

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA

MIRIANE DE ALMEIDA FERNANDES

**INFLUÊNCIAS DA CULTURA NACIONAL EM AMBIENTES
ORGANIZACIONAIS**

**PIRACICABA
2017**

MIRIANE DE ALMEIDA FERNANDES

**INFLUÊNCIAS DA CULTURA NACIONAL EM AMBIENTES
ORGANIZACIONAIS**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

Campo de conhecimento:
Gestão de Pessoas e Estudos Organizacionais

Orientadora: Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers

PIRACICABA
2017

INFLUÊNCIAS DA CULTURA NACIONAL EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Projeto de Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

Campo de conhecimento: Gestão de Pessoas e Estudos Organizacionais

Orientadora: Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers

Data da Defesa: 01/08/2017

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers
Orientadora
Faculdade de Gestão e Negócios Universidade
Metodista de Piracicaba

Profa. Dra. Graziela Oste Graziano
Faculdade de Gestão e Negócios Universidade
Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Pedro Domingos Antonioli
Faculdade de Gestão e Negócios Universidade
Metodista de Piracicaba

Profa. Dra. Thelma Rocha Rodrigues
Escola Superior de Propaganda e Marketing

Profa. Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira
Universidade Federal Rural do Semi-Árido

❖DEDICATÓRIA ❖

À Deus, por conceder saúde e disposição para cumprir meus objetivos.

À minha família pelos valores que sustentam a minha vida e pelos sacrifícios feitos para que eu nunca parasse de estudar.

Aos amigos Iara Hernandez Barciella e Marcelo Campos por fazerem me apaixonar pela História do Brasil.

❖AGRADECIMENTOS ❖

Meus sinceros agradecimentos homenageiam aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Primeiramente, à Deus, Senhor Supremo que orienta meu caminho. Sem essas referências, provavelmente, este trabalho cairia no abismo da indiferença e da intolerância. Para estudar a cultura nacional há de se ter compreensão e respeito às diferenças. Obrigada Pai, por me tornar uma pessoa respeitosa.

Aos meus pais, Antonio Manoel Fernandes (*in memoriam*) e Yvette de Almeida Fernandes, que me ensinaram os valores necessários para trilhar uma vida decente e honesta.

Às minhas irmãs, Rosane de Almeida Fernandes e Liliane de Almeida Fernandes e aos meus sobrinhos, Caio Henrique Fernandes Feres e Ligia Fernandes Feres, minhas desculpas pelas minhas ausências tão necessárias. Meus eternos agradecimentos por toda compreensão e carinho.

À Professora Doutora Valéria Rueda Elias Spers. Seus ensinamentos foram essenciais para que o desenho deste trabalho fosse construído com tanta dedicação e amor. Sua disposição para ensinar e orientar: quanta diferença! Sinto-me honrada! O aprendizado em tempo algum será esquecido.

Aos Professores Doutores Dagmar Silva Pinto de Castro, Dalila Alves Correa, Yeda Cirera Oswaldo e Graziela Oste Graziano que com seus ensinamentos em sala de aula mudaram a minha forma de ver o mundo.

À banca examinadora, Professores Doutores Elisabete Stradiotto Siqueira, Thelma Valéria Rocha, Graziela Oste Graziano e Pedro Domingos Antonioli, por todo apoio, ideias e críticas que construíram este trabalho, aperfeiçoando a pesquisa.

Ao Professor Doutor Antônio Carlos Giuliani, Coordenador do Doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) até novembro de 2016, pela convivência e atenção aos meus anseios.

Não poderia deixar de agradecer aos meus colegas do Doutorado, Erica Cristiane Belon Galvão, Ivonete Telles Medeiros Plácido, Maria Helena Bernardo Myczkowski, Nilcéia Cristina dos Santos, José Alcione Pereira e Wellington Roberto Schmidt, pela amizade e compartilhamento de tantos aprendizados.

Aos dirigentes da Empresa K: AMJ, IAO e RVDB pela preciosa colaboração.

Aos meus amigos Iara Hernandes Barciella e Marcelo Campos. Suas contribuições sobre a História do Brasil enriqueceram este trabalho e deram cor a minha vida.

Sê brasileiro!

*Se perguntarem, filho, onde
É a terra do teu amor,
Cheio de orgulho, responde:
- Sou brasileiro, senhor!*

*Não digas — Sou sergipano,
Sou paulista, sou mineiro,
Pois será mais soberano,
Dizendo — Sou brasileiro!*

*Mais que paulistas, mineiros,
devemos fazer questão
De ser todos brasileiros
De nascença e coração.*

*É justo amar-se o recanto
Que se viu nascer, andar
A pátria deve no entanto,
Ter o primeiro lugar.*

*Ela não é o Amazonas
Nem Pará,
Nem do norte as quentes zonas...
Nem do sul a zona fria,*

*Não é Goiás, Mato Grosso,
São Paulo ou Minas Gerais.
É o nosso Brasil colosso,
Legado dos nossos pais.*

*E enquanto de sul a norte,
Unido for o Brasil...
Será nação grande e forte,
Respeitada e varonil.*

*Pois não tem entre os Estados,
Nem segundo nem primeiro.
São eles fortes legados,
De todos nós brasileiros!*

Brant Horta

❖ RESUMO ❖

Os estudos organizacionais são amplos e complexos, principalmente, quando trata de temas que envolvem capital humano. A gestão de pessoas é uma matéria diversificada; contempla desde aspectos motivacionais até comportamento das pessoas nas organizações. Debater sobre pessoas não é uma tarefa muito simples, logo, este trabalho teve como propósito de inspiração conhecer como os brasileiros se comportam no interior nas organizações. Por intermédio das dimensões culturais orientadas por Geert Hofstede, a pesquisa busca identificar como características que tipificam as sociedades se aplicam aos gestores brasileiros inseridos numa determinada empresa. Hofstede argumenta que o Brasil é uma sociedade coletivista, com alto grau de distância do poder, moderadamente masculina, com alto grau de aversão à incerteza, de orientação moderada para longo prazo e de indulgência. A principal contribuição deste trabalho para o debate sobre cultura nacional e cultura organizacional, foi submeter o público-alvo a dois questionários distintos. Por intermédio do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), o estudo avalia quais são as percepções e os valores acerca da cultura organizacional à luz das dimensões culturais de Hofstede. A originalidade deste trabalho está na proposta metodológica de estabelecer correlação de análise entre a cultura nacional e a cultura organizacional empregando dois instrumentos diferenciados no tema e na forma de apuração. Deste modo, com base nas análises qualitativa e quantitativa, concluiu-se que a cultura organizacional é influenciada pelos traços culturais.

Palavras-chave: Gestão Organizacional, Estado da Arte, Bibliometria, Cultura Brasileira, Cultura Organizacional.

❖ ABSTRACT ❖

Organizational studies are broad and complex, especially when it comes to issues involving human capital. People management and a diversified field; from motivational aspects to the behavior of people in organizations. Debating about people is not a very simple task, so this work was inspired to know how Brazilians behave inside organizations. Through the cultural dimensions guided by Geert Hofstede, a research seeks to identify as characteristics that typify how societies apply to Brazilian managers inserted in a certain company. Hofstede argues that Brazil is a collectivist society, with a high degree of distance from power, moderately masculine, with a high degree of aversion to uncertainty, from moderate to long-term orientation and from indulgence. The main contribution of this work to the debate on national culture and organizational culture was to subject the target audience to two different questionnaires. Through the Brazilian Instrument for Assessment of Organizational Culture (IBACO), the study evaluates the perceptions and values of organizational culture in light of the cultural dimensions of Hofstede. The originality of this work lies in the methodological proposal to establish analysis correction between a national culture and an organizational culture employing two differentiated instruments with no theme and in the form of calculation. Thus, based on the qualitative and quantitative analyzes, it was concluded that it is an organizational culture and influenced by cultural traits.

Keywords: *Organizational Management, State of Art, Bibliometrics, Brazilian Culture, Organizational Culture*

❖ LISTA DE FIGURAS ❖

Figura 1- Procedimentos de Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS).....	25
Figura 2 - Tela de busca na base Scopus.....	35
Figura 3 - Rede dos assuntos estudados em artigos nacionais e internacionais – Scopus	36
Figura 4 - Densidade dos assuntos estudados em artigos nacionais – Scopus.....	37
Figura 5 - Mapa Conceitual: conceitos de cultura, cultura nacional e cultura brasileira.	61
Figura 6 - Mapa Conceitual: cultura, cultura nacional e cultura organizacional.	120
Figura 7 - Mapa Conceitual: cultura, cultura brasileira e cultura organizacional e modelos organizacionais.	125
Figura 8 - PDI: Índice, média e frequências	177
Figura 9 - IDV: Índice, média e frequências	178
Figura 10- MAS: Índice, média e frequências.....	180
Figura 11 - LTO: Índice, média e frequências	183
Figura 12 - IVR: Índice, média e frequências	184

❖ LISTA DE GRÁFICOS ❖

GRÁFICO 1 - Evolução dos estudos sobre Gestão Brasileira.....	40
GRÁFICO 2 - Distribuição da população: função	141
GRÁFICO 3 - Distribuição da população: gênero.....	141
GRÁFICO 4 - Distribuição da população: idade	141
GRÁFICO 5 - Distribuição da população: escolaridade	141
GRÁFICO 6 - Mudança de ambiente cultural	142
GRÁFICO 7 - Gestor: gênero	143
GRÁFICO 8 - Gestor: grau de instrução	143
GRÁFICO 9 - Gestor: idade	143
GRÁFICO 10 - Gestor: estado em que nasceu versus estado em que trabalha	144
GRÁFICO 11 - Médias marginais estimadas do F4 – Integração externa.....	160
GRÁFICO 12- Médias marginais estimadas para o F1: PCoo	164
GRÁFICO 13 - Médias marginais estimadas para o F2: Coln.....	164
GRÁFICO 14 - Médias marginais estimadas para o F3: SaBe.....	164
GRÁFICO 15 - Médias marginais estimadas para o F4: InEx	164
GRÁFICO 16 - Médias marginais estimadas para o F5: ReTr	165
GRÁFICO 17 - Médias marginais estimadas para o F6: ReIn.....	165
GRÁFICO 18- Médias marginais estimadas para o F3: SaBe	166
GRÁFICO 19 - Médias marginais estimadas para o F5: ReTr	166
GRÁFICO 20- Médias marginais estimadas para o F3: SaBe	168
GRÁFICO 21 - Médias marginais estimadas para o F5: ReTr	168
GRÁFICO 22 - Médias marginais estimadas para o F2: Coln.....	169
GRÁFICO 23 - Médias marginais estimadas para o F1: PCoo	169
GRÁFICO 24 - Médias marginais estimadas para o F2: Coln.....	169
GRÁFICO 25 - Médias marginais estimadas para o F3: SaBe.....	170
GRÁFICO 26 - Médias marginais estimadas para o F4: InEx	170
GRÁFICO 27 - Médias marginais estimadas para o F5: ReTr	170
GRÁFICO 28 - Médias marginais estimadas para o F6: ReIn.....	170
GRÁFICO 29 - Índices Culturais e Demonstrativo das Constantes.....	176
GRÁFICO 30– Comparativo dos índices: Brasil versus pesquisa	185
GRÁFICO 31- Comparativo de Resultados: Docentes/Administrativos versus Gestores.....	188

GRÁFICO 32 - Brasil e os Resultados da Pesquisa.....	189
GRÁFICO 33 - Relação entre o conjunto dos valores obtidos por dimensão.....	189
GRÁFICO 34 - Relação entre a cultura nacional e a cultura organizacional.....	193

❖ LISTA DE QUADROS ❖

Quadro 1 - Termos utilizados no processo de análise	26
Quadro 2 - Eventos da ANPAD	31
Quadro 3 - Artigos ANPAD – 2005 - 2016.....	32
Quadro 4 - Artigos Spell – 2005-2016.....	34
Quadro 5 - Produção dos artigos nacionais e internacionais por cluster - Scopus...36	
Quadro 6 - Artigos nacionais e internacionais – 2005-2016 – Scopus	38
Quadro 7- O Brasil no modelo de Hofstede	89
Quadro 8 - Distribuição dos fatores do IBACO	136
Quadro 9 - Referência das questões do VSM 2013 e as dimensões culturais.....	137
Quadro 10 - Convenção para descrever resultados quanto ao grau de presença dos valores e práticas na organização.....	147
Quadro 11 - Questões relativas ao F1 – Profissionalismo cooperativo	148
Quadro 12 - Questões relativas ao F2 – Profissionalismo competitivo e individualista	150
Quadro 13 - Questões relativas ao F3 – Satisfação e bem-estar dos colaboradores	151
Quadro 14 - Questões relativas ao Fator 4 – Integração externa.....	152
Quadro 15 - questões relativas ao Fator 5 – Recompensa e Treinamento	153
Quadro 16 - Questões relativas ao Fator 6 – Promoção do relacionamento interpessoal	155
Quadro 17 - Consolidação do enquadramento de cada fator do IBACO: amostra..	156
Quadro 18 - Consolidação do enquadramento de cada fator do IBACO: gestor.....	157
Quadro 19 - Consolidação dos resultados: técnicos/docentes e gestores	158
Quadro 20 - Fórmulas originais para apuração dos resultados VSM 2013	174
Quadro 21 - Questões Relativas à Dimensão PDI	176
Quadro 22 - Questões Relativas à Dimensão IDV	178
Quadro 23 - Questões Relativas a Dimensão MAS	179
Quadro 24- Questões relativas a dimensão UAI	181
Quadro 25 - Questões relativas a dimensão LTO	182
Quadro 26 - Questões relativas a dimensão IVR	184

❖ LISTA DE TABELAS ❖

Tabela 1- Cursos analisados.....	27
Tabela 2 - Cursos recomendados da área de Administração e Ciências Contábeis.	28
Tabela 3 - Palavras-chave mais frequentes – Dissertações e teses	29
Tabela 4 - Contexto temporal da elite das palavras-chave – Dissertações e Teses .	29
Tabela 5 - País de origem dos autores - Scopus	31
Tabela 6 - País de origem dos autores - Scopus	37
Tabela 7 - Resumo da amostra	140
Tabela 8 - Tempo de trabalho fora do estado em que nasceu	142
Tabela 9 - Movimentações dos gestores entre as UFs	144
Tabela 10- Dados descritivos do IBACO: 1.193 respondentes	147
Tabela 11- Dados descritivos IBACO - Gestores	156
Tabela 12 - Comparativo dos resultados do IBACO: docentes/administrativos e gestor	158
Tabela 13 - Comparação entre pares: gênero.....	160
Tabela 14- Comparações múltiplas: Função Comparações múltiplas.....	161
Tabela 15- Grau de significância. Comparação entre pares: idade.....	165
Tabela 16- Grau de significância. Comparação entre pares: grau de instrução.....	166
Tabela 17 - Médias dos fatores 3 e 5: grau de instrução	167
Tabela 18 - Ocorrências por fator das divergências identificadas: UF onde trabalha	170
Tabela 19 - Resultados da amostra nacional (173 respostas)	174
Tabela 20 - Constantes para apuração dos valores da amostra	175
Tabela 21- Comparativo entre os Índices do Brasil e os Índices Resultantes da Pesquisa.....	185
Tabela 22- Quadro comparativo dos índices: docentes/administrativos versus gestores	187

❖ LISTA DE SIGLAS ❖

3Es	Encontro de Estudos em Estratégias
ANPAD	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
BAR	<i>Brazilian Administration Review</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
Coln	Profissionalismo competitivo e individualista
EMA	Encontro Nacional de Marketing
EnADI	Encontro Nacional de Administração de Informação
EnANPAD	Encontro Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
EnAPG	Encontro Nacional de Administração Pública e Governança
EnEO	Encontro de Estudos Organizacionais
EnEPQ	Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa em Administração
EnGRP	Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
IBACO	Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional
IDV	<i>Individualism Index</i>
InEx	Integração Externa
IVR	<i>Indulgence versus Restraint Index</i>
LTO	<i>Long-term Orientation Index</i>
MAS	<i>Masculinity Index</i>
PCoo	Profissionalismo cooperativo
PDI	<i>Power Distance Index</i>
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAC-e	Revista de Administração Contemporânea Eletrônica
Reln	Promoção do Relacionamento Interpessoal
ReTr	Recompensa e Treinamento
RBS	Revisão Bibliográfica Sistemática
SaBe	Satisfação e Bem-estar dos Empregados
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
TAC	Tecnologias de Administração
UAI	<i>Uncertainty Avoidance Index</i>
VSM	<i>Values Survey Module 2013</i>

❖ SUMÁRIO ❖

1 INTRODUÇÃO.....	18
2. PESQUISA BIBLIOMÉTRICA – O “ESTADO DA ARTE” DA GESTÃO BRASILEIRA.....	24
2.1 Cenário das Pesquisas Acadêmicas sobre a Gestão Brasileira.....	24
2.2 Estudo Bibliométrico e o Estado da Arte.....	25
2.3 Dissertações e Teses dos Programas de Pós-Graduação.....	26
2.4 Artigos Nacionais – Base ANPAD.....	30
2.5 Base de Dados do <i>Spell</i>	33
2.6 Base de Dados do - Scopus.....	35
2.7 Análise Geral dos Estudos sobre Gestão Brasileira.....	39
3. TRAJETÓRIA DO CONCEITO DE CULTURA NAS CIENCIAS HUMANAS.....	42
3.1 Cultura – do Iluminismo ao Conceito Antropológico.....	42
3.2 Cultura e Antropologia: o Evolucionismo do Século XIX e sua Crítica.....	44
3.3 Quebra de paradigma: Franz Boas (1858-1942) e Malinowski (1884-1942).....	50
3.4 O Debate Moderno sobre Cultura.....	50
3.5 O Evolucionismo de Darcy Ribeiro.....	54
3.6 A Cultura na Perspectiva Deste Trabalho.....	55
4. CULTURA BRASILEIRA E CULTURA NACIONAL.....	57
4.1 A Construção Social da Cultura.....	57
4.2 Cultura Nacional.....	58
4.3 Cultura Brasileira.....	60
4.4 Trajetória Histórica da Cultura Brasileira.....	62
4.4.1 O índio.....	65
4.5 A Influência do Imigrante.....	68
4.6 Brasil como Sociedade Escravista.....	69

4.7 Modernidade Ambígua	73
4.8 Imaginários Culturais e Trajetórias Históricas	76
4.9 Cultura Nacional em Hofstede e sua Teoria das Dimensões Culturais	78
4.10 A Cultura no Universo Cooperativo.....	92
5. CULTURA ORGANIZACIONAL	99
5.1 Cultura Organizacional: Definições e Conceitos	99
5.2. Cultura Nacional e Cultura Organizacional	105
5.3. Funcionalismo Generalista <i>versus</i> Pós-Modernismo	106
5.4 Modelos Organizacionais	121
5.5 Cultura Organizacional no Contexto Cultural	126
6 INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	129
6.1 Epistemologia.....	130
6.2 Instrumentos de Coleta de dados	134
6.3 Resumo da Amostra	139
7 RESULTADOS.....	146
7.1 Análise Descritiva do IBACO.....	146
7.1 Análise Descritiva do VSM 2013.....	172
7.2 Relações entre as dimensões culturais de Hofstede e o IBACO	190
REFERÊNCIAS.....	201
Anexo I - INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL – IBACO.....	215
Anexo 2 – VALUES SURVEY MODULE	222
Apêndice 1 - Dissertações e teses – 2005-2016.....	227

Apêndice 2 – MC: abordagem noção de cultura	237
Apêndice 3 – MC: abordagens noções de cultura, cultura nacional e cultura brasileira	238
Apêndice 4 – MC: correlação conceitos da cultura, cultura nacional e cultura organizacional	239
Apêndice 5 – MC: correlações teóricas gerais	240

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho propôs analisar as correlações entre a cultura nacional, a cultura local e suas influências sobre o comportamento dos gestores brasileiros nas organizações.

Há uma crescente produção acadêmica que reflete sobre o processo de construção de uma cultura organizacional e de sua importância no esforço de consolidação de uma empresa no mercado. Igualmente é consenso que a cultura organizacional somente pode ser compreendida tomando-se como referência o ambiente cultural que oferece suporte às suas práticas e valores.

