

Culturas regionais brasileiras em um ambiente corporativo

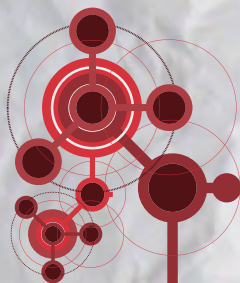
Brazilian regional cultures within a corporate environment

Culturas regionales brasileiras en un ambiente corporativo



Ana Lúcia Magalhães

- Doutora e mestre em Língua Portuguesa pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Graduada em Letras pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Lorena
- Responsável pela coordenação dos trabalhos de conclusão de curso de Tecnologia de Informática na Faculdade de Tecnologia (Fatec), em Cruzeiro (SP), e professora de projetos para esses cursos
- Professora titular da Fatec, em Cruzeiro (SP)
- Consultora em gestão empresarial
- Mais de quinze anos em coordenação de eventos internacionais e nacionais no Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Inpe)
- E-mail: almchle@gmail.com



Resumo

O Brasil é um país continental e, como tal, abriga várias culturas regionais. A observação do ambiente em uma equipe multidisciplinar e multirregional efetuando um trabalho de muita pressão mostra que as culturas regionais subsistem e enriquecem o contexto, mas não influem na capacidade de comunicação interna daquela equipe. Isso se deve a uma escala de valores que, embora varie de cultura para cultura, mantém certos valores, tanto instrumentais como objetivados, comuns a todos os membros daquele grupo. A retórica se revela uma ferramenta importante na investigação.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • DIFERENÇAS CULTURAIS • INTERCULTURALIDADE • RETÓRICA.

Abstract

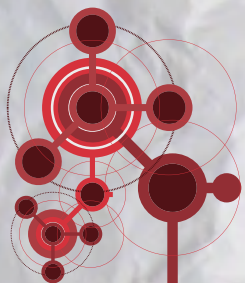
Brazil is a continent-sized country and as such hosts a number of regional cultures. The observation of the environment by a multidisciplinary and multiregional team carrying out a task with much pressure shows that the regional cultures subsist and enhance the context, but have no influence on the internal communication capability of such team. This is due to a scale of values that, albeit varying from a culture to another, maintain certain values, both instrumental and objective, which are common to all of the members of the group. Rhetoric appears as an important tool in the investigation.

KEYWORDS: BUSINESS COMMUNICATION • CULTURAL DIFFERENCES • INTERCULTURALITY • RHETORIC.

Resumen

Brasil es un país continental y, como tal, abriga una serie de culturas regionales. La observación del ambiente en un equipo multidisciplinar y multiregional efectuando un trabajo de mucha presión demuestra que las culturas regionales subsisten y enriquecen el contexto, pero no influyen en la capacidad de comunicación interna de aquel equipo. Eso se debe a una escala de valores que, aunque varíe de cultura para cultura, mantiene ciertos valores, tanto instrumentales como objetivados, comunes a todos los miembros de aquel grupo. La retórica se revela una herramienta importante en la investigación.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • DIFERENCIAS CULTURALES • INTERCULTURALIDAD • RETÓRICA.



A cultura brasileira apresenta, em virtude da grande extensão territorial, das variações climáticas e populacionais, das diferenças linguísticas representadas pelos diversos sotaques e expressões típicas, um complexo no qual se pode afirmar coexistirem diversas culturas. Tal multiplicidade revela-se na imagem que outros países têm do Brasil e do próprio conceito estereotipado que brasileiros propagam sobre as diferentes regiões. É relativamente comum associar o carioca a indivíduo que não se preocupa com trabalho, que gosta mesmo é de praia, futebol e carnaval; ou referir-se ao baiano como povo preguiçoso e folgado, que não trabalha.

A identidade institucional, no entanto, é uma realidade que não pode ser negligenciada. Mais do que isso, tal identidade não se sustenta apenas pela manutenção das práticas empresariais, porém é constituída a partir da linguagem e depende da maneira como seus discursos são elaborados e recebidos. Estes, por sua vez, são emitidos por indivíduos que possuem um componente cultural de origem diversificada. Este artigo trata, por meio de um estudo de caso, da maneira pela qual esses diferentes indivíduos gerados por culturas distintas se comportam no ambiente corporativo.

É preciso alertar sobre os limites da pesquisa, de cunho exploratório, que se restringiu às observações verificadas em um grupo de aproximadamente trinta trabalhadores de nível médio e superior em um ambiente de muita pressão por resultados e cumprimento de prazo. A escolha se deveu exatamente à rica diversidade cultural da origem deles. Embora a amostra seja pequena, trata-se da análise de seis culturas diferentes em um único ambiente: baiana, potiguar, paulista, carioca, paranaense e gaúcha. A intenção é mostrar de que maneira a interculturalidade se apresenta e eventualmente afeta a comunicação.

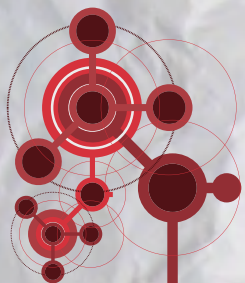
RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO E COMUNICAÇÃO

De acordo com Roberto Heloani (São Paulo, 2003), a individualização do trabalhador se tornou a principal estratégia subjetiva para manipular espaços. Primeiro, porque o trabalho se intensificou para os que permanecem empregados; segundo, pela perda de proteção do trabalho e do trabalhador para aqueles com contratos de curta duração ou terceirizados, movimento crescente no país; e, terceiro, pelo fantasma do desemprego, observado a partir de 1980. É natural que tais fenômenos provoquem medo e insegurança, desestruturando as referências e a identidade do trabalhador.

