se existe uma implicação significativa do gênero na cultura organizacional das mesmas.

Especificamente, tais diferenças foram analisadas por meio das quatro dimensões de cultura propostas por Geert Hofstede: Índice de Distância Hierárquica (IDH), Índice de Individualismo (INDI), Índice de Masculinidade (MASC) e Índice de Controle da Incerteza (CINC). Tais análises levaram em consideração diversas variáveis referentes às características das empresas e ao perfil dos proprietários e dos funcionários das mesmas.

A tabulação e análise dos dados foram realizadas com auxílio do *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 12.0) e envolveram procedimentos estatísticos descritivos e inferenciais. Realizaram-se Testes de Significância (*Levene's Test for Equality of Variances* e o *t-test for Equality of Means*). Também foi realizada Análise de Variância *One-Way* no intuito de se identificarem os fatores que têm implicação nas dimensões da cultura organizacional.

Na sequência, o texto está organizado da seguinte forma: referencial teórico sobre cultura organizacional e gênero, procedimentos metodológicos, resultados e análises, considerações finais, e por fim, as referências bibliográficas que embasaram o presente trabalho.

2. Referencial Teórico

2.1 Cultura organizacional

Barbosa (2003) classifica a Cultura Organizacional como um tema multidisciplinar, que se situa entre dois campos distintos do conhecimento, quais sejam a Antropologia e a Administração, cabendo à primeira o conceito de cultura¹ e à segunda, o conceito de organização. Segundo essa autora, a expressão “Cultura Organizacional” passou a ser parte do cotidiano dos administradores apenas a partir do fim da década de 1970 e início da de 1980. O fato de o conhecimento sobre cultura organizacional ser recente foi ressaltado também por Pinto (2005), que também avalia ter havido notório crescimento no número de livros que abordavam o tema no final da década de 80. Barbosa (2003) afirma ainda que cultura organizacional já é um tema consolidado, cada vez mais objeto de pesquisas acadêmicas e matérias na imprensa, sendo de interesse dos próprios executivos e administradores de empresas.

A definição de “cultura” não é um consenso entre os pesquisadores organizacionais. Segundo Martin (2002), duas características teóricas são comuns a muitas definições de cultura: o uso da palavra “compartilhada” e a referência à cultura como algo único e distinto em um contexto particular. A autora

discorda da existência de uma cultura compartilhada e única, embora presente na maioria das definições sobre o tema, apontando este como um dos principais pontos de discordância entre os autores da área. O componente “compartilhado” oferece apenas uma definição restrita de cultura, ao tentar induzir à interpretação de que todos compartilham um sistema comum de referência na organização. Essa autora argumenta que, na verdade, tal sistema é compartilhado de forma incompleta e propõe uma definição mais generalista de cultura, que inclui “uma variedade mais ampla de manifestações idealistas e materialistas, enfatizando a profundidade da interpretação, mas possibilitando o compartilhamento tanto de significados quanto de conflitos, e ambiguidade” (MARTIN, 2002, p. 61).

Com base nessas considerações sobre a definição e operacionalização de estudos de cultura, Martin (2002) propõe três perspectivas teóricas para o tema: integração, diferenciação e fragmentação. Na perspectiva da integração, o foco está nas manifestações culturais que têm interpretações mutuamente consistentes, acreditando-se na existência de consenso na organização. Já na diferenciação, as manifestações culturais têm interpretações inconsistentes, e o consenso existe na organização, mas em níveis mais baixos de análise, nas subculturas. Por sua vez, a fragmentação entende as relações entre manifestações culturais não como totalmente consistentes, nem totalmente inconsistentes. A ambiguidade, mais que a clareza, é o foco central dessa abordagem.

A abordagem da integração aproxima-se da interpretação da cultura como *variável* (SMIRCICH, 1983). Ainda dominante nos estudos de cultura organizacional, essa perspectiva tem um cunho nitidamente positivista ou funcionalista, ao tentar relacionar cultura e desempenho da organização. Tal versão se justifica em uma breve retrospectiva dos “motivos” que desencadearam o interesse pelo assunto na década de 80: as empresas japonesas prosperavam com seu enfoque na qualidade, enquanto as americanas apresentavam sinais de decadência e produtividade declinante (CARRIERI, 2002).

Já na abordagem que considera a cultura como *metáfora*, as organizações são vistas como expressões de formas e manifestações da consciência humana (SMIRCICH, 1983). Como aponta Carrieri (2002), cabe ao pesquisador que adota esta perspectiva, ler, interpretar e compreender a cultura, assim como a organização. Dessa forma, busca-se, nos aspectos simbólicos e em sua rede de discursos, uma compreensão da cultura organizacional.

Os estudos de Hofstede (1984) e Hofstede (1991) são considerados clássicos em consonância com a perspectiva da cultura como variável. No presente trabalho adota-se tal abordagem, sem, no entanto, desconsiderar-se as demais.

Uma das mais clássicas definições de “cultura organizacional” é proposta por Edgar Schein:

“Um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e da integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna” (SCHEIN, 1985, p. 23).

Outra definição da cultura organizacional diz que “... é a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra” (HOFSTEDE, 1997, p. 210). Para esse autor, a cultura nacional também é importante na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho. Hofstede (1984) chegou a tal constatação ao analisar diferentes culturas entre mais de 150 mil entrevistados de 60 paísesⁱⁱ. Nesse sentido, faz-se necessário entender o contexto cultural do país em que uma organização se insere para depois se buscar compreender como a cultura pode interferir nas atividades e decisões que ali ocorrem. Como propõem Motta e Caldas (1997, p. 18), “não há como estudar a cultura das empresas que operam em uma sociedade sem estudar as culturas, ou a cultura desta sociedade”. Dessa forma, é importante compreender que a cultura nacional pode ser um dos mais importantes fatores para diferenciar a cultura de uma empresa de outra.

Dentro de um mesmo país, as organizações diferem entre si por um processo de aculturação, por meio do qual, os indivíduos adquirem a cultura de uma organização. Essa transmissão de cultura pode acontecer quando um novo membro se junta ao grupo e então assimila a cultura desse grupo ou passa sua cultura para os membros, podendo ocorrer as duas situações ao mesmo tempo. Após seu ingresso na organização, o recém-chegado terá de assimilar e aprender as regras que a empresa impõe e aos poucos adquirir os comportamentos valorados. A partir daí, ele passa a ter contato com elementos implícitos da cultura da organização que só podem ser observados através da integração com o grupo.

Nessa perspectiva integracionista da cultura organizacional, podem-se considerar os seguintes componentes principais: artefatos, tecnologia, símbolos e valores (SCHEIN, 1985).

Os Artefatos são os componentes mais visíveis da cultura de uma organização como, por exemplo, o espaço físico, as vestimentas dos funcionários etc. Esses componentes serão os primeiros a demonstrar aspectos da cultura organizacional e fornecerão, portanto, uma primeira impressão que norteará, a princípio, o comportamento de um membro recém-chegado.

A Tecnologia é o repertório de conhecimentos utilizados pelos integrantes da organização para resolver problemas internos e de interação com o ambiente. Este componente permite dividir as organizações em avançadas ou atrasadas. A cultura tecnológica dirá se a empresa tem uma tendência atualizada e inovadora ou conservadora.

Os Símbolos compreendem principalmente as imagens, hábitos e a linguagem correntemente adotados, que expressam o significado dos valores possuídos pela organização. A linguagem, as cerimônias, o vestuário, os mitos e heróis são exemplos de símbolos que exprimem uma identidade coletiva que todos valorizam.

Os Valores são as crenças, os preconceitos e a ideologia que correspondem aos fatores que determinarão a maneira como se dará o relacionamento interpessoal, quais as condutas serão aceitas e

quais serão reprimidas. Esses valores serão obtidos através da união dos valores pessoais e visando atingir os objetivos da organização.

2.1.2 Dimensões da cultura organizacional

Além dos componentes elencados anteriormente, a cultura organizacional pode ser mensurada por meio de dimensões identificadas inicialmente por Hofstede (1991) em seus estudos multiculturais, e, neste trabalho, denominadas Índice de Distância Hierárquica (IDH), Índice de Individualismo (INDI), Índice de Masculinidade (MASC) e Índice de Controle da Incerteza (CINC).

O Índice de Distância Hierárquica (IDH) refere-se à medida na qual os participantes menos poderosos das organizações aceitam a distribuição desigual do poder. O índice de distância hierárquica foca no grau de igualdade, ou desigualdade entre pessoas em uma sociedade. Uma maior distância hierárquica indica que as desigualdades de poder e riqueza tendem a ser grandes. Em tais sociedades, é mais provável que exista um sistema bem definido de posições sociais, com pouca mobilidade social. Uma distância hierárquica menor indica que a organização não enfatiza as diferenças de poder e riqueza entre seus membros (HOFSTEDE, 1984; DELA COLETA e DELA COLETA, 2007).

As diferenças fundamentais entre culturas com pequena e grande distância hierárquica estão presentes no quadro 1.