Embora não exista consenso sobre a definição de cultura organizacional, não restam dúvidas sobre sua importância. A presente pesquisa se apoia em Edgar H. Schein (1992) que define cultura organizacional como um sistema de valores próprios dos membros de uma organização que a diferencia das demais. Portanto, a “personalidade” da empresa, seus valores essenciais, o compartilhamento pela maioria de seus membros, produzem o caráter de “valor compartilhado” que torna um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento das pessoas.

Schein (1992) assim classifica os principais elementos da cultura organizacional: crenças, valores, costumes, ritos, cerimônias e redes de comunicação informal; interessa nesta pesquisa, de forma particular, as crenças (verdades concebidas ou aceitas a partir da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas) e os valores (elementos que determinam a importância das coisas). Os valores representam uma predeterminação consciente da ação das pessoas. Uma forma de identificar os valores de um grupo consiste na observação de como as pessoas do grupo ocupam seu tempo.

De maneira geral, admite-se o conceito de cultura organizacional como um constructo com as seguintes características: holística (sintetiza todos os elementos da organização), historicamente determinada, socialmente construída, definida antropologicamente e difícil de mudar, por envolver mudança de crenças e valores do grupo (HOFSTEDE, 1990). O autor define a cultura nacional a partir de cinco dimensões básicas: distância do poder, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade, aversão à incerteza e longa duração versus curta-duração (ASHKANASY, WILDEROM, PETERSON 2000). Hofstede define o Brasil

como uma sociedade coletivista com uma grande distância do poder; também é grande a busca de evitar a incerteza, num nível semelhante ao da Itália. As dimensões feminina e masculina são fortes e se confundem, baseando-se ao mesmo tempo no uso da autoridade e da sedução (MOTTA, CALDAS 1997, p. 30-31).

A partir do reconhecimento da importância do debate sobre cultura organizacional, este estudo pretende contribuir para o debate trazendo uma reflexão crítica acerca da trajetória histórica do conceito de cultura e cultura nacional. Por meio de uma pesquisa quantitativa e descritiva sobre o tema, aplicou-se o questionário do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) e o questionário desenvolvido por Hofstede (1996, 2010), o *Values Survey Module 2013* (VSM 2013). A correlação estabelecida entre os dois resultados providenciou a originalidade deste trabalho.

De maneira específica, o estudo se interessa pelas relações reversivas entre cultura, comportamento e imaginário, pois se orienta pela perspectiva antropológica de que a distinção dos comportamentos humanos está pautada na dimensão cultural, na aprendizagem e na forma com que cada grupo assimila os símbolos. Tais arquétipos são utilizados como embasamento teórico para a etapa de coleta e análise de dados. Por sua vez, a pesquisa bibliográfica busca esclarecer as bases epistemológicas deste trabalho e embasar as escolhas metodológicas das etapas de coleta e análise de dados.

A questão central desta pesquisa é *os valores e práticas que configuram as organizações recebem influências da cultura nacional?* O estudo parte da noção de que a cultura organizacional somente pode ser compreendida a partir do ambiente cultural que dá suporte a suas práticas e valores (FERREIRA E ASMAR, 2008; HOFSTEDE 2010).

Com o intuito de responder esta pergunta de pesquisa estabelece o objetivo geral que se configura na busca de identificar se os traços culturais brasileiros influenciam a cultura organizacional. Assim, os objetivos específicos visam a) identificar os valores e as práticas que tipificam a cultura brasileira; b) conhecer os valores e práticas dominantes no comportamento dos gestores e na cultura organizacional onde atuam; c) identificar as principais características da cultura brasileira segundo o modelo de seis dimensões culturais de Hofstede (2013); e, por

fim, d) estabelecer relações dialéticas entre essas dimensões, valores e práticas estudados.

A fim de atingir os objetivos estabelecidos, a pesquisa se encontra estruturada em seis seções. As iniciais se dedicam à apresentação sobre o conhecimento produzido sobre a gestão brasileira. Desta forma, o estado da arte se apresenta como tema relevante para a pesquisa. A segunda seção apresenta a produção científica nacional (artigos, dissertações e teses) e internacional (artigos) no período de 2005 a 2016. Por intermédio desta produção, o estudo mapeia o campo de conhecimento, aponta os principais resultados de investigação, as temáticas e abordagens dominantes ou emergentes, bem como, as lacunas e campos pouco explorados. Em seguida, uma pesquisa bibliométrica sobre o conceito de cultura e a trajetória histórica das elaborações conceituais e de seus principais paradigmas.

A terceira seção se dedica à exposição da origem do conceito de cultura e suas transformações a partir dos filósofos iluministas. Também apresenta o primeiro paradigma importante sobre o tema, à concepção evolucionista de Taylor que até hoje influencia ainda que de forma inconsciente o senso comum do mundo corporativo. Portanto, a seção busca apresentar a trajetória histórica do conceito no tempo e espaço, delimitando a compreensão da noção de cultura a fim de associá-la aos temas cultura nacional e cultura organizacional brasileira. Apresenta a ruptura paradigmática representada pela leitura antropológica de Franz Boas e sua crítica ao etnocentrismo e ao pensamento evolucionista, ponto de partida de uma visão cada vez mais complexa e relativista da questão cultural. A teoria evolucionista se reconfigura a partir das críticas de Boas, como mudança e não no sentido de melhoria. Participando desse debate, Darcy Ribeiro contribui com o que denominou de “etapas da evolução sociocultural”.

A quarta seção, seguindo as propostas conceituais e metodológicas esboçadas nas seções anteriores, identifica as especificidades do processo histórico de construção da cultura nacional, a cultura brasileira, a fim de compreender os tipos de cultura organizacional nela praticados. O intento é definir o entendimento do que é cultura nacional nos aspectos que interessam diretamente ao presente trabalho. Em seguida, apresenta-se um breve esboço histórico a fim de situar alguns traços característicos da cultura brasileira. O propósito desta seção é chamar a atenção para o intenso processo de construção e disputas ideológicas envolvidas na elaboração do

que se entende por cultura nacional. Portanto, as ênfases estão no caráter polimórfico do conceito e na variedade de seus elementos constituintes, produzindo uma forte relativização sobre a noção de uma singularidade nacional. Neste sentido, o estudo se apoia nas figuras relevantes do pensamento cultural brasileiro, Alfredo Bosi e Darcy Ribeiro.

A quinta seção se concentra na questão da cultura organizacional apresentando as concepções relevantes na compreensão contemporânea sobre o tema. Uma dimensão fundamental da cultura organizacional é seu papel na modelagem do comportamento. Assim, o trabalho chama a atenção para o caráter histórico da construção conceitual e opta por acompanhar diversos pesquisadores que leem criticamente os grandes autores deste universo, como Hofstede e Schein, e incorporar as contribuições “pós-modernas” de autores como Alcadipani e Crubellate. Esta seção demonstra as limitações de leituras excessivamente generalistas sobre questões culturais e, de forma específica, sobre a relevância de analisar questões comportamentais a partir de recortes temporais e geográficos bastante restritos. Desta forma, busca-se demonstrar o quanto a cultura organizacional depende da cultura onde está inserida para consolidar seus aspectos comportamentais e seu imaginário, elementos que interessam diretamente a esta pesquisa. Por fim, essa seção situa o debate em torno da cultura organizacional brasileira e da seguinte questão fundamental: em que medida o ambiente corporativo nacional, o comportamento e o imaginário do gestor brasileiro são elaborados a partir dos traços dominantes da cultura brasileira?

A sexta e, última, seção apresenta as etapas de coleta e análise de dados que consiste na estratégia caracterizada pela aplicação de um questionário ao público-alvo (gestores, docentes, técnico-administrativos) que permitiu identificar seus valores e práticas dominantes no que se refere à cultura organizacional. Paralelamente à aplicação do instrumento desenvolvido por Hofstede (1996, 2011), busca-se a identificação dos conceitos apurados por ele para os traços da cultura nacional brasileira. A aplicação do questionário do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) (FERREIRA et al, 2002) deu-se numa etapa em que 1.193 integrantes de uma organização presente em todo o território brasileiro responderam 30 questões afirmativas respeitando a escala de “1 – não se aplica de modo nenhum” até “5 – aplica-se totalmente”. Assim sendo, os resultados

indicaram a percepção que este grupo tem sobre a cultura organizacional da empresa em que atua. Em seguida, a amostra responde o VSM 2013, cujo instrumento possibilitou conhecer a percepção deste grupo sobre as dimensões culturais identificadas pela pesquisadora, consolidadas em Índice de Distância do poder (PDI), Índice de Individualismo versus Coletivismo (IDV), Índice de Masculinidade versus Feminilidade (MAS), Índice de aversão às incertezas (UAI), Índice de orientação a longo prazo (LTO) e Índice de Indulgência versus Restrição (IVR). Estes indicadores mensuram a percepção do grupo sobre traços culturais, possibilitando conhecer se houve influências na forma de agir dentro da organização.

O tema sobre o papel da cultura organizacional em relação à modelagem do comportamento é de tamanha relevância que se constitui, atualmente, em um campo autônomo de estudos acadêmicos. Este campo está voltado à investigação do impacto que indivíduos, grupo e estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas no interior das organizações, certamente, com o propósito de melhorar a eficácia organizacional.

Nesta perspectiva, as significativas contribuições desta pesquisa consistem na análise bibliométrica que permitiu entender que a cultura tem sido considerada pelos estudiosos da Administração como elemento fundamental para compreensão da cultura organizacional; contribui para o debate sobre cultura nacional e cultura organizacional por meio de dois questionários distintos, o IBACO, de percepção de valores da cultura organizacional, e as dimensões culturais de Hofstede. O cruzamento destes dados permitiu evidenciar que a cultura organizacional se estrutura, essencialmente, a partir dos elementos presentes em sua cultura nacional.

A fim de associar o caráter deste trabalho ao referencial teórico, objetivos e técnicas de análise, elaborou-se uma matriz de amarração com o objetivo de sistematizar as dimensões obrigatórias para garantir a qualidade da compreensão da pesquisa. “Todos os trabalhos, dissertações e teses, deveriam apresentar no seu corpo essa matriz, facilitando a compreensão concatenada do problema de pesquisa, dos objetivos desta, do modelo teórico adotado, das questões e/ou hipóteses de pesquisa e as técnicas utilizadas no tratamento dos dados” (MAZZON, 1981 apud TELLES, 2001, p.65). Esta proposta de estrutura instrumental apresenta uma síntese da pesquisa desenvolvida e auxilia a visualização concreta do trabalho realizado.

Problema de pesquisa (1)	Objetivo Geral (2)	Objetivos específicos (3)	Metodologia (4)	Coleta de dados (5)	Composição do Referencial Teórico (6)	Pesquisa de campo (7)	Tratamento dos dados obtidos (8)	Resultados		Conclusões (11)	Referências bibliográficas (12)	Título do Trabalho (13)
								Apresentação (9)	Análise (10)			
Se os valores e práticas que configuram as organizações sofrem influências da cultura nacional	Identificar se os traços culturais brasileiros influenciam a cultura organizacional.	<p>Identificar os valores e práticas que tipificam a cultura brasileira;</p> <p>conhecer os valores e práticas dominantes no comportamento dos gestores e na cultura organizacional onde atuam;</p> <p>identificar as principais características da cultura brasileira segundo o modelo de seis dimensões culturais de Hofstede (2010);</p> <p>Estabelecer relações dialéticas entre essas dimensões, valores e práticas estudados.</p>	<p>Pesquisa Quantitativa</p> <p>Descritiva:</p> <p>Questionário reduzido: com 6 fatores e 30 itens distribuídos igualmente entre os seguintes valores e práticas</p>	<p>Base de dados: Scopus</p> <p>Questionário:</p> <p>IBACO;</p> <p>VSM 2013</p>	<p>BOAS: particularismo histórico;</p> <p>RIBEIRO: antropologia dialética;</p> <p>BOSI: múltiplas culturas;</p> <p>HOFSTEDE e SCHEIN: caráter histórico</p> <p>ALCADIPANI, MOTTA; ROBBINS: contribuições pós-modernas</p>	<p>Coleta de dados com a população-alvo: 1.198 respondentes (687 mulheres e 506 homens) entre docentes, gestores e técnicos-administrativo de uma empresa de atuação a nível nacional.</p>	<p>Análise Qualitativa</p> <p>Tratamento estatístico</p> <p>Descritivo</p> <p>Distribuição de frequência</p> <p>Média</p> <p>Desvio padrão</p> <p>MANOVA</p> <p>Bonferroni</p>	<p>Seção 2: pesquisa bibliométrica – o “estado da arte” da gestão brasileira</p> <p>Seção 3: trajetória do conceito de cultura nas ciências humanas</p> <p>Seção 4: cultura brasileira e cultura nacional</p> <p>Seção 5 Cultura organizacional</p> <p>Seção 6: instrumentos de coleta e análise dos dados</p> <p>Seção 7: Resultados</p>	<p>A base teórica para compreender a cultura nacional fundamentou-se nas seis dimensões dos estudos de Hofstede</p>	<p>A cultura organizacional da empresa K é influenciada em alto grau pela cultura brasileira</p>	<p>HOFSTED E MINKOV, (2010);</p> <p>SCHEIN, (1992, 2001);</p> <p>FERREIRA, et al, (2002);</p> <p>FERREIRA E ASMAR, (2008);</p> <p>BOAS (2004)</p>	<p>Influências da cultura nacional em ambientes organizacionais</p>
AMARRAÇÃO	(1)	(2)	(2 e 3)	(4)	(3 e 5)	(6)	(4 e 6)	(4 e 6)	(4 e 6)	(2,6, 9,10)	(6,10 e 11)	(2 e 3)

2. PESQUISA BIBLIOMÉTRICA – O “ESTADO DA ARTE” DA GESTÃO BRASILEIRA

Essa seção apresenta o processo investigativo sobre o conhecimento produzido a respeito da gestão brasileira no período entre 2005 e 2016, especificamente, sobre modelos apresentando o “estado da arte” sobre o tema.

Por intermédio desta produção, o estudo mapeia o campo de conhecimento, aponta os principais resultados de investigação, as temáticas e abordagens dominantes ou emergentes, bem como, as lacunas e campos pouco explorados.

Esta seção também apresenta a aplicação da bibliometria em relação ao conceito de cultura e o repositório acadêmico criado, a partir dos trabalhos selecionados, é analisado por meio da utilização do *Excel* e do *software VOSviewer*..

2.1 Cenário das Pesquisas Acadêmicas sobre a Gestão Brasileira

O estudo utilizou os bancos de dissertações e teses dos cursos recomendados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) da área de administração e ciências contábeis. Os artigos nacionais e internacionais foram pesquisados nas bases *Scopus* e *Scientific Periodicals Electronic Library (Spell)* e anais da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).

Na etapa inicial do estudo bibliométrico, a análise das áreas dos artigos encontrados nos anais da ANPAD, na base do *Spell* e da CAPES se deu por meio da análise de conteúdo¹. Para tal, buscou-se identificar palavras-chave que apareciam com mais frequência nos artigos e também os autores com maior produtividade sobre o tema.

Trata-se de um tratamento dos dados tomando como base, segundo Chen *et al* (1994), as três leis de distribuição bibliométrica mais conhecidas: a Lei de Lotka, Lei de Zipf e Lei de Bradford. De acordo com Vanti (2002) a Lei de Lotka ou Lei do Quadrado Inverso, aponta para a medição da produtividade dos autores. A Lei de Zipf ou Lei do Mínimo Esforço consiste em medir a frequência do aparecimento das palavras em vários textos. A terceira lei, a Lei de Bradford ou Lei de Dispersão,

¹ Relação dos endereços eletrônicos dos sites pesquisados: ANPAD (<http://www.anpad.org.br>); *Scopus* (<http://www.scopus.com>); *Spell* (www.spell.org.br/) e CAPES (<http://www.capes.gov.br>).

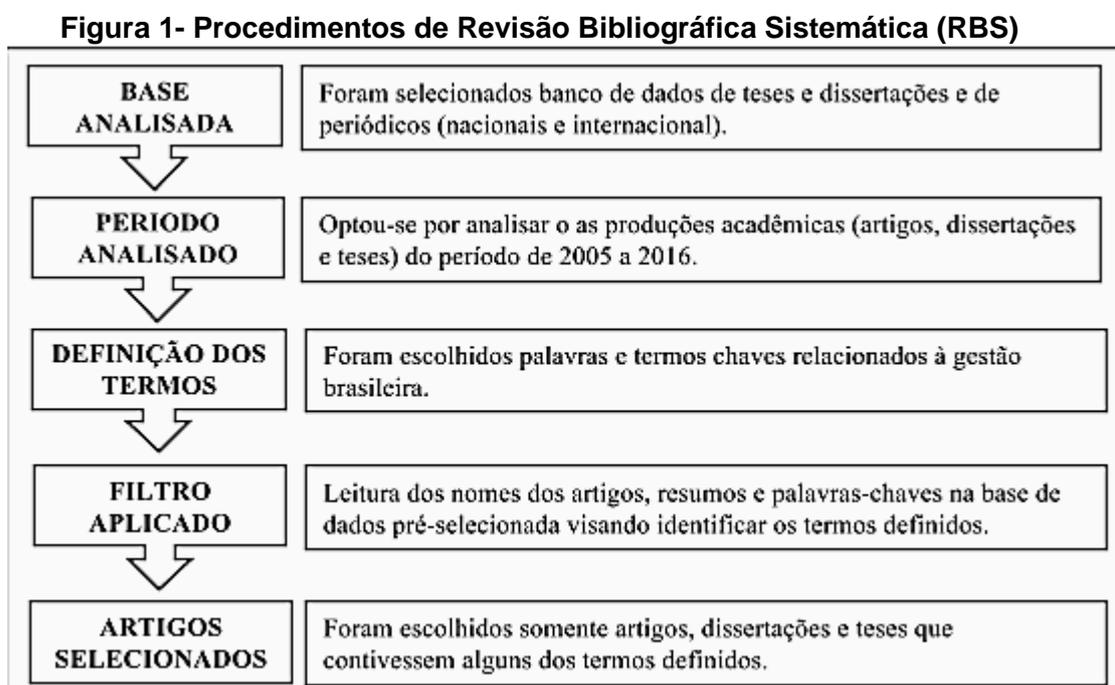
permite, frente à medição da produtividade das revistas, estabelecer o núcleo e as áreas de dispersão sobre um determinado assunto.

A produção acadêmica encontrada na base *Scopus* passou por uma sistematização dos dados e por uma análise do software *VOSviewer* que gera mapas de agrupamento e *clusters* baseados nos artigos selecionados; enfim, é um *software* que busca identificar categorias de pesquisa comuns nos artigos.

2.2 Estudo Bibliométrico e o Estado da Arte

O estudo bibliométrico é um processo também conhecido por Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) e compreende coletar, conhecer, compreender, analisar, sintetizar e avaliar um conjunto de artigos científicos com o propósito de criar um embasamento teórico-científico (estado da arte) sobre um determinado tópico ou assunto pesquisado (LEVY; ELLIS, 2006).

De acordo com Levy e Ellis (2006), a RBS é composta por três fases principais: 1) Entrada que corresponde à seleção dos dados e filtros de busca; 2) Processamento que é a relação entre documentação e análise e, 3) Saída que consiste nos resultados. (Figura 1).



Fonte: Adaptado pela autora (2016).

A análise sobre a produção acadêmica envolvendo o tema de pesquisa teve início com a seleção da base de dados:

- a) **Banco de dissertações e teses:** no Brasil, os programas de pós-graduação (mestrado e doutorado) são avaliados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Para este estudo optou-se por analisar todos os programas recomendados relacionados à área de Administração e Ciências Contábeis.
- b) **Banco de Artigos Nacionais e Internacionais:** foram analisados todos os artigos publicados nos anais de todos os eventos organizados pela Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e todos os artigos científicos no repositório do *Scopus* e do *Spell*.

Após a seleção da base de dados tornou-se imprescindível definir o período de análise no Brasil. Os estudos sobre Gestão Brasileira são ainda recentes, motivo pelo qual se optou por analisar os últimos dez anos de produção acadêmica, ou seja, de 2005 até 2016.

Definida a base de dados e o período a ser analisado, foi necessário definir o filtro, composto por termos relacionados à gestão brasileira e utilizado nos bancos de artigos (nacionais e internacionais), dissertações e teses, conforme disposto no Quadro 1.

Quadro 1 - Termos utilizados no processo de análise

Termos Nacionais	Termos Internacionais
Gestão Brasileira	<i>Brazilian Management</i>
Gestor Brasileiro	<i>Brazilian Manager</i>
Modelo Brasileiro de Gestão	<i>Brazilian Model Management</i>
Modelo de Gestão Brasileiro	<i>Brazilian Management Model</i>
Cultura Organizacional Brasileira	<i>Brazilian Organizational Culture</i>

Fonte: Elaboração própria (2016).

Esses termos foram procurados nos títulos, resumo e palavras-chave nos artigos, dissertações e teses e permitiram selecionar os artigos relacionados à Gestão Brasileira que serviu como alicerce para a pesquisa.

2.3 Dissertações e Teses dos Programas de Pós-Graduação

Há no Brasil o Sistema Nacional de Avaliação de Pós-Graduação (SNPG)

organizado pela CAPES que tem por objetivo a certificação da qualidade da pós-graduação brasileira e a identificação de assimetrias regionais e de áreas estratégicas do conhecimento para orientação das ações de expansão de programas de pós-graduação no território nacional. Os programas de pós-graduação com cursos reconhecidos pela CAPES estão divididos em 49 áreas de concentração (CAPES, 2016).

Na grande área de Ciências Sociais Aplicadas está contida a área de Administração que inclui os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, nos quais estão concentrados 184 programas de cursos de pós-graduação, mestrado profissional, mestrado e doutorado acadêmico. Desses programas, foram desconsiderados os relacionados ao curso de Turismo, restando, portanto, 173 programas.

Em relação a tais programas, 14 foram subtraídos da amostragem, pois durante a consulta os sites dessas instituições de ensino estavam indisponíveis. Desta forma, restaram 159 programas de pós-graduação para análise. Contudo, nem todos os programas puderam ser analisados detalhadamente, conforme motivos descritos na Tabela 1.

Tabela 1- Cursos analisados

Tipos de Programas de Pós-graduação	Quantidade	%
Em fase de homologação e sem trabalhos (dissertações e teses) defendidos	19	11,95%
Sem trabalhos (dissertações e teses) vinculados aos termos de pesquisa	130	81,76%
Com trabalhos (dissertações e teses) vinculados aos termos de pesquisa	10	6,29%
TOTAL	159	100,00%

Fonte: Elaboração própria (2016).

Verificou-se que 11,95% dos programas de pós-graduação ainda estão em fase de homologação e não possuem nenhuma dissertação ou tese defendida; outros 81,76%, não tiveram trabalhos selecionados pelo fato de não abordarem os termos pesquisados; por fim, apenas 10 programas de pós-graduação (6,29% do total) vinculados aos termos da pesquisa, atendem aos termos nacionais e internacionais pesquisados e já descritos no Quadro 1.

A utilização dos termos (palavras-chave) descritos permitiu selecionar 20 trabalhos (dissertações e teses) distribuídos pelos programas listados na Tabela 2.

Relativamente às notas, optou-se em detalhar por programa, sendo mestrado (M), doutorado (D) e mestrado profissional (F).

Tabela 2 - Cursos recomendados da área de Administração e Ciências Contábeis
GRANDE ÁREA: CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

ÁREA: ADMINISTRAÇÃO									
Nº	SIGLA	SIGLA E NOME DA INSTITUIÇÃO	UF	TOTAL DE PRGMs	ÁREA DE CONHECIMENTO	NOTA			ESTUDOS
						M	D	F	
1	FBV	FACULDADE BOA VIAGEM	PE	1	GESTÃO EMPRESARIAL	-	-	3	4
2	FGV/RJ	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/RJ	RJ	3	ADMINISTRAÇÃO	6	6	5	2
3	FGV/SP	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/SP	SP	5	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO, GESTÃO INTERNACIONAL E PARA A COMPETITIVIDADE	7	7	4	3
4	FUFSE	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE	SE	1	ADMINISTRAÇÃO	3	-	-	1
5	PUC/MG	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS	MG	2	ADMINISTRAÇÃO	4	4	5	5
6	PUC/RS	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL	RS	2	ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS	-	4	-	1
7	UERJ	UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	RJ	1	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	3	-	-	1
8	UFBA	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA	BA	3	ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE	5	5	4	1
9	UFMG	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS	MG	2	ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS	6	6	-	1
10	UNP	UNIVERSIDADE POTIGUAR	RN	3	ADMINISTRAÇÃO	4	4	4	1
Total de Programas de Pós-Grad. (M/D)				23	Total de Dissertações e Teses			20	

Fonte: Elaboração própria (2016).

Sobre os trabalhos selecionados, 10% são teses e 90% são dissertações. Para verificar quais os assuntos mais abordados, optou-se por elaborar uma relação das palavras-chave mais usadas, citadas minimamente duas vezes. Foram

encontradas 11 palavras-chave mais recorrentes nos artigos analisados, conforme mostra a Tabela 3.

Tabela 3 - Palavras-chave mais frequentes – Dissertações e teses

Nº	Palavras-Chave	Frequência
1	Cultura organizacional	9
2	Cultura organizacional brasileira	3
3	Liderança	3
4	Mentoria	3
5	Clima organizacional	2
6	Cultura	2
7	Cultura brasileira	2
8	Cultura mineira	2
9	Cultura regional	2
10	Inovação	2
11	Traços culturais nacionais	2

Fonte: Dados da análise (2016).

Ao todo foram 63 palavras-chave coletadas definidas pelos autores que foram citadas 107 vezes, sendo que a palavra-chave mais citada foi encontrada 9 vezes, o que corresponde a 8,4% do total das palavras-chave coletadas.

Para definir o contexto temporal, as palavras-chave foram separadas em períodos de cinco anos. Em seguida, foram selecionadas as citadas mais de duas vezes por período analisado, permitindo verificar o cenário de visibilidade de cada palavra. A Tabela 4 demonstra o resultado:

Tabela 4 - Contexto temporal da elite das palavras-chave – Dissertações e Teses

Nº	PALAVRAS-CHAVE	ANOS ANALISADOS		TOTAL
		2005-2010	2011-2016	
1	Cultura organizacional	3	6	9
2	Mentoria	3	-	3
3	Liderança	2	-	2
4	Cultura organizacional brasileira	-	2	2
5	Cultura	-	2	2
	TOTAL POR PERÍODO	8	10	18

Fonte: Dados da análise (2016).

Na Tabela 4, a palavra-chave, Cultura Organizacional é a única citada durante os 11 anos analisados e também a mais recorrente ao longo do período da análise, em seguida se destaca a palavra Mentoria.

Entre os 159 programas de pós-graduação analisados, foram identificados 23 trabalhos, abordando os temas “gestor brasileiro”, “gestão brasileira”, “modelo brasileiro de gestão”, “modelo de gestão brasileira” ou “cultura organizacional brasileira”, sendo 21 na modalidade dissertação e dois na modalidade tese.

Os dados segmentados podem ser visualizados no Apêndice 1. Em análise, nota-se que nos anos de 2005 e 2006 a preocupação era o estilo de gestão do país, já que o volume de executivos expatriados tinha aumentado bastante na década de 90 em virtude da globalização, do número de instalação de empresas, das fusões e aquisições que aconteceram no Brasil. Os executivos trouxeram consigo conceitos, modelos e ferramentas de gestão que foram incorporados à gestão das organizações no Brasil.

No período de 2007 a 2010 percebe-se uma preocupação com valores, ideias, comportamentos, práticas de negócios e modelos de gestão originários de culturas nacionais estrangeiras que passaram a ser praticados no Brasil e como esses valores afetam a liderança existente e orientam a cultura organizacional.

A partir de 2011 os estudos tratam de como os valores e a cultura regional ou brasileira podem influenciar a cultura organizacional, bem como os conflitos que ocorrem no clima organizacional. Um traço cultural típico brasileiro é a improvisação ou “jeitinho”, praticada por gestores como um recurso extra para a resolução das diversas situações do cotidiano organizacional.

Para dar continuidade à essa pesquisa, foi necessário verificar como está sendo tratado o assunto no âmbito das pesquisas em Administração.

2.4 Artigos Nacionais – Base ANPAD

O banco de dados da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) possui um consistente trabalho na promoção do ensino, da pesquisa e na produção de conhecimento dentro do campo das ciências administrativas no Brasil. A ANPAD é responsável por vários eventos acadêmicos, oferecendo espaços de intercâmbio entre professores, pesquisadores e estudantes.

O Quadro 2 estampa uma lista dos principais encontros.

Quadro 2 - Eventos da ANPAD

SIGLA	DESCRIÇÃO DO EVENTO
3Es	Encontro de Estudos em Estratégias
EMA	Encontro Nacional de Marketing
EnADI	Encontro Nacional de Administração de Informação
EnANPAD	Encontro Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
EnAPG	Encontro Nacional de Administração Pública e Governança
EnEO	Encontro de Estudos Organizacionais
EnEPQ	Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa em Administração
EnGRP	Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
Simpósio	Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica

Fonte: Elaboração própria baseado em dados da ANPAD (2016).

Foram consultados todos os artigos publicados nos anais dos dez eventos selecionados a partir de 2005; além desses eventos, a ANPAD é responsável também por quatro periódicos: Revista de Administração Contemporânea (RAC), *Brazilian Administration Review* (BAR), Tecnologias de Administração e Contabilidade (TAC) e RAC eletrônica (RAC-e).

Na Tabela 5 estão listados os congressos avaliados e o número de artigos por eles publicados ano a ano no período de 2005 a 2016. Em síntese, foram analisados dez anais do ANPAD e levando em consideração a quantidade de artigos publicados no período selecionado.

Tabela 5 - País de origem dos autores - Scopus

ANO	CONGRESSO										TOTAL POR ANO	
	3Es	AIB	EMA	EnADI	EnANPAD	EnAPG	EnEO	EnEPQ	EnGRP	Simpósio	Quantia	%
2005	98	0	0	0	788	0	0	0	0	0	886	5,59
2006	0	0	120	0	835	146	130	0	0	244	1.475	9,30
2007	127	0	0	125	966	0	0	138	120	0	1.476	9,30
2008	0	0	143	0	1.006	176	161	0	0	220	1.706	10,75
2009	137	0	0	75	879	0	0	83	113	0	1.287	8,11

2010	0	895	98	0	855	148	179	0	0	93	2.268	14,30
2011	123	0	0	70	871	0	0	96	116	0	1.276	8,04
2012	0	0	10 7	0	868	156	132	0	0	66	1.329	8,38
2013	120	0	0	65	854	0	0	103	244	0	1.386	8,74
2014	0	0	99	0	850	140	129	0	0	66	1.284	8,09
2015	107	0	0	51	863	0	0	103	141	0	1.265	7,97
2016	0	0	106	0	0	0	119	0	0	0	225	1,42
TOTAL	712	895	673	386	9.635	766	850	523	734	689	15.863	100,00
EM %	4,49	5,64	4,24	2,43	60,74	4,83	5,36	3,30	4,63	4,34	100,00	

Fonte: Elaboração própria com base nos Anais da Anpad consultados em 2016.

A Tabela 5 demonstra que o EnANPAD é o evento que se destaca com 60,74% do total dos artigos publicados. O maior volume de artigos aprovados ocorreu nos anos de 2010 e 2008, com respectivamente 14,3% e 10,75% do total da amostra.

Utilizando os termos (palavras-chave) descritos foi possível a seleção de dois artigos publicados no período de 2005 a 2016 da base de dados da ANPAD, que estão mostrados no Quadro 3.

Quadro 3 - Artigos ANPAD – 2005 - 2016

ANO	FOCO	OBJETO DE ESTUDO	AUTORES	CONTRIBUIÇÃO
2010 (Enanpad)	Investigar o nível de associação entre o modelo de gestão e os tipos de controles gerenciais adotados por empresas	80 indústrias brasileiras, classificadas pela Revista Exame	Luciane Reginato, Reinaldo Guerreiro	<ul style="list-style-type: none"> - As empresas enfatizam, no âmbito do modelo de gestão, os elementos planejamento e controle; - Os métodos de custeio mais utilizados são: absorção, ABC, padrão e meta; - Os indicadores de avaliação mais utilizados são: orçamento, ROI e EBITDA; - Os conceitos mais adotados são: Kaizen, <i>Just in time</i>, teoria das restrições, preço de transferência e margem de contribuição; - O modelo de gestão está associado aos tipos de controles gerenciais adotados.

2014 (Eneo)	Estudar a cultura organizacional no Brasil	Ensaio Teórico	Antônio Lima Ornelas Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira	<ul style="list-style-type: none"> - Os estudos acerca da cultura organizacional concentra-se um caráter ambíguo: reconhecem a necessidade de novos pressupostos teóricos e metodológicos, mas não se libertam das raízes culturais clássicas; - A sociedade contemporânea permanece centrada na lógica de mercado, e, dessa forma, continua sendo dirigida por critérios instrumentais.
----------------	--	----------------	--	--

Fonte: Elaboração própria com base nos Anais da Anpad.

Tratando-se de modelos de gestão, há uma preferência por parte das empresas por elementos de planejamento e controle, o que parece aceitável visto que suas atividades envolvem maior complexidade, necessitam ser planejadas e ter seus resultados controlados.

Essa preferência do modelo de gestão influencia a cultura organizacional que ainda está muito atrelada a critérios instrumentais e a lógica de mercado, dificultando a compreensão já que é um tema complexo.

Contudo, para dar continuidade à pesquisa, foi necessário também verificar dados sobre os resultados dos artigos nacionais e internacionais provenientes da base do *Spell*. Esse, portanto, é o próximo tópico a ser tratado.

2.5 Base de Dados do *Spell*

O *Spell* – *Scientific Periodicals Electronic Library* é um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita da produção científica. Tem como objetivo central promover o acesso, organização, disseminação e análise da produção científica de distintas áreas do conhecimento.

Utilizando os termos (palavras-chave) descritos foi possível a seleção de cinco artigos publicados no período de 2005 a 2016 da base de dados do *Spell* mostrados no Quadro 4:

Quadro 4 - Artigos Spell – 2005-2016

ANO	AUTORES	FOCO DO ESTUDO	CONTRIBUIÇÕES
2005	Gelson S. Junquilha, Claudiani Waiandt, Eloisio M. de Souza.	Analisar os principais modelos de organização do trabalho utilizados pelas organizações brasileiras.	<ul style="list-style-type: none"> - Tendência na utilização de modelos internacionais; - Identificação de falhas e ineficiências dos modelos internacionais, e necessidade de adaptá-los à realidade brasileira; - Elaborar uma gestão brasileira significa pensar em todos os intercessores que atuam em rede local.
2006	Alexandre Reis Rosa, César Tureta, Mozar José de Brito	Análise crítica dos estudos sobre cultura organizacional brasileira.	<ul style="list-style-type: none"> - Crítica ao essencialismo e proposta de ampliação da análise culturalista, incluindo as dimensões institucional e material da realidade brasileira; - Rearticular as interfaces entre cultura brasileira e cultura organizacional; - Reinterpretação do dilema organizacional brasileiro e de uma teorização organizacional mais ampla.
2008	Rebeca Alves Chu, Thomaz Wood Jr.	Compreender a diversidade institucional e cultural dos negócios nacionais.	Elaboração de um quadro híbrido, transitório e com ressignificações, marcado pela convivência entre traços pré-globalização e traços pós-globalização.
2010	Luciana F. Silveira, Fernando C. Garcia.	Compreender a influência da cultura nacional, no ambiente organizacional	Os resultados indicam que há uma forte influência da cultura brasileira neste ambiente administrativo, apesar do alto nível de normatização e socialização dos princípios de gestão da empresa escandinava.
2013	Leilianne M. Barreto, Angeli Kishore, Germano G. Reis, Luciene L. Baptista, Carlos A. Medeiros.	Discutir as relações entre a cultura organizacional e a liderança	Existência de correlações negativas entre a dimensão gerenciamento por exceção e a cultura inovativa e entre a dimensão consideração individualizada e a cultura hierárquica.

Fonte: Elaboração própria a partir da base *Spell* (2016)..

Percebe-se que inicialmente, em 2005, o foco dos estudos era compreender os modelos internacionais adotados pelas empresas brasileiras, e a importância de adaptá-los à realidade brasileira. Entre 2006 e 2008, os estudos buscam compreender a cultura brasileira e sua influência na cultura organizacional, além dos traços pré-globalização e traços pós-globalização. A partir de 2010, nota-se uma preocupação de como a cultura organizacional influencia o ambiente organizacional, assim como as relações com as demais áreas, por exemplo, liderança.

Para dar continuidade à pesquisa, fez necessário também, verificar dados sobre os resultados dos artigos nacionais e internacionais, provenientes da base do *Scopus*. Esse, portanto, é o próximo tópico a ser tratado.

2.6 Base de Dados do - Scopus

Scopus é a uma base de dados de resumos e citações de literatura revisada por revistas científicas, livros e anais de eventos. Essa base contém uma produção de pesquisa abrangendo as áreas de ciência, tecnologia, medicina, ciências sociais, artes e humanidades.

Os artigos nacionais foram selecionados a partir dos termos em português e inglês, descritos no Quadro 1. Assim sendo, foram selecionados os artigos contidos na Figura 2.

Figura 2 - Tela de busca na base Scopus

The screenshot displays the Scopus search results interface. At the top, there is a search bar with a complex query: (TITLE-ABS-KEY ("Gestão Brasileira") OR TITLE-ABS-KEY ("Gestor Brasileiro") OR TITLE-ABS-KEY ("Modelo Brasileiro de Gestão") OR TITLE-ABS-KEY ("Modelo de Gestão Brasileiro") OR TITLE-ABS-KEY ("Cultura Organizacional Brasileira") OR TITLE-ABS-KEY ("Brazilian Management") OR TITLE-ABS-KEY ("Brazilian Manager") OR TITLE-ABS-KEY ("Brazilian Model Management") OR TITLE-ABS-KEY ("Brazilian Management Model") OR TITLE-ABS-KEY ("Brazilian Organizational Culture")) AND DOCTYPE (ar OR re) AND SUBJAREA (mult OR arts OR busi OR deci OR econ OR psyc OR soci) AND PUBYEAR > 2004 AND (EXCLUDE (SUBJAREA, "ECON") OR EXCLUDE (SUBJAREA, "PSYC"))

Below the search bar, it indicates 17 document results. The results are listed in a table with columns for title, authors, year, journal, and citation count. The results are as follows:

Title	Authors	Year	Journal	Citation Count
Knowledge management framework to the university libraries	de Bem, R.M., Coelho, C.C.D.S.R., Dandolini, G.A.	2016	Library Management	0
Integration of R&D and new product development: Case studies of Brazilian high-tech firms	Jugend, D., Da Silva, S.L.	2014	International Journal of Business Innovation and Research	0
Implementing costs systems proposed by federal government: An analysis under a institutional lens [A implementação do sistema de custos proposto pelo governo federal: Uma análise sob a ótica institucional]	Borges, T.B., Mario, P.C., Carneiro, R.	2013	Revista de Administracao Publica	1
Brazilian management gurus as reflexive soft-HRM practitioners: An empirical study	Cooke, B., Macau, F., Wood Jr., T.	2013	International Journal of Human Resource Management	1
Are public officials really less satisfied than private sector workers? A comparative study in Brazil [Os funcionários públicos estão realmente menos satisfeitos que os trabalhadores do setor privado? Um estudo comparado no Brasil]	Borges, R.	2013	Revista de Administracao Publica	4
Indigenous brazilian management practices	Balbinot, Z., Minghini, L., Borim-de-Souza, R.	2012	Journal of Technology Management and Innovation	1

The interface also includes filters for Year (2016, 2014, 2013, 2012, 2011), Author Name (Wood, T., Alcadipani, R., Almeida, A., Almeida, F., Balbinot, Z.), and Subject Area (Business, Management and Accounting, Social Sciences).

Fonte: Scopus (2016).

No período de 2005 a 2016 foram publicados 17 artigos indexados no *Scopus* com uma média de publicações de aproximadamente 1,5 artigos por ano.

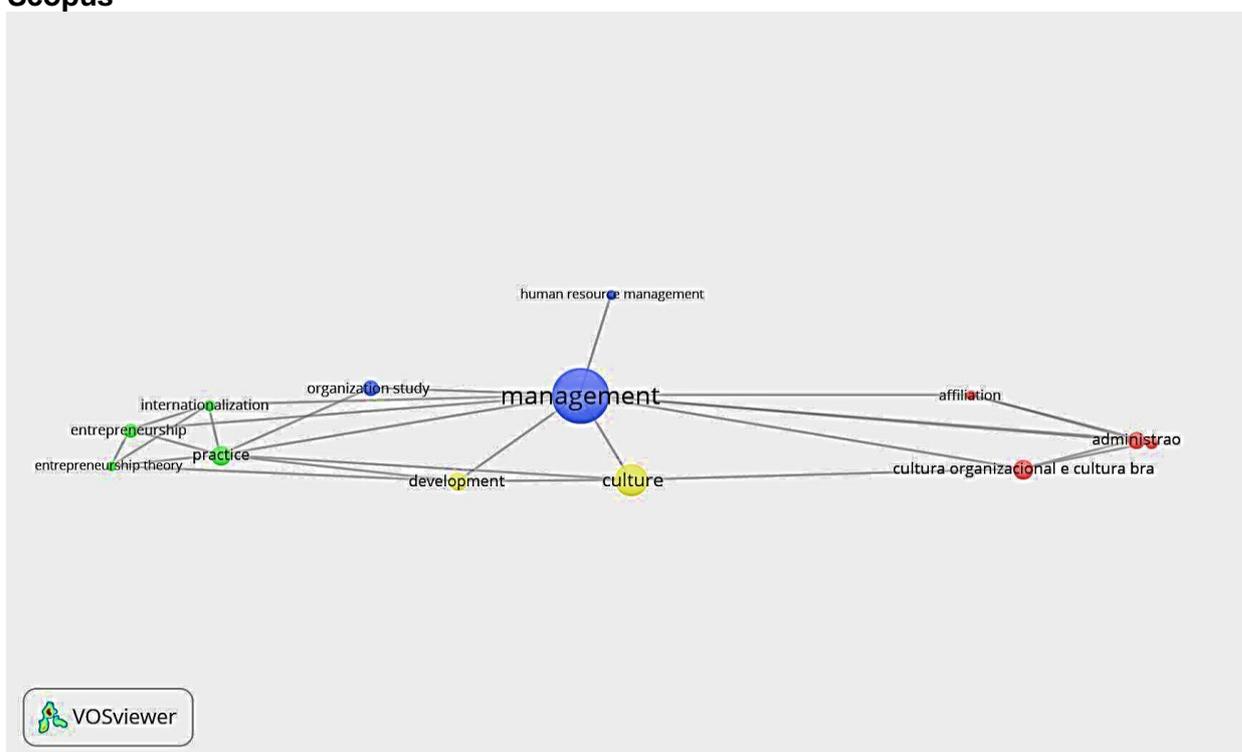
Os dados foram compilados e exportados até o *VOSviewer*, possibilitando mapear toda a produção. Os termos de destaque nas pesquisas dos artigos selecionados foram agrupados em quatro *clusters*, contidos no Quadro 5.

Quadro 5 - Produção dos artigos nacionais e internacionais por cluster - Scopus

CLUSTER	TEMAS ABORDADOS
1	Administração, Afiliação, Cultura Organizacional, Cultura Brasileira, Empresas.
2	Empreendedorismo, Teoria Empreendedorismo, Práticas, Internacionalização;
3	Administração, Estudos Organizacionais, Administração de Recursos Humanos;
4	Cultura, Desenvolvimento.

Fonte: Elaboração própria baseada no *Scopus* (2016).

Os temas mais recorrentes e as relações entre os mais pesquisados nos artigos estão mapeados na Figura 3.

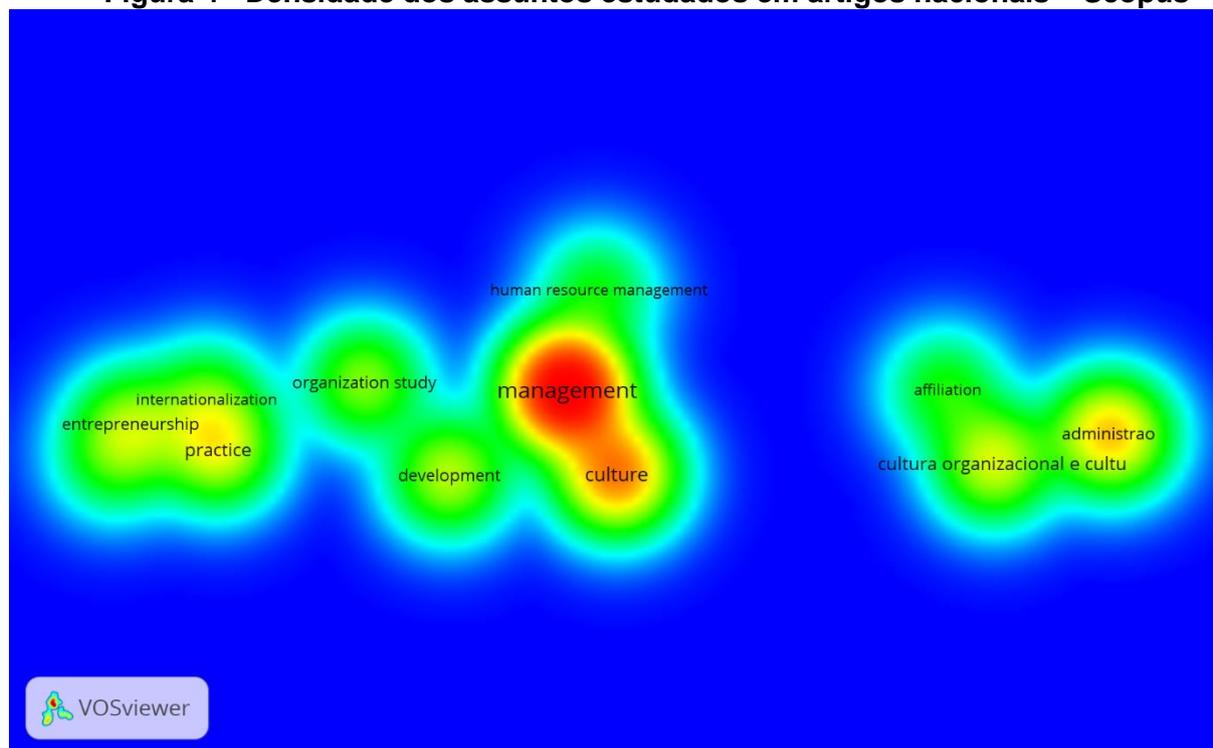
Figura 3 - Rede dos assuntos estudados em artigos nacionais e internacionais – Scopus

Fonte: Elaboração própria baseado no *Scopus* (2016).

Os círculos maiores correspondem aos temas mais relevantes, tais como, gestão e cultura. As linhas são as relações entre os assuntos abordados nos artigos. Nota-se uma maior inter-relação entre os temas referentes aos estudos organizacionais, desenvolvimento e empreendedorismo.

Ainda em relação à abordagem temática dos artigos do presente estudo, a Figura 4 permite verificar a frequência com a qual os assuntos são mais estudados:

Figura 4 - Densidade dos assuntos estudados em artigos nacionais – Scopus



Fonte: Elaborado pela autora baseado no *Scopus* (2016).

Nota-se pela Figura 4, uma área em vermelho mais intenso; ele demonstra quais os estudos que foram realizados com maior frequência, no caso, o destaque é para gestão e cultura. Quanto aos autores, são de diversos países, sendo que 80% são brasileiros. A tabela 6 mostra isso:

Tabela 6 - País de origem dos autores - Scopus

País	Quantia	%
Brasil	14	82,0
Reino Unido	1	6,0
Austrália	1	6,0
França	1	6,0
Total	17	100,0

Fonte: Elaborada pela autora baseada *Scopus* (2016).

Na área de administração, foram identificados 17 artigos da base de dados *Scopus*, abordando os temas: “gestor brasileiro”, “gestão brasileira”, “modelo de gestão brasileira”, “modelo brasileiro de gestão” ou “cultura organizacional brasileira”, mencionados no Quadro 6.

Quadro 6 - Artigos nacionais e internacionais – 2005-2016 – Scopus

ANO	AUTORES	NOME DO ARTIGO	FOCO DO ESTUDO
2007	Da Silveira, R.A., Crubellate, J.	<i>The notion of Brazilian organizational culture: Questionable generalizations and vague concepts</i>	Discutir a cultura organizacional, concentrando-se sobre a sua contribuição para a análise da cultura dentro das organizações
2008	Chu, R.A., Wood Jr., T.	<i>Brazilian cultural organization in post-globalization: Global or local?</i>	Entender a diversidade institucional e cultural dos ambientes de negócios nacionais.
2009	Zanini, M.T., Lusk, E.J., Wolff, B.	<i>Trust within Brazilian new economy organizations: An empirical investigation of gender effects benchmarked on Brazilian old economy organizations</i>	Verificar os perfis de gênero no que tange a confiança em supervisores, colegas e equipe para gestores brasileiros.
2010	Ferreira, F.V.	<i>Potentials of historical analysis in Brazilian organization studies</i>	Investigação histórica no campo dos estudos organizacionais, com especial destaque para a análise dos modelos.
2010	Almeida, F., Sobral, F.	<i>The social commitment of brazilian managers: The concept, a scale, and an empirical study of corporate social responsibility</i>	Analisar as atitudes dos gestores brasileiros em direção à responsabilidade social das empresas, definidas como a sua vontade de satisfazer simultaneamente os compromissos econômicos, legais e éticas.
2011	Vizeu, F.	<i>Rural heritage of early Brazilian industrialists: Its impact on managerial Orientation</i>	Entender a administração moderna nos países periféricos, analisar o caso do Brasil, onde o processo de modernização tem sido marcado por uma herança colonial único.
2011	Sampaio, C.H., Simões, C., Perin, M.G., Almeida, A.	<i>Marketing metrics: Insights from Brazilian managers</i>	Analisa como os gestores brasileiros abordam medidas de marketing.
2012	Alcadipani, R., Caldas, M.P.	<i>Americanizing Brazilian management</i>	Objetivo é discutir, a partir de uma perspectiva pós-colonial, o contexto e o processo de americanização da gestão brasileira.
2012	Rodrigues, S.B., Gonzalez Duarte, R., de Padua Carrieri, A.	<i>Indigenous or imported knowledge in Brazilian management studies: A quest for legitimacy?</i>	Analisar a evolução dos estudos de gestão no Brasil.
2012	Islam, G.	<i>Between unity and diversity: Historical and cultural foundations of Brazilian management</i>	Os estilos de gestão no Brasil, discutindo as práticas culturais documentadas na literatura.

2012	Nelson, S.A.	<i>Affective commitment of generational cohorts of Brazilian nurses</i>	Analisar as teorias de corte e profissionalismo geracionais para examinar a interação entre as relações supervisor-subordinado, conflito trabalho-família, o poder e comprometimento afetivo na interface na vida profissional.
2012	Balbinot, Z., Minghini, L., Borim-de-Souza, R.	<i>Indigenous brazilian management practices</i>	Compreender em que medida as empresas de países emergentes, especificamente, brasileiras, adotam práticas de gestão euro-americanos.
2013	Borges, R.	<i>Are public officials really less satisfied than private sector workers? A comparative study in Brazil</i>	Comparar os setores público e privado no que diz respeito à satisfação no trabalho, facilitando para os gestores brasileiros compreender as diferenças entre público e privado.
2013	Cooke, B., Macau, F., Wood Jr., T.	<i>Brazilian management gurus as reflexive soft-HRM practitioners: An empirical study</i>	Estudo empírico dos gurus da administração brasileira.
2013	Borges, T.B., Mario, P.C., Carneiro, R.	<i>Implementing costs systems proposed by federal government: An analysis under a institutional lens </i>	Utilizar a teoria institucional para estabelecer uma análise de como foi a implementação de instrumentos de gestão brasileira.
2014	Jugend, D., Da Silva, S.L.	<i>Integration of R&D and new product development: Case studies of Brazilian high-tech firms</i>	Examinar por que as grandes empresas de alta tecnologia, os resultados indicam que o coletivismo é característica da cultura organizacional brasileira, e manifesta-se em empresas através da adoção de equipes multifuncionais.
2016	R.M., Coelho, C.C.D.S.R., Dandolini, G.A.	<i>Knowledge management framework to the university libraries</i>	Propor um quadro de gestão do conhecimento para bibliotecas

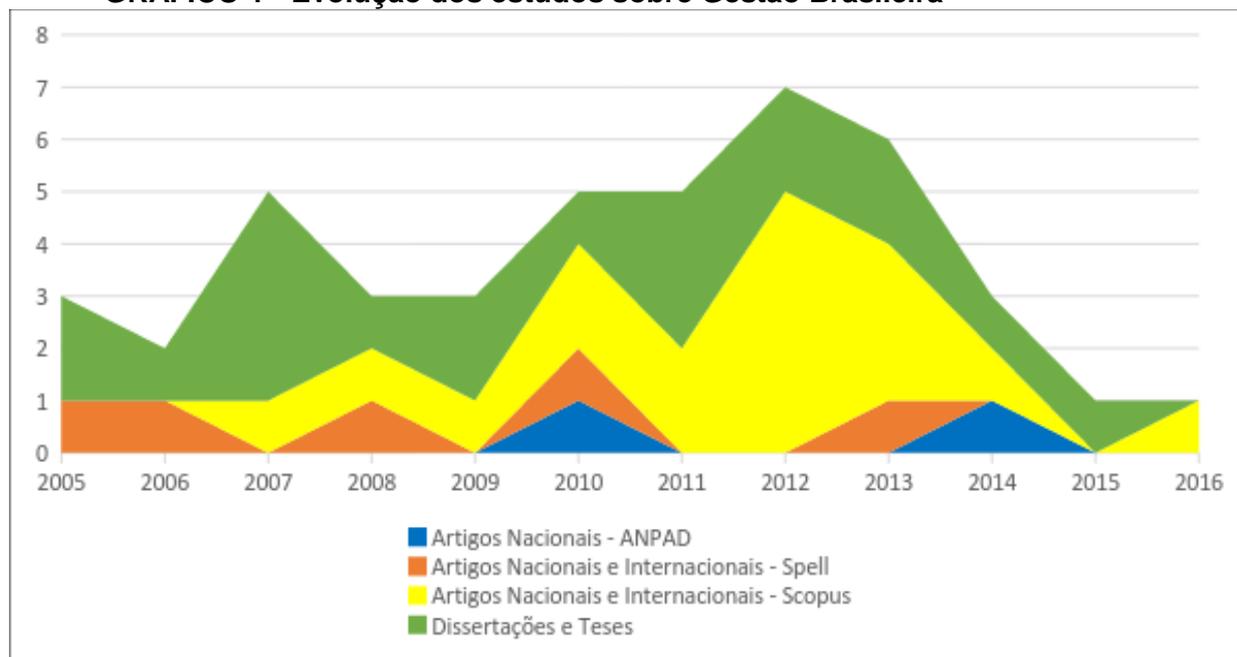
Fonte: Elaborado pela autora baseado no *Scopus* (2016).

Foram localizados outros artigos que tratam sobre a gestão brasileira, abrangendo os mais diferentes aspectos, tais como: diversidade, estilo de gestão, uso de modelos de gestão internacionais, ferramentas de gestão, bem como estudos que analisam as características culturais do Brasil.

2.7 Análise Geral dos Estudos sobre Gestão Brasileira

No período analisado por este estudo (2005-2016), dentro da área de Ciências Sociais e subárea de Administração, referente à temática de Gestão Brasileira, foram encontrados um total de 20 dissertações e teses, 24 artigos nacionais e internacionais. O Gráfico 1 exibe a evolução destes estudos ao longo do período analisado:

GRÁFICO 1 - Evolução dos estudos sobre Gestão Brasileira



Fonte: Elaboração própria (2016).

No Brasil, foram encontradas duas teses e dezoito dissertações, 5 artigos nacionais na base *Spell*, dois artigos na base da ANPAD, e por fim, dezessete artigos internacionais encontrados na base da *Scopus*, totalizando 44 trabalhos. Nota-se, portanto, que a pesquisa sobre a gestão brasileira está despertando mais o interesse dos pesquisadores a partir de 2010.

Os resultados da análise bibliométrica mostraram que a produção acadêmica é realizada por indivíduos isolados ou grupos de pesquisadores e são aplicadas em somente a um tipo de público ou de organização (estudos de caso). Isso contribuiu para que os resultados sobre a temática sejam amplos e diversificados; a despeito disso, evidenciou que há uma preocupação sobre a cultura organizacional e a forma que a cultura regional afeta e interfere na gestão organizacional.

Como o propósito desta pesquisa é procurar evidências sobre as influências da cultura nacional em ambientes organizacionais, torna-se relevante conhecer as tendências e aprofundar as discussões sobre os temas gestão e cultura.

A análise bibliométrica permite inferir que há diversas oportunidades para estudos, principalmente no Brasil. A convergência entre a proposta deste estudo e às pesquisas já realizadas, reside principalmente na relação entre os temas. Os temas

mais recorrentes, gestão e cultura estão intrinsicamente vinculados aos estudos organizacionais, entre outros. As figuras 3 e 4 demonstram satisfatoriamente esses efeitos.

Sobre os modelos de gestão utilizados pelos gestores brasileiros, os pesquisadores visam compreender os diferentes modelos existentes e, principalmente, analisar a aderência destes modelos internacionais em organizações brasileiras, bem como os conflitos gerados pelas divergências entre as culturas brasileiras e de outros países (Estados Unidos, Japão, Ásia).

A divergência cultural entre os países é decorrente de seus particularismos históricos como defendido por Boas. Entretanto, a cultura é mutável. Com a vinda de empresas estrangeiras para o Brasil, os gestores brasileiros foram “obrigados” a se adaptarem às formas de gestão empresarial alóctones².

A significativa contribuição da pesquisa bibliométrica para este estudo foi permitir entender que a cultura tem sido considerada pelos estudiosos da administração como elemento fundamental para compreensão da cultura organizacional. E por isto, a seguinte seção expõe a origem do conceito de cultura e suas transformações; a concepção evolucionista de Taylor e a relação entre cultura nacional e cultura organizacional brasileira.

² Alóctone é um termo composto originário do grego: *allos* (outros) + *khton* (terra). Significa aquilo que não tem suas origens no lugar onde existe.

3. TRAJETÓRIA DO CONCEITO DE CULTURA NAS CIÊNCIAS HUMANAS

Esta seção apresenta uma breve trajetória histórica do conceito de cultura, pois para efetivar os propósitos do trabalho foi imprescindível inteirar-se do debate em torno do tema. A seção inclui contribuições de antropólogos, sociólogos e psicólogos como forma de introdução aos temas da cultura nacional e organizacional brasileira abordados na seção seguinte.

3.1 Cultura – do Iluminismo ao Conceito Antropológico

A palavra cultura, em seu sentido original, tem um significado muito distinto daquele que lhe atribuímos hoje. A palavra romana deriva do verbo latino *colo*; segundo Raymond Williams (1921-1988), sociólogo inglês, cultura vem do termo latino *colere*, usado como sinônimo de cultivo de plantas e cuidado com a terra; também usado em relação à educação das crianças e culto dos mortos (TOMAZI, 2000, p. 175).

Assim, originada no verbo latino *colere*, cultura significa cultivo, cuidado, colheita. Como metáfora, cuidar, conduzir, cultuar, colher resultados (CHAUI, 2008, p. 55).

Com a Ilustração, no século XVIII, o termo cultura ressurge como sinônimo de civilização e, logo, adquire um sentido evolucionista num tempo linear cujo termo evolução passa a ser associado à noção de progresso (CHAUI, 2008, p. 55).

O conceito iluminista de cultura, no século seguinte, no alvorecer da Antropologia, tem um claro sentido ideológico em que as sociedades são hierarquizadas a partir de suas semelhanças com a Europa capitalista, deste modo, a sociedade teria cultura na medida em que possui “*estado, mercado e escrita*” (CHAUI, 2008, p. 55). Logo, a Europa se torna um paradigma de progresso. O juízo de valor etnocêntrico torna-se evidente na forma como algumas sociedades são consideradas primitivas e a cultura europeia capitalista é classificada como o topo da evolução, legitimando e justificando primeiro a colonização e depois o imperialismo (CHAUI, 2008, p. 56).

Essas ideias iluministas levam ao entendimento de que sociedades primitivas são aquelas que não atingiram o patamar da sociedade europeia, à época, considerada como a mais evoluída, a mais civilizada.

Até o final do século XVIII toda leitura sobre o tema era essencialmente filosófica. O termo cultura surge na ilustração francesa como sinônimo de civilização, associado à noção de progresso e à revolução filosófica que substitui uma ordem divina por uma visão antropocêntrica.

A partir de então, com o desenvolvimento e sistematização das ciências humanas e sociais, o debate sobre cultura passou a ser revestido de cientificidade. Assim, orientados pelo foco em entender o ser humano, os estudos começaram a evidenciar que os humanos, apesar de serem tão semelhantes em termos biológicos, são extremamente distintos em nível de comportamento.

O determinismo biológico e o geográfico foram pontos iniciais dessa discussão, ou seja, as primeiras formulações. O entendimento trazia a retórica de que a cultura (atividade inata) divergia de acordo com as raças ou outros grupos humanos; ou ainda, somos diferentes porque o ambiente físico é diferente. Essas teorias foram refutadas no início do século XX por vários antropólogos (LARAIA, 1993).

No século XIX, o surgimento da noção de evolução biológica, proposta por Darwin, agita o universo científico e, logo, surgem propostas de uma interpretação evolucionista do desenvolvimento humano e social. Nessa linha estão os estudiosos Morgan, Tylor e Frazer (CASTRO, 2005), que versam sobre uma abordagem metodológica comparativa; etnocentrismo, hierarquização das culturas e linearidade.

Contudo, a postura etnocêntrica e a hierarquização das culturas são criticadas por Franz Boas (CASTRO, 2005) que, prioritariamente, defende a autonomia e a difusão da cultura ao invés da evolução linear (BOAS, 2004).

Existem duas visões básicas herdeiras do particularismo histórico de Boas e do evolucionismo cultural. Primeira visão é a etnográfica que enfoca o particular e analisa as diferenças. A segunda é a comparativa que visa identificar regras gerais do universo cultural. A teoria evolucionista se reconfigura a partir das críticas de Boas, pois para ele a evolução é vista como mudança e não mais no sentido de melhoria.

A noção de cultura, ainda no século XIX, sofre uma importante mutação nas elaborações da filosofia alemã que entendida como diferença fundamental natureza e história. A ordem vital e biológica regida por leis de causalidade ordenam a adaptação do organismo ao meio ambiente. A ordem humana, por sua vez, se caracteriza pela ordem simbólica produzida por meio da linguagem e do trabalho.

Essa dimensão humana, essa transcendência que lhe permite ultrapassar uma situação dada, por meio de ações dirigidas a algo que está ausente, constitui a cultura. A linguagem e o trabalho ultrapassam os dados imediatos dos sinais e dos objetos de uso e os recriam numa nova dimensão; esse sentido imanente vincula os meios e fins transformando dados em fins, e estes em meios para novos fins possíveis. Desse modo, definem o homem como agente histórico e cultural (CHAUÍ, 2008, p.56).

O conceito de cultura surge dentro do esforço para explicar a aparente contradição entre a unidade biológica da espécie humana e sua gigantesca diversidade de comportamentos e valores. Ao passar dos anos, o conceito antropológico da cultura vai se firmando como heterogêneo, ou seja, não há uma única cultura para sociedades diferentes e, sim, várias culturas.

Na segunda metade do século XX a antropologia liberta-se de uma ideologia etnocêntrica e imperialista da cultura, assumindo que cada cultura exprime, de forma historicamente determinada, uma ordem humana simbólica com individualidade e estrutura próprias (BOAS 2004, p.57). Nesse momento, o conceito adquire uma abrangência crescente, passa a ser compreendida como campo no qual os sujeitos humanos elaboram símbolos e signos, instituem as práticas e os valores, definem para si próprios o possível e o impossível. O sentido da linha do tempo, as diferenças espaciais, o verdadeiro e o falso instauram a ideia de lei, o sentido da vida e as relações entre o sagrado e o profano (CHAUÍ, 2008, p. 57).

Ao mesmo tempo em que são iguais, os seres humanos são profundamente diferentes. Como se explica isso?

O esforço para entender a diversidade cultural das populações humanas pode ser dividido, de forma resumida, em três grandes momentos: as formulações pré-evolucionistas, essencialmente filosóficas; as teorias evolucionistas e as primeiras formulações metodológicas para entender cientificamente o comportamento sociocultural e as modernas teorias construídas em torno das noções do relativismo cultural e particularismo histórico.

3.2 Cultura e Antropologia: o Evolucionismo do Século XIX e sua Crítica

O sentido moderno do termo cultura aparece no século XVIII entre os iluministas franceses, onde adquire o sentido de soma dos saberes acumulados e

transmitidos pela humanidade, muito próxima de um sinônimo de “civilização”. Os iluministas concebiam a cultura em termos universalistas, a cultura da humanidade, uma palavra associada às ideias de progresso, evolução, educação, razão. A cultura estava, plenamente, inserida na ideologia iluminista e em seus modelos evolucionistas de graus de cultura. A França, evidentemente, estaria no grau mais avançado (CUCHE, 1999, p. 21).

A simbiose cultura-civilização vai ser contestada pelos alemães, no século seguinte; para eles a “*kultur*” define a “alma profunda” de um povo, enquanto a civilização indica o grau de progresso material ligado ao desenvolvimento econômico e técnico (idem, p. 24).

Na visão de Castro (2002), o estudo da sociedade, de um ponto de vista antropológico, se divide em duas visões. A primeira, etnográfica ou descritiva-interpretativa está voltada para a análise do particular e privilegiando as diferenças entre as sociedades, relativizando criticamente os conceitos do observador. A segunda, teórica ou comparativa-explicativa procura formular proposições sintéticas válidas para toda sociedade humana (CASTRO, 2002, p. 299).

A noção de que o sócio-cultural está “acima” do indivíduo e do natural está presente nos estudos de todos os importantes antropólogos com três visões distintas. Por um lado, está posto a interpretação de Spencer para quem a sociedade é o resultado da associação interativa de indivíduos, um instrumento para seus fins; constitui uma esfera supra-individual, mas natural (não distingue o homem de outros animais) e evolutiva. No extremo oposto encontra-se Durkheim que considera a sociedade um fenômeno, exclusivamente humano; uma “realidade supra-individual e suprabiológica, *sui generis*”; de natureza moral e simbólica; uma consciência coletiva irreduzível às suas partes. Boas, numa espécie de meio-termo, considera a cultura como uma “realidade extrasomática de tipo ideacional”, porém não constitui um domínio ontológico distinto; ela existe na mente dos indivíduos, sendo ao mesmo tempo individual e suprabiológica; para ele a sociedade é o instrumento de transmissão da cultura entre os indivíduos (CASTRO, 2002, p. 303).

A Ciência Antropológica estuda o homem e suas manifestações como um todo (visão holística); emprega o método comparativo e considera a cultura como âmbito próprio do humano (BARRIO 1996, p. 11). Considera o homem em sua dupla

dimensão de ser natural (corpóreo, biológico) e cultural (civilizado, simbólico), expressas em dicotomias clássicas como natureza-cultura, biologia-sociedade, etc. A antropologia cultural (ou sociocultural) se ocupa do estudo e descrição dos comportamentos aprendidos que caracterizam os distintos grupos humanos (BARRIO, 1996, p. 13).

A distinção dos comportamentos humanos está pautada na dimensão cultural; na aprendizagem e na forma com que cada grupo assimila os símbolos.

A antropologia desempenha tradicionalmente um papel unificador das muitas áreas da investigação científica e das humanidades, além disso, também oferece conhecimento integrador. Apesar de que a especialização progressiva das áreas de estudo tenha se revelado importante fator de desenvolvimento das ciências está cada vez mais claro que o estudo das partes somente pode progredir quando estas são postas em conexão com o todo; o que pressupõe uma abordagem interdisciplinar própria da antropologia (BARRIO 1996, 15). Deste modo, o entendimento do todo proveniente da compreensão de cada parte permite interpretar como cada sociedade vive e convive.

Um tema importante da antropologia cultural é a análise das ideias que uma sociedade, em seu conjunto, difunde sobre o que o indivíduo deve fazer, como tem que viver, pensar e comportar-se. Isso pressupõe, de um lado, uma cultura ideal (as normas ideais) de um povo, do outro uma cultura real, o verdadeiro comportamento dos indivíduos dessa sociedade. Entretanto, sempre há uma distância entre o que os indivíduos dizem que fazem ou deveriam fazer e o que de fato acontece. As normas ideais podem ser cumpridas de várias maneiras, ou serem ignoradas no todo ou em parte; logo, a cultura real é dotada de enorme dinamismo. As normas ideais exercem pressão sobre a conduta com o fim de garantir a preservação e coesão do grupo, a permanência da estrutura social e do sistema de poder estabelecido (BARRIO, 1996, 25-26).

Esta ciência que estuda com profundidade o ser humano e as reflexões da sua vida como cidadão do mundo, trouxe contribuições importantes para o estudo e definição da cultura. Subdividindo-se em social e cultural, a Antropologia estuda o comportamento do homem nas relações sociais, na organização política, seus costumes, valores, crenças, mitos e língua; em outras palavras, cultura como

determinante para diferenciar o ser humano de outros seres.

Com o advento da Antropologia, os conceitos sobre cultura foram se “modernizando”; adequando-se às épocas e aos pensamentos do período iluminista, com fundamentos da evolução do homem evoluído culturalmente à teoria evolucionista do homem biológico.

Os evolucionistas inauguram um âmbito organizado de obras e trabalhos que constitui uma nova ciência humanista. Amparada nas proposições de Darwin, a antropologia evolucionista gira em torno do desenvolvimento gradual da cultura humana desde o que se denominava “selvagismo” até o estado da civilização atual. Essa etapa constitui um avanço no sentido de que a simples especulação é substituída por métodos mais rigorosos de análise e observação. Sua principal fragilidade é a tendência de propor generalização histórica na forma de etapas universais de evolução, conseqüentemente, forçando os dados de campo a se enquadrarem no modelo pré-definido.

Três estudiosos expoentes do pensamento antropológico evolucionista, Lewis Henry Morgan (1818-1881), Edward Burnett Tylor (1832-1917) e James George Frazer (1854-1941), elaboraram teorias acerca da cultura do homem no final do século XIX. Para eles a cultura era linear e aprendida, passando por fases até atingir a civilização, tendo como modelo padrão a sociedade europeia.

Morgan, em seu livro *Ancient Society* (1877), oferece um complexo modelo evolucionista de desenvolvimento da humanidade desde o estado selvagem, passando pela barbárie até a civilização. Embora sua teoria represente um progresso, sobretudo, a respeito de progresso tecnológico (pedra, pré-cerâmica, cerâmica, metais, etc.). Baseado em testemunhos arqueológicos, suas observações acerca do passado cultural – quando fala de organização familiar e social – são inferidas teoricamente, sem base documental em que se basear e carregadas de juízos etnocêntricos, assim como, quando considera comunidades indígenas da atualidade como povos que não evoluíram do estágio primitivo original (BARRIO 1996, p. 80).

Edward Tylor, o pai da antropologia britânica, também trabalha com um modelo de desenvolvimento linear e progressivo que culminaria com as civilizações europeias modernas. Seu caráter etnocêntrico está evidente, por exemplo, em sua teoria da evolução do pensamento religioso: os cultos primitivos seriam originalmente

animistas, evoluindo para o politeísmo de povos como os egípcios e, posteriormente, evoluindo para cultos monoteístas como o cristianismo (BARRIO, 1996, p. 81). Considerado o pai da antropologia cultural, ele é o primeiro a oferecer uma definição formal de cultura, como todo o complexo de valores e capacidades adquiridos pelo homem na vida em sociedade; usa o termo no singular, como sinônimo de civilização e hierarquizada em “estágios”. Em seu livro *Primitive Culture* (1871), Tylor define cultura como “um todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (TOMAZI 2000, p. 176). Ao ressaltar seu aspecto de aprendizado, ele supera as noções correntes de transmissão genética dos conhecimentos e de imposição geográfica. Para Tylor, a sociedade não é produto de elementos geneticamente programados como ocorre entre os animais, mas das relações entre os homens e entre estes e a natureza, por conseguinte, definindo normas, regras, imagens, mitos e discursos; enfim, o universo das chamadas representações simbólicas. Tylor também destaca o papel da comunicação e da linguagem nos processos de transmissão, manutenção e transformação da cultura. Estes elementos são construídos socialmente e estão ligados à própria existência material da sociedade. Assim, para a antropologia, a cultura constitui um campo simultaneamente simbólico e material das atividades humanas (TOMAZI, 2000, p. 177).

Frazer, partindo das formulações de Morgan, em seu livro *O Ramo de Ouro* (1890) apresenta três etapas fundamentais de desenvolvimento do pensamento humano: a magia, a religião e a ciência. Fortemente influenciado pelo pensamento positivista de Comte, Frazer argumenta que estas três etapas significam esforços do homem para entender e controlar a natureza que o rodeia (BARRIO 1996, p. 82). Sua teoria apresenta uma elaborada concepção evolutiva das ideias religiosas que influenciou, por exemplo, o livro *Totem e Tabu* (1913) de Freud.

Fundamentalmente, a perspectiva evolucionista na Antropologia reduz todas as diferenças culturais a estágios históricos de um mesmo caminho evolutivo (CASTRO, 2005, p. 13). Toda humanidade, nesse modelo, segue uma trajetória unilinear e ascendente. Essa concepção pressupõe uma única humanidade, uma na origem e em sua trajetória que, embora siga canais diferentes, está impregnada de

uniformidade. Essa ideia, essencialmente iluminista, é distinta da antiga concepção poligenista que admite origens distintas para cada raça humana, o que explicaria sua desigualdade natural (CASTRO, 2005, p. 14). Tylor insiste que toda a natureza tem uma natureza homogênea, apenas situada em diferentes graus de civilização.

Uma vez admitida uma noção etnocêntrica de que os europeus constituam o degrau mais elevado da escada evolutiva, todos os grupos não ocidentais passavam a ser vistos como uma espécie de “museu vivo” da história humana, representando as distintas etapas seguidas pelos povos mais evoluídos (CASTRO, 2005, p. 14). Frazer compara os selvagens a crianças enquanto os europeus já estariam na idade adulta (CASTRO 2005, p. 15). Essa noção produziu um notável esforço para reconstituir com exatidão as etapas evolutivas através de análises baseadas em métodos comparativos e classificatórios. Aparentes contradições, como o fato de alguns valores e práticas entre europeus serem semelhantes aos de povos primitivos; a crença na magia era explicada como “sobrevivências” de estágios ultrapassados, noção essa que criou um grande interesse científico pelo folclore popular como ferramenta de análise dos estágios evolutivos de uma sociedade (CASTRO, 2005, p. 16).

Os pressupostos evolucionistas passaram a ser duramente criticados a partir das duas primeiras décadas do século XX quando a diversidade cultural humana é explicada através da ideia de difusão e não de evolução. Para os difusionistas, a presença de elementos culturais semelhantes em diferentes regiões do planeta não é prova de um mesmo caminho evolutivo, mas da difusão destes valores entre estes lugares (CASTRO, 2005, p. 17).

Para autores não evolucionistas não é possível explicar o funcionamento do ser humano com base em meia dúzia de regras, pois o homem e a sociedade são mais complexos; portanto, há de se atentar para a especificidade de cada grupo visualizando a sua trajetória histórica e o difusionismo cultural latente nas sociedades.

A ruptura ocorreu também em face do modo utilizado anteriormente de teorizar sem pesquisar, sem observar. O método comparativo dos evolucionistas é impregnado de etnocentrismo, ou seja, uma interpretação que considera o seu grupo étnico ou cultura o centro de tudo e mais importante que as outras culturas e sociedades. Para os críticos do evolucionismo, há a necessidade de focalizar o particular utilizando a etnografia como método de estudo.

3.3 Quebra de paradigma: Franz Boas (1858-1942) e Malinowski (1884-1942)

Dois importantes momentos de ruptura com a tradição evolucionista tanto em seus aspectos teóricos quanto práticos, constituem as obras de Franz Boas (1858-1942) e Bronislaw Malinowski (1884-1942).

Boas utiliza o termo cultura no plural; ele não acredita na reconstituição de um grande caminho evolutivo, mas na compreensão de culturas particulares, específicas; é famosa sua máxima de que, “na etnologia, tudo é individualidade” (BOAS, 2004, p. 92). Também critica o ordenamento de elementos culturais operado por Tylor como algo natural, destacando seu caráter etnocêntrico, considerando “atrasada” toda cultura que não exibisse valores aceitos na cultura ocidental (família monogâmica, ciência, propriedade privada, religião monoteísta) (CASTRO, 2005, p. 17).

Malinowski publicou em 1922 o livro *Argonautas do Pacífico Ocidental* argumentando que o antropólogo em seu trabalho de campo se torne capaz de observar uma cultura “por dentro” e que aprenda a compreender o “ponto de vista do nativo” e sua “visão de mundo”. Portanto, se torne capaz de compreender cada cultura em sua totalidade, sem fragmentá-la. Tal questão também é levantada por Boas (CASTRO, 2005, p. 18).

A visão de Malinowski, estar no campo para conviver com o grupo pesquisado, conhecer e interpretar seus hábitos e costumes para entender como vive aquela sociedade, foi de grande contribuição.

Porém, a ruptura não significa o fim do pensamento evolucionista. A tradição marxista, edificada, via de regra, em torno de uma sucessão evolutiva e unilinear de modos de produção, representa uma continuidade do pensamento de Morgan. Perspectivas multilineares para uma evolução humana estão presentes em autores como Leslie White (1900-1975), Julian Steward (1902-1972) e no brasileiro Darcy Ribeiro (1922-1997), que remonta sua linhagem intelectual à Morgan em seu livro *O Processo Civilizatório* (1968) (CASTRO, 2005, p. 21).

3.4 O Debate Moderno sobre Cultura

O conceito de cultura não é monolítico. O debate centraliza-se em duas visões básicas herdeiras do particularismo histórico e do evolucionismo. A primeira

defende a etnografia como base de pesquisa e a análise das diferenças entre as sociedades. A segunda, o método comparativo e a visão da similitude entre os povos com regras únicas.

Há uma unanimidade em torno do caráter histórico-social da construção cultural. Desde seu nascimento, o indivíduo tem sua experiência e seu comportamento moldados pelos costumes da sociedade em que vive. “A cultura fornece a matéria-prima com a qual o indivíduo faz a sua vida” (BENEDICT, 2013, p. 171); assim, a sociedade é inseparável dos indivíduos que a compõem; o próprio comportamento do indivíduo é selecionado nas instituições de sua cultura; inversamente, todo traço cultural é fruto, em alguma medida, da contribuição de um indivíduo (BENEDICT 2013, p. 172-173). Dessa forma, o indivíduo é produto da sociedade em que vive e a sociedade é fruto da cultura dos indivíduos que a compõem.

O termo cultura é profundamente polissêmico e amplo. Podemos definir cultura como “um sistema de representações simbólicas que expressam formas comuns de apreender o mundo, possibilitando a comunicação entre os membros de um grupo” (FLEURY, 1987, p. 7). A cultura é recheada de símbolos e expressa múltiplas significações do universo simbólico e suas relações com outras instâncias da prática social, como é o caso das relações de poder. Na ciência antropológica a dimensão simbólica integra todos os aspectos da prática social; tal como no caso das regras de um jogo. Trata-se de uma estrutura que atribui significado a certas ações a partir de mediações. A percepção da realidade legitima-se através dos processos de explicação e justificação. Tais processos dão origem ao universo simbólico de uma dada sociedade, além disso, constroem o consenso social sobre a apreensão da realidade viabilizando a comunicação que indicaria a presença de um processo dialético entre ideias e processos sociais de sustentação e legitimação (FLEURY, 1987, p. 8).

A esse respeito, Durhan (1980) acredita que há uma relação de complementaridade entre os conceitos de cultura, ideologia e crítica às tentativas de suprimir um conceito e absorvê-lo pelo outro. Acompanhando o filósofo marxista Antonio Gramsci (1891-1937), ele argumenta que todo sistema simbólico é ideológico e, enquanto tal constitui uma forma de dominação; melhor dizendo, constitui na

dimensão política dos processos culturais na qual os sistemas simbólicos são elaborados e transformados para organizar uma prática política e legitimar uma situação de dominação. No entanto, a politização de um elemento cultural e seu uso como instrumento numa luta de poder não esgota seu significado (FLEURY, 1987, p. 9).

Quanto à ideologia, a crítica mais comum é de que o conceito se relaciona, exclusivamente, com a esfera de poder e manutenção dos interesses de classe, impedindo que os elementos culturais da sociedade sejam pensados como algo mais que simples representações dos valores e crenças da classe dominante (TOMAZI 2000, p. 184).

Para Chauí, é no campo da ideologia que os sujeitos explicam as formas de suas relações sociais, econômicas e políticas. A origem da sociedade e do poder político explica as formas “corretas” de conhecimento e ação buscando justificar os conflitos e desigualdades como naturais e justos. Assim, a ideologia constituiria um discurso sobre o social e sobre a política, pretendendo fazer coincidir as representações sobre o social e o político com aquilo que seriam na realidade. Nessa concepção ocorre uma separação entre as esferas de realidade e representação, uma oposição entre falso e verdadeiro. Há outras concepções, como a do pensador italiano Antonio Gramsci para quem a ideologia constitui muito mais uma “visão de mundo”, mas uma forma de compreensão, uma falsa consciência. Nessa situação, a luta ideológica seria basicamente um conflito de visões do mundo (CHAUÍ, 2000, p. 216-219).

Entretanto, para Berger e Luckmann (1967), a questão do poder e das relações de dominação é secundária, embora reconheçam que o processo de definição de uma determinada “realidade” é fundamentado no processo de afirmação de um grupo dominante. Defendem que a vinculação entre uma definição particular de realidade e interesses concretos de poder constituiria uma ideologia (BERGER, LUCKMANN, 1967, p. 123).

As novas teorias sobre a cultura reconstróem fundamentos surgidos ao longo dos séculos XVIII, XIX e XX, tais como o conhecimento pela linguagem de Ward Goodenough (1919-2013), o estruturalismo de Levi-Strauss e a leitura semiótica de Geertz.

Roger Keesing, em *Theories of Culture* (1974) classifica as teorias em adaptativas e idealistas. Para os adaptativos, a cultura constitui um sistema de padrões de comportamento socialmente transmitidos que adaptam as comunidades humanas aos seus fundamentos biológicos. Mudanças culturais constituem, primariamente, um processo de adaptação equivalente à seleção natural (MEGGERS, 1977).

Keesing, por sua vez, classifica os idealistas em três tipos de abordagens: a primeira considera a cultura como um sistema cognitivo, um sistema de conhecimento situado epistemologicamente no mesmo domínio da linguagem, e, portanto observável (W. Goodenough). A segunda identifica a cultura como um sistema estrutural (Levi-Strauss). A terceira abordagem, proposta por autores como Geertz e Schneider, considera cultura como sistemas simbólicos (MEGGERS, 1977).

Marcel Mauss (1872-1950) e Lévi-Strauss defendem que a antropologia, ao analisar uma sociedade determinada, não deve analisar isoladamente seus sistemas econômicos, políticos ou ideológicos, para depois tentar compreendê-los. O antropólogo deve buscar integrar todos estes aspectos em termos de práticas sociais que unificam estas múltiplas dimensões pelo significado que possuem em conjunto. Segundo esses autores, uma sociedade deve ser compreendida de forma integrada e não separando ideias de seu contexto, pois “os membros de uma sociedade vivem a cultura ao mesmo tempo em que a produzem” (TOMAZI, 2000, p. 178).

Assim, a antropologia não diferencia a realidade social e o universo simbólico; por exemplo, ela compreende os mitos e explicações religiosas que o homem elabora sobre sua realidade como elementos que interferem e explicam a produção dessa realidade e não como distorções ou noções falsas dessa mesma realidade. Nesse sentido, numa dada sociedade em que a análise se debruça sobre a obediência às regras religiosas como estímulo ao trabalho e à poupança, ajuda a compreender a lógica da organização de sua economia e de suas relações de trabalho. Entretanto, a realidade não é auto-evidente, pois ela sempre é vista através de um filtro cultural. O grande mérito da antropologia é de que, a partir da experiência de estudar outras sociedades, “ela se tornou capaz de olhar para nossa própria sociedade com outros olhos e melhor compreender suas regras, mitos e ritos” (TOMAZI 2000, p. 179).

Por fim, Geertz analise a cultura “não como um complexo de comportamentos concretos, mas um conjunto de mecanismos de controle, planos, receitas, instruções para governar o comportamento”. Para Geertz as duas abordagens anteriores são problemáticas; tanto Goodenough como Strauss seriam reducionistas ao pretender decodificar a cultura (LARAIA, 1993, p. 63-64).

3.5 O Evolucionismo de Darcy Ribeiro

A perspectiva evolucionista é retomada, em termos multilineares e despojada das conjecturas sobre origens de costumes e instituições na obra de Darcy Ribeiro, neste momento, utilizado como referência para análise da trajetória histórica da cultura brasileira.

Segundo o autor, os estudos antropológicos necessitam da formulação de um esquema global de etapas da evolução sociocultural. Esta ausência, em seu entendimento, produz quatro tipos de problemas nas Ciências Sociais: 1) a falta de um modelo teórico que dê conta de problemas de grande abrangência, como a questão da modernização; 2) a redução de estudos antropológicos sobre dinâmica cultural e microanálises; 3) estudos funcionalistas são privilegiados em detrimento de generalizações na perspectiva diacrônica e 4) a contingência de se deixar implícita uma teoria de evolução que jamais se discute abertamente.

Sua teoria da evolução sociocultural parte das formulações de Lewis H. Morgan em seu livro *Ancient Society* (1877). Morgan afirma que a história humana é “uma em sua origem, uma em sua experiência e uma em seu progresso”, sendo divididas em três etapas gerais de evolução: selvageria, barbárie e civilização (RIBEIRO, 2003, p. 2).

Para Darcy Ribeiro, a história das sociedades humanas pode ser explicada em termos de sucessivas revoluções tecnológicas que as conduzem, de forma mais uniforme que diferenciada, de uma posição inicial de caçadores/coletores para distintos modelos de organização da vida social. Essa evolução dos conteúdos culturais não ocorre de forma arbitrária, mas está sujeita a três imperativos: primeiro, o caráter acumulativo do progresso tecnológico; segundo, as relações recíprocas entre o equipamento tecnológico empregado por uma sociedade em sua ação sobre a natureza com as formas de organização das relações internas entre seus membros

e suas relações com outras sociedades; terceiro, a interação entre os esforços de controle da natureza com a ordenação das relações humanas e seu patrimônio simbólico. Esses três imperativos (tecnológico, social e ideológico) e suas conexões permitiriam, segundo ele, classificar as etapas evolutivas numa base tecnológica que corresponderiam às classificações complementares de ordem social e ideológica (RIBEIRO, 2000, p. 6). Todavia, ele reconhece que muitos autores consideram inexecutável, sem valor operacional, aplicar uma tipologia universal de respostas socioculturais às formas tecnológico-produtivas. Darcy Ribeiro defende a operacionalidade de seu modelo teórico com o argumento de que ele oferece um quadro geral da evolução sociocultural do homem, desdobrável em subdivisões específicas que pode ser aplicada a situações concretas e servir como ponto de partida para generalizações científicas que analisam relações sincrônico-funcionais (RIBEIRO, 2003, p. 7).

Darcy Ribeiro prossegue argumentando que há dois processos simultâneos e complementares de autotransformação na evolução sociocultural das sociedades: diversificação e homogeneização. No primeiro, as sociedades crescem e diversificam seus patrimônios culturais e, no segundo, a fusão das entidades étnicas e seus modos de vida em unidades cada vez mais inclusivas, uniformizando seu patrimônio cultural. Essa tendência à uniformização, segundo ele, obedece ao imperativo básico da uniformidade da própria natureza sobre a qual o homem atua, obrigando-o a se adaptar às regularidades externas que o rodeiam. Esse processo seria reforçado por três contingenciamentos de natureza extracultural: a própria uniformidade da natureza humana e de sua estrutura biológica; os contingenciamentos da vida associativa, a necessidade de ordenar a interação social para efeitos de reprodução do grupo (família, incesto, etc.) e da produção econômica (divisão de trabalho) e, por último, os contingenciamentos de natureza psicológica que derivam de uma estrutura neuropsicológica e mental comum a todos os seres humanos (RIBEIRO, 2003, p. 9).

3.6 A Cultura na Perspectiva Deste Trabalho

Relativamente à cultura, neste trabalho, serão utilizadas abordagens com ênfase nas teorias do particularismo histórico desenvolvido por Frans Boas (2004).

Afinal, o autor defende a ideia de que são as investigações históricas o caminho para a descoberta da origem dos traços culturais das sociedades, bem como para compreender como esses traços culturais nelas se firmaram. O particularismo histórico é o que fundamenta os caminhos seguidos por diferentes culturas, em função dos diferentes eventos que enfrentou (LARAIA, 1993).

Boas foi o precursor da teoria do relativismo cultural associada à evolução multilinear das sociedades, o que corresponde à ideia de diversidade cultural, ideia predominante sobre cultura, na Antropologia moderna (LARAIA, 1993).

Relativismo Cultural é a abordagem dominante no campo dos estudos transculturais; sua lógica é de que não existem critérios absolutos que permitam classificar culturas como superiores ou inferiores; assim, deve haver uma suspensão de julgamento toda vez que estamos diante de uma cultura diferente da nossa (HOFESTEDE ET AL, 2010, p. 40).

Por fim, o propósito desta seção consiste em relacionar os principais estudiosos do conceito de cultura para na próxima seção compreender as concepções de cultura nacional e cultura organizacional.

4. CULTURA BRASILEIRA E CULTURA NACIONAL

4.1 A Construção Social da Cultura

Seguindo as propostas conceituais e metodológicas esboçadas nas seções anteriores, procurou-se identificar as especificidades do processo histórico de construção da cultura nacional, a cultura brasileira, a fim de compreender os tipos de cultura organizacional nela praticados. Inicialmente, pretende-se definir o entendimento do que é cultura nacional nos aspectos que interessam diretamente ao presente trabalho. Em seguida, apresenta-se um breve esboço histórico a fim de situar alguns traços característicos da cultura brasileira.

Conforme apresentado na terceira seção, a noção de cultura é fundamental para compreender o comportamento das pessoas em sociedade porque ela é o filtro através da qual o ser humano percebe a realidade, o roteiro e a bagagem que ele emprega em todos seus processos analíticos; conseqüentemente, o ser humano é um ser cultural. Também mostrou que não existe uma cultura universal, pois cada grupo humano, cada sociedade, produz historicamente sua própria cultura.

Embora isso pareça muito óbvio, houve durante muito tempo uma crença, entre os iluministas europeus, de que havia de fato uma cultura universal que diferentes sociedades humanas estavam em diferentes níveis de uma corrida evolutiva até essa universalidade. Conforme apresentado, havia ainda uma crença etnocêntrica de que os povos europeus estavam na vanguarda dessa corrida.

Esse tipo de mentalidade também se observa nas primeiras formulações sobre cultura organizacional e modelos gerenciais; herdeiros diretos das dinâmicas de expansão econômica e política da Europa e Estados Unidos sobre o restante do mundo. Deste modo, alguns teóricos desenvolveram modelos gerenciais que deveriam ser integralmente reproduzidos em outras partes do mundo, desprezando suas especificidades culturais. Um exemplo foi que, em 1974, Hickson e Hinings chegaram a propor sua hipótese da *culture free*, declarando que um núcleo harmônico de relações dotado de uma racionalidade estrutural particular está presente em diversas sociedades e é independente de seu *background* cultural; em outras palavras, bastaria reunir um conjunto de práticas que se mostrassem eficientes para formular um modelo administrativo com validade universal; esta é a chamada teoria

convergente (HICKSON, HININGS, 1974).

4.2 Cultura Nacional

Enquanto unidades políticas, as nações são uma invenção relativamente recente na história humana, datam do final do século XVIII e transformam-se num fenômeno no século XIX. Todavia, o nacionalismo que consiste na identificação do indivíduo com um estado nacional tornou-se um fenômeno do século XX (HOFSTEDE ET AL, 2010, p. 35).

A nação pode ser definida como uma comunidade humana de composição racial variável que fala uma língua comum e se unifica com base na coparticipação de um conjunto de tradições que lhe confere entidade cultural e uma vigorosa noção de sua própria singularidade. A nação se considera um povo singular frente aos demais e que aspira ao auto comando de seu destino, desígnio comumente alcançado pelo domínio de um território pertencente a uma entidade política que é o estado nacional (RIBEIRO, 1975, p. 56).

O estado é macroétnico opera em uma base territorial e não meramente étnica ou de parentesco absorvendo as populações que caem sob seu controle, constituindo uma unidade cívica, a nação. Sua coesão é dada pela dominação política, pela uniformidade cultural oriunda de seu núcleo metropolitano e pela auto-identificação, mais ou menos exclusiva, que lhe permite a existência de vastas populações de diferentes etnias vivendo em áreas extensas se reconhecendo como entidades singulares, como é o caso dos povos hispânicos ou lusitanos. As nações, por sua vez, estão inseridas em grandes *tradições civilizatórias*, categorias cultural-ideológicas, grandes correntes culturais que subsistem a um processo civilizatório na forma de ideais dignificados pela tradição, como a noção que os povos germânicos que ocuparam a Europa adquiriram de continuadores da cultura romana. Neste momento, também se insere a noção de cultura ocidental cristã (RIBEIRO, 1975, p. 57).

Em termos básicos, cultura nacional é o conjunto de elementos pela qual um povo afirma sua identidade, ou seja, sua consciência de constituir uma parcela específica dentro da coletividade mundial. Não se trata, evidentemente, de algo transmitido pela posse de um passaporte, tampouco algo adquirido psicologicamente ou

geograficamente; é um processo social permanente e conflitivo de edificação da identidade de um povo e, enquanto tal, nunca está acabado porque está carregado de contradições históricas, luta e pacto, continuidade e ruptura; velho e novo e, acima de tudo, envolve conflitos de interesses e bases comuns de um entendimento grupal (VANNUCCHI, 1999, p. 41-42).

Na perspectiva sociocultural de Vygotsky, através da linguagem e da interação social o indivíduo se apropria ativamente do conhecimento acumulado em seu grupo social e, a partir deles elabora sua interpretação e representação da realidade. A cultura, assim, modifica seus processos psíquicos; o homem é um ser socio-histórico (OLIVEIRA 1999, p. 89).

Ao se pensar em termos de uma cultura nacional é importante levar em consideração duas dimensões. A primeira delas é o caráter histórico-cultural do que é ser “nacional” com destaque para os elementos comuns dessa comunidade. A segunda, é o caráter ideológico que chama a atenção para os conflitos e contradições inerentes a essa mesma sociedade; como adverte o professor Alberto Bosi,

[...] não existe uma cultura brasileira homogênea, matriz dos nossos comportamentos e dos nossos discursos. Ao contrário, a admissão de seu caráter plural é um passo decisivo para compreendê-la como um ‘efeito de sentido’, resultado de um processo de múltiplas interações e oposições no tempo e no espaço. (BOSI, 1987, p. 7)

Deste modo, existe um importante debate sobre o significado de cultura nacional com duas posições extremas, por um lado a leitura essencialmente antropológica e sociológica em que se destaca o caráter polimórfico do conceito e a variedade de seus elementos constituintes produzindo uma forte relativização sobre a noção de uma singularidade nacional e, por outro, a posição fortemente funcionalista e determinista.

Na primeira posição, Bosi (1987) critica a possibilidade de se falar em cultura nacional no singular como se fosse possível aglutinar numa unidade todas as manifestações materiais e espirituais da moderna sociedade de classes que envolvem uma enorme pluralidade e várias dimensões, tais como: a questão étnica (cultura indígena, cultura branca, cultura negra, culturas mestiças); os critérios de classe social (cultura do rico, do pobre, cultura burguesa, cultura operária); a cultura erudita (educação, mundo acadêmico); a cultura popular; a cultura artística e a indústria

cultural, conceituada pela Escola de Frankfurt (BOSI 2014, p. 309). Essa vertente está preocupada com os usos ideológicos da cultura, pois a noção de cultura nacional envolve poder e dominação, e seu ideal de unidade é, muitas vezes, uma mistificação (VANNUCCHI, 1999, p. 41-42). Assim, há uma crítica constante ao uso da história como discurso de legitimação do nacional, a História como “possibilidade e não determinação” (AQUINO, VIEIRA, AGOSTINO, ROEDEL 2002, p. 13).

A segunda posição é fortemente funcionalista e determinista como o caso da análise evolucionista de Darcy Ribeiro e dos estudos quantitativos de Hofstede e seu modelo analítico de dimensões conceituais da cultura nacional (HOFSTEDE ET AL 2010; ASHKANASY, WILDEROM, PETERSON 2000, p. 403).

O propósito deste trabalho é pensar cultura brasileira buscando conciliar as duas dimensões. Assim, leva-se em conta que, embora funcionais, afirmam que um inglês e um boliviano possuem formas muito distintas de lidarem com certas questões e olharem para o mundo. Estes rótulos nacionais, generalizantes, podem ocultar o fato de que há vários tipos de ingleses e de bolivianos e que estas diferenças são fundamentais para se compreender o processo dinâmico de construção destas identidades, bem como, suas convergências e divergências.

4.3 Cultura Brasileira

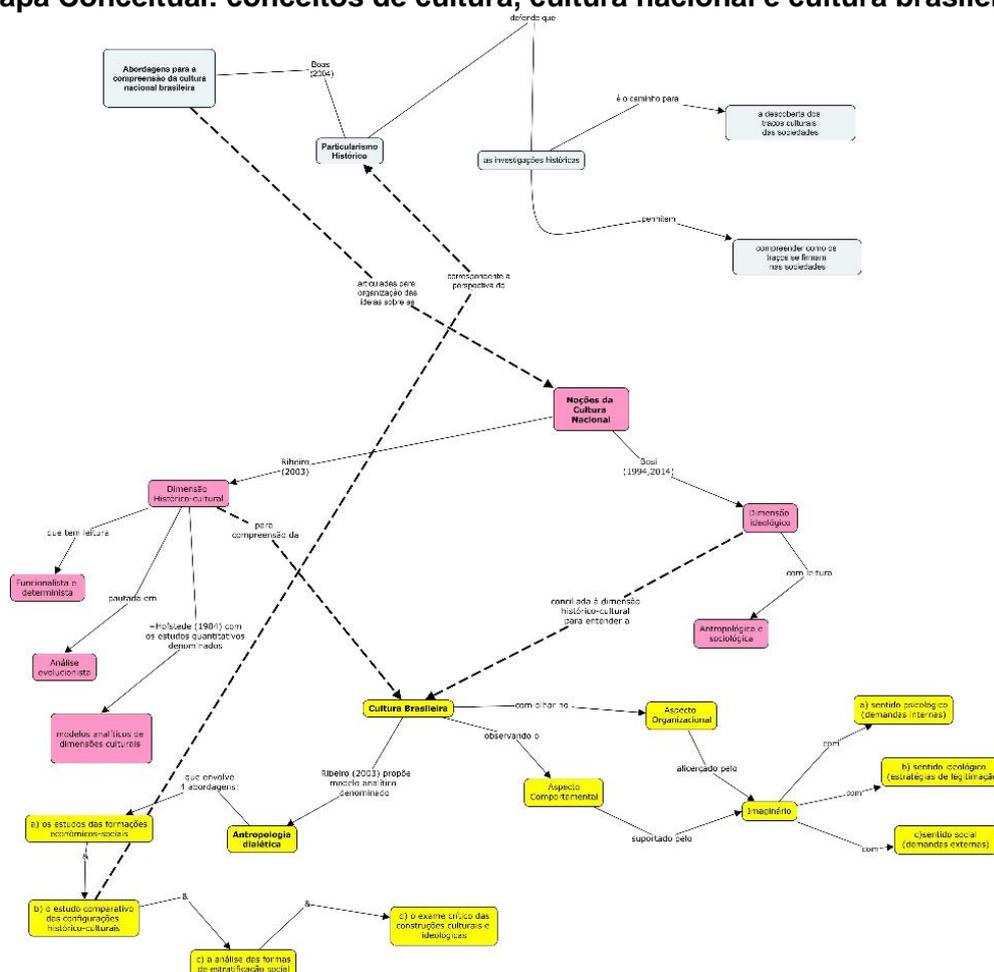
Nesta fase da pesquisa, o foco é ressaltar as particularidades históricas da constituição de uma cultura brasileira debruçando-se sobre alguns elementos que são fundamentais para se compreender modelos de cultura organizacional endógena ou releituras locais de modelos trazidos de outros países. Seguindo essa lógica, torna-se importante o destaque para a construção do comportamento do brasileiro, seus valores fundamentais, mitos, ritos e heróis que povoam seu imaginário.

Para cumprir os propósitos deste trabalho, destacam-se três dimensões fundamentais da cultura: o aspecto comportamental, o “jeito brasileiro” de interagir socialmente; o aspecto organizacional, as dinâmicas de organização e ação coletiva de nossa sociedade e o imaginário que dá suporte aos dois aspectos por meio do sentido psicológico (demandas internas), social (demandas externas) e ideológico (estratégias de legitimação).

A esse respeito, Darcy Ribeiro propõe o modelo analítico denominado pelo

próprio autor de *antropologia dialética* que envolve quatro abordagens mutuamente complementares. Primeiro, o estudo das formações econômico-sociais e das formas que elas assumem no Brasil acompanhando o clássico modelo marxista de que as condições socioculturais são moldadas por seus modos de produção. Segundo, o estudo comparativo das configurações histórico-culturais que ocorrem nas Américas e o modo como formam a sociedade e a cultura brasileira correspondendo à perspectiva boasiana de particularismo histórico. Terceiro, a análise das formas de estratificação social, empiricamente discerníveis, no Brasil e de suas estruturas de poder correspondentes. Quarto, e último, o exame crítico das construções culturais e ideológicas que atuam na elaboração da cultura e da consciência nacionais, perspectiva alinhada com a noção de aculturação de Peter Berger (RIBEIRO, 1975, p. 17).

Figura 5 - Mapa Conceitual: conceitos de cultura, cultura nacional e cultura brasileira.



Fonte: Elaboração própria baseado no *Cmaptools*, <http://cmap.ihmc.us/cmaptools/>.

Da mesma forma, será traçada a trajetória histórica da constituição de espaços organizacionais no Brasil, uma história de sua cultura organizacional centrada na área que interessa especificamente para esta pesquisa, a das instituições educacionais de nível superior.

4.4 Trajetória Histórica da Cultura Brasileira

As terras que hoje se conhece como Brasil são ocupadas como parte de um grande projeto mercantilista destinado a abastecer o mercado europeu. Assim, no primeiro momento o Brasil interessa exclusivamente como ponto de apoio na rota das especiarias do oriente e, de forma secundária, como fonte de pau-brasil. Na sequência as terras brasileiras são exploradas para o cultivo de cana-de-açúcar e produção de açúcar e aguardente. Enquanto o açúcar era exportado para a Europa a aguardente era destinada ao comércio com a África.

Os imperativos econômicos determinavam os condicionantes socioculturais, ou seja, o território conhecido como maior ocupação, o nordeste do Brasil, foi escolhido por conta das condições climáticas e geológicas favoráveis ao cultivo do produto e de sua posição geográfica, mais próxima da Europa e com ventos favoráveis à navegação. Desta forma, a sociedade vai se constituindo modelada por estes condicionantes: pequenas vilas na região costeira, normalmente em torno de um porto, onde os produtos são embarcados para exportação. No topo da pirâmide social estão os grandes proprietários de terra, membros da nobreza portuguesa que receberam dotações reais que era o único acesso possível à posse da terra. Também havia uma enorme burocracia estatal, sobretudo, de natureza militar destinada à cobrança de impostos e à defesa do território contra outras nações europeias. Os religiosos da Igreja Católica eram encarregados do projeto ideológico, uma vez que legitimavam o poder real (sua condição de monarca católico) e o império (destinado a propagar a doutrina cristã aos povos das terras conquistadas).

Nos graus mais inferiores encontravam-se comerciantes e prestadores de serviços voltados ao mercado interno, portugueses em sua maioria. A população livre, fruto da miscigenação com os povos indígenas, era empregada do mercado interno ou estava empenhada numa agricultura de subsistência. Na base, finalmente, a crescente massa de escravos empregada nos engenhos (BUARQUE 1990; FAORO

1984; FAUSTO, 2010).

Essa primeira configuração sociocultural é fruto do contato, melhor dizendo, do choque desigual entre três agentes étnicos: o conquistador português, as populações ameríndias e as populações escravizadas trazidas à força da África. De forma esquemática, apenas com o propósito de traçar um quadro de natureza sociocomportamental, podemos destacar as seguintes particularidades históricas destes três elementos: o português, o índio e o africano.

4.4.1 O português

Os portugueses que se lançavam aos mares nos séculos XV-XVI são frutos de uma trajetória muito específica no interior da história europeia. Embora seu discurso identitário associe os modernos portugueses com os lusitanos, povos indo-europeus que ocupam a região, antes da ocupação romana. Certamente, a região recebeu povos teutônicos a partir do século IV e, a partir da ocupação árabe, no século VII povos do norte da África e judeus. Assim, o povo era constituído por um longo histórico de miscigenação, tradição que continua no território brasileiro. Muitos portugueses que vêm para o Brasil, no século XVI, são de fato judeus convertidos à força ao cristianismo, conhecidos como “cristãos novos”. Nestas terras, estavam livres da perseguição que sofriam na metrópole e, por conta disso, muitos se tornaram proprietários de engenhos e comerciantes também, em alguma medida, retomaram seus hábitos religiosos motivando a vinda da Inquisição, a partir de 1591 (PRADO JÚNIOR, 1977, p. 49).

Os reinos ibéricos se constituem a partir de um grande projeto militar de expulsão dos muçulmanos da Europa patrocinado pela igreja católica; a “Reconquista” constitui, de fato, uma das maiores cruzadas empreendidas contra os muçulmanos na Idade Média e, este belicoso ambiente de “guerra santa” vai impregnar profundamente a mentalidade do reino português. Da mesma forma, a empresa militar sob patrocínio da igreja vai permitir que o então condado de *Portucale* transforme-se no primeiro reino moderno, em que o poder político e militar é de fato centralizado na figura do rei; nos reinos medievais a figura do rei é em grande medida figurativa, o controle dos exércitos está na mão dos senhores feudais (FAUSTO, 2010).

Um estado centralizado confere uma grande vantagem inicial à Portugal

em relação a seus vizinhos, no sentido de reunir os gigantescos recursos necessários para a empresa dos descobrimentos marítimos. No entanto, gera a desvantagem de consolidar uma cultura de monopólio estatal em que o grande empreendedor é o estado. Ainda que presente, a burguesia se desenvolve prestando serviços ao estado ou a ele se associando mediante uma parceria que cria um ambiente favorável para acordos escusos. Porém, esta associação inibe o entusiasmo para correr riscos, como existia entre os ingleses cuja monarquia era muito mais frágil e obrigava os mercantilistas britânicos a se organizarem por conta própria (FAUSTO, 2010)..

Não se afirma que o português seja naturalmente avesso a tomar iniciativas, muito pelo contrário; mas a cultura de centralização estatal inibe as iniciativas locais. Portugal, desde o início, teve uma tradição política de autonomia das cidades, as câmaras municipais eram uma instância importante na estrutura política portuguesa, conseqüentemente, esse modelo foi reproduzido no Brasil, onde eram controladas pelos grandes proprietários de terras e senhores de engenhos. As câmaras municipais, muitas vezes, apelavam diretamente ao rei para defender seus interesses, desafiando a autoridade do governador geral. Com a instalação do vice-reinado, primeiro em Salvador e mais tarde no Rio de Janeiro, ocorre um processo de centralização do poder e redução da autonomia das autoridades locais que vai se tornar uma herança permanente. Embora sempre criticado, ainda é, em grande medida, o paradigma dominante na administração do país (FAUSTO, 2010).

Esse processo de centralização também significou a implantação de uma rigorosa política de inibição da atividade econômica local, em benefício da economia da metrópole; a não se pela atividade agrícola e de extração mineral, destinadas à exportação, nenhuma outra atividade era permitida na colônia. Assim, o empreendedorismo dos locais era reprimido para que ficassem dependentes dos produtos oriundos da metrópole. No entanto, em situações em que a estrutura de repressão se viu ameaçada, os “brasileiros” deram mostras de grande capacidade produtiva; por exemplo, quando os holandeses invadiram o nordeste brasileiro e Angola, na segunda metade do século XVII, colocando em risco as comunicações da metrópole com suas colônias. Armadores instalados na Ilha do Governador, no Rio de Janeiro, começaram a construir navios; um deles, o galeão Padre Eterno, construído em 1663, considerado o maior navio de sua época (BOXER, 1952).

4.4.1 O índio

Os povos ameríndios não constituem uma unidade étnica; entre os povos que viviam no Brasil havia uma enorme diversidade. Cada um deles com uma história específica, línguas e costumes distintos, como os tupis, os tupinambás, os potiguaras, os tamoios e os guaranis. Alguns povos eram caçadores-coletores, nômades, outros dominavam a agricultura e possuíam uma organização social mais complexa. Também é distinta sua relação com os colonizadores portugueses: alguns povos desde o início se opuseram com violência aos portugueses, como os tamoios; alguns chegaram a se aliar com nações europeias rivais, como o caso da aliança entre franceses e tupinambás (RIBEIRO, 2003).

A assimilação dos povos indígenas não foi pacífica, como muitas vezes se pensa. Além dos episódios de guerra aberta, como a Confederação dos Tamoios (1554-1567) ou o conflito das Missões (1754-1756). Houve um lento processo coercitivo de retirar os índios de suas aldeias e conduzi-los para reduções onde passavam por um processo de demonização de sua cultura e conversão ao catolicismo. Além disso, foi comum a escravização dos indígenas, ou então, a exploração de seu trabalho em condições degradantes. O contato com os europeus expôs os indígenas às inúmeras doenças desconhecidas contra as quais não tinham imunização (RIBEIRO 1975, p. 38). Finalmente, a necessidade de espaços cada vez maiores para o cultivo das monoculturas de exportação e a criação de gado gerou um processo permanente de expansão da fronteira agrícola e expulsão dos índios das terras que ocupavam de forma violenta. A combinação de todos estes elementos levou a um verdadeiro genocídio: cálculos conservadores estimam a população indígena no século XVI na casa dos 5 milhões; quinhentos anos depois ela não atingia 300.000 pessoas (AZEVEDO, PIVATTO, CARNEIRO 1996).

No primeiro ciclo colonial a presença indígena é majoritária nas vilas litorâneas. As populações vivem, essencialmente, a partir das culturas conhecidas dos indígenas, como a mandioca, o milho, o mate que até hoje modelam em grande medida a culinária brasileira. A língua dominante era o “nheengatu”, uma mistura de tupi-guarani e português gerando diversos nomes de rios, serras e diversas cidades brasileiras (JÚNIOR, 1977, p. 66). Embora a literatura destaque de forma romântica a sobrevivência da cultura indígena na culinária, no folclore, nas artes e na religiosidade

brasileiras é inegável que, no período colonial, isso ocorra a despeito do esforço no sentido de destruir a própria identidade indígena, pelo estado português e instituições religiosas católicas. O indígena é assimilado pela nova sociedade sempre numa forma marginal, relegado à condição inferior nas relações sociais, numa relação assimétrica e intrinsecamente espoliativa entre dominador e dominado (RIBEIRO 1975, p. 43). A expansão europeia, de maneira geral, sempre foi marcada pela violência contra os povos conquistados. Porém, na Ásia e na África, por conta de uma série de particularidades históricas, os povos locais puderam, em grande medida, preservar uma relativa autonomia étnica e também conservar sua autonomia cultural e resistir a uma europeização completa. Contudo, esse fato já não se observa nas Américas: a destruição das civilizações americanas e de seu patrimônio linguístico-cultural leva a um grau de europeização que chega, praticamente, a destruir sua memória e sua identidade. Tudo isso produz o que Darcy Ribeiro define com uma condição cultural e psicológica de desconfiança em relação à sociedade “branca” e de baixa autoestima e motivação; vivendo nos grotões afastados do interior do país, sempre relegados a trabalhos mal remunerados, vivendo em choças, mal alimentado, esse povo miscigenado viveria imerso em uma apática resignação quanto à imutabilidade de sua condição (RIBEIRO 1975, p. 47).

O contato, absolutamente inédito para ambos os lados, representou um tremendo choque cultural, cheio de incompreensões, fruto de uma perspectiva etnocêntrica em relação ao outro. Assim, os portugueses atribuem aos índios qualidades positivas ou negativas de acordo com o menor ou maior grau de resistência que oferecem. O índio é considerado, por exemplo, preguiçoso pela maioria dos cronistas da época, pela recusa em se submeter ao ritmo europeu de trabalho intensivo no campo. A população indígena, oriunda de aldeias, tinha sua subsistência assegurada pela pesca, coleta e também praticava uma economia de subsistência diferente à noção de produção para comércio. Além de tudo, na maior parte do tempo o indígena era empregado em atividades guerreiras, rituais e celebrações que constituíam principais fontes de prestígio nessas comunidades. Portanto, não é de estranhar a aversão do silvícola pela noção europeia de trabalho: regular, intensiva e compulsória (FAUSTO 2010, p. 22).

Enquanto o contato com os europeus respeitou os padrões tradicionais da

vida indígena houve uma colaboração amigável. Assim, nos primeiros anos do século XVI os portugueses recorreram aos índios para obter pau-brasil e farinha de mandioca, oferecendo em troca tecido, peças de metal e quinquilharias. A derrubada de árvores era uma atividade coletiva comum na sociedade tupinambá e não afetava seu estilo de vida. Em seguida, porém, os portugueses tentaram empregar índios no cultivo extensivo de cana-de-açúcar, num progressivo cenário de violência cultural, epidemias, genocídios e imposição da escravidão. O índio resistiu enquanto teve meios para tal; a última estratégia de resistência foi o isolamento, a internação pelo interior. Não bastasse a sujeição ao trabalho, o indígena foi vítima de uma intensa política de desconstrução cultural organizada pelos jesuítas; tudo que pertencia à cultura indígena era demonizado; o índio deveria aspirar a se tornar um “bom cristão”, abrir mão de sua identidade e de seus valores (FAUSTO 2010, p. 23). Os que foram submetidos e sobreviveram ao contato com o europeu se converteram em uma população mestiça que, embora significativa numericamente na formação da sociedade brasileira, constitui o que Boris Fausto chama de uma “presença silenciosa” (FAUSTO 2010, p. 16).

4.4.3 O africano

O africano, tal como o índio, também é uma identidade construída pelo europeu. As populações da África não utilizavam o continente como forma identitária; no norte da África as populações constroem sua identidade a partir da religião, tal como fazem então os europeus; estes são cristãos, aqueles muçulmanos (malês); no centro e no sul do continente a identidade reside, via de regra, no pertencimento a grandes grupos étnicos, como bantus, nagôs, jejes, hauçás, fulas, entre outros. Retirado brutalmente de suas raízes e levado para o outro lado do mundo, o escravo passa a viver junto com outros povos que desconhecia, além de ser obrigado a construir uma nova identidade coletiva. Segundo Darcy Ribeiro, esse desenraizamento e sua posterior reconfiguração torna o escravo negro “o mais brasileiro dos componentes de nosso povo”, no sentido de ser o primeiro a assumir sua identidade como “brasileiro” (RIBEIRO 2003, p. 435).

Os portugueses, ignorando a grande variedade de povos e reinos africanos, dividiam os escravos em dois grandes ramos étnicos: os sudaneses, oriundos da

Guiné e da África ocidental, e os “bantos”, da África equatorial. Muitos deles provinham de culturas habituadas à prática da agricultura em larga escala, da criação de animais e da extração de metais e metalurgia (FAUSTO 2010, p. 24; MOTTA, CALDAS 1997, p. 17). É errôneo pensar que se submeteram passivamente à escravidão; o tempo todo havia fugas em massa e a organização de núcleos de resistência, os quilombos, que reproduziam no Brasil formas de organização social semelhantes às africanas. Mesmo na senzala havia uma permanente resistência passiva permeando as relações entre senhores e escravos (FAUSTO 2010, p. 25). É justamente esse espírito de resistência que permitiu que seus valores culturais sobrevivessem no “plano ideológico, nas crenças religiosas, nas práticas mágicas e nos sabores e gostos culinários” (MOTTA, CALDAS 1997, p. 42).

4.5 A Influência do Imigrante

Entre 1887 e 1914 o Brasil recebeu, aproximadamente, 2,74 milhões de imigrantes; metade se conduziu para o estado de São Paulo; o restante, em sua grande maioria, para o sul e sudeste do país. Passada a primeira guerra mundial, outros 2 milhões de imigrantes vieram para o país, entre 1919 e 1930. O fenômeno da imigração em massa constitui o traço mais importante das mudanças socioeconômicas que ocorrem no país a partir do final do século XIX (FAUSTO 2010, p. 155).

Considerando o período de 1887-1930, os italianos constituem o grupo mais numeroso (35,5% do total), seguidos por portugueses (29%), espanhóis (14,6%), japoneses (10%) e alemães (6%). Outros grupos, minoritários, como judeus e sírio-libaneses, foram importantes qualitativamente na reconfiguração do quadro socioeconômico nacional (FAUSTO, 2010, p. 156).

Destinados, inicialmente, ao trabalho nas lavouras de grandes fazendas monocultoras brasileiras, em especial no cultivo de café, os imigrantes logo conheceram uma surpreendente mobilidade social. Muitos deles se tornaram pequenos agricultores; o censo agrícola de São Paulo mostra que, em 1934, 30% das terras do estado eram de propriedade de antigos imigrantes (idem, 158). Uma grande parte deles mudou-se para as cidades, atraídos pelas oportunidades abertas pelo surto de industrialização.

O quadro de contribuições dos imigrantes às dinâmicas históricas brasileiras é complexo e extrapola os limites deste trabalho. Contudo, cabe destacar que a imigração de populações europeias culturalmente ambientadas no quadro das revoluções burguesas e de uma economia capitalista industrializada vai ser determinante para acelerar o próprio processo brasileiro de transformação numa moderna sociedade burguesa atrelada ao capitalismo internacional. Além do mais, europeus e japoneses estão fortemente impregnados de uma ética de valorização do trabalho que vai se tornar o traço cultural dominante em algumas regiões do país, sem que os valores oriundos da cultura escravista tenham sido de todo superados.

4.6 Brasil como Sociedade Escravista

Freitas (2000) enfatiza a importância de denunciar o romantismo da noção de pátria miscigenada a partir de um “triângulo racial”, pressupondo algum grau de igualdade entre europeus, negros e índios. Para este autor é importante destacar que nas interações do processo de colonização, os portugueses impuseram aos demais seus “modos de produção, suas estruturas sociais e seu rígido sistema de valores” restando-lhes, como afirma Sérgio Buarque de Holanda (1984), sujeitarem-se “bem ou mal a essa forma” (FREITAS, 2010, p. 42).

Darci Ribeiro, ao postular sobre a mesma questão, enxerga duas dinâmicas essenciais: na primeira em que os europeus exercem sobre as populações que dominam uma força uniformizadora em que ocorre a imposição de seus valores culturais e, em seguida, a imposição de um sistema econômico de base mundial no qual as áreas dominadas são espoliadas. Essa primeira dinâmica encontra a oposição de diversos fatores de diferenciação no plano étnico, social e cultural; ou seja, a segunda dinâmica é o processo de resistência e reinterpretação do que se procura impor; o resultado são combinações distintas, específicas; um “povo-novo”, fruto da “conjunção, de culturação e caldeamento de matrizes étnicas díspares como índios, africanos e europeus” (RIBEIRO 1975, p. 60).

Destas três matrizes derivam a subcultura cabocla ou mameluca do Norte, com forte matriz indígena; a sertaneja, no nordeste e centro-oeste, onde estão presentes de forma igualitária os três elementos e a caipira, de São Paulo e Minas, com forte presença do europeu. Mais tarde, outros povos europeus constituíram a

cultura gaúcha, no Sul, onde quase não se observa a miscigenação (MOTTA, CALDAS 1997, p. 18).

A cultura brasileira é fortemente marcada pelo escravismo, um passado que afetou profundamente as relações inter-raciais, constituindo forte empecilho à constituição de uma sociedade verdadeiramente igualitária (MOTTA, CALDAS 1997, p. 18).

É muito recente a consolidação de historiografia preocupada em mostrar a importância do modo de produção escravista no Brasil. Nas Américas, foi a nação que praticou a escravidão por mais tempo, na maior extensão geográfica e com o maior volume populacional. Quando se compara o volume da produção acadêmica sobre o tema, verifica-se que há uma enorme produção acadêmica sobre o escravismo no sul dos Estados Unidos e nas Antilhas; o interesse pelo tema, no Brasil, é comparativamente recente (PROENÇA, 2007).

Contudo, extrapola os propósitos deste trabalho tratar em profundidade os impactos culturais destes séculos de escravismo; porém são destacados alguns aspectos que interessam diretamente ao trabalho, ou seja, traços culturais que afetem diretamente o campo da cultura organizacional.

A primeira questão é identificar os elementos culturais que legitimam a escravidão e lhe conferem tamanha sobrevida. Há dois elementos de destaque no discurso escravista, ambos de origem religiosa, incorporados ao discurso laico “civilizatório”.

O primeiro deles é um etnocentrismo que confere exclusivamente ao europeu, branco e cristão, o pleno *status* da condição humana; os demais povos são desumanizados, primeiramente, por não professarem a fé cristã, e a desumanização aumenta na medida em que não são europeus e tenham valores e práticas estranhos à civilização europeia. Uma vez desumanizados, torna-se muito fácil converter índios e africanos em mercadorias, em objetos. São reveladores, nesse sentido, os anúncios de venda e compra de escravos em órgãos da imprensa brasileira, em plena segunda metade do século XIX. Também o hábito que navios negreiros tinham de “desfazer-se da carga” (ou seja, lançar todos cativos embarcados, homens, mulheres e crianças, ao mar, para a morte certa) diante da ameaça de abordagem por um navio de guerra inglês, no mesmo período.

O segundo, que inicialmente pode parecer contrário ao primeiro, mas que invariavelmente age como seu complemento, reside no impulso proselitista cristão de conversão a partir de um viés etnocêntrico. Nesse sentido, a escravidão é vista como um mal menor ou como um agente redentor, na medida em que, subtraindo o índio e o negro de sua cultura herege, confere a ele a oportunidade de se converter e ser inserido na comunidade cristã. Portanto, ainda que escravo, a partir deste momento sua alma seria salva do inferno. A esse imaginário religioso logo vai se incorporar a noção laica de civilização através dos povos bárbaros e/ou primitivos que tinham o “benefício” de aprender os valores e conhecimentos da evoluída cultura iluminista europeia, saindo assim das “trevas” e de sua barbárie; por isso, em plena década de 1870 alguns eruditos escravocratas brasileiros defendiam a manutenção da escravidão sob o argumento de que os escravos brasileiros eram mais bem alimentados e viviam em condições mais saudáveis que um trabalhador livre europeu. Neste momento, o europeu estava empregado nas indústrias de tecelagem e submetido a desumanas jornadas de até 18 horas diárias de trabalho (FITZHUGH, 1854).

Assim, no que tange às relações de trabalho, esse ambiente cultural da Casa Grande e da Senzala eterniza uma sociedade patriarcal, fortemente hierarquizada e carregada de contradições: o escravo, coisificado, é totalmente desprovido de direitos, sujeito aos caprichos de seu senhor e submetido a uma exploração baseada nos moldes racionalistas do capitalismo; ao mesmo tempo, há um ambiente de intensas relações afetivas em que o escravo procura conquistar o afeto do senhor e melhores condições de vida, até mesmo a alforria.

Esse tipo de sociedade, classificada por Hofstede como de “grande distância do poder”, baseada ao mesmo tempo no uso da autoridade e da sedução (MOTTA, CALDAS 1997, p. 30-31), reproduz a lógica dominante da economia brasileira nos últimos cinco séculos: desde o início, pensada como uma colônia de extração é caracterizada pela exploração (dos recursos, dos colaboradores, do consumidor, do meio ambiente). O colonizador escravocrata subsiste no burguês tecnocrata que explora a força de trabalho; como dizia Caio Prado Jr. (1969), “no Brasil o operário é o sucessor do escravo”. Segundo Motta e Caldas (1997, p. 31), “a base da cultura brasileira é o engenho, o binômio casa grande e senzala”; o senhor de

engenho detém a autoridade absoluta em seus domínios, num ambiente em que a proximidade física convive com a enorme distância social, num ambiente de profunda ambiguidade das relações sociais, baseadas em relações pessoais, como descrevem Gilberto Freyre (1992) e Sérgio Buarque de Holanda (1984).

Essa enorme distância entre senhores e escravos explica a enorme indiferença que a classe dominante, tradicionalmente, demonstra pelos miseráveis, a ponto de não serem considerados indivíduos, como se observa em países onde a noção de igualdade é mais forte. Ressalta, ainda, seu caráter excludente: fora da relação senhor-escravo, as pessoas não encontram nem trabalho, nem identidade; é impressionante a invisibilidade que se observa em relação aos libertos pobres na história do Brasil. Mesmo os comerciantes portugueses que aqui vivem, atendendo um incipiente mercado interno, são alvo da opressão dos grandes senhores de terra (MOTTA, CALDAS 1997).

O processo de tomada de decisões também sofre essa influência cultural. Carlos Alberto Arruda (s/data) ao comparar organizações brasileiras e inglesas, destaca o caráter autocrático das instituições brasileiras em que as decisões são significativamente mais rápidas e arriscadas envolvendo um número menor de participantes. O volume menor de informações resulta, em comparação com o processo inglês, numa maior dificuldade em atingir seus objetivos (MOTA, CALDAS 1997, p. 31).

Uma segunda herança digna de registro, em relação à cultura escravocrata, é a aversão pelo trabalho manual, considerado atribuição de escravos. Enquanto os povos europeus protestantes exaltam o esforço manual, moldando a moderna ética do trabalho, o que o português escravocrata, e por extensão o brasileiro, valorizam é a vida de senhor, ou então uma vida digna de ociosidade pendurado de alguma forma no aparelho estatal (MOTA, CALDAS 1997, p. 52).

Jorge Caldeira (1995), em sua biografia magistral sobre o Barão de Mauá, o maior empreendedor do Império, registra o assombro que a ojeriza brasileira pelo trabalho causava nos estrangeiros que visitavam o país. O fato é que qualquer trabalho manual, por mais bem pago que fosse era considerado tarefa degradante para os cidadãos livres. Um viajante inglês, Thomas Ewbank, indagando a um jovem que se encontrava em dificuldades financeiras lhe pergunta por que não procurava

um trabalho, assustou-se ao ver que ele se sentiu insultado e berrou: “Trabalhar! Trabalhar! Para isso tem os negros” (CALDEIRA, 1995, p. 181).

Essa classe de preconceitos impregnava toda a sociedade livre, inclusive os pobres. O comerciante inglês John Luccock, que viveu no Brasil entre 1808 e 1818, relata a esse respeito uma anedota tremendamente metafórica: estando hospedado num hotel, no Rio de Janeiro, precisou consertar a fechadura de uma de suas malas; indicaram-lhe um chaveiro para fazer o serviço. No entanto, o chaveiro esclareceu que para ir até o hotel seria necessário contratar um negro para transportar suas ferramentas; o inglês, sem entender a lógica disso, ofereceu-se para transportar ele mesmo as poucas ferramentas do chaveiro, oferta que escandalizou o chaveiro e foi prontamente recusada. Ambos ficaram por um longo tempo aguardando na calçada até que surgisse um garoto negro que concordou em transportar suas ferramentas. A demora foi superior ao tempo que ele levou para consertar a fechadura. Terminado o serviço, o chaveiro partiu acompanhado por seu laçoi temporário. O inglês, evidentemente, não entendia a necessidade que o chaveiro tinha de afirmar seu *status* e se diferenciar de um réles escravo. Uma sociedade que se sente degradada pelo trabalho, todos os comportamentos em torno dele adquirem significados distintos da mera execução de tarefas necessárias (CALDEIRA 1995, p. 182).

O próprio Mauá habituado a conviver com os ingleses e firme adepto das ideias liberais e da ética moderna do mundo do trabalho, cometeu uma gafe tremenda a esse respeito: na cerimônia de inauguração das obras da primeira ferrovia do Brasil, em agosto de 1852, ele convidou o imperador, Pedro II, e alguns dos principais ministros do império, a utilizarem uma pá para cavoucar a terra e encher um carrinho, assistidos pela imprensa e pelos operários da obra. Tanto a pá como o carrinho eram cravejados de prata produzida, especialmente, para a ocasião. Tratava-se de um tipo de cerimônia corriqueira na Europa, onde mãos reais e figuras eminentes do mundo político assentavam simbolicamente o primeiro tijolo de uma obra importante; porém aqui o ato foi considerado um ultraje, uma humilhação (CALDEIRA, 1995, p. 260).

4.7 Modernidade Ambígua

Já mencionamos dois aspectos fundamentais da trajetória histórica brasileira: o processo de colonização, em que a ocupação do espaço e a organização

da nova sociedade são pensadas em termos de atender as necessidades da metrópole; a segunda, decorrente da primeira, a implantação em larga escala de um modo de produção escravista que vai praticamente moldar a sociedade brasileira.

Darci Ribeiro, de forma pessimista, avalia que “poucos países juntaram, como o Brasil, tijolos e cimentos tão díspares em seu processo de constituição”. Para o autor, o Brasil não surge como nação para atender seu povo, mas como “uma espécie de subproduto indesejado e surpreendente de um empreendimento colonial, cujo propósito era produzir açúcar, ouro ou café e, sobretudo, gerar lucros exportáveis” (RIBEIRO, 1975, p. 15).

Como já mencionado, a pressão pela modernização da sociedade brasileira vem de fora, é ditada pela necessidade de implantar reformas que facilitem a integração do Brasil ao novo cenário econômico do capitalismo industrial do século XIX. Assim, são os canhões da armada inglesa que finalmente interrompem o tráfico negreiro e abrem caminho para a vinda de imigrantes estrangeiros, principalmente europeus.

Luiz Claudio Figueiredo (1995) destaca a mistura ambígua que forma o Brasil; é ao mesmo tempo uma parte do ocidente moderno, individualista, racional, capitalista, e uma terra excêntrica, pré-moderna, patriarcal, personalista e afetiva; é a “terra dos contrastes”, segundo Eduardo Arantes (1992); embora integrado ao capital internacional, é ao mesmo tempo subdesenvolvido, dependente e estruturalmente desequilibrado.

A trajetória histórica brasileira é marcada pelo conservadorismo. Diferentemente do que ocorre com as revoluções europeias, onde se busca uma ruptura com o passado, muitos momentos históricos simbólicos ocorreram, justamente, para evitar mudanças importantes. Um exemplo é a independência brasileira que, em grande medida, é fruto de uma resposta da monarquia lusitana à revolução liberal em Portugal. Privado de seus poderes absolutos, a família real se vinga alçando o herdeiro à condição de imperador do Brasil. Pedro I utilizou o Brasil como base para lutar pela derrota dos liberais em Portugal. A questão da sucessão portuguesa era tão importante que ele terminou por renunciar ao império e ir comandar pessoalmente tropas em Portugal (FAUSTO 2010).

Havia, é claro, uma oposição popular ao projeto liberal de restituir o Brasil

à anterior condição de colônia, mas nada que lembre, por exemplo, a mobilização popular das repúblicas norte-americanas pela independência. Aqui os interesses da família real portuguesa e dos comerciantes estabelecidos no país foram determinantes para o sucesso; a luta foi conduzida por tropas regulares fiéis ao herdeiro da coroa e por mercenários europeus contratados a peso de ouro.

Ironicamente, a participação popular ocorre, de fato, em movimentos de oposição ao governo; é o caso da Confederação do Equador (1824), da Balaiada (1838-1841) e da Revolução Farroupilha (1835-1845), sempre violentamente reprimida.

O ideal republicano somente ganha força quando apoiado pelas classes mais conservadoras do espectro político, preocupadas e ressentidas com uma tímida guinada do Império em direção a uma agenda liberal e moderna, como é o caso da própria libertação dos escravos.

A lógica se repete em relação a outros momentos marcantes: o país foi agitado, durante toda a década de 1920, por movimentos que se rebelaram contra o monopólio de poder que controla a Velha República. Esses movimentos culminam na Revolução de 1930 e a ascensão de Getúlio Vargas. Como destaca Martins (1997), ao analisar o processo de modernização do estado brasileiro, um dos marcos da Era Vargas, iniciativas modernizadoras e de profissionalização da administração, como foi a criação do DASP (Depto. Administrativo do Serviço Público) em 1938, caminham em paralelo com as velhas políticas clientelistas e de apadrinhamento político da Velha República (MARTINS, 1997, p.176).

As demandas pela modernização do estado ficam mais agudas a partir de 1950, com os processos de industrialização e urbanização do país; a modernização ocorre com mais intensidade nas áreas administrativas relacionadas com a economia; no mais, “a despeito dos governos democráticos, e talvez até em virtude deles, o estado é dominado pela barganha política clientelista” (MARTINS, 1997, p. 177).

A situação não se altera nos governos militares: há um intenso processo de modernização e profissionalização administrativa, mas a tecnocracia continua sujeita a uma lógica patrimonialista (SKIDMORE, 1982, p. 388).

A redemocratização e a Nova República marcam, paradoxalmente, um processo de desmodernização do estado, pois há uma forte resistência à tecnocracia

e um ao crescente aparelhamento clientelista da administração do estado (MARTINS, 1997, p.179).

4.8 Imaginários Culturais e Trajetórias Históricas

Ao destacar alguns traços fundamentais do imaginário de nossa cultura nacional, pode-se entender a importância de realçar sua historicidade, sob pena de incorrer em reducionismos generalizantes e etnocêntricos.

Como já apresentado anteriormente, a trajetória histórica do povo brasileiro é marcada pela desigualdade social e pelo autoritarismo, que produziram uma sociedade fortemente patriarcal, machista e conservadora que se impõe através de violência física e simbólica. As resistências, e mesmo a sobrevivência nessa sociedade levou à elaboração de estratégias de convivência social que conformam o chamado “jeitinho brasileiro”.

O trabalho de Tiago Matheus (1997) sobre o imaginário brasileiro em torno da lei constitui um bom exemplo ao tema. Elaborar leis é um princípio fundamental da vida em sociedade; toda constituição de um grupo pressupõe a elaboração de regras de funcionamento. O teor da legislação, por sua vez, é muito revelador sobre a sociedade que a produz, pois, as leis refletem uma esfera consciente de organização e funcionamento e uma esfera inconsciente de suas dinâmicas grupais (MATHEUS 1997, p. 130; HOFSTEDE ET AL 2010, p. 37).

Todo grupo humano precisa ser compreendido a partir de seu contexto histórico, que é o determinante de sua realidade, do espaço social que ocupa, dos seus objetivos específicos e circunstanciais. Essa realidade, no entanto, não é dada objetivamente; a sociedade auto institui subjetivamente (culturalmente) e de forma permanente suas realidades (COSTA 1989, p. 14).

Historicamente, no Brasil, a atividade legislativa e a carreira judiciária são atividades monopolizadas por uma minoria privilegiada; nossa tradição legislativa tem diferentes gradações de aplicação segundo a hierarquia da sociedade, há uma clara desigualdade entre os indivíduos que acaba gerando nuances entre o certo e o errado. Em países como França, Inglaterra e Estados Unidos, por exemplo, há uma longa tradição de influência popular sobre o processo legislativo; comparativamente, a legislação tende a ser mais coerente com as demandas de distintos grupos sociais,

com a vida prática de seus membros, o que estabelece uma maior relação de confiança entre indivíduos e o mundo jurídico (DA MATTA, 1983, p. 98). No Brasil, porém, o processo legislativo encontra-se, historicamente, associado à proteção da desigualdade social, à exploração e submissão da base da pirâmide social; assim, diferente dos países citados, não existe aqui uma cultura sólida de respeito às leis; pelo contrário, nós valorizamos a criatividade com que são burladas. Isso é particularmente potencializado em relação à legislação fiscal: não existe, é claro, nenhuma sociedade humana que pague impostos sem algum nível de reclamação; na Europa e nos Estados Unidos, porém, há uma consciência cultural sobre o contrato social que institui o estado e sua necessidade de recolher impostos para atender demandas sociais. Em sociedades que historicamente têm pouca influência sobre os destinos do estado, e, portanto, pouca força para pressionar para obter benefícios, como no caso brasileiro, os impostos passam a ser vistos culturalmente como ilegítimos e injustos. Assim, desde os “santos de pau oco” do período colonial até as transações “com ou sem nota” e os produtos pirateados dos dias atuais, a sonegação se perpetua como valor tolerado e, em certa medida, estimulado na cultura popular brasileira (MATHEUS, 1997).

Miguel Caldas, a partir do trabalho do psicanalista italiano Contardo Caligaris (1993), que analisa o que ele chama de “complexo de inferioridade do brasileiro” em relação a outras culturas, fala num “arquétipo” cultural sobre o estrangeiro. Domina-se na mentalidade popular a noção de que somos inferiores em relação à capacidade de outros povos, facilmente identificáveis em frases como “Olha, não conheço, mas se é estrangeiro, deve ser coisa boa” (CALDAS, 1997, p. 74).

Novamente, trata-se de um valor cultural construído historicamente: nosso modelo de colonização nunca se preocupou em construir uma cultura local que pudesse ser valorizada; os portugueses destruíram a cultura endógena e transplantaram para cá seus valores e referências culturais; o resultado é “um país de identidade transplantada, de pouco ou nenhum caráter próprio. Um país que não viveu o iluminismo, o positivismo ou o racionalismo, nem experienciou nacionalismo significativo, um dos legados desse período fundamental da história ocidental” (CALDAS, 1997, p. 79).

O autor identifica três ciclos históricos da referência sobre o

“estrangeiro”: o primeiro, ainda colonial, é a metrópole portuguesa, Lisboa, de onde irradia a autoridade política, cultural e econômica. A partir da vinda da corte para o Brasil e a derrocada portuguesa inicia-se o segundo ciclo; o estrangeiro agora é o eixo Londres-Paris, de onde vêm os produtos industrializados e as realizações culturais e técnicas. No século XX, gradativamente, vai se consolidando um terceiro eixo, o norte-americano (CALDAS 1997, p. 81).

Naturalmente, trata-se de um processo complexo, com raízes culturais, econômicas e institucionais, e que ocorre com frequência em nações com passado colonial; as referências culturais vêm da Europa, bem como os produtos e a técnica. Uma série de instituições também constituem agentes ativos da valorização do exterior: o próprio estado nacional, os meios de comunicação, a educação e as corporações profissionais (CALDAS 1997, p. 85) e, claro, as empresas multinacionais e suas culturas corporativas. A especificidade brasileira, talvez, esteja na capilaridade que esse valor encontrou em nossa sociedade: o encantamento com o estrangeiro ocorre, via de regra pelas elites sociais, ávidas consumidoras da cultura e dos produtos do país da moda. As camadas populares, numