



ISSN on-line: 2238-4170

<http://revistas.es.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea>

Gestão Contemporânea, Vila Velha, v.5, n.1, p. 69-92, abr., 2015.

ARTIGO ORIGINAL

A PERCEPÇÃO DE TRAÇOS NOTADAMENTE BRASILEIROS NA COMPOSIÇÃO DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL

Antonio Nardi¹

Centro Universitário Estácio Uniseb, Ribeirão Preto/SP – Brasil

Rafael Ribeiro Ferreira de Souza²

Centro Universitário Estácio Uniseb, Ribeirão Preto/SP – Brasil

RESUMO – A percepção de traços notadamente brasileiros na composição de uma cultura organizacional. A cultura organizacional de uma empresa se forma através da visão e bagagem de seus fundadores, que colocam suas noções de valores, artefatos e processos na estrutura da instituição, posteriormente a cultura sofre a influência dos membros e grupos de amizade que a mesma engloba, e em um último momento sofre grande influência da cultura nacional onde a organização está inserida. Esta sequencia de fatores se repete nas culturas organizacionais brasileiras, no entanto, cada cultura nacional possui suas peculiaridades e características únicas. Portanto, este estudo foi desenvolvido para detectar e verificar traços característicos da cultura brasileira inseridos na composição da cultura organizacional de uma empresa. Para alcançar os objetivos propostos, buscou-se um referencial teórico com autores especialistas em cultura organizacional, cultura organizacional brasileira e história do Brasil, optou-se pela realização de um estudo de caso de modalidade exploratória em uma empresa, onde os membros da organização responderam a um questionário quanto ao dia a dia na empresa e suas estruturas. Os resultados sugerem que os traços pertencentes à cultura brasileira estão presentes na estrutura da empresa, no entanto, seus níveis de percepção podem variar de organização para organização, se mostrando em alguns casos mais elevados e em outros menos. Constatou-se que na empresa pesquisada a concentração de poder é bastante elevada, mas, os líderes são considerados muito próximos dos liderados. Também foi percebida elevada lealdade entre os membros da organização, além de o paternalismo ter se mostrado bastante presente. Ainda de acordo com a análise dos resultados, foi possível notar a presença da flexibilidade, característica comum às empresas e ao povo brasileiro, muitas vezes sinônimo do “jeitinho brasileiro”.

Palavras chave: Cultura organizacional; Cultura brasileira; Traços brasileiros.

ABSTRACT – The perception of notably brazilian traits in the composition of na organizational culture. The organizational culture of a company is created through the vision and baggage of its founders, who input their values, artifacts and processes in the structure of the institution; it is also influenced by members and groups that compose the company, and ultimately by the culture of the country where it is located. These factors can be seen throughout the Brazilian businesses, although each culture possesses its own peculiarities and unique characteristics. Still, this study was developed to detect and verify traits and characteristics of the Brazilian culture that are inserted into the organizational culture of a company. In order to achieve such results, were researched references of authors that are specialized in organizational culture, Brazilian organizational culture and Brazilian History. Was opted for a method where members of a Brazilian company answered to a questionnaire regarding their daily work habits and structure. Results suggest that traits belonging to the Brazilian culture are present at the organization, although its perception levels can vary from business to business, being more present at some businesses than at others. At the company used for this research, we noted that power is highly centralized, although leaders are considered close to the employees. There were high levels of loyalty between the company's members, and also much paternalism. Also, according to analysis, it was possible to see lots of flexibility - a common trait of the Brazilian culture and people, which is often called the "brazilian way".

Keywords: Organizational culture; Brazilian culture; Brazilian traits.

¹ Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo

² Graduando em Administração. E-mail: rfsouza@gmail.com

Submetido em 19/09/2014

Aceito em 30/02/15

1 INTRODUÇÃO

Quando o homem passou a viver de modo coletivo, fazendo parte de grupos e partilhando da companhia e convivência com os demais, surgiu quase que simultaneamente a cultura. A cultura é um conjunto de valores, ritos, crenças e rituais de um povo. Schein (1984), define cultura organizacional como sendo um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Por se tratar de um ambiente de convivência coletiva, as empresas também possuem sua própria cultura, a cultura organizacional. Nas palavras de Robbins (2008, p.375) “cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização da outra”. Dito isso, é importante frisar que a cultura organizacional de cada empresa é única, sendo moldada de acordo com o ambiente em que está inserida, pelas decisões e experiências dos fundadores da organização e da cultura nacional na qual tiveram origem.

Levando em consideração a grande influência que a cultura de um país pode exercer sobre a cultura organizacional de uma empresa, esse estudo tem como proposta, analisar características unicamente brasileiras como: o paternalismo, informalidade das relações pessoais (MOTTA, 1997), busca de proximidade e afeto nos relacionamentos (FREITAS, 1994 apud MACHADO, 2005), tênue fronteira entre espaço público e privado, valorização da expressão emocional (MOTTA, 1997) e analisar como elas se encontram intrínsecas nas estruturas de uma empresa e como ela é percebida e notada pelos variados níveis hierárquicos.

A preocupação deste estudo reside no fato de que as empresas, apesar de possuírem uma cultura organizacional própria, tiveram a mesma, moldada pela cultura nacional brasileira. Assim sendo, a cultura organizacional de uma empresa possui notadamente traços característicos da cultura brasileira, traços estes, que se

encontram inerentes ao trabalhador brasileiro. Sendo assim, na própria estruturação da cultura organizacional por parte dos gestores brasileiros as características da cultura nacional foram adicionadas, mesmo sem se notar. Deste modo, as micro, pequenas e até mesmo médias empresas podem sofrer uma interferência muito grande da cultura brasileira que é tão fortemente intrínseca ao povo. Exatamente pelo seu porte e por geralmente possuírem um caráter mais familiar e menos formal que as demais, as micro empresas e empresas de pequeno e médio porte podem ter uma grande dificuldade em exprimir claramente sua cultura organizacional para todos os níveis hierárquicos de sua organização. Sendo assim, é possível que a cultura brasileira preencha as lacunas deixadas pela cultura organizacional não compreendida pelos funcionários da organização, fazendo assim, com que o funcionário não tenha as atitudes e a maneira de trabalhar que a empresa espera, podendo adotar alguns vícios da cultura nacional, como o “jeitinho brasileiro” de lidar com as situações que podem ser encontradas no dia a dia empresarial.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Trompenaars (1993, p. 7) em uma analogia bastante simples e didática expõe a essência da cultura organizacional, “A cultura apresenta-se em camadas, como uma cebola. Para entendê-la, você tem de descasca-la, uma de cada vez”.