Quadro 1: Resumo das diferenças fundamentais entre pequena e grande Distância Hierárquica

Pequena distância hierárquica	Grande distância hierárquica
As desigualdades entre as pessoas devem ser minimizadas.	As desigualdades entre as pessoas devem existir e são desejáveis.
Deve existir, e existe até certo ponto, uma interdependência entre quem tem mais e menos poder.	Quem tem menos poder deve depender de quem tem mais; na prática, as pessoas com menos poder oscilam entre a dependência e a contradependência.
A hierarquia nas organizações pressupõe uma desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência.	A hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível.
A descentralização é comum.	A centralização é comum.
Diferenças salariais reduzidas entre a cúpula e a base.	Diferenças salariais elevadas entre a cúpula e a base da organização.
Os subordinados esperam ser consultados.	Os subordinados esperam que os chefes lhes digam o que fazer.
O chefe ideal é um democrata dotado e competente.	O chefe ideal é um autocrata benevolente.
Os privilégios e símbolos de “status” são mal	Os privilégios e símbolos de “status” devem

vistos.	existir para a direção e são bem vistos.
---------	--

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991, p. 53) apud Ferreira (2008, p. 59).

O Índice de Individualismo (INDI) foca no grau em que a organização reforça o individual ou o coletivo, a realização e as relações interpessoais. Uma posição de elevado individualismo indica que individualidade e direitos individuais são primordiais. Indivíduos tendem a formar um maior número de relações mais distantes. Já o baixo individualismo tipifica uma sociedade de natureza mais coletivista com fortes laços entre as pessoas (Quadro 2).

Quadro 2: Diferenças essenciais entre culturas individualistas e coletivistas

Sociedades coletivas	Sociedades individualistas
As pessoas pertencem a grupos ou coletividades que devem cuidar delas em troca de sua lealdade.	A pessoa cresce por si só, depois ela mesma cuida de si e da sua família.
A identidade é função do grupo social a que cada um pertence.	A identidade está baseada no indivíduo.
Harmonia sempre deverá ser mantida e devem ser evitadas confrontações diretas.	Dizer o que se pensa é característica das pessoas honestas.
Relacionamento empregado-empregador é percebido em condições morais, como uma ligação familiar.	Relação empregado-empregador é um contrato baseado em vantagens mútuas.
Contratar e promover decisões levam em consideração grupos distintos de empregados.	Contratar e promover decisões são de acordo com as habilidades e as regras.
Administração significa administração do relacionamento, a tarefa prevalece sobre o grupo.	Administração é administração de indivíduos.
A relação prevalece sobre a tarefa.	A tarefa prevalece sobre a relação.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991, p. 87) apud Ferreira (2008, p. 65).

No que se refere ainda ao INDI, Motta e Caldas (1997) acrescentam que tais sociedades coletivistas caracterizam-se por relações sociais profundas, nas quais as pessoas fazem distinção entre seus próprios grupos, que incluem parentes, clãs e organizações, além de outros grupos. As pessoas esperam que seus grupos dêem proteção a seus membros, fornecendo-lhes segurança em troca de lealdade.

No que tange à dimensão da Masculinidade (MASC), esta se refere ao grau com que a sociedade reforça, ou não, os valores tradicionais masculinos de realização, controle e poder. Um índice alto de masculinidade reflete a cultura do país no que diz respeito à diferenciação de gênero, segundo a qual os homens dominam uma porção significativa da sociedade e as mulheres são controladas pela dominação masculina. Um baixo índice de masculinidade indica que, no país em questão, existe um baixo nível de diferenciação entre gêneros. Nessas culturas, mulheres e homens são tratados de maneira igualitária em várias instâncias sociais. Os valores dominantes na sociedade masculina enfatizam tanto a assertividade

quanto a aquisição de dinheiro e de coisas, não enfatizando particularmente as pessoas. A feminilidade, por sua vez, é definida como a medida com que os valores dominantes na sociedade salientam os relacionamentos entre pessoas, a preocupação com o próximo e a qualidade de vida global (MOTTA E CALDAS, 1997).

O quadro 3 resume as diferenças mais relevantes entre sociedades masculinas e femininas.

Quadro 3: Resumo das diferenças fundamentais entre sociedades femininas e masculinas

Sociedades femininas	Sociedades masculinas
Valores dominantes: atenção e cuidado pelos outros.	Valores dominantes: o sucesso e progresso material.
Homens e mulheres podem ser ternos.	Mulheres devem ser ternas e ocupar-se das relações.
Trabalhar para viver.	Viver para trabalhar.
Gestores apelam para a intuição e a qualidade de vida no trabalho.	Gestores devem ser decisivos e auto-afirmativos.
Acentua-se a igualdade, solidariedade e qualidade de vida no trabalho.	Enfatiza-se a competição entre colegas e desempenho.
Conflitos são resolvidos por meio de negociação e compromisso.	Conflitos são resolvidos por meio de confronto.
Todos devem ser modestos.	Homens mostram autoconfiança, ambição e dureza.
Importância das pessoas e relações calorosas.	Importância do dinheiro e dos bens.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991, p. 119) apud Ferreira (2008, p. 71).

Resumidamente como esclarece Hofstede (1991, p. 103) “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 -”.

A quarta dimensão é o Índice de Controle da Incerteza. Em organizações onde se busca evitar a incerteza, há menor tolerância à ambiguidade. Dessa forma, o grupo orienta-se por regras que instituem leis, normas e controles a fim de reduzir o nível de incerteza. Organizações menos focadas em evitar a incerteza ao contrário têm mais tolerância à multiplicidade de opiniões e são menos orientadas para regras, aceitam mudanças mais prontamente e tomam maiores riscos (HOFSTEDE, 1984). O quadro 4 resume as diferenças existentes entre sociedades com elevado e baixo controle da incerteza.

Quadro 4: Resumo das principais diferenças entre sociedades de elevado e baixo CINC

Baixo controle da incerteza	Elevado controle da incerteza
Pouco stress, sentimento subjetivo de bem-estar.	Stress elevado, sentimento subjetivo de ansiedade.
Emoções e agressão não devem ser demonstradas.	Emoções e agressão podem ser exteriorizadas em público, no momento e lugar apropriado.

Educação flexível relativamente ao que é sujo e tabu.	Normas estritas para as crianças sobre o que é tabu e sujo.
O que é diferente é curioso.	O que é diferente é perigoso.
Deve existir o menor número possível de regras.	Necessidade emocional de regras, mesmo que sejam ineficazes.
O tempo constitui apenas um marco de referência.	Tempo é dinheiro.
Por vezes é bom não fazer nada: trabalha-se muito apenas quando é necessário.	Necessidade emocional de estar constantemente ocupado; necessidade interior para trabalhar durante toda a existência.
Precisão e pontualidade devem ser aprendidas.	Precisão e pontualidade surgem naturalmente.
Tolerância e moderação prevalecem.	Intolerância de idéias e comportamento anticonvencionais, resistência à inovação.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991, p. 150) apud Ferreira (2008, p. 75).

A tabela 1 apresenta o Brasil em relação aos estudos de Hofstede, mostrando o valor do índice de cada dimensão e a posição que ocupa em relação aos demais países.

Tabela 1: O Brasil nos estudos de Hofstede

Dimensão da cultura organizacional	IDH	INDI	MASC	CINC
Índice	69	38	49	76
Posição	14°	26°-27°	27°	21°-22°

Fonte: Adaptado de Hofstede (1984).

O índice mais alto no Brasil é o CINC com valor de 76, o que o faz ocupar a posição 21°-22° em relação aos demais países assim; Hofstede (1984) conclui que o Brasil é um país que possui uma forte resistência a mudanças como consequência do alto grau de Controle da Incerteza. Esse alto CINC implica um esforço para minimizar ou reduzir a incerteza, através de regras estritas, leis, políticas e regulamentos adaptados e implementados. O objetivo final dessa população é de controlar tudo a fim de eliminar ou evitar o inesperado.

O Brasil tem um grau ligeiramente alto de individualismo (INDI=38) em comparação com a pontuação média dos países latinos que é 21 (HOFSTED, 1984). No entanto, Pinto (2005) acrescenta que o Brasil é considerado uma sociedade coletivista em comparação com culturas individualistas como os Estados Unidos que possui um INDI de 91 ocupando a primeira posição do *ranking*.

Hofstede (1991) acrescenta que no individualismo encontram-se sociedades em que os laços entre os indivíduos estão soltos: espera-se que todo mundo cuide de si mesmo e de sua família. No lado coletivista, encontramos sociedades em que, desde o nascimento, as pessoas estão integradas em grupos, muitas vezes famílias extensas (com tios, tias e avós) que continuam a protegê-los em troca de lealdade inquestionável.

No que concerne a Distância Hierárquica (IDH), o Brasil apresenta um índice de 69, relativamente alto, o que lhe concede a 14ª posição em relação aos demais países. Hofstede (1984) sugere que um alto IDH implica acentuadas desigualdades sociais no país. Apesar de todas as sociedades serem desiguais, umas são mais desiguais do que outras (HOFSTEDÉ, 1991).

Em relação ao MASC, os estudos revelaram que o Brasil ocupa a posição 27ª, com um índice de 49, e, dessa forma, “está qualificado como sociedade equilibrada com relação aos valores masculinos e femininos... estando o Japão em primeiro lugar com um MASC de 95 e em último lugar a Suécia, com índice 5 de masculinidade” (PINTO, 2005, p. 55).

Embora as dimensões culturais de Hofstede descritas anteriormente representem apenas uma das possibilidades de estudo do tema, essa é uma abordagem que tem sido bastante utilizada, em especial em estudos quantitativos que buscam comparações entre a percepção de valores culturais entre países ou entre grupos de pessoas em uma mesma organização ou entre organizações (TANURE, 2003).

Na sequência apresenta-se a temática de gênero em organizações, a qual, na presente análise, embasa a comparação proposta em relação às possíveis diferenças culturais entre empresas geridas por homens ou mulheres.

2.2 Gênero e organizações

Sob a temática abrangente de diversidade, novos olhares têm sido lançados sobre as diferenças entre trabalhadores (FLEURY, 2000). Pereira e Hanashiro (2009) chamam a atenção para o fato de que muitas vezes tal assunto, que é complexo, acaba sendo confundido no senso comum com a participação de portadores de necessidades especiais no mercado de trabalho. Entretanto, podem ser consideradas ainda como grupos de diversidade outras minorias que dividem o mesmo espaço organizacional, tais como pessoas com orientação sexual distinta do hegemonicamente estabelecido e mulheres, entre outros. Especialmente em relação a este último grupo, foco da presente análise, Corrêa (2004) chama à atenção para os estudos que consideram mulheres como diferencial, beneficiando-se das diferentes perspectivas e estilos como uma vantagem competitiva no chamado mercado global. Assim, estudos que buscam entender os traços femininos que possibilitam essa diferenciação estão em voga em estudos de gênero.

Em pesquisa recente entre mais de 900 executivos brasileiros, Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) constataram que homens e mulheres possuem uma idéia pré-concebida de que, para chegar a cargos mais altos na hierarquia, a mulher executiva deve comportar-se como homem. Ou seja, a masculinização na gestão feminina incorreria na perda da diversidade esperada, já que as mulheres tenderiam a se comportar da mesma maneira que os homens. Ao mesmo tempo, falar-se-ia de um possível

estilo feminino de gestão (mais intuitivo e mais emocional). Os depoimentos de homens e mulheres levaram os pesquisadores a concluir que, para avançar na hierarquia, poderia ser necessário adotar o que denominaram de “estilo masculino de gestão” (mais assertivo e agressivo).

Tais resultados corroboram Betiol (2000), que afirma que os atributos masculinos pautados na autonomia, agressividade, primazia da racionalidade instrumental e princípio da hierarquia e controle tendem a ser assumidos também pelas mulheres que ocupam posições no espaço organizacional, embora essas sejam minoria em cargos executivos.

Betiol e Tonelli (1996), com base em pesquisas anteriores de outros autores, levantam a hipótese de que mulheres teriam certo medo do sucesso devido a possível perda da feminilidade. Por meio de entrevistas com mulheres em cargos gerenciais e de direção, constataram que, embora sofra uma pressão social para cumprir um papel, a mulher declara não ter medo de perder a feminilidade. As mesmas pesquisadoras chegaram à conclusão de que o papel idealizado de docilidade feminina não parece ter espaço para as mulheres em postos de comando, o que as leva a atuar segundo padrões masculinos de conduta.

Nota-se, portanto uma contradição entre o que se diz “aceitável” no meio organizacional e o que é de fato praticado pelas mulheres. Para Betiol e Tonelli (1996), apesar do reconhecimento da competência feminina, de seus investimentos e de sua atuação segundo padrões masculinos, elas continuam sendo mulheres, portanto diferentes, e isso assusta os homens. Talvez esse fato explique a persistência da discriminação. Aqui se verifica a ambiguidade na mulher de negócios: embora deva parecer comportar como homem em algumas situações, ela diz não abrir mão de sua feminilidade.

Em outra linha de investigação da participação feminina no mercado de trabalho, Machado (2008) investiga um fenômeno ao qual denomina empreendedorismo feminino. No caso de empresárias que iniciaram seu próprio negócio, o desejo de independência figura como um dos principais motivos para justificar a entrada nesse universo masculino. Nesses espaços criados para terem controle sobre seus próprios recursos, as mulheres empreendedoras nitidamente atribuem significados de sucesso e fracasso aos negócios em função de aspectos financeiros. Machado, Silveira e Gouvea (2008) constataram que a ausência de endividamento bancário e a capacidade de pagamento em dia aparecem como aspectos gerenciais significativos de sucesso do negócio empreendido. Além dos fatores relacionados à questão material e econômica do negócio, características pessoais como coragem e ousadia, ética e equilíbrio pessoal são apresentadas como indicadores de sucesso, enquanto egoísmo e inveja são interpretados como fracasso. Para considerar-se bem-sucedida, é preciso contar com a criatividade e a capacidade de sonhar, o que configura uma feminilidade em função da auto-superação e das realizações a favor de um negócio próprio.

Por meio do breve panorama esboçado anteriormente buscou-se situar a conotação de gênero em empresas para referenciar a visão de cultura organizacional adotada neste trabalho. Na sequência, abordam-se, de forma pontual, os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

3. Procedimentos Metodológicos

3.1 Delimitação da área de pesquisa

O presente estudo restringiu-se de forma intencional à análise e mensuração da influência do gênero na cultura organizacional de 101 empresas de São Gotardo, MG. Ressalta-se que este município, segundo mapeamento realizado em revistas, periódicos acadêmicos e bancos de teses, nunca foi objeto de estudos e pesquisas sobre cultura organizacional ou gênero. Assim, a presente pesquisa é inovadora na região e, através dela, será possível trazer novas perspectivas teóricas e práticas.

Tabela 2: Dados do município objeto de estudo

Variáveis	São Gotardo
Número de unidades locais (empresas)	740 empresas
Pessoas ocupadas assalariadas	2.976 pessoas
Salário médio mensal	2,2 salários mínimos.

Fonte: Adaptado do IBGE (2007)

As empresas presentes no município são, em sua maioria, micro e pequenas empresas familiares.

3.2 A natureza da pesquisa e Instrumentos de coletas de dados

Neste trabalho, a pesquisa é identificada como quantitativa e os métodos utilizados para coletas de dados foram delineados segundo o objetivo proposto. A abordagem quantitativa prioriza o uso de técnicas estatísticas, como aquelas utilizadas neste trabalho: Testes de Significância para verificar se as diferenças entre as médias eram significativas e Análise de Variância *One-Way*.

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário e uma escala de mensuração de cultura organizacional adaptada de diversas pesquisas sobre do tema.

Implicações do Gênero na Cultura Organizacional de Pequenas Empresas Mineiras

Aplicou-se a um funcionário de cada empresa amostrada, escolhido de forma aleatória, um questionário composto por uma série de questões fechadas, sendo 12 referentes à empresa, 9 referentes aos funcionários e 16 referentes à opinião dos funcionários em relação a fatores como confiança e respeito.

A escala de mensuração da cultura organizacional foi respondida pelo mesmo indivíduo após o questionário. A escala era de tipo *Likert* e buscava mensurar as quatro dimensões da cultura organizacional aqui abordadas (IDH, INDI, MASC e CINC). Cada um dos itens de cada dimensão possuía 5 opções, das quais os funcionários deveriam marcar apenas uma. Essas opções correspondiam a valores na seguinte escala: 1 (nunca), 2 (quase nunca), 3 (às vezes), 4 (quase sempre) e 5 (sempre). Essa escala foi adaptada dos estudos realizados por House *et al.* (2004), Pinto (2005) e Dela Coleta e Dela Coleta (2007). Ressalta-se que, nos estudos desses pesquisadores, a escala era formada por oito dimensões e, também, que as quatro dimensões iniciais utilizadas nesta pesquisa foram desenvolvidas por Hofstede (1984).

3.3 Tamanho da amostra

São Gotardo possui 236 empresas filiadas à Associação Comercial e Industrial de São Gotardo (ACISG). Em geral, essas empresas são as maiores da cidade e possuem pelo menos três funcionários, possibilitando assim o presente estudo sobre cultura organizacional (ACISG, 2009).

A população de empresas considerada é, portanto, menor do que a apresentada no censo do IBGE de 2007, o que se pode justificar pelo fato de a filiação à associação ser espontânea e paga, e ainda, por serem as empresas, em sua maioria, de comércio e de prestação de serviços. Isso exclui grande parte das empresas rurais, que aparecem em grande número no município pesquisado (IBGE, 2007).

O tamanho amostral foi de 101 empresas, o que representa 43% das empresas da cidade afiliadas à ACISG, sendo assim uma amostra representativa (calculada sobre um Nível de Confiança de 95% e um Erro Máximo permitido de 7,5%). Essa amostra representativa assegura a possibilidade de uma generalização dos resultados, neste caso, a generalização em relação às 236 empresas associadas da ACISG. Em termos de técnica de amostragem, as empresas foram selecionadas de forma aleatória e, devido ao tamanho da cidade, participaram da amostra empresas de todos os bairros.

3.4 Procedimentos estatísticos de realização de Testes de Significância

Consoante Martins (2006), os Testes de Significância são utilizados para estabelecer se os resultados obtidos têm “significância estatística”, de acordo com limites pré-estabelecidos. Assim, realizaram-se no presente trabalho Testes de Significância (*Levene's Test for Equality of Variances* e o *t-test for Equality of Means*) para verificar se as diferenças nas dimensões da cultura organizacional devido ao gênero do proprietário da empresa são significativas.

O teste coerente com os dados obtidos é o Teste t de Student para duas médias independentes (*t-test for Equality of Means*), no entanto, faz-se necessário analisar antes se existem diferenças significativas entre as variâncias dos dados, o que se realiza por meio de um teste para comparação de variâncias. Para tal fim, no presente trabalho, utilizou-se o Teste de Levene (*Levene's Test for Equality of Variances*).

Para se analisar se havia diferença significativa em cada uma das dimensões da cultura organizacional devido o gênero, foram adotados os seguintes procedimentos estatísticos para realização dos testes de Significância, consoante com os métodos e técnicas descritos por Martins (2006) e procedimentos para realização de Testes de Hipótese no *software* SPSS 12.0 descritos por Pereira (2004) e Wagner, Motta e Dornelles (2004).

Para o Teste de Levene, têm-se as hipóteses H_0 (hipótese de nulidade) e H_a (hipótese alternativa):

$$H_0: \sigma^2_{feminino} = \sigma^2_{masculino}$$

$$H_a: \sigma^2_{feminino} \neq \sigma^2_{masculino}$$

As hipóteses acima descritas indicam que: H_0 (não existem diferenças significativas entre as variâncias) e H_a (existem diferenças significativas entre as variâncias).

Depois de tomada a decisão de se aplicar o Teste de Levene, realizou-se o Teste t, tendo a premissa que, caso H_0 seja aceita no *Levene's Test for Equality of Variances*, realiza-se o Teste t para *Equal variances assumed* e, caso a hipótese H_0 seja rejeitada, o Teste t para *Equal variances not assumed*. As hipóteses para o Teste t utilizadas neste trabalho foram as seguintes:

$$H_0: \mu_{feminino} = \mu_{masculino}$$

$$H_a: \mu_{feminino} \neq \mu_{masculino}$$

Estas significam que: H_0 (as médias não são significativamente diferentes,) e H_a (as médias são significativamente diferentes).

Conforme Pereira (2004), Wagner, Motta e Dornelles (2004), na realização de Testes de Significância através do *software* SPSS, a regra de decisão é tomada de acordo com o *p-value* (p). A regra básica de decisão consiste em comparar o *p-value* com nível de significância (α), estabelecido *a priori*. De forma que se o *p-value* for maior ou igual a α , então a hipótese nula será aceita e, se o *p-value* for menor do que α , então a hipótese nula será rejeitada. Assim quanto menor for o *p-value*, mais forte será a evidência para rejeitar a hipótese nula.

Como a regra de decisão é tomada de acordo com o valor do nível de significância assumido e o *p-value* calculado pelo próprio SPSS 12,0, no presente trabalho, os testes foram realizados para um Nível de Significância de 5% ($\alpha=0,05$).

4. Resultados e Análises

Os resultados serão apresentados em três tópicos. No primeiro, será levantado o perfil da amostra tanto das empresas quanto dos funcionários que responderam a escala e o questionário; depois, serão apresentados resultados parciais do questionário aplicado, sendo a análise referente às questões mais relevantes para o presente artigo; por último, serão analisados estatisticamente os resultados da escala de mensuração de cultura organizacional em relação ao gênero do proprietário, objetivo central deste trabalho.

4.1 Perfil da amostra: empresas e funcionários

Dentre as empresas amostradas, 71% atuam no comércio, 20%, na prestação de serviços, 7%, no setor agropecuário e apenas 2% são indústrias; 88% delas possuem menos de 20 funcionários e 61%, 4 ou 5 funcionários. Outra característica dessas empresas é que são administradas, em sua maioria, pelos próprios proprietários (86%), 5% são administradas por um profissional da área com formação acadêmica, 6%, por uma pessoa da família e 3%, por um “gerente” sem formação acadêmica.

Responderam ao questionário e à escala 101 funcionários, sendo 32% do sexo masculino e 68%, do sexo feminino, o que se justifica pela profissão dos funcionários que responderam à pesquisa, que eram, em sua maioria, vendedoras.

Quanto à faixa etária, a maior parte dos funcionários (50%) se encontrava entre 18 e 24 anos e apenas 3% tinham mais de 50 anos. No que tange a escolaridade, pode-se ressaltar que 3% se declararam “sem escolaridade”, 7% disseram possuir Ensino Superior completo e 26% estar cursando o Ensino Superior. A maior parte dos funcionários amostrados possuía apenas Ensino Médio completo (36%).

Sobre a faixa salarial, 56% dos funcionários recebe entre 1 e 2 salários, 21% recebem entre 2 e 3 salários mínimos, 17% recebem menos de 1 salário mínimo e apenas 6% recebem mais de 3 salários mínimos.

Como este trabalho tem no gênero um dos pontos principais, observa-se que, nas empresas amostradas, de um modo geral, os homens ganham mais que as mulheres, sendo esta uma realidade ainda

presente nas organizações (OLIVEIRA, GAIO E BONACIM, 2009). Assim, 22% das mulheres recebem menos de 1 salário e apenas 4% recebem mais de 3 salários. Já entre os homens, apenas 6% recebem menos de 1 salário e 10% mais de 3 salários. Separando em duas categorias (“até 2 salários” e “mais de 2 salários”) observa-se que para a categoria “até 2 salários” (homens=64%; mulheres=77%) e na categoria “mais de 2 salários” (homens=36%; mulheres=23%).

4.2 Resultados e análises referentes ao questionário

Neste tópico priorizou-se a análise dos resultados referentes aos questionários através de procedimentos estatísticos que cruzam os dados coletados segundo o gênero do proprietário (*crosstabs*) e a Análise de Variância *One-Way*, no intuito de identificar os fatores que implicam dimensões da cultura organizacional.

Das 101 empresas amostradas, 72 apresentaram como proprietário uma pessoa do sexo masculino e apenas 29 empresas apresentaram como proprietário uma pessoa do sexo feminino. Isso revela que ainda predominam no mercado empresas criadas por pessoas do sexo masculino. Entretanto, segundo o IBGE (2009), esse cenário vem mudando com a crescente inserção de mulheres no mercado de trabalho, tanto trabalhando em cargos administrativos quanto abrindo suas próprias empresas.

Quanto às empresas com proprietário do sexo masculino, observa-se que a maior parte atua no comércio (63%), 26%, na prestação de serviços, 8%, no setor agropecuário e apenas 3%, no setor industrial. Entre as empresas com proprietário do sexo feminino, nenhuma era indústria, 3% atua na agropecuária, 3%, na prestação de serviços e a maior parte, 94%, no comércio (principalmente no ramo de venda de confecções).

Outra análise realizada foi à comparação entre o tempo de existência das empresas e o sexo do proprietário. Pela Figura 1 pode-se perceber que as empresas cujo proprietário é do sexo feminino são mais recentes no mercado, mostrando uma tendência das modernas organizações, a do empreendedorismo feminino (MACHADO, 2009).

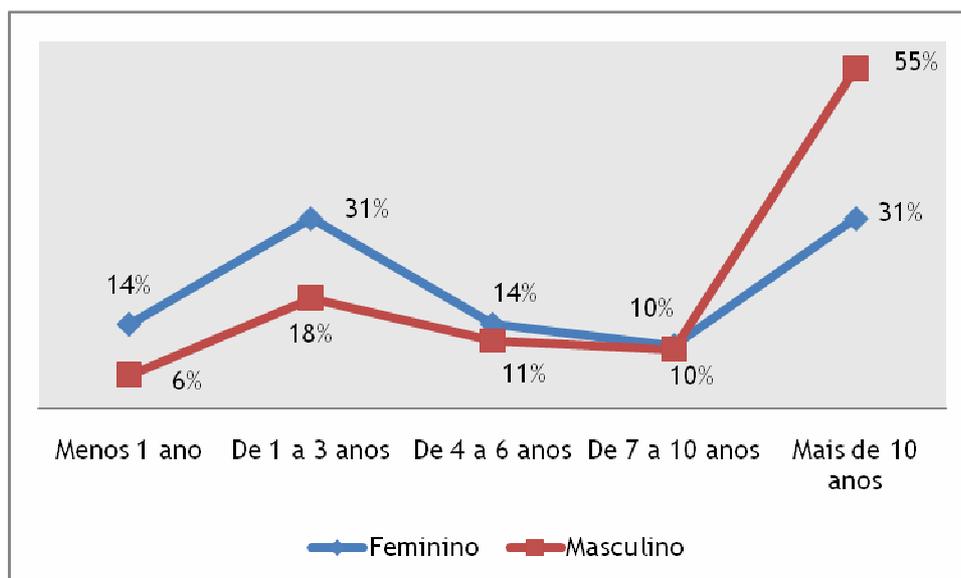


Figura 1: Tempo de existência das empresas.
Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Os resultados revelam que: 45% das empresas com proprietário do sexo feminino foram abertas nos últimos 3 anos, enquanto apenas 24% das empresas com proprietário do sexo masculino foram abertas nos últimos três anos e outras 55% estão no mercado há mais de 10 anos; apenas 31% das empresas com proprietário do sexo feminino estão no mercado há mais de 10 anos. Ao se comparar esses fatos cronologicamente, vê-se que 69% das empresas amostradas, de propriedade de mulheres são recentes, tendo sido abertas a partir do ano 2000.

Em termos estatísticos, ao se proceder com o cálculo da Análise de Variância *One-Way* (Prova F se *Snedecor* para se verificar a existência de diferença significativa entre as médias), observa-se que o tempo de existência da empresa é um fator que influencia de forma significativa o IDH ($p=0,008$) e o CINC ($p=0,05$). Dessa forma, quanto menor o tempo de existência da empresa, maior o Índice de Distância Hierárquica e maior o Índice de Controle da Incerteza; entretanto é evidente que este não é o único fator a influenciar essas dimensões da cultura organizacional.

A Figura 2 apresenta os proprietários das empresas estratificados por grau de escolaridade: Fundamental, Médio e Superior.

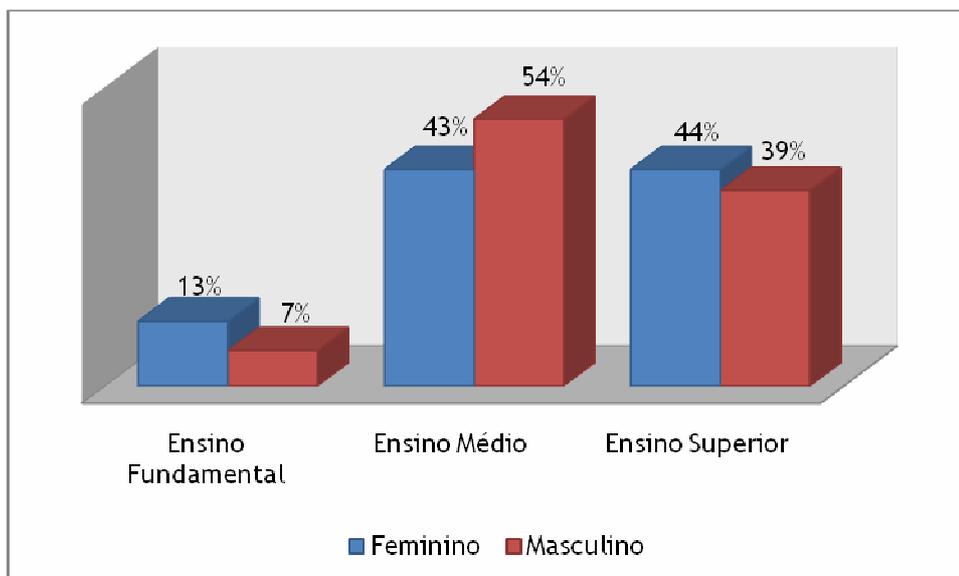


Figura 2: Grau de escolaridade dos proprietários das empresas amostradas.
Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Embora existam números consolidados sobre o grau de escolaridade dos proprietários de empresas no Brasil que comprovam que, em geral, as mulheres têm um nível de escolaridade maior que o dos homens (NATIVIDADE, 2009), essa tendência não foi nitidamente observada na amostra pesquisada. Esse fato pode se dever, em parte, à tendência entre proprietários de pequenos estabelecimentos de não se dedicarem ao estudo formal, principalmente em cidades do interior, onde a expansão do Ensino Superior é recente.

Na realização da Análise de Variância *One-Way*, não houve diferenças significativas nas dimensões da cultura organizacional devido ao grau de escolaridade.

O número de funcionários de uma empresa indica até certo ponto o tamanho desta empresa (SEBRAE, 2009). Foi possível perceber que as empresas com proprietário do sexo feminino são menores em relação às de proprietário do sexo masculino.

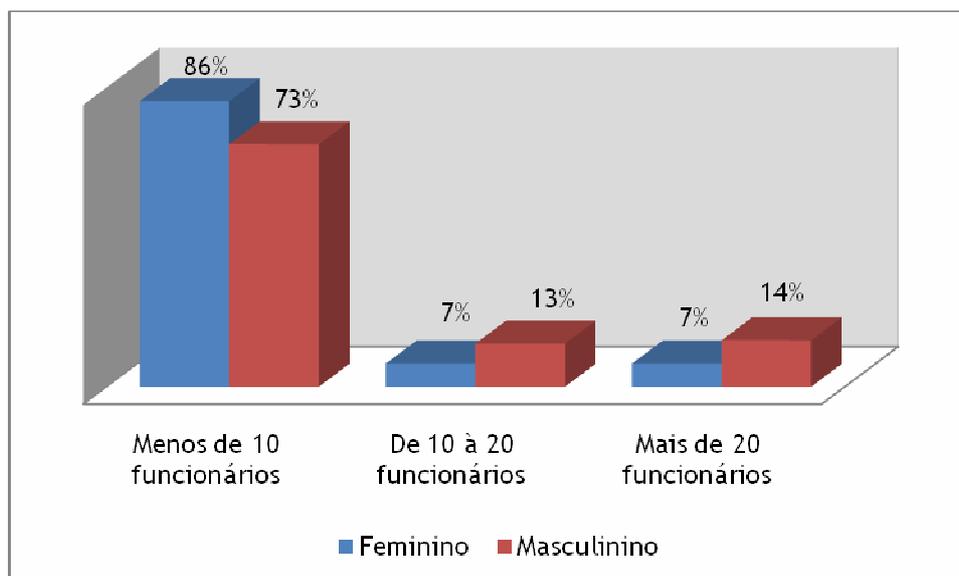


Figura 3: Número de funcionários das empresas amostradas.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

No que se refere ao número de funcionários das empresas, a Análise de Variância One-Way revelou diferença significativa no MASC ($p=0,001$). Quanto maior o número de funcionários, maior o MASC obtido. Dessa forma, espera-se que as empresas cujos proprietários são do sexo masculino apresentem um maior MASC, já que as mesmas possuem um maior número de funcionários.

Uma das perguntas do questionário indagava se o funcionário tinha confiança plena no proprietário da empresa, dado que a confiança é tida como variável importante para o relacionamento humano dentro das organizações. Em geral, os resultados indicam que os funcionários confiam nos proprietários das empresas nas quais trabalham, independentemente de serem estes homens ou mulheres. Ao se comparar os resultados em relação ao gênero, observa-se que não houve diferenças relevantes: 78% dos funcionários de empresas com proprietário do sexo feminino afirmaram confiar plenamente na dona, enquanto 77% dos funcionários das empresas com proprietário do sexo masculino afirmaram confiar plenamente no dono; 18% e 19% foram os que responderam que confiam parcialmente para ambos os casos. Por último, apenas 4% afirmaram não confiar plenamente nos proprietários.

Realizando a Análise de Variância One-Way foi possível constatar que houve diferença significativa no IDH ($p=0,022$) e no MASC ($p=0,032$). Quanto maior a confiança, menor a Distância Hierárquica, o mesmo acontecendo em relação ao MASC.

Ao serem indagados se sentiam respeitados dentro das empresas pelos proprietários, em geral, os funcionários de empresas de mulheres se sentiam mais respeitados que aquelas que trabalham em empresas de homens. Observou-se que 96% dos funcionários cuja empresa possui uma proprietária se sentiam respeitados, nenhum afirmou se sentir desrespeitado e apenas 4% afirmaram que “nem sempre” se sentem respeitados. No caso de empresas em que o proprietário é do sexo masculino, 11% afirmaram que nem sempre se sentiam respeitados e 89% afirmaram que se sentiam respeitados pelo proprietário. Para ambos os casos, nenhum dos funcionários afirmou se sentir desrespeitado.

O respeito é um fator fundamental dentro das empresas principalmente no que concerne a construção de uma cultura organizacional “coletivista”, onde todos os membros da organização são ligados por laços de cooperação e companheirismo. Realizando a Análise de Variância One-Way, observa-se diferença significativa para MASC ($p=0,003$). Assim, quanto maior o respeito dado aos funcionários pelo proprietário da empresa menor é o MASC.

Outro aspecto importante é a percepção dos funcionários sobre a liderança (democrática ou autoritária) exercida pelo proprietário na empresa. A maioria dos funcionários afirmou serem os proprietários das empresas democráticos.

Com base nestes dados, pode-se afirmar que a liderança (gestão da empresa) exercida pelas mulheres é mais democrática que as dos homens. Oitenta e três por cento dos funcionários de empresa com proprietário do sexo masculino afirmaram ser ele democrático e 17%, autoritário, enquanto nas empresas com proprietário do sexo feminino, 89% dos funcionários afirmaram ser a proprietária democrática e apenas 11%, autoritária. Nesse caso, a One-Way revela que houve diferença significativa para o MASC ($p=0,06$), observando que um baixo MASC tem como fator condicionante uma gestão democrática.

Outros dois fatores a se considerar são o fato de a empresa possuir código de ética definido/escrito e os funcionários participarem em reuniões gerais da empresa (tabela 3).

Tabela 3: Código de ética e participação em reuniões

Sexo do Proprietário	Código de ética		Reuniões	
	Sim	Não	Sim	Não
Feminino	50%	50%	63%	37%
Masculino	43%	57%	55%	45%

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Como demonstra a Tabela 3, nas empresas geridas por mulheres, há maior observância ao código de ética que naquelas geridas por homens. É possível observar também que, nas primeiras, ocorrem mais reuniões gerais que nas últimas.

A Análise de Variância One-Way permitiu constatar diferenças significativas no IDH ($p=0,011$) e no CINC ($p=0,001$). Assim é possível afirmar que a média destes índices nas empresas em que existem reuniões gerais são maiores que nas outras.

No que se refere à existência de código de ética, há uma diferença significativa no INDI ($p=0,022$) e no CINC ($p=0,013$), o que demonstra que as empresas que possuem código de ética definido/escrito apresentam maiores INDI e MASC.

Com relação aos resultados do questionário e tendo como base os estudos desenvolvidos por Pinto (2005), a cultura organizacional das empresas amostradas deve possuir as seguintes características: Altos Índices de Controle da Incerteza e de Distância Hierárquica, e baixos Índices de Individualismo e de Masculinidade. Tais afirmativas serão comprovadas ou refutadas no tópico abaixo.

4.3 Resultados da escala de mensuração da cultura organizacional

Entre os 101 respondentes obtiveram-se as seguintes médias e desvios-padrão para cada uma das dimensões da cultura organizacional mensuradas:

Tabela 4: Média e desvio-padrão das dimensões de cultura organizacional

Dimensões da cultura organizacional	IDH	INDI	MASC	CINC
Média	23,73	21,08	15,75	22,00
Desvio-padrão	4,26	3,83	5,54	4,89

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Observa-se que o índice que apresentou a maior média foi o de Distância Hierárquica (23,73) e o que obteve a menor média foi o de Masculinidade (15,75).

Para melhor analisar os resultados alcançados é possível padronizá-los numa escala de 0 a 100. O Índice de Distância Hierárquica considerado nessa escala, o (menor distância do poder) a 100 (maior distância do poder) apresentou para essas empresas um valor de 68; o Índice de Individualismo considerado dentro da escala, o (mais “coletivista”) a 100 (mais “individualista”), apresentou valor de 60, o Índice de Masculinidade, que vai de 0 (mais “feminino”) a 100 (mais “masculino”), apresentou o valor de 45 e, por último, o Índice de Controle da Incerteza, com escala variando de 0 (menor grau de controle da incerteza) a 100 (maior menor grau de controle da incerteza), apresentou valor de 63 (Figura 7).

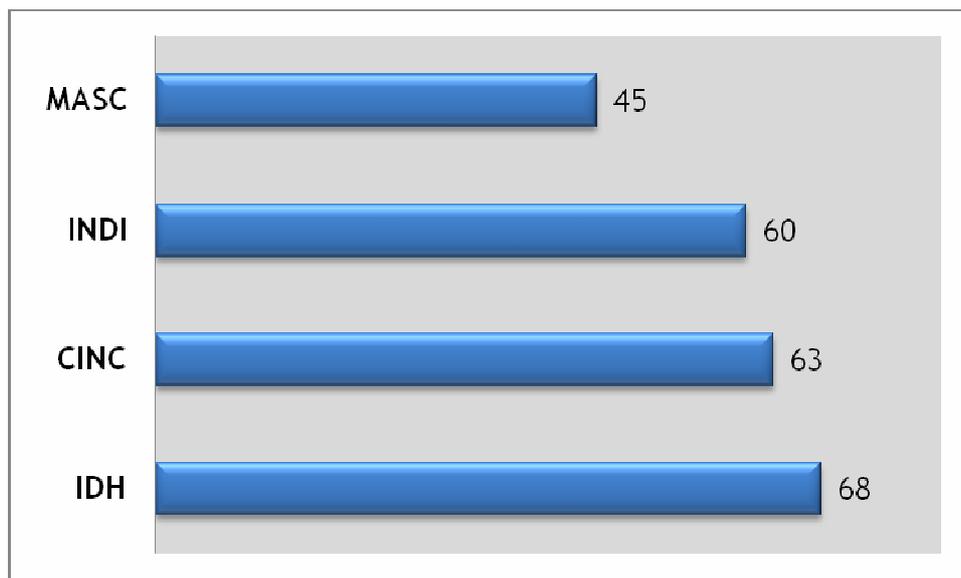


Figura 4: Valores alcançados pelos índices em escala de 0 a 100.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

O alto valor para o IDH (68) pode ser explicado pelo fato de que, nessas pequenas empresas, os proprietários utilizam modelos de gestão baseados em um modelo paternalista, no qual o proprietário toma as decisões sozinho e as transmite aos demais. Isso vai em consonância com um dos itens da escala: *a decisão é tomada exclusivamente pelo chefe e repassada aos funcionários*. As próprias mulheres incorporam esse modelo de gestão predominante na cultura.

Quanto ao esperado baixo grau de Masculinidade (as empresas podem ser consideradas 55% “femininas”), é possível observar que as empresas de São Gotardo internalizam valores tidos como femininos e não aqueles considerados masculinos por Dela Coleta e Dela Coleta (2007): a busca incessante por sucesso e progresso material; a importância do dinheiro e das coisas; ambição e dureza na gestão; simpatia pelos mais fortes; viver para trabalhar; enfatiza a competição entre colegas e o desempenho; os conflitos são resolvidos através do confronto. O fato de a maior parte das empresas amostradas serem pequenas empresas familiares corrobora essa análise, já que, assim, existe maior vínculo e laços afetivos entre parte dos funcionários.

Outros fatores que corroboraram um baixo MASC foram: o pequeno número de funcionários das empresas, o alto grau de confiança no proprietário, o respeito e a forma de gestão democrática como constatado pela Análise de Variância *One-Way*.

Um alto Controle da Incerteza (63%) é, antes de tudo, uma característica da cultura brasileira (HOFSTEDE, 1991). Os fatores que se relacionaram ao alto CINC foram a presença de reuniões e a existência de códigos de ética, o que demonstra que as empresas buscam, em sua maioria, evitar a incerteza e manter o controle através de regras, normas e regulamentos internos.

Entretanto, uma das dimensões apresentou valor fora do esperado, a saber, o INDI. As empresas apresentaram um alto Individualismo (60% individualistas), que se correlacionou positivamente com o IDH ($p < 0,01$). E segundo Hofstede (1984), o Brasil é uma sociedade coletivista (INDI=38).

Dessa forma observa-se um resultado inesperado no que tange ao Índice de Individualismo. Essa contradição entre um baixo Índice de Masculinidade nas empresas e um alto Individualismo se deve, principalmente, ao perfil dos funcionários que responderam a escala, os quais, como já afirmado, eram em sua maioria vendedoras (mais de 60%) que trabalhavam sob sistema comissionado. O sistema comissionado leva as mesmas a manterem um ambiente de competição, afinal, “recebe mais quem vende mais”. Logo o alto INDI é devido, em parte, à amostra e pode não ser fidedigno com a cultura organizacional das demais empresas de São Gotardo/MG. Considera-se aqui que análises futuras serão desenvolvidas no intuito de destacar os principais vieses da escala. E, como se sabe, a base da escala utilizada é um modelo anglo-saxão e pode apresentar falhas quando aplicado num contexto local. Os resultados induzem novas pesquisas na área.

A tabela 5 abaixo apresenta as médias e os desvios-padrão das dimensões da cultura organizacional estratificados pelo sexo do proprietário, o que consiste na abordagem central desta pesquisa.

Tabela 5: Valores de média e desvio-padrão dos índices estratificados por sexo

Dimensões	Variável	N	Média	Desvio-padrão
IDH	Feminino	29	22,21	4,96
	Masculino	72	24,34	3,81
INDI	Feminino	29	20,21	3,77

Implicações do Gênero na Cultura Organizacional de Pequenas Empresas Mineiras

	Masculino	72	21,42	3,82
MASC	Feminino	29	13,90	5,27
	Masculino	72	16,50	5,50
CINC	Feminino	29	21,38	5,48
	Masculino	72	22,25	4,65

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

De forma preliminar, observa-se, para todas as dimensões, que as médias encontradas nas empresas com proprietário do sexo feminino foram menores que nas empresas com proprietário do sexo masculino, a maior diferença aparecendo no MASC e a menor no CINC. No intuito de melhor elucidar tais diferenças, elas foram apresentadas no gráfico tipo “radar” (figura 5). Através desta figura é possível constatar mais uma vez, em termos descritivos, que as diferenças entre as médias para as quatro dimensões são baixas, sendo a maior aquela para o Índice de Masculinidade.

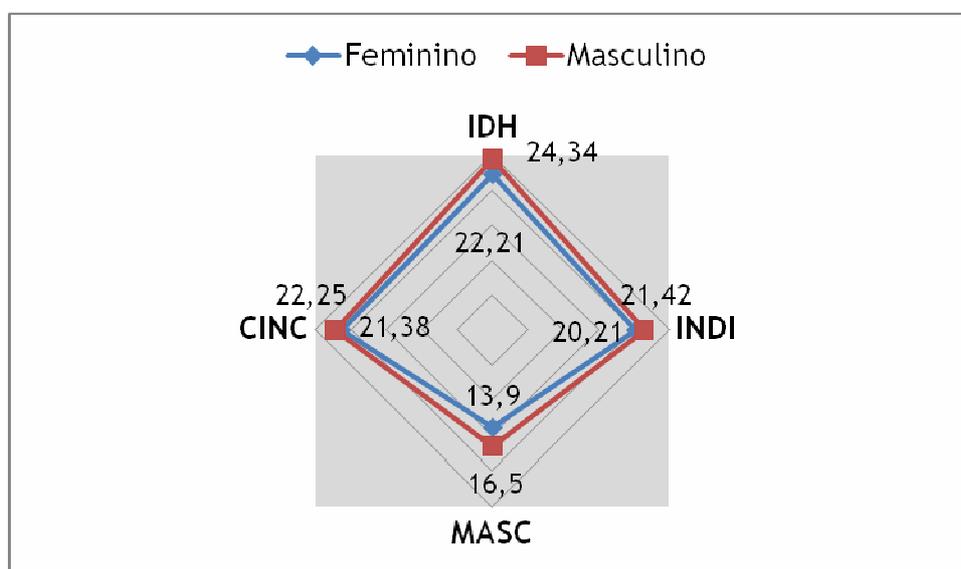


Figura 5: Análise comparativa na forma “radar”.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Entretanto não é possível dizer se são significativas ou não as diferenças observadas, sem a realização de análises estatísticas inferenciais coerentes com os dados da pesquisa. Segundo Martins (2006) e Pereira (2004), faz-se necessário a realização de Testes de Significância. Dessa forma, foram realizados testes dessa natureza para cada uma das dimensões da cultura organizacional e os resultados são apresentados na tabela 6.

Tabela 6: Testes de significância (Teste de Levene e Teste t)

Decisão com relação ao Teste de Levene para a realização do Teste t Student		Levene's Test		Student's t-test	
		F	Sig. (p-value)	t	Sig. (p-value)
IDH	Equal variances assumed	3,29	0,07 ^{ns}	2,33	0,02**
	Equal variances not assumed	-	-	2,09	0,04
INDI	Equal variances assumed	0,01	0,92 ^{ns}	1,45	0,15 ^{ns}

	<i>Equal variances not assumed</i>	-	-	1,46	0,15
MASC	<i>Equal variances assumed</i>	0,64	0,43 ^{ns}	2,18	0,03**
	<i>Equal variances not assumed</i>	-	-	2,22	0,03
CINC	<i>Equal variances assumed</i>	1,52	0,22 ^{ns}	0,81	0,42 ^{ns}
	<i>Equal variances not assumed</i>	-	-	0,75	0,46

** As médias são estaticamente diferentes ao nível de 5% de probabilidade.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Primeiramente, realizando-se um teste para comparação de variâncias (*Levene's Test*), a hipótese H_0 (as variâncias são iguais) foi aceita para as quatro dimensões. Assim, não se encontrou diferença significativa entre as variâncias das dimensões de cultura das empresas cujo proprietário é do sexo feminino ou masculino, considerando-se, para tomar tal decisão, um nível de significância de 5% ($\alpha=0,05$). Isso se deveu aos valores de significância (*p-value*) retornados pelo SPSS 12.0, os quais são: IDH ($p=0,07$), INDI ($p=0,92$), MASC ($p=0,43$) e CINC ($p=0,22$).

O fato de H_0 ter sido aceita em todos os quatro testes, ou seja, as variâncias foram significativamente iguais, levou-nos a realizar o Teste t de Student para *equal variances assumed*.

O Índice de Distância Hierárquica apresentou $\bar{X}_{feminino}=22,21$ e $\bar{X}_{masculino}=24,34$ e, realizando-se o Teste t de Student, pôde-se concluir que existem diferenças significativas entre o IDH de empresas cujo proprietário é do sexo masculino ou feminino. Tal diferença é significativa para $p<0,05$ ($p=0,02$). O Índice de Masculinidade apresentou $\bar{X}_{feminino}=13,90$ e $\bar{X}_{masculino}=16,50$ e, pelo teste t, existem diferenças significativas para $p<0,05$ ($p=0,03$), a semelhança do IDH.

Quanto ao IDH, pode-se atribuir uma menor distância hierárquica em empresas de propriedade de mulheres ao fato de estas buscarem a integração e envolvimento mais intenso com a equipe. Tais resultados corroboram a pesquisa de Machado (2009), que verificou essa característica junto a mulheres empreendedoras, em geral, donas de pequenos negócios, como nesta pesquisa. Outro fato que explica um menor IDH nessas empresas é um nível maior de confiança e respeito, que, pela Análise de Variância *One-Way*, são fatores condicionantes de um baixo IDH.

Já no índice Masculinidade, o fato de empresas pequenas “admitirem” comportamentos femininos entre as proprietárias, que costumam ser também a voz de comando de tais empresas, há de se considerar o tipo específico da amostra considerada. Em pequenas empresas, em geral familiares, a mulher-proprietária encontra um espaço maior para equilibrar a vida pessoal e profissional, compartilhando o tempo de trabalho e o de convivência com a família (ARRUDA, 1996), ou mesmo flexibilizando sua rotina de trabalho.

Fatores que, segundo a Análise de Variância *One-Way*, corroboram um menor MASC nas empresas com proprietário do sexo feminino são: pequeno número de funcionários; maior respeito, confiança e liderança democrática que se apresentam significativas para $p<0,05$. Mesmo nas empresas cujo

proprietário é do sexo masculino, também foi possível observar um baixo MASC, pois tais empresas internalizam valores tidos como femininos; tais considerações carecem de pesquisas qualitativas mais aprofundadas para comprovar ou refutar tais assertivas.

Por sua vez, o Índice de Individualismo apresentou \bar{X} feminino=20,21 e \bar{X} masculino=21,42, e, por meio do Teste t, pôde-se concluir que, neste caso, não existem diferenças significativas ($p=0,15$). Para o Índice de Controle da Incerteza, com \bar{X} feminino=21,38 e \bar{X} masculino=22,25, também não foram observadas diferenças significativas ($p=0,42$).

Para os índices de Individualismo e índice de Controle da Incerteza, nos quais não foram encontradas diferenças significativas, ressaltam-se mais uma vez o tipo de empresas pesquisadas e o fato de os questionários terem sido respondidos por um único representante em cada empresa. E, segundo a presente análise, tanto empresas geridas por homens quanto as geridas por mulheres trabalham com sistema comissionado, o que, consoante análise anterior, é fator determinante do grau de individualismo dentro da organização, mesmo numa sociedade mais coletivista.

No que concerne ao CINC, destaca-se o mesmo alto índice, tanto em empresas cujo proprietário é um homem quanto naquelas cujo proprietário é uma mulher. Assim, essas empresas procuram evitar a incerteza, seja através de procedimentos burocráticos formais, seja na internalização de processos informais. O controle da Incerteza pode levar tais empresas a perder a criatividade e a inovação, o que representa um fator de perda da competitividade que pode resultar em posterior saída do mercado.

5. Considerações Finais

O presente trabalho objetivou analisar se existe diferença significativa em dimensões da cultura organizacional entre empresas com proprietários do sexo feminino e com proprietários do sexo masculino. Dessa forma, realizou-se a análise em quatro dimensões da cultura organizacional, sendo elas o Índice de Distância Hierárquica (IDH), Índice de Individualismo (INDI), Índice de Masculinidade (MASC) e Índice de Controle da Incerteza (CINC).

Nas análises anteriores, verificou-se que, do ponto de vista estatístico, diferenças significativas para $p<0,05$ em duas das quatro dimensões da cultura organizacional propostas por Hofstede e utilizadas na presente pesquisa, no Índice de Distância Hierárquica ($p=0,02$) e no Índice de Masculinidade ($p=0,03$).

Os dados da pesquisa revelaram altos valores de média para o INDI, o IDH e o CINC, sendo que, procedendo-se com o cálculo do Coeficiente de Correlação r de Pearson, foi possível observar correlação

entre o INDI e o IDH ($r=0,30$, significativo para $p<0,01$); corroborando a idéia de que grande parte das sociedades “individualistas” possui alta Distância Hierárquica (PINTO, 2005).

Buscou-se apresentar uma análise da cultura organizacional limitada a um contexto específico, local e referente a grupos culturais que podem ser representativos, de homens e mulheres proprietários de empresas. Assim; a cultura organizacional foi utilizada para observar e analisar as diferenças existentes entre empresas com proprietário do sexo masculino e aquelas com proprietárias do sexo feminino, uma vez que, cada dia mais, estas passarão a dividir o espaço de trabalho.

Como principal crítica a esta abordagem utilizada, a quantitativa, tem-se que inúmeros artigos recentes sobre cultura baseiam-se nela (DENÍLSON, 1996) e desenvolvem dimensões comparativas entre culturas, procedimento que caracteriza o retorno a uma agenda retrógrada. Em outras palavras, tais estudos parecem caminhar epistemologicamente para trás, voltando ao modelo positivista/funcionalista muito criticado nos anos 1980. Cientes dessa crítica, os autores escolheram tal abordagem apenas como uma das possibilidades metodológicas de estudo da cultura organizacional (TANURE, 2003).

Como outra limitação do presente estudo têm-se o fato de utilizar apenas a escala de mensuração de quatro dimensões de Hofstede, embora essas sejam de fato importantes, por oferecerem uma estrutura que serve como ponto de partida para a compreensão da cultura de uma organização e até mesmo de um país. Preocupou-se também em não se generalizar resultados da pesquisa, já que se entende a cultura como algo localizado socialmente.

Este trabalho apresentou algumas contribuições e considerações aos estudos sobre cultura organizacional e influência do gênero nas organizações, sendo necessária a realização de pesquisas qualitativas para melhor elucidar a conjuntura abordada (CARRIERI, 2000; DENILSON, 1996). Como ressalta Dela Coleta e Dela Coleta (2007), é necessário encontrar respostas para o verdadeiro papel das dimensões da cultura organizacional nas organizações e aquilo que faz com que estas dimensões sejam diferenças significativas entre organizações, municípios e países.

Ressalta-se também a importância de estudos em torno da influência do gênero nas organizações, tanto na abordagem da diversidade na organização, quanto nesta em que se inovou ao se relacionar gênero e cultura organizacional, dois temas recentes e que ganham cada vez mais relevância acadêmica e prática dentro das organizações. Mesmo assim, destaca-se a carência de trabalhos que relacionam a questão do gênero à cultura organizacional em suas múltiplas abordagens.

6. Referências Bibliográficas

Implicações do Gênero na Cultura Organizacional de Pequenas Empresas Mineiras

- ARRUDA, M. C. C. 1996. Relação Empresa-Família: O Papel da Mulher. *RAE Revista de Administração de Empresas São Paulo*, v. 36, n. 3, p. 6-13, jul/ago/set.
- ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE SÃO GOTARDO (ACISG). *Relatório das empresas de São Gotardo*. Documento impresso. 2009.
- BARBOSA, L. 2003. *Igualdade e meritocracia: a ética de desempenho nas organizações modernas*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- BETIOL, M. I. S. 2000. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: *Encontro Nacional da Pós-Graduação em Administração*, 24, 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ENANPAD.
- BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. 1996. A mulher executiva e suas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 31 (4): 17-33, out/dez.
- CARRIERI, A. P. 2002. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. 2002. *Revista de Administração da Ufla*, Lavras, v. 4, n. 1, jan/jun.
- CORRÊA, A. M. 2004. *O assédio moral na trajetória de mulheres gerentes*. Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais.
- DELA COLETA, J. A.; DELA COLETA, M. F. 2007. Cultura organizacional e avaliação de instituições de educação superior: semelhanças e diferenças. *Psico-USF*, v. 12, n. 2, p. 227-237, jul./dez.
- DELA COLETA, J. A.; DELA COLETA, M. F. 2005. Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de educação superior. *Revista Avaliação Psicológica*. nov. vol.4, no.2, p.173-182.
- DENISON, D. R. 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, Amherst, v. 21, n. 3, p. 619-654.
- FERREIRA, A. C. 2008. *Dimensões da cultura organizacional no modelo de Hofstede: estudo em uma instituição financeira nos estados do Paraná e Santa Catarina*. Santa Catarina. Dissertação de mestrado em Pós-Graduação em Administração. Universidade Regional de Blumenau.
- FLEURY, M. T. 2000. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v.40, n.3.
- FREITAS, M. E. 1991. Cultura Organizacional: grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set.
- GIL, A. C. 2007. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

- HOFSTEDE, G. 1997. *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- HOFSTEDE, G. 1984. *Culture's consequences: international differences in work related values*. London: Sage Publications.
- HOFSTEDE, G. 1991. *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill.
- HOUSE, R. J. et al. 2004. *Culture, leadership and organizations: the GLOBE, study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. *Censo 2007*. Disponível em: < www.ibge.gov.br/ >. 22 de dez. 2009.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. *Empreendedorismo feminino*. Disponível em: < www.ibge.gov.br/ >. 23 de dez. 2009.
- LINTON, R. 1945. *Cultura e Personalidade*. São Paulo: Mestre Jou.
- MACHADO, H. V. ; SILVEIRA, A. H. , M. GOUVEA, A. B. C. T. 2008. Significados de Sucesso e Fracasso nos Negócios: o que Dizem Mulheres Empreendedoras. In: *Encontro Nacional da Pós-Graduação em Administração*, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD.
- MACHADO, H. V. 2008. A integração de sucessoras em indústrias brasileiras. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A.; GRZWBOVSKI, D. *Organizações Familiares: Um mosaico brasileiro*. Passo Fundo: UPF.
- MACHADO, H. V. 2009. *Identidade de Mulheres Empreendedoras*. Maringá: Eduem.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. 2007. *Técnicas de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- MARTIN, J. 2002. *Organizational culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks : Sage.
- MARTINS, G. A. 2006. *Estatística geral e aplicada*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. 1997. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas.
- NATIVIDADE, D. R. 2009. Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise. *Revista de Administração Pública*. vol.43 n.1. Rio de Janeiro Jan./Feb.
- OLIVEIRA NETTO, A. A. 2003. *Metodologia de Pesquisa Científica: guia prático para a apresentação de trabalhos acadêmicos*. 2. ed. Florianópolis: Visual Books.
- OLIVEIRA, A. R.; GAIO, L. E.; BONACIM, C. A. G. 2009. Relações de Gênero e ascensão feminina no ambiente Organizacional: um ensaio teórico. *Revista de Administração. UFSM*, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 275-290, mai./ago.

Implicações do Gênero na Cultura Organizacional de Pequenas Empresas Mineiras

- PEREIRA, A. 2004. *Guia prático de utilização do SPSS: análise de dados para ciências sociais e psicologia*. 5. ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- PEREIRA, J. B., C.; HANASHIRO, D. C. 2009. Quem são mais favoráveis às concessões oferecidas por práticas organizacionais em prol da diversidade: os Homens ou as Mulheres? In: *Encontro Nacional da Pós-Graduação em Administração, Anais....* São Paulo: ENANPAD.
- PINTO, M. M. R. A. 2005. *Cultura Organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região*. Uberlândia. Dissertação de mestrado em Psicologia. Universidade Federal de Uberlândia.
- SACKMANN, S. A. 1991. *Cultural knowledge in organizations: exploring the collective mind*. London: Sage.
- SCHEIN, E. 1985. *Organization culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SEBRAE. *Mulheres empreendedoras*. Disponível em: < www.sebrae.com.br/ >. 18 de dez. 2009.
- SMIRCICH, L. 1983. *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly.
- TANURE, B. 2003. *Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?* São Paulo: Atlas.
- TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. O. 2007. *Sucesso e (In) Felicidade do Executivo*. São Paulo: Campus.
- TYLOR, E. B. 1871. *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom*. London: J. Murray.
- WAGNER, M. B.; MOTTA, V. T. E DORNELLES, C. 2004. *SPSS passo a passo: Statistical for the social sciences*. Caxias do Sul: Educs.

ⁱ O termo “cultura” surgiu nos discursos acadêmicos ingleses por volta de 1871, com Edward Burnett Tylor (SACKMANN, 1991). Segundo Tylor (1871), cultura é um todo complexo que inclui conhecimento, crenças, artes, moral, leis, costumes e qualquer outra habilidade e capacidade que torne o homem membro de uma sociedade. Linton (1945, p. 31) afirma que a cultura “é o modo de vida de qualquer sociedade. Este modo de vida inclui inúmeros detalhes de conduta, mas todos eles têm certos fatores em comum. Todos representam a reação normal e antecipada de qualquer dos membros da sociedade a uma situação particular”.

ⁱⁱ Tabela comparativa entre 38 países, levando em conta quatro dimensões da cultura organizacional desenvolvidas inicialmente por Hofstede, denominadas neste estudo de Índice de Distância Hierárquica (IDH), Índice de Individualismo (INDI), Índice de Masculinidade (MASC) e Índice de Controle da Incerteza (CINC).

Tabela ii: Valores para as dimensões culturais de Hofstede.

País	IDH	INDI	CINC	MASC
África do Sul	49	65	49	63
Alemanha	35	67	65	66

Argentina	49	46	86	56
Austrália	36	90	51	61
Áustria	11	55	70	79
Bélgica	65	75	94	54
Brasil	69	38	76	49
Canadá	39	80	48	52
China	81	19	30	66
Colômbia	67	13	80	64
Coréia do Sul	60	18	85	39
Espanha	57	51	86	42
Filipinas	94	32	44	64
Finlândia	33	63	59	26
França	68	71	86	43
Grã-Bretanha	35	89	35	66
Grécia	60	35	112	57
Guatemala	95	6	101	37
Holanda	38	80	53	14
Hong Kong	68	25	29	57
Índia	77	48	40	56
Indonésia	78	14	48	46
Irlanda	28	70	35	68
Israel	13	54	81	47
Itália	50	76	75	70
Japão	54	46	92	95
Nova Zelândia	22	79	49	58
Peru	64	16	87	42
Portugal	63	27	104	31
Salvador	66	19	94	40
Singapura	74	20	8	48
Suécia	31	71	29	5
Suíça	34	68	58	70
Tailândia	64	20	64	34
Taiwan	58	17	69	45
Uruguai	61	36	100	38
USA	40	91	46	62
Venezuela	81	12	76	73

Fonte: Adaptado das pesquisas de Hofstede (1984).