Como resultado, as relações interpessoais no ambiente corporativo têm sido incentivadas, donde a importância do conhecimento da retórica da flexibilização comunicativa, como movimento para auxiliar tais interações.

Para compreender a abrangência da comunicação que ocorre, é preciso observar as formas praticadas, diante da necessidade de se implantarem novas formas em virtude da globalização. Conforme Margarida Kunsch (2006, p. 169-190), três são as dimensões da comunicação organizacional: humana, instrumental e estratégica. É possível que aconteçam simultaneamente, porém os níveis de frequência com que sucedem dependem do tipo de organização.

A *dimensão humana* privilegia a comunicação interpessoal, ou seja, objetiva a relação e o entendimento entre os indivíduos, interna ou externamente às organizações. Nesse aspecto, e porque os indivíduos evoluem e apresentam diferenças, são levados em conta fatores sociais, culturais, políticos, econômicos. O fato de os indivíduos pertencerem a diversas culturas e possuírem diferentes conhecimentos de mundo já configura complexidade suficiente para que as organizações não trabalhem a comunicação sob um ponto de vista linear.



Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dados o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes, que atuam em distintos contextos sociais (Kunsch, 2006, p 169).

Para que exista uma compreensão comunicacional é preciso não se dissociar o verdadeiro sentido de comunicação humana, que pressupõe o entendimento verbal, não-verbal, simbólico e paralinguístico entre as pessoas.

A *dimensão instrumental*, com foco nas ferramentas e nos instrumentos utilizados na transmissão de informação, é fruto das transformações ocorridas no período da Revolução Industrial, que deram origem a novas formas de comunicação com os públicos interno e externo. Com o primeiro, a inclusão de publicações na área administrativa ou gerencial representada por todos os documentos burocráticos e publicações de cunho informativo; com o segundo, publicações centradas nos produtos com finalidade de concorrer no mercado em novo processo de comercialização.

A complexidade do contexto organizacional atual obrigou a comunicação a assumir uma *dimensão estratégica*, ou seja, "suas ações precisam ser pensadas estrategicamente e planejadas com base em pesquisas científicas e análise de cenários" (Kunsch, 2006, p. 170). Essa dimensão conduz a um novo olhar, mais abrangente e integrado, que soma o trabalho de relações públicas ao de marketing, ou seja, a intenção é agregar valor às organizações por meio de planejamento de ações com finalidade de atingir seus públicos estratégicos.

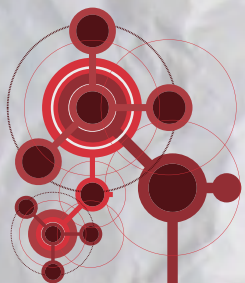
Evidentemente, esse cenário de transformações paradigmáticas conduz a comunicação organizacional a uma dimensão muito mais relacional que informacional, com atuação mais sinérgica, e é nesse contexto que a retórica atua.

Sem nos atermos aos diversos conceitos de discurso (associado principalmente à prática social e território privilegiado de uma interação) pode-se afirmar que os discursos são elaborados para que os sentidos sejam construídos pelos receptores. Assim, em meio àqueles de diversas naturezas, é possível identificar as intenções que correspondem também ao reconhecimento dos traços característicos de cada cultura produtora da instância discursiva. Dessa forma, as organizações veiculam sua cultura não apenas de forma verbal, escrita e falada, mas utilizam recursos retóricos para construir um texto autorreferencial, centrado nas intenções e estratégias de seu produtor. Cabe aos públicos interno e externo a construção de sentidos ligada a essas estratégias retóricas.

AS CULTURAS E A INTERCULTURALIDADE

Antes de falar sobre interculturalidade é preciso conhecer, mesmo que resumidamente, o que seja cultura. O tema envolve complexidade, sendo diversos os estudiosos que abordaram o assunto em busca de uma definição que, segundo Fernando C. Prestes Motta e Miguel P. Caldas (2006), envolve "um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições".

Em seu sentido mais antigo, deriva do latim e se associa a cultivo (da terra) e a primeira associação à antropologia, segundo Grace K. Rodrigues (2008, p.22) teria surgido em 1871, com a obra de Edward Burnett Tylor, que definiu cultura como todo o comportamento aprendido, tudo que independe de transmissão genética. A partir de então, o termo se ajustou a diversos significados que se desdobram de acordo com a complexidade das relações humanas.



Para Claude Lévi-Strauss (1996, p. 130), a cultura teria se constituído a partir da criação da primeira regra de convívio social e apresenta um componente estrutural, ou seja, trata-se de uma criação acumulativa de mente humana. De qualquer modo, a cultura pode ser vista não como definível, mas como algo que se elabora constantemente, a partir de uma construção simbólica de significados e se fortalece nas inter-relações organizacionais, seja no núcleo familiar ou em grupos maiores, como escola, igreja, bairro, corporações, cidade, estado, país.

É possível afirmar, assim, que o indivíduo recebe influência da cultura em diversas dimensões e tal influência o torna capaz de absorver aquilo que lhe é apresentado, sejam costumes, modos, maneiras de viver, crenças, valores. A linguagem com suas peculiaridades é reflexo dessa capacidade de captar o que está ao seu redor e que, reforçamos, se modifica no tempo e no espaço.

Apesar de se tratar de tema subjetivo e de que generalizações são um risco, é possível verificar que o Brasil apresenta algumas características sobre a cultura organizacional: predominância da cultura coletivista no trabalho, necessidade de se evitarem incertezas, distância de poder acentuada – as hierarquias predominam, além da presença da distância social, herança da época da colonização.

CULTURAS REGIONAIS BRASILEIRAS E VALORES

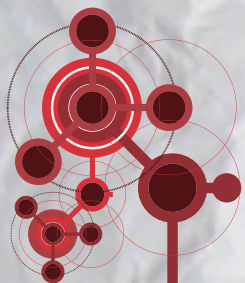
A comunicação organizacional em termos de imagem e identidade pode promover uma cultura forte e um senso de cidadania corporativa. As questões relacionadas à imagem estão, por sua vez, diretamente ligadas à ética e aos valores. Muito se tem falado a respeito de ética e valores no campo pessoal, político, jornalístico, religioso, midiático. É de se esperar que não seja diferente com o discurso organizacional.

A filosofia, a pragmática e os aspectos sociológicos, discursivos e retóricos que compõem o discurso corporativo, aqui representados pela crescente pluralidade das representações contemporâneas, vêm ao encontro do paradigma transdisciplinar, valorizam as tendências heterogêneas da atualidade para a produção de conhecimento e constroem novos modelos de compreensão que se adaptem ao tempo atual.

Vários pensadores, em diferentes épocas, abordaram especificamente assuntos sobre a ética: pré-socráticos, Platão, Aristóteles, os estoicos, os pensadores cristãos (patrísticos, escolásticos e nominalistas), Kant, Espinoza, Nietzsche, Paul Tillich e, mais recentemente, Perelman e Foucault. Evidentemente, não é intenção traçar o histórico da ética, associada quase sempre a valores, mas, ao falar sobre interculturalidade, não se pode esquecer o assunto, quase sempre associado a individualidade (ética e valores pessoais) e à cultura (grupo social formador dos valores).

Embora não citemos todos, concordamos particularmente com o trabalho de Aristóteles em *Ética a Nicômaco*, para quem a ética é um "estado de alerta" ditado pelos valores morais. Para tanto, o autor definiu alguns valores, que se caracterizam pelo equilíbrio e cuja não-observância leva os indivíduos a penderem para o excesso ou para a falta de cada um deles, chamados de vícios.

A virtude, assim, compreende uma prática e não seria natural, mas a forma mais plena da excelência moral e esta, por sua vez, uma disposição do caráter. Certamente a comunicação organizacional deveria se revestir de virtude assim como postulado por Aristóteles, virtude esta que corresponderia à ideia de uma empresa idônea em questões de conduta e, dessa forma, isenta de fraudes.



Evidentemente, no plano da ação, embora os valores sejam individuais e possamos dizer que, retoricamente, as culturas apresentam valores diferentes, a interculturalidade se caracteriza principalmente pelo apelo a um discurso que se pretende unívoco. Ou seja, embora as pessoas sejam capazes de deliberar corretamente ou não sobre o que é bom e conveniente para si e para os outros em um sentido mais amplo, o ambiente corporativo exige uma equidade de valores que procura corrigir possíveis desvios.

Ao observar a comunicação organizacional, os estudos da retórica servem de base para a análise do caso no sentido de tornar possível verificar a constituição do *ethos* das diversas culturas regionais e que poderá negar ou evidenciar o que o senso comum afirma de cada uma delas. A retórica, para efeito deste trabalho, pode ser definida como a capacidade de argumentar, que ocorre por meio da persuasão e do convencimento. Persuasão e convencimento se dão por meio de três provas retóricas: o *ethos*, representado pelo caráter moral (o orador deixa transparecer que é confiável), o *logos*, constituído no discurso (o orador demonstra as verdades ou o que parece ser verdade por meio de conhecimento) e o *pathos*, paixão, emoção, desejo, despertados nos ouvintes.

Do ponto de vista pragmático, para valores que diferenciam grupos (por origem, idade, cultura e outros, a escala concebida por Milton J. Rokeach (1973) é particularmente esclarecedora. Os valores são classificados como instrumentais ou pretendidos. A Figura 1 fornece um resumo.

Figura 1 – Esquema de valores segundo Rokeach.

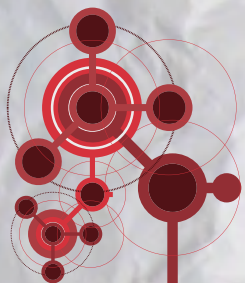
Valores instrumentais		Valores pretendidos	
Ambição	Intelecto	Amizade	Reconhecimento social
Afeto	Lealdade	Autorrespeito	Sabedoria
Capacidade	Lógica	Harmonia	Saúde
Coragem	Generosidade	Segurança da família	Senso de realização
Gentileza	Disciplina	Prazer	Vida confortável
Responsabilidade	Criatividade	Igualdade	Vida emocionante

Fonte: Rokeach, 1973.

Para efeito deste trabalho, foram selecionados algumas cidades e estados brasileiros cujos representantes estão presentes na organização a ser analisada: São Paulo, Porto Alegre, Salvador, Rio de Janeiro, Paraná e Rio Grande do Norte. Percebem-se diferenças culturais marcantes que, no decorrer do estudo, serão apontadas como modificadores ou que serão alteradas em função da interculturalidade.

A literatura existente sobre o tema “culturas regionais brasileiras” não prima pela extensão. São poucos os trabalhos encontrados sobre culturas regionais no mercado de trabalho. Algumas obras tangenciam o assunto, abordando contextos como turismo ou televisão.

Um dos trabalhos utilizados neste estudo de caso, o de Vivian Strhelau, Silvio Laban e Danny Claro (2008), apresenta os resultados de pesquisa realizada por profissionais de marketing. O trabalho mostra valores comuns entre as diversas culturas regionais brasileiras, principalmente liberdade e responsabilidade, além de algumas diferenças. Mas a definição das características regionais marcantes procura levar em conta a História de cada região, que fornece pistas importantes.



A cultura gaúcha constitui-se na heterogeneidade como resultado da presença de três elementos: o lavrador de origem açoriana, os descendentes dos antigos gaúchos e os descendentes da imigração europeia que lá se fixaram. É preciso acrescentar ainda a influência indígena e negra, além da proximidade com os espanhóis da fronteira. A homogeneização de diversos aspectos ocorreu com o tempo, por meio de uma espécie de fusão de culturas. Pode-se identificar uma dominância em decorrência da presença dos europeus: um conjunto de valores, hábitos e costumes foi assimilado e a ética do trabalho, por exemplo, incorporou-se à cultura local. Em Porto Alegre, as pessoas tendem a ser prestativas e colocam a polidez como valor importante, além da vida confortável e da segurança familiar.

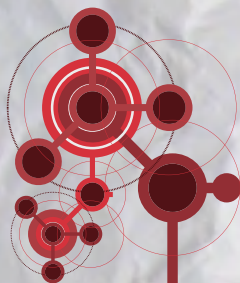
Considerada como berço da formação do Brasil, símbolo de riqueza e centro de poder, durante o período colonial, a Bahia perdeu parte de seu prestígio e influência na história recente e entrou em decadência econômica e política, se comparada ao passado. Esse processo é descrito em detalhe por Kátia de Queirós Mattoso (1992). Como fruto da influência portuguesa e africana, a herança cultural se manifesta na culinária, nas danças, mas também nos traços da arquitetura e no sincretismo religioso. Talvez em decorrência dessa miscigenação, em Salvador a igualdade é importante, mas, contrariamente ao estereótipo, segundo o qual o baiano é "pobre, ignorante, servil, preguiçoso, beócio, sem espírito empreendedor, sem chances de se tornar alguém" (Guimarães, 2000), valoriza-se, além do prazer, a capacidade de realização e a excelência intelectual. Não nos esqueçamos de que Salvador abrigou a primeira faculdade do Brasil. A sociedade de Salvador também dá valor à interação social.

Em São Paulo, cultura bem conhecida, os valores instrumentais reforçam o estereótipo do esforço, das longas horas de trabalho e das oportunidades para os que tiverem ambição. Mas existe também o valor da amabilidade, possivelmente como contraponto à busca intensa de progresso pessoal, que se traduz por individualismo e pode ser interpretado como arrogância e egocentrismo (Giraldi, 2010). Jorge Caldeira (2009) mostrou que desde o período colonial existiu no Brasil uma classe empreendedora que, à margem do oficialismo, trabalha e produz. A produção e o resultado como valor foram introjetados em alguma medida na psique coletiva, em nenhum lugar mais que em São Paulo, que recebeu também o reforço dos imigrantes europeus. Antônio Alcântara Machado (1927), em um famoso livro de contos, ilustra muito bem esse fenômeno.

A cultura carioca é, diferentemente do que se costuma pensar, bastante contraditória: existe o estereótipo da malandragem e do bom humor que, como é comum em estereótipos, carrega uma dose de verdade, mas existe também um Rio trabalhador, bem informado e erudito. A malandragem nasceu com a abolição da escravatura, quando escravos desalojados das fazendas do Vale do Paraíba vieram para a cidade do Rio de Janeiro e se valeram de expedientes, legais e ilegais, para sobreviver. Daí, por exemplo, a desordem defendida como valor (Carvalho, 1987), fato que persiste até hoje, que se veja a glorificação da favela. O celebrado bom humor, diferentemente do que se costuma pensar, tem origem elitista, na corte de D. João VI e, mais recentemente, na classe média alta de Zona Sul (Amado; Ferreira, 2002). Os valores rokeachianos, aí, têm um aspecto interessante: a criatividade (tanto no humor como na chamada malandragem) como valor instrumental, acompanhada da disciplina e responsabilidade, além do reconhecimento social como valor objetivado.

Paraná e Rio Grande do Norte são casos à parte, um por virtual ausência de identidade regional e outro devido à cultura potiguar não ter sido até hoje estudada.

Karina J. Woitkowicz (2008) mostrou que "o Paraná é um dos estados com maior diversidade étnica do País. (...) Somam-se 28 etnias que participaram da sua colonização". Roseli Boschilia, professora doutora na Universidade Federal do Paraná,



pesquisadora na linha "Intersubjetividade e pluralidade", em entrevista dada à *Gazeta do Povo* (2010), de Curitiba, explica esse fenômeno em algum detalhe:

A primeira ocupação é a do Paraná tradicional (Curitiba e litoral): são paulistanos que desceram a região de São Vicente (SP) e passaram a ocupar o primeiro planalto. "Eles trouxeram e cultivaram um tipo de vida por aqui. Depois vem o pessoal do Sul (Rio Grande do Sul) com o caminho das tropas. Eles têm um modo de falar, de se vestir e de se alimentar totalmente diferente dos outros e se estabeleceram na região da Lapa e Campos Gerais", explica Roseli. Uma terceira ocupação acontece por volta dos anos 40 e 50, no Oeste: são os gaúchos que migram por conta da estrutura fundiária. Há ainda uma quarta ocupação que os historiadores chamam de Norte Pioneiro novo: foi a região "tomada" por fazendeiros de São Paulo. "Até os anos 60, o Paraná não tinha todo o território ocupado. Por isso é difícil criar uma identidade cultural entre um parananguara e um cidadão que nasceu em Marechal Cândido Rondon. Isso demanda tempo, e nós temos um longo caminho a percorrer.

Sucedo que existe uma persona paranaense que supervaloriza a contribuição da imigração europeia de alemães, italianos setentrionais, poloneses e ucranianos, ignorando o elemento negro e indígena. Como resultado, não está realmente formada, conforme mostra o texto, uma identidade cultural paranaense. A observação dos paranaenses no trabalho, no caso estudado neste artigo, permite distinguir o valor instrumental da generosidade levando ao valor objetivado da harmonia. Em outras palavras, o que distingue os paranaenses, no caso estudado, é o fato de serem grandemente cooperativos no trabalho, não por acaso uma característica comumente associada aos europeus, que migraram em colônias.

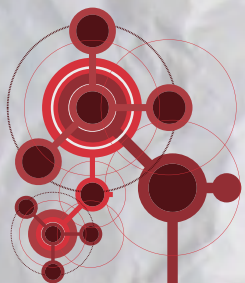
O Rio Grande do Norte se forjou em lutas, dos colonizadores contra os indígenas, dos portugueses contra os holandeses e franceses. O estado mais a nordeste do Brasil conta com recursos naturais cuja exploração, além do turismo, forjou muito da história recente do estado. Não foram encontradas pesquisas acadêmicas consistentes sobre a identidade potiguar, possivelmente por se tratar de estado pequeno, que não alocou recursos para estudo de suas características culturais marcantes. Existe um blogue de cunho marcadamente popular, que tem a ambição de juntar informações sobre a cultura do Rio Grande do Norte, que tem por título "Honestidade, humildade e sinceridade", possivelmente uma descrição do *ethos* da população do Rio Grande do Norte. Os valores instrumentais associados seriam lealdade e gentileza e os valores objetivados harmonia e realização.

A EQUIPE DE COMISSIONAMENTO EM CONSTRUÇÃO DE PLATAFORMA PARA PRODUÇÃO DE PETRÓLEO

O trabalho e as demandas

O estudo de caso para este artigo é a intercomunicação em uma equipe multidisciplinar e multirregional, que desempenha tarefas sob alto nível de pressão relacionadas à construção de navios-plataforma. O comissionamento, conjunto de funções da equipe escolhida, consiste, basicamente, em testar por diversos meios os equipamentos e sistemas de uma instalação industrial, detectar eventuais erros ou omissões o mais cedo possível e corrigir a tempo o que precisar ser corrigido.

Um navio-plataforma para produção de petróleo é composto de vários módulos, construídos em locais diferentes, transportados em barcaças para serem montados em um casco único por uma equipe integradora. A equipe tomada para análise comissiona um desses módulos, que servirá a seis navios-plataforma idênticos. Há exigências estritas de qualidade e prazo, e o comissionamento tem de apontar rapidamente todas as discrepâncias encontradas e procurar soluções rápidas. É também responsável pela documentação de todo o trabalho e precisa escrever todos os procedimentos de teste e manuais de operação, além de efetuar e relatar os testes.



A equipe

A equipe central do comissionamento de que trata este artigo se compõe de aproximadamente trinta pessoas (o número varia conforme as demandas), e os quadros consistem de cariocas, paulistas, paranaenses, gaúchos, baianos e potiguares, uma diversidade de culturas regionais em pessoas obrigadas a trabalhar em estrita colaboração. O número de indivíduos provenientes de cada região é equivalente, com ligeiro predomínio de paranaenses. As especialidades dos engenheiros e técnicos incluem processo, mecânica, eletricidade, automação e informática, esta última particularmente importante para operação dos *softwares* de organização de dados e gerenciamento dos trabalhos.

AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA EQUIPE DE COMISSIONAMENTO

O estudo de caso

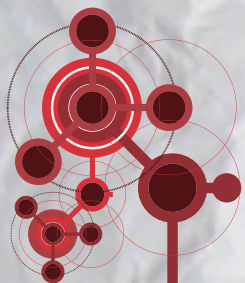
A pesquisa utilizou a metodologia proposta em 1984, por Robert K. Yin. As questões básicas são: a) As culturas regionais aparecem no trabalho da equipe? b) Essa diferença cultural, se existente, afeta a comunicação?

Foi entregue a cada componente da equipe uma tabela com os nomes de todos os colegas de mesmo nível hierárquico e de nível diferente. Na vertical, constavam os seguintes atributos: simpático, excelente conhecedor do serviço, modesto, engraçado e bem humorado, ligado à família, colaborativo e prestativo, eficiente, sério, bom trabalhador em equipe e inteligente. Procurou-se um equilíbrio entre valores instrumentais e valores pretendidos segundo Rokeach, e, para maior espontaneidade das respostas, optou-se pela apresentação em linguagem coloquial.

Foi pedido a cada um que atribuísse a cada colega somente três características, sem ordem. Os resultados vão tabulados na Figura 2. As porcentagens indicam o número de menções da qualidade em relação ao número total de questionários das três qualidades mais atribuídas a cada origem regional.

Figura 2 – Resultados da pesquisa.

Características	Baianos	Cariocas	Gaúchos	Paulistas	Potiguares	Paranaenses
Simpático		87%				73%
Excelente conhecedor do serviço	93%	73%		80%		70%
Modesto					77%	
Engraçado, bem humorado		93%				
Ligado à família	60%		73%			
Colaborativo, prestativo					83%	77%
Eficiente	70%		77%	77%		
Sério			83%	83%	77%	



Os resultados conferem de modo surpreendente com as características regionais pesquisadas, havendo, no entanto que se notar a presença de um carioca de personalidade carismática e um gaúcho muito mobilizado pelo desenvolvimento do filho de um ano, fatos que influenciaram nos resultados, dado o pequeno tamanho da amostra. Note-se que os valores instrumentais *bom trabalhador em equipe e inteligente* foram pouco atribuídos, a ponto de não fazerem parte do quadro final, possivelmente porque foram recrutados somente indivíduos que soubessem trabalhar em equipe, cujo conhecimento do serviço e eficiência, mais objetivos, deslocaram a categorização de inteligente.

Para complementar a pesquisa, foram feitas duas entrevistas: uma com o gerente chefe da equipe e outra com o diretor hierarquicamente acima desse gerente. O chefe da equipe deixou claro que comunicação entre os membros da equipe não é problema, ressaltando que o nível de exigência é muito elevado e “as pessoas têm de se entender”. O diretor se declarou muito satisfeito com os resultados do trabalho da equipe, algo que seria grandemente dificultado sem uma comunicação fluente entre os executores.

Para interpretar esses resultados, utilizaram-se as ferramentas da retórica, por meio da análise de frases características.

Ethos, pathos e logos

Conforme mencionado, as três provas retóricas aristotélicas, que foram retomadas em 1958 por Chaim Perelman e Lucie Tyteca (1999), ao estudar a argumentação, e por Michel Meyer em 2001, servem como material de análise retórica do discurso dos indivíduos apontados como representantes das culturas mencionadas neste artigo.

Para tanto, tomamos excertos da comunicação oral desses indivíduos: frases de gaúchos, baianos, paulistas, cariocas, paranaenses e potiguares, são citadas, nesta sequência e, em seguida, analisadas. As frases serão numeradas como E1, E2, E3, conforme enunciadas por diferentes indivíduos.

“Essa tarefa não é nossa, é do setor de Qualidade. A gente precisa observar as formalidades” (E1).

“Se você terminar esse documento até o dia 15, a gente consegue mandar pra faturamento. Veja se faz um esforço” (E2).

“Eu já disse, mais de uma vez, que o relatório de montagem tem de incluir cabos e suportes” (E3 – gaúchos).

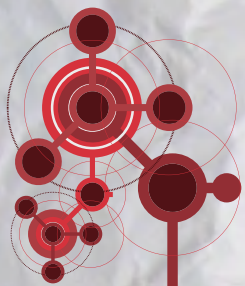
Conforme se observa, perpassa as frases a polidez típica da cultura gaúcha, já mencionada. O *ethos* demonstrado por meio de um discurso marcado pela oralidade é o de indivíduos que, embora preocupados com prazo e formalização, não são grosseiros. A persuasão se dá por meio do componente passional (*pathos*), que se apresenta de forma indireta: “a gente precisa observar as formalidades”, “vê se faz um esforço” e o convencimento por meio do *logos*: “essa tarefa não é nossa, é do Setor de Qualidade”, por isso precisa ser feita com cuidado. Na terceira frase, o orador se vale do argumento de autoridade para reforçar o valor formal da comunicação e há certa impaciência característica do *pathos* individual, marcada pela heterogeneidade da cultura gaúcha.

“Você raciocinou certo, mas esse cabo é de fibra ótica, as coisas do multicabo não se aplicam”. (E4)¹.

“É um privilégio trabalhar do seu lado, pessoa de grande conhecimento e cultura” (E5 – baiano)².

1 Texto proferido para funcionário que havia cometido um erro técnico grosseiro.

2 Texto enunciado pelo mesmo profissional que percebeu o erro grosseiro. Fala dirigida à mesma pessoa, proferida em outra ocasião.



As frases do baiano também demonstram polidez. A primeira mostra o *ethos* de um orador preocupado em não ferir o auditório (Perelman, 1999). A fala não representa uma admoestação grosseira, mas uma solicitação indireta para que o interlocutor tome cuidado. O orador iniciou sua fala com um elogio para, em seguida, de maneira sutil, explicar como deve ser feito o trabalho. A segunda frase foi um elogio explícito, caracterizado em parte pelo *pathos* nos adjetivos, mas também pelo *logos*: o elogio pelo conhecimento e pela cultura.

"Este sábado é aniversário da minha mulher, mas vou ter que ficar aqui para terminar de juntar as informações do manual. Ela vai entender" (E6).

"Acho bom a gente fazer uma inspeção boroscópica. Nunca se sabe o que o fornecedor fez na hora de acondicionar o trocador" (E7 – paulistas).³

Os textos falados pelos paulistas mostram o *ethos* típico do paulista, de indivíduo esforçado, que, embora privilegie o trabalho, também é marcado pela amabilidade (*pathos*): a esposa vai entender sua ausência justificada pela necessidade profissional, prioridade característica. A segunda frase reforça, pelos *logos*, esse *ethos* de preocupação com os valores de correção, perfeccionismo e busca por resultado, herdados dos imigrantes europeus, conforme comentado.

"Atende o homem, cara! Fiscal do cliente precisa também de amor e carinho, mesmo que seja prepotente e esteja totalmente desprovido de razão!" (E8).

"Vou lá, o cliente vai querer um cara bonito na reunião com os gringos" (E9 – cariocas).

Percebe-se, nas frases dos cariocas, um *ethos* descontraído dominado pelo *pathos* nos termos amor, carinho, bonito. A cultura do bom humor está fortemente presente na maneira de falar, na presença das gírias, assim como no estilo *malandro* que perpassa o discurso. A criatividade e uma ironia refinada, de origem elitista que caracteriza o humor, também pode ser percebida: "mesmo que (o cliente) seja prepotente e não tenha razão". Apesar desse *ethos* descontraído, o carioca tem como valores, no ambiente corporativo, a disciplina e a responsabilidade.

"Pode deixar comigo. Eu já estou indo mesmo para lá. Aproveito a viagem e faço tudo" (E10).

"Arrumei pra você todas as suas pendências de documentação. Agora é só você fazer o que mandaram" (E11 – paranaenses).

Conforme se pode observar, as frases dos paranaenses demonstram um *ethos* solícito, dominado pela valorização da generosidade. O sujeito não apenas se oferece para fazer o serviço, mas o faz de maneira gentil. Demonstra, por meio do *logos*, que o trabalho não demandará esforço adicional. A harmonia é característica fundamental desse discurso que se traduz como cultura da cooperação.

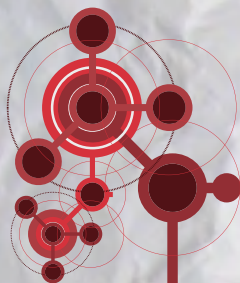
"Havia um errinho no seu fluxograma, não batia com a lista de subsistemas. Tomei a liberdade de ajeitar e estou mandando para você para que você aprove" (E12)⁴.

"Você, que conhece bem o processo, poderia me ajudar a classificar essas linhas" (E13).

"E daí? O que se pode concluir do que você escreveu? Como é que vou mostrar isso ao cliente, se não tem uma conclusão?" (E14 – potiguares).

3 A inspeção boroscópica é feita com uma câmara de vídeo que mostra partes do interior do equipamento não alcançáveis pelo olho humano.

4 O autor do erro não precisaria aprovar.



A utilização do diminutivo somada ao subjuntivo neste enunciado potiguar é típica de uma cultura voltada para a humildade. Embora tenha sido emitido por superior hierárquico, não se trata do *ethos* de um comandante, que se vale da autoridade como principal arma, mas da delicadeza, da gentileza e da busca pela realização do trabalho de forma harmônica. O importante não é, neste discurso, mostrar a força ou o poder, mas, por meio do *pathos* harmônico e elogioso, obter o pragmatismo do resultado: a continuidade correta e rápida do trabalho prático. Apesar da humildade típica, as frases do terceiro indivíduo destoam: demonstram um *ethos* autoritário de pessoa impaciente. É possível que esteja associado à pressão, pois se trata de enunciado do responsável por todo o resultado e pelo cumprimento dos prazos. Naquele momento, a cultura regional cedeu à urgência.

A interação e as diferenças

Observou-se que as diferenças regionais aparecem nos processos de interação e de comunicação na equipe de comissionamento, mas de maneira acessória, nunca determinante, havendo uma frase, a designada por E14, que configura notável exceção. Nota-se o bom humor dos cariocas, o espírito de colaboração dos paranaenses, a humildade dos rio-grandenses do norte. Os paulistas podem deixar de passar o fim de semana com a família para trabalhar no sábado (a obra se desenrola em Santa Catarina), e os gaúchos usam de alguma formalidade no trato. Os baianos valorizam a formação técnica e deixam clara a importância que dão a relacionamentos interpessoais.

Essas características, específicas de cada cultura, realmente aparecem e fazem parte do cotidiano do trabalho, mas, conforme foi mostrado na pesquisa, que usou como método de análise das culturas regionais os valores segundo Rokeach, liberdade e responsabilidade são os elementos comuns a todos e acabam constituindo o pano de fundo das interações interpessoais. A responsabilidade aparece na seriedade com que são conduzidos os trabalhos e na orientação a resultados, tornada obrigatória, uma vez que a prioridade é a entrega de uma instalação complexa em perfeito estado de funcionamento em curto prazo.

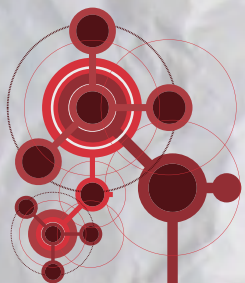
A liberdade é evidenciada na escolha dos métodos de trabalho, que tem um forte componente individual. Há quem prefira, por exemplo, entregar resultados prontos para discussão posterior e há quem privilegie a discussão durante o correr dos trabalhos.

As diferenças discursivas são demonstradas por meio das especificidades linguísticas (caso dos cariocas, por meio das gírias e figuras de linguagem; ou no discurso potiguar, em que o uso do diminutivo e do subjuntivo amenizam possíveis divergências nas relações interpessoais), mas o *ethos* dominante é o de indivíduos voltados para o trabalho.

Comentários sobre os resultados

A comunicação, como resultado, não é prejudicada. A aderência, de algum modo, às culturas regionais não prejudica a fluência ou inteligibilidade da comunicação. Além das entrevistas mencionadas, uma avaliação objetiva é possível pela inspeção dos relatórios semanais e mensais, desenvolvidos mediante coleta de informações junto às disciplinas de mecânica, processo, eletricidade, automação e informática. A coleta é sempre rápida e os resultados aparecem de modo inequívoco nos relatórios.

Partindo do princípio de que as interações não são prejudicadas, já se pode afirmar como resultado que uma interculturalidade se instala mostrando o predomínio do *ethos* do trabalho de comissionamento, em detrimento do *ethos* de cada uma das culturas que ali convivem.



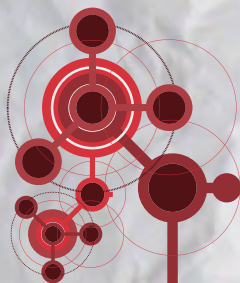
A equipe de comissionamento utiliza poucas reuniões. Sempre que ocorrem, são conduzidas de maneira informal, outro testemunho da comunicação fluente e dos bons resultados obtidos, frequentemente elogiados por um cliente que costuma ser avaro em elogios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No caso particular estudado, as diferenças regionais existem, fazem-se presentes e são notadas, mas funcionam como enriquecimento das interações. Não provocam ruídos nas comunicações e não afetam a harmonia da busca por resultados. Podemos afirmar que, no caso estudado e após análise das falas dos indivíduos, as diversas culturas se manifestam principalmente na maneira de emitir o discurso, em algumas formas de comportamento, na composição do *ethos* individual mais marcado por *pathos* ou *logos*, porém há forte interculturalização em prol de uma finalidade conjunta, de cunho pragmático. Assim, a interculturalidade não deixa de estar presente no ambiente corporativo, ainda que, pelo menos no caso aqui estudado, não seja determinante para a comunicação.

REFERÊNCIAS

- AMADO, Janaína; FERREIRA, Marieta de Moraes (Org.). *Usos e abusos da história oral*. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002
- ALCÂNTARA MACHADO, Antônio. [1927]. *Brás, Bexiga e Barra Funda*. São Paulo: Nova Alexandria, 2012.
- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Trad. de Eudoro de Souza, Rio de Janeiro: Editora Abril Cultural, 1984.
- BOSCHILIA, Roseli et al. *Paraná, o século, o asilo*. Curitiba: Criar edições, 2004.
- CALDEIRA, Jorge. *História do Brasil com empreendedores*. São Paulo: Mameluco, 2009
- CARVALHO, José Murilo de. *Os bestializados: o Rio de Janeiro e a República que não foi*. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.
- GIRALDI, Janaína de Moura E. Valores pessoais como base para segmentação estratégica um estudo com profissionais paulistas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN*, a. 12, n. 36, p. 322-340, 2010.
- GUIMARÃES, Antônio S. Alfredo. *O preconceito contra os baianos*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DA LATIN AMERICAN STUDIES ASSOCIATION (LASA), Miami, março de 2000. *Anais..* Departamento de Sociologia da USP, 2000.
- HELOANI, Roberto, *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003.
- JOTA MARIA (apelido). Honestidade, humildade, sinceridade. Disponível em <http://jotamaria-humildade.blogspot.com.br/>. Acessado em 28/8/2014.



KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006. p. 167-190.

LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

LÉVI-STRAUSS, Claude. *Antropologia estrutural*. 5. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

MATTOSO, Kátia de Queirós. *Bahia, século XIX: uma província no Império*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1992

MEYER, Michel. *A retórica*. São Paulo: Ática, 2007

MILAN, Polianna; CRUZ, Luiz Carlos. *Procura-se uma identidade perdida entre gaúchos e paulistas*. [Entrevista dada por Roseli Boschilia]. Gazeta do Povo, Curitiba, 10 jan. 2010.

MOTTA, Fernando C. Prestes. CALDAS, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006.

PERELMAN, Chaim; TYTECA, Lucie. [1958]. *Tratado da argumentação*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

RODRIGUES, Grace K. *Culturas regionais no Brasil: um estudo sobre as percepções mútuas de gaúchos e baianos no ambiente de trabalho*. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2008.

ROKEACH, Milton J. *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973.

STECA, Lucineia Cunha; FLORES, Marileia Dias. *História do Paraná: do século XVI à década de 1950*. Londrina: Eduel, 2002

STRHELAU, Vivian; LABAN, Silvio; CLARO, Danny. Aspectos regionais da cultura brasileira e suas implicações. 2008. Disponível em: <<http://www.insper.edu.br/working-papers/working-papers-2008/aspectos-regionais-da-cultura-brasileira-e-suas-implicacoes/>>.

WOITOWICZ, Karina J. identidade étnica no mosaico paranaense. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXI, Natal (RN), 02-06 de setembro de 2008. *Anais...* São Paulo: Intercom, 2008.

YIN, Robert K. [1984]. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage, 2014.

Artigo recebido em 08.09.2014 e aprovado em 29.10.2014.