Em outras palavras, a cultura organizacional pode ser vista como um conjunto de características-chave e significados compartilhados pelos membros de uma organização, expressada e produzida por meio de histórias, rituais, lendas, símbolos, linguagem e cerimônias. Ela se refere a fatores que permanecem submersos à vida organizacional, como normas e valores (ROBBINS, 2008; SOBRAL; PECI, 2008)

Segundo Schein (1984), existem diferentes níveis através dos quais a cultura de uma organização pode ser aprendida: Artefatos Visíveis, Valores e Pressupostos Básicos.

Os pressupostos básicos não estão organizados de modo aleatório, mas sim, padronizam-se em paradigmas culturais, seguindo certa ordem e consistência para orientar a ação do homem. Porém, é possível coexistirem pressupostos incompatíveis e inconsistentes em uma organização.

Desse modo, tal conceito implica que se determinado grupo compartilha durante certo tempo um número significativo de experiências, lidando com problemas internos e externos, pode-se concluir que esse grupo irá compartilhar uma visão de mundo (FLEURY; SHIANYASHIKI; STEVENATO, 1997).

Quando a organização é fundada, os responsáveis por sua fundação agrupam um conjunto de pessoas que agregam seus conhecimentos, valores e comportamentos, juntando tudo isto em torno do objetivo de constituir a empresa, produzir um objeto ou serviço e coloca-lo no mercado. O grupo de pessoas que compõe a organização (fundadores e dirigentes), ao interagirem com o meio, criam estruturas internas que respondem a essa interação com o meio. Desse modo, criam uma maneira única de agir e interagir (TAVARES, 2002).

Em uma cultura, nem todas as pessoas possuem conjuntos idênticos de artefatos, normas, valores e premissas. Dentro de cada cultura esses itens variam muito (TROMPENAARS, 1993). A cultura é adquirida, não herdada. O ambiente social molda a cultura do indivíduo, não seus genes. No entanto, a cultura deve ser distinguida da natureza humana e da personalidade de cada um.

A personalidade é fundamentada em traços que são herdados através dos códigos genéticos e em parte adquiridos. A aquisição acontece através da influência da cultura, assim como, através de experiências pessoais (HOFSTEDDE, 1991). Para Sobral e Peci (2010, p. 73):

[...] a cultura organizacional pode ser transmitida aos membros de uma organização por diversos meios, dentre os quais se destacam as histórias, os rituais, os símbolos e os *slogans*. Além de servirem como processos de transmissão cultural, esses elementos podem ser usados para identificar e interpretar a cultura de uma organização”.

Sobral e Peci (2010) ainda trazem à tona outros elementos da cultura organizacional, como os mitos organizacionais, os tabus, os heróis e os contadores

de histórias que propagam valores, os fofoqueiros e os conspiradores. Os autores argumentam que a cultura organizacional afeta os administradores, estabelecendo critérios da ação gerencial. Esses critérios raramente são explícitos, muitas vezes nem mesmo falados. No entanto, estão presentes na organização, e rapidamente os administradores notam o que pode e o que não pode ser feito. É possível que a cultura organizacional condicione o processo de tomada de decisão em todas as funções de administração.

De acordo com Robbins (2008), em uma organização é possível notar a existência de diferentes variações de culturas, como a cultura dominante, que pode ser definida como a própria cultura da organização, e que expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria. Também podem ser percebidas, as subculturas, que tendem a ser desenvolvidas nas grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros. Ela pode ser definida de acordo com designações de departamentos ou separação geográfica. Portanto, consiste nos valores essenciais da cultura dominante com o acréscimo dos valores específicos daquele departamento ou região.

Trompenaars (1993) apresenta duas variações de culturas, as Culturas Específicas e as Culturas Difusas. Na primeira, os membros da organização separam os relacionamentos de outras atividades, cada área de convivência é considerada à parte das outras áreas, um caso específico. Já nas Culturas Difusas, tudo se relaciona com tudo. Os colegas de trabalho criam laços de amizade, criam interesse na vida dos outros, perguntam sobre carreira, família, estudos, amigos, política, arte e música. Essa interação, além de criar laços de amizade, ainda revela o caráter.

O autor, ao analisar as organizações às divide em duas dimensões que geram quatro quadrantes. As dimensões são, igualdade-hierarquia, e as orientações em relação às pessoas e tarefas. Com essas dimensões, é possível definir quatro tipos de culturas empresariais (a família, a Torre Eiffel, O míssil guiado e a incubadora) que variam consideravelmente na forma como as organizações pensam e aprendem, como se modificam e motivam, recompensam e solucionam conflitos. No

entanto, em nossa identificação de “tipo”, existe uma tendência à simplificação do que na verdade é bastante complexo.

É importante esclarecer que tais tipos de culturas empresariais são ideais, utópicos. Na prática, os tipos são misturados ou sobrepostos por uma cultura dominante. Robbins (2008) diz que um comportamento consistente é proveniente de uma cultura forte, ou seja, em uma cultura forte os valores essenciais são amplamente disseminados, aceitos e acatados. Desse modo, ao aceitar e concordar com os valores, o trabalhador cria um vínculo com a empresa, ele se identifica com ela e deseja permanecer trabalhando na organização, gerando assim um baixo grau de rotatividade da força de trabalho, pois eles demonstram um elevado grau de concordância com a instituição e seus valores.

Ainda de acordo com Robbins (2008, p. 377), a cultura do país se sobrepõe à cultura organizacional, tendo, desse modo, um impacto maior sobre os funcionários do que a cultura organizacional. “Isso quer dizer que, por mais forte que seja a cultura organizacional na modelagem do comportamento dos funcionários, a cultura do país será mais influente”. Muito foi dito sobre a cultura organizacional, suas características, seu impacto, sua força. Analisaremos agora, as funções desempenhadas pela cultura organizacional.

De acordo com Robbins (2008), a cultura pode desempenhar diversas funções dentro de uma organização. Primeiramente, a cultura tem o papel de definir fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outras. Segundo, ela gera um senso de identidade para os membros da organização. Terceiro, torna mais fácil o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Quarto, estimula a estabilidade do sistema social. Enfim, a cultura organizacional é a cola social, que ajuda a dar coesão à organização, sendo ela que fornece padrões adequados para aquilo que os funcionários dirão ou farão. Finalmente, ela serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.

No entanto, uma organização que a todo tempo altera o seu pessoal, ou sua maioria, nunca se transformará em uma cultura. Para que ocorra o surgimento dessa

identidade, a permanência das pessoas envolvidas no processo é de extrema importância. O grupo que constitui a organização precisa de tempo para que, das suas ações em conjunto, suas ações internas e externas, seja possível emergir uma realidade socialmente constituída, transformando-se em uma cultura.

É possível notar uma concordância entre os autores quanto ao fato de a cultura ser decomposta em camadas, tanto Schein (1984), Hofstede (1991) e Trompenaars (1993) adotam essa visão. Também é possível inferir que cada empresa possui uma cultura única, exclusiva. As culturas são compostas de acordo com a bagagem e visões de seus fundadores, posteriormente sofrem a ação dos demais membros e grupos de amizade da organização e ainda recebem grande influência da cultura nacional e do ambiente em que está inserida, moldando-a uma vez mais.

3 A FORMAÇÃO DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

A formação do Estado brasileiro teve como base os modelos europeus. Tais estruturas foram importadas diretamente da Europa sem saber como se ajustariam as nossas peculiaridades (HOLANDA, 1973 apud MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2013). Holanda (1973, p. 119) defende que os portugueses: “[...] trouxeram de terras estranhas um sistema complexo e acabado de preceitos, sem saber até que ponto se ajustavam às condições de vida brasileira e sem cogitar das mudanças que tais condições lhe imporiam”.

Se espelhando no Estado, o setor industrial se desenvolveu seguindo o mesmo caminho, baseando-se nas experiências das nações ocidentais, fato este que teve como resultado a filosofia que direcionou a criação das escolas de Administração nacionais. (MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2013).

O governo americano teve papel fundamental na criação das escolas de Administração de Empresas no Brasil e, inclusive participou também da seleção e treinamento dos professores e da metodologia de ensino adotada (SERVA, 1990). De acordo com este autor, em sua análise sobre o papel específico da ideologia

gerencial no desenvolvimento do sistema fabril em sua fase inicial no Brasil, a importação de metodologias e modelos administrativos foi extremamente importante para solidificar a ideologia burguesa industrial naquela época, gerando a identidade da burguesia industrial.

Ainda de acordo com Serva (1990), as escolas de Administração tiveram fundamental participação na institucionalização da importação desses modelos e metodologias. Posteriormente, outros meios foram também responsáveis pela propagação desse processo, como empresas de treinamento, consultorias, entre outras, mas sem que as escolas perdessem seu papel fundamental na propagação das metodologias e modelos estrangeiros.

4 CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA

O Brasil é obviamente um país altamente heterogêneo. Foi colonizado oficialmente por Portugal e teve forte influência negra e indígena, além de diversos povos como italianos, japoneses, franceses, holandeses, árabes e muitos outros, que ao longo da história vieram para o Brasil. Desse modo, o Brasil é um caldeirão de povos e etnias. Somado a isso, ele tem passado por diversos processos econômico-culturais. Devido a estes fatos, o Brasil é um dos países mais diversos e heterogêneos do mundo. (RIBEIRO, 1995 apud ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003).

Para Motta (2000), o Brasil é uma sociedade coletivista, ou seja, o social é mais importante que o individual. Outra característica presente na sociedade brasileira é a distância de muito grande poder entre os grupos sociais. A sociedade apresenta também como traço, uma grande procura em tentar evitar as incertezas, tal procura tem como reflexo, organizações altamente burocratizadas e muito hierarquizadas. Desse modo, assim como a cultura brasileira, as organizações brasileiras partilham dessas características.

O Brasil é um país que foi imaginado como economia de exploração, ou seja, os recursos humanos, o meio ambiente e o consumidor são explorados ao máximo na

relação com a organização. A distância de poder no Brasil é tão grande quanto à distribuição de renda, fato que se deve ao passado escravocrata do país.

Ainda de acordo com Motta (2000), tais características tem origem na apropriação da cultura indígena, principalmente através da índia, através da mulher. Posteriormente com a apropriação da cultura negra. Então, o que pode ser percebido na cultura brasileira é um ciclo de colonização que não termina, ainda hoje é possível notar a figura do colonizador expressada pelo burguês ou tecnocrata sobre o operário.

É amplamente difundido o fato de o Brasil ser um país cujo caráter fragmentário e multifacetado faz parte da sua cultura, fato resultante das raízes multirraciais do povo brasileiro. Tais características tornam ainda mais problemático o que já é em relação a outras culturas mais sedimentadas: buscar aspectos distintos e com suficiente grau de compartilhamento social que permitam identificar alguma base cultural do país (VIEIRA; CRUBELLATE; GOMES SILVA; REZENDE SILVA, 2002).

Como já defendido por Ribeiro (1995 apud ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003), o brasileiro é um povo claramente híbrido. Motta, Alcadipani e Bresler (2013) trazem à tona outros marcantes traços culturais extraídos da obra de outros autores como a cordialidade e a preferência por relacionamentos pessoais afetivos ocasionados por uma valorização da família-paternalista como norteadora de todas as relações sociais (HOLANDA, 1973); a malandragem e o jeitinho brasileiro (DAMATTA, 1983); a grande distância entre as camadas sociais, ou melhor, entre “os donos do poder” e o povo (FREYRE, 1963); a não valorização do trabalho manual (FREYRE, 1963; HOLANDA, 1973); a valorização de países estrangeiros em lugar do Brasil (BARBOSA, 1999).

Barros e Prates (1996, apud ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003) enquadram o estilo brasileiro de administrar como único e original. Para os autores, o modelo de ação cultural brasileiro corresponderia a um sistema composto por quatro subsistemas, os quais são: Institucional (ou formal), Pessoal (ou informal), Líderes e

Liderados. Tais subsistemas apresentam interseções nas quais se encontram traços culturais comuns e que comporiam o estilo brasileiro de administrar. São eles:

1. Concentração de poder, na interseção dos subsistemas Líderes e Liderados;
2. Postura de espectador, na interseção dos subsistemas Líderes e Institucional;
3. Personalismo, na interseção dos subsistemas Líderes e Pessoal;
4. Evitar conflito, na interseção dos subsistemas Liderados e Pessoal.

Resumindo, os pontos principais da cultura brasileira seriam o formalismo, a flexibilidade, a lealdade às pessoas e o paternalismo. O que garantiria o sistema como um todo, seria a impunidade.

Alexandre Borges de Freitas (1997 apud ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003) fundamentando-se apenas em pesquisas bibliográficas de autores como Gilberto Freire, Sergio Buarque de Holanda, Caio Prado Jr. e Roberto DaMatta; conclui que apesar da heterogeneidade do Brasil, os traços nacionais para uma análise organizacional, seriam: a hierarquia, o personalismo, a malandragem, o sensualismo e o espírito aventureiro.

Barros e Prates (1996 apud SOBRAL; PECI, 2008) realizaram uma das principais pesquisas sobre o estilo brasileiro de administrar. Os pesquisadores desenvolveram um modelo de interpretação da cultura brasileira seguindo quatro grandes subsistemas: institucional, pessoal, dos líderes e dos liderados. É possível identificar nas interseções dos subsistemas, traços culturais que definem o “sistema brasileiro de ação cultural”.

Das interseções resultam nove traços culturais característicos dos administradores brasileiros, são eles: Concentração de Poder, Personalismo, Postura de Espectador, Aversão ao Conflito, Formalismo, Lealdade às Pessoas, Paternalismo, Flexibilidade e Impunidade.

A cultura organizacional brasileira se mostrou bastante rica, composta por diversos traços, em maior ou menor expressão de acordo com a organização e sua estrutura. Podemos notar a presença de fatos históricos do período da colonização presentes no contexto atual da sociedade brasileira que se refletem na estrutura e culturas das empresas inseridas no Brasil. Traços estes que se moldaram e modificaram com o passar do tempo e puderam ser vistos nas pesquisas de Barros e Prates, mas ainda carregam a bagagem dos primórdios da cultura brasileira.

5 METODOLOGIA

Este estudo teve como ponto de partida buscar entender a respeito da cultura organizacional brasileira, abordando desde a definição de cultura, a definição de cultura organizacional, as raízes da formação do Brasil, povo brasileiro com suas características e traços marcantes, a formação das escolas de administração no Brasil e a cultura organizacional brasileira, seus principais traços e estruturas. A fim de perceber onde estão inseridos tais traços da cultura do país em uma empresa brasileira e como tais características são notadas e percebidas pelo corpo de funcionários da organização.

Dessa forma, este é um estudo exploratório, abordando a temática e seus principais autores, do tipo quanti-qualitativa por meio do método estudo de caso realizado em uma empresa do segmento de fabricação de tintas, texturas e lacas, utilizando-se como ferramenta, entrevistas e a aplicação de um questionário aos funcionários da organização e sócios.

A pesquisa exploratória como o próprio nome sugere, tem o objetivo de explorar ou examinar um problema ou uma situação para se obter conhecimento e compreensão. Ela serve para formular ou definir um problema com mais precisão, identificar cursos alternativos de ações, desenvolver hipóteses, isolar variáveis-chaves e relacionamentos para uma análise adicional, obter percepções para desenvolver uma abordagem ao problema e para estabelecer prioridades para a pesquisa adicional (MALHOTRA, 2011).

Uma pesquisa qualitativa fornece uma melhor visão e compreensão do cenário do problema. Essa modalidade investiga o problema com algumas noções preconcebidas sobre o resultado da investigação. Além de definir o problema e desenvolver uma abordagem, a pesquisa qualitativa também é indicada ao se deparar com uma situação de incerteza, como quando os resultados conclusivos diferem das expectativas. Pode também, oferecer uma percepção clara antes ou depois do fato. É baseada em amostras pequenas e não representativas, e seus dados são analisados de modo não estatístico (MALHOTRA, 2011). Foi elaborado um questionário com base nos nove traços apresentados pela pesquisa de Barros e Prates (1996). Foi utilizada a escala de Likert para medir o grau de concordância de tais traços por parte dos entrevistados.

A escala de Likert possui esse nome devido ao seu criador, Rensis Likert. É uma das escalas por itens mais usadas. Seus pontos extremos geralmente são “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. Os entrevistados devem indicar seu grau de concordância marcando uma das cinco categorias de resposta. Ela é de fácil construção e aplicação por parte do pesquisador e de fácil entendimento por parte do entrevistado, no entanto, leva mais tempo para ser concluída do que as demais escalas de avaliação por itens (MALHOTRA, 2011).

A pesquisa em questão foi realizada em uma empresa do ramo de fabricação de tintas, texturas e lacas, a fim de tentar encontrar e medir a presença dos nove traços apresentados por Barros e Prates (1996) em suas pesquisas. Ao todo foram realizadas dezesseis entrevistas.

As respostas aos questionários foram tabuladas e analisadas de acordo com o sexo dos entrevistados, idade e tempo de trabalho dedicado à empresa. Foram elaborados gráficos e as respostas dos entrevistados foram analisadas e os dados mais interessantes foram expostos assim como, hipóteses foram elaboradas.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo de caso foi realizado em uma empresa que atua no setor de tintas e revestimentos, mais especificamente na produção e comercialização de tintas, texturas e lacas, tem sua sede e fábrica localizada em Ribeirão Preto – SP. Há aproximadamente três anos, os dois proprietários decidiram se associar e montar uma fábrica de tintas e revestimentos. Um dos sócios possuía mais de vinte anos de experiência no mercado de tintas e recrutou dois colegas de trabalho de uma antiga fábrica de tintas, na qual os três haviam trabalhado juntos por mais de uma década, para ocuparem os postos de chefe de produção e encarregado de produção. Sendo assim, os três possuíam vestígios de antigas culturas organizacionais de outras empresas nas quais trabalharam. O outro sócio, no entanto, não possuía experiência nesse ramo, seu foco era no segmento agropecuário. Sendo assim, os quatro foram os responsáveis pela estruturação da empresa, de suas normas, regulamentos, cores, artefatos, nome e através dessas características a cultura da organização foi se formando, muitas vezes sem que se notasse.

Ao analisar o ambiente da empresa e conversando com os fundadores e funcionários, foi possível perceber que a empresa não possuía uma cultura organizacional claramente estruturada. Com isso em vista foi elaborado um questionário com a intenção de medir a percepção dos membros da organização quanto à influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional. O questionário em questão foi elaborado utilizando os nove traços levantados na pesquisa de Barros e Prates (1996) como sendo tipicamente pertencentes à cultura brasileira. Atualmente, a empresa conta com dezesseis membros (sócios e funcionários), todos estes participaram e responderam ao questionário.

A análise das respostas aos questionários aplicados aos sócios e aos funcionários apresentou dados bastante interessantes e desse modo é possível entender melhor a estrutura da organização e sua cultura. Vamos a eles.

Foram realizadas dezesseis entrevistas, todos os membros da organização participaram. Foi possível perceber a hegemonia masculina na organização, o número de mulheres presentes na empresa é sete vezes menor que o número de homens.

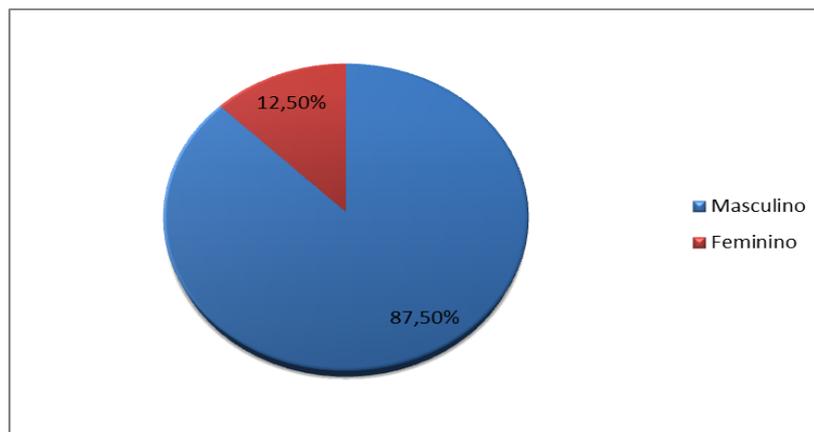


Gráfico 1: Número de homens e mulheres na organização

Desse modo, podemos inferir que a empresa possui uma estrutura altamente masculinizada e voltada para o homem. A faixa etária dos membros foi dividida em três grupos, de 15 a 33 anos, de 34 a 49 anos e acima de 49 anos. Notou-se que a maioria se encontra na faixa até 33 anos, representando quase metade dos entrevistados, 43,8%. Sendo assim, a empresa possui um quadro de funcionários de maioria jovem que se enquadram no grupo da geração Y. Os representantes da geração Y em sua maioria são informais, agitados, ansiosos e impacientes e imediatistas, admiram a competência real e não a hierarquia, possuem senso de justiça social e vivem com sobrecarga de informações, o que dificulta a correlação de conteúdos. A fatia dos funcionários acima de 49 anos, representa 31,3% da população da empresa, é nesta faixa que estão contidos os sócios fundadores. Esses profissionais se enquadram como baby boomers, são fiéis a organização, criam vínculos com a empresa, são viciados em trabalho, valorizam o crescimento profissional e status, precisam de justificativas profundas e estruturas para tomar decisões.

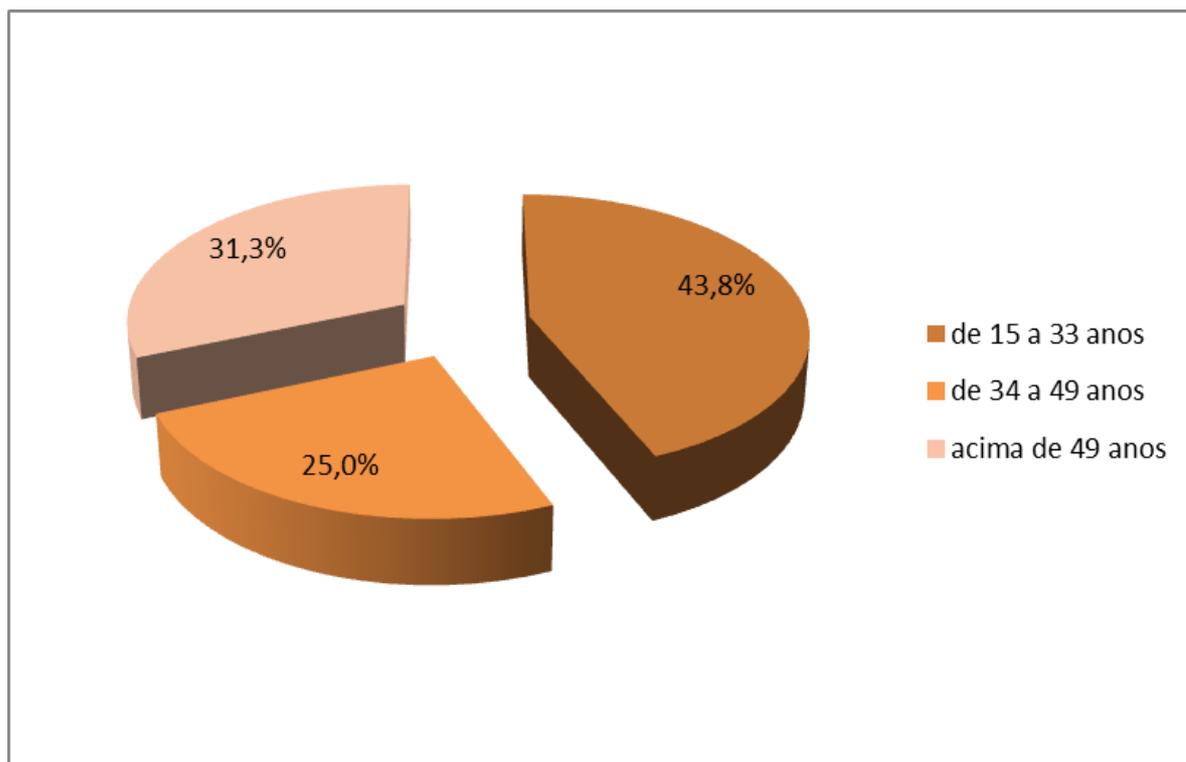


Gráfico 2: Faixa etária dos entrevistados

Os funcionários com idade entre 34 e 49 anos são responsáveis por 25% dos entrevistados, eles se pertencem a geração X. São caracterizados por serem céticos e politicamente apáticos, gostam da informalidade no trabalho e buscam equilíbrio entre vida profissional e pessoal, trabalham com entusiasmo, necessitam de um foco e de feedback. Um ponto muito importante no que diz respeito quanto à percepção da cultura por parte dos membros da instituição, é o tempo de trabalho dedicado a aquela organização.

Sendo assim, lhes foi questionado há quanto tempo trabalhavam na empresa. É válido lembrar que a empresa existe a pouco mais de 3 anos, sendo assim, aquelas que assinalaram a alternativa de 3 anos ou mais, trabalham na organização desde sua abertura.

É possível notar que os fundadores representam 25% dos membros, foram eles quem criaram a cultura da empresa e foram eles que a transmitiram para os demais funcionários em um primeiro ponto. Esses funcionários, ao terem a concepção da cultura, suas práticas, normas e valores, são capazes de transmitir aos jovens e recém-chegados.

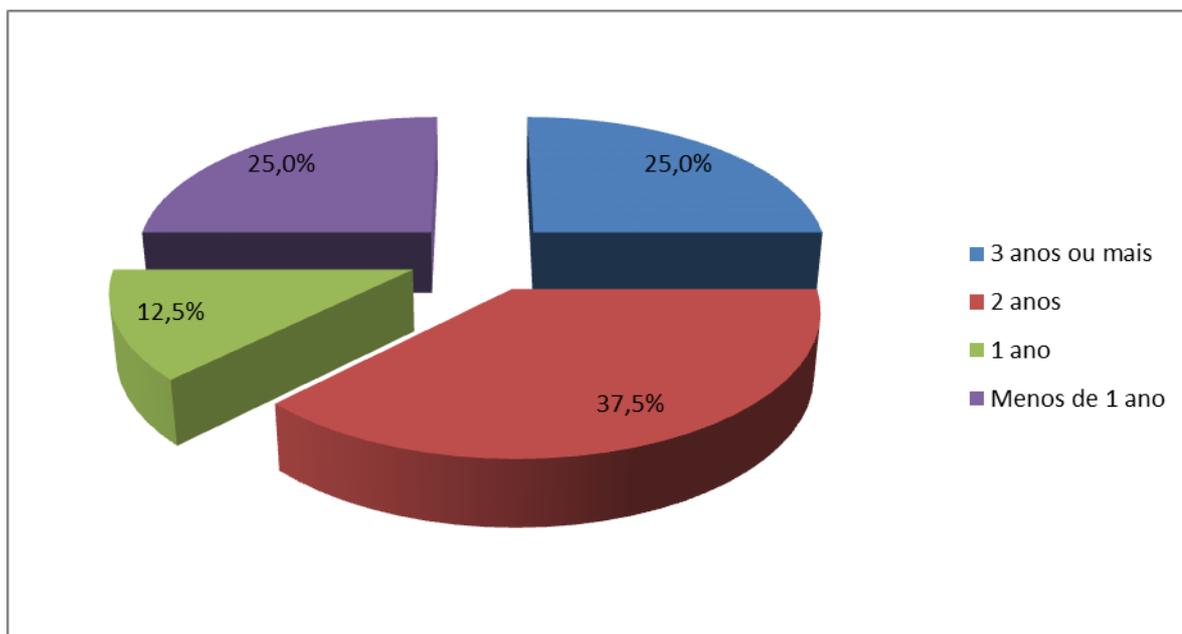


Gráfico 3: Tempo de trabalho dedicado a empresa

Podemos perceber que os funcionários que trabalham na empresa há 2 anos representam 37,5%. Estes são funcionários que já possuem a cultura enraizada, eles já a conhecem, sabem suas normas, suas histórias, seus valores, eles são capazes de ensiná-la aos novos funcionários.

Os funcionários que trabalham na empresa há 1 ano representam 12%, eles possuem um certo nível de conhecimento quanto a cultura organizacional da organização em si e por isso certas nuances e alguns detalhes podem passar despercebidos pelo fato de esta ainda não estar enraizada, no entanto, eles já possuem um elevado grau de relacionamento com os demais funcionários e chefes, conhecem a estrutura da empresa e suas hierarquias.

Com menos de 1 ano de trabalho dedicado a organização, 25% dos funcionários ainda não possuem uma ampla visão da cultura da empresa. Estão aprendendo as

relações e estruturas da empresa e dos funcionários, estão se familiarizando com o ambiente.

Além dessas informações, os entrevistados responderam a um questionário contendo dezoito afirmações em relação a situações do dia a dia na empresa, as quais eles deveriam em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), seguindo o modelo da escala de Likert, assinalar o quanto concordavam com a afirmação.

A primeira afirmação era “As opiniões, sugestões e reclamações dos funcionários são reconhecidas e levadas em consideração”. 62,5% dos entrevistados concordaram totalmente com a afirmação e 31,2% concordaram parcialmente. Desse modo, podemos notar que a maioria dos funcionários considera que estão sendo ouvidos e que opiniões, reclamações e sugestões são sim levadas em consideração.

Na segunda afirmação dizia-se “O poder é concentrado nas mãos de poucas pessoas”. Foram 56,3% dos entrevistados que disseram concordarem totalmente com essa afirmação, enquanto 43,7% disseram concordar parcialmente, o que nos mostra que todos os funcionários consideram que o poder na empresa é concentrado nas mãos de poucas pessoas.

A afirmação de numero três dizia “Existem a formação de “panelas” ou a formação de grupos entre seus colegas de trabalho”. A maioria dos funcionários se mostrou contrário a isso e 68,75% discordaram totalmente da afirmação, enquanto apenas 6,25% concordaram parcialmente com a afirmação.

Quanto à afirmativa quatro “É fácil encontrar, ter acesso ao chefe para conversar ou apresentar problemas”, 93,8% dos entrevistados concordou totalmente. Podemos inferir que as barreiras que separam os chefes dos subordinados são muito pequenas ou inexistentes.

Na quinta afirmação, os funcionários tiveram que classificar a afirmativa em relação ao seu relacionamento com seus colegas de trabalho. Em, “O relacionamento com

seus colegas de trabalho é muito bom” 87,5% concordaram totalmente e os demais 12,5% concordaram parcialmente.

A sexta afirmativa a qual os funcionários classificaram foi “Realiza tarefas antes que lhe peçam para fazê-lo”. Dos entrevistados, 81,3% concordou plenamente com essa afirmação, o que nos mostra que boa parte dos funcionários possui iniciativa e proatividade.

A afirmativa de número sete trazia “Questiona quando lhe pedem para fazer algo com o qual não concorda ou acha que não dará certo”. Foi possível observar uma dispersão maior nas respostas, 56,3% concordou totalmente, enquanto, 18,75% discordaram totalmente da afirmação, o que nos mostra que pouco mais da metade dos entrevistados prefere deixar de lado a postura de espectador e questionar o que não concorda.

“Quando existe uma situação de confronto, prefere deixar para lá e preservar a relação”, era essa a afirmativa de número oito. Mais uma vez foi possível notar uma dispersão considerável, 43,8% disseram concordar totalmente, enquanto, 31,25% discordaram totalmente e 25% disse discordar parcialmente.

Na afirmativa “Em uma situação de conflito, fala com o responsável ou com o chefe sobre o que está acontecendo, para que ele tome as medidas necessárias”, 93,8% concordaram totalmente.

O enunciado da afirmativa dez era “A empresa possui muitas regras e regulamentos”. 37,5% dos entrevistados concordaram parcialmente, enquanto que, 25% discordaram parcialmente. O que nos leva a deduzir que a empresa possui regras e regulamentos, mas, estes não chegam a ser considerados em grande número ou em demasia.

No enunciado da afirmativa de número onze era indagado o nível de confiabilidade dos colegas de trabalho, “Seus colegas de trabalho são confiáveis”. A maioria dos entrevistados, 87,5%, concordou plenamente. Desse modo, podemos dizer que os funcionários confiam uns nos outros.

A afirmativa de número doze pedia a opinião dos entrevistados quanto “O ambiente de trabalho é descontraído”. Grande parte dos entrevistados, 93,8%, concordou totalmente quanto à descontração do ambiente de trabalho.

Quanto à afirmativa número treze, os entrevistados tiveram que avaliar o quanto suas necessidades eram atendidas, “As necessidades dos funcionários são atendidas”. 62,5% dos funcionários concordaram totalmente e 31,25% concordaram parcialmente. Sendo assim, é possível argumentar que a maioria das necessidades dos funcionários então sendo atendidas.

O enunciado da afirmativa de número quatorze consistia em “Os superiores são distantes dos funcionários”. 81,25% dos entrevistados discordaram totalmente, enquanto, 18,75% discordaram totalmente. Com base nas respostas podemos deduzir que os superiores são bastante próximos dos funcionários e estão bastantes presentes.

A afirmativa de número quinze traz como enunciado “A empresa se adapta rapidamente às mudanças do ambiente”. 68,8% das pessoas concordaram totalmente e 18,75% concordaram parcialmente com a afirmação. O que nos mostra que os entrevistados, em sua maioria, consideram que a empresa possui capacidade de adaptação e flexibilidade para lidar com as mudanças do ambiente.

Na questão dezesseis, o enunciado era “Frequentemente tarefas e problemas são resolvido usando o “jeitinho brasileiro””. Foi possível notar uma dispersão elevada nas respostas, 43,8% disseram concordar totalmente, 18,75% concordaram parcialmente, 12,5% se disseram indiferentes, 6,25% discordaram parcialmente e 18,75 discordaram totalmente. Apesar da variação nas respostas, a maioria concorda que frequentemente tarefas e problemas são resolvidos utilizando o “jeitinho brasileiro”.

A afirmativa número dezessete mediu o grau de impunidade percebido pelos entrevistados, com o enunciado “A empresa deixa de punir os trabalhadores que se mostram ineficientes ou que arrumam problemas”. Dos entrevistados, 50% discordaram totalmente, enquanto que 31,25% concordaram parcialmente. Apesar

de não ter sido a maioria é importante frisar esses 31,25% que consideram que às vezes a empresa deixa de punir aqueles que arrumam problemas ou que se mostram ineficientes.

O enunciado da última afirmativa era “A empresa não reconhece o mérito dos funcionários mais aplicados e dedicados”. A maioria dos entrevistados, 31,3% concordaram totalmente, enquanto o segundo maior índice foi de 31,25% correspondente as pessoas que disseram concordar parcialmente. É inferir que os funcionários da empresa não estão sentindo que seus esforços e bom trabalho são

	1	2	3	4	5	Traços Correspondentes
Afirmativa 1	6,25%	0,00%	0,00%	31,25%	62,5%	Concentração de poder
Afirmativa 2	0,00%	0,00%	0,00%	43,75%	56,3%	Concentração de poder
Afirmativa 3	68,75%	12,50%	12,50%	6,25%	0,0%	Personalismo
Afirmativa 4	0,00%	0,00%	6,25%	0,00%	93,8%	Concentração de poder
Afirmativa 5	0,00%	0,00%	0,00%	12,50%	87,5%	Personalismo
Afirmativa 6	0,00%	0,00%	6,25%	12,50%	81,3%	Postura de espectador
Afirmativa 7	18,75%	6,25%	6,25%	12,50%	56,3%	Postura de espectador
Afirmativa 8	31,25%	25,00%	0,00%	0,00%	43,8%	Aversão ao conflito
Afirmativa 9	0,00%	6,25%	0,00%	0,00%	93,8%	Aversão ao conflito
Afirmativa 10	6,25%	25,00%	12,50%	37,50%	18,8%	Formalismo
Afirmativa 11	0,00%	0,00%	0,00%	12,50%	87,5%	Lealdade pessoal
Afirmativa 12	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	93,8%	Lealdade pessoal
Afirmativa 13	0,00%	0,00%	6,25%	31,25%	62,5%	Paternalismo
Afirmativa 14	81,25%	18,75%	0,00%	0,00%	0,0%	Paternalismo
Afirmativa 15	0,00%	0,00%	12,50%	18,75%	68,8%	Flexibilidade
Afirmativa 16	18,75%	6,25%	12,50%	18,75%	43,8%	Flexibilidade
Afirmativa 17	50,00%	6,25%	12,50%	31,25%	0,0%	Impunidade
Afirmativa 18	25,00%	12,50%	0,00%	31,25%	31,3%	Impunidade

reconhecidos e valorizados pela empresa.

Tabela 1: Dispersão de respostas e traços correspondentes

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do processo de formação da empresa os fundadores imprimiram suas características, valores, normas e vontades na estrutura da empresa, desde a escolha do nome, as cores, o produto, uniformes, formas de atendimento e

produção. Todo esse conjunto se reflete na cultura da organização. No entanto, os funcionários podem contribuir na moldagem dessa cultura, pois estes trazem em sua bagagem de vida experiências e vivências de outros locais onde já trabalharam. Ao final, o que se vê é uma cultura única, construída inicialmente por seus fundadores e incrementada pelos demais membros da organização.

Além disso, a cultura nacional na qual se está instalada, neste caso o Brasil, exerce grande influência na cultura dessa organização. A cultura de um país já possui intrínsecos a ela traços marcantes e típicos que se fundem à cultura da empresa, e a deixam ainda mais exclusiva e de imitação quase impossível.

Sendo assim, de acordo com os autores Barros e Prates (1996), este estudo teve o intuito de perceber a presença de traços ditos como genuinamente brasileiros na composição da cultura de uma empresa. Neste viés foi possível notar que há a concentração de poder nas mãos dos líderes. No entanto, diferentemente do que dizem os autores foi percebida uma grande proximidade dos níveis hierárquicos. Tanto chefes quanto subordinados consideram-se próximos uns dos outros.

Quanto ao personalismo, as respostas nos mostram a não existência de grupos de amizade segregados e sim de um único grupo que engloba à todos, divergindo do apresentado pelos autores. A postura de espectador e apatia foi percebida como presente na estrutura da empresa, mas parte da amostra se mostrou proativa e contrária a este traço.

Com relação a situações de confronto os resultados mostraram a aversão por parte dos funcionários, entretanto, uma fatia considerável demonstrou-se favorável ao enfrentamento da situação. O que nos leva a conclusão de que tal traço é bastante variável de acordo com a personalidade do entrevistado.

Foi notada uma variação nas respostas quanto ao formalismo presente na empresa, sendo possível concluir que normas e leis existam na instituição, mas em níveis de normalidade. Contrário ao que é dito pelos autores.

Ocorre um elevado nível de lealdade entre os membros da organização, o que nos induz a crer em uma sobrevalorização das necessidades do grupo em relação às da organização. Reafirmando a suposição dos autores.

O paternalismo se mostrou presente na cultura organizacional e uma relação próxima entre os chefes e funcionários foi percebida. Como consequência, as relações de confiança sobrepujam-se à meritocracia. Devido ao fato da análise pairar sobre uma empresa de estrutura familiar, os resultados obtidos condizem com as pesquisas de Barros e Prates (1996) e o conceito de cultura familiar exposto por Trompenaars (1993).

A empresa diante das análises por parte dos entrevistados apontou um alto índice de flexibilidade quanto as adversidades ocorridas. O “jeitinho brasileiro” se mostrou presente na resolução de tarefas e problemas. Desse modo, eventuais conflitos e ineficiências são solucionados de forma parcial dependendo de sua dimensão.

Conclui-se que os traços pertencentes a cultura organizacional brasileira apresentados por Barros e Prates como: Concentração de Poder, Personalismo, Postura de Espectador, Aversão ao Conflito, Formalismo, Lealdade Pessoal, Paternalismo, Flexibilidade e Impunidade; condizem com a realidade da empresa estudada. Tais traços apresentam-se em diferentes graus de intensidade conforme as características de cada empresa como, o tempo de existência no mercado, o tempo de trabalho dedicado a organização por parte do funcionário, o segmento e ramo da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. **Cultura Organizacional: Generalizações improváveis e conceituações imprecisas**. São Paulo, v.43, n. 2, p.64-77, abril/junho 2003.
- FLEURY, M. T. L. **Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho**. Rio de Janeiro, v.24, n. 4, p.7-18, outubro/dezembro 1987.
- FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G.; STEVENATO, L. A. **Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional**. São Paulo v.32, n. 1, p.23-37, janeiro/março 1997.
- FREITAS, M. E. **Contexto social e imaginário organizacional moderno**. São Paulo, v.40, n. 2, p.6-15, abril/junho 2000.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Formação, tipologia e impacto**. São Paulo: Makron, 2006.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: Grandes temas em debate**. São Paulo, v.31, n. 3, p.73-82, julho/setembro 1991.
- FREITAS, M. E. **Organização: Um espaço de negociação**. São Paulo, v.34, n. 5, p.13-20, setembro/outubro 1994.
- HOFSTEDE, G. **Cultura Organizacional: Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 1991.
- MACHADO, H. V. **Identidade organizacional: Um estudo de caso no contexto brasileiro**. RAE-eletronica, v. 4, n. 1, Art. 12, janeiro/julho 2005.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing – Foco na Decisão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MASCARENHAS, A. O. **Etnografia e cultura organizacional: Uma contribuição da antropologia à administração de empresas**. São Paulo v.42, n. 2, p. 88-94, abril/junho 2002.
- MOTTA, F. C. P. **Organizações e Sociedade: A cultura brasileira**. São Paulo, v.7, n. 19, p.13-17, setembro/dezembro 2000.
- MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. **Jeitinho brasileiro, controle social e competição**. São Paulo, v.39, n. 1, p.6-12, janeiro/março 1999.

- MOTTA, Fernando; ALCADIPANI, Rafael; BRESLER, Ricardo. Cultura Brasileira, Estrangeirismo e Segregação nas Organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. V. (Org). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. 6. Ed São Paulo: Ed. Atlas, 2013.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SCHEIN, E. H. **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**. Sloan Management Review, 25:2, p.3, winter 1984.
- SERVA, M. **Contribuições para uma teoria organizacional brasileira**. Rio de Janeiro, v.24, n. 2, p.10-21, fevereiro/abril 1990.
- SOBRAL, S.; PECCI, A. **Administração – Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- TAVARES, M. G. P. **Cultura Organizacional – Uma abordagem antropológica da mudança**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2002.
- TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura – Como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Editora Educator, 1993.
- VIEIRA, F. G. D. et al. **Silêncio e Omissão: Aspectos da cultura brasileira nas organizações**. São Paulo, v.1, n. 1, p.2-11, janeiro/junho 2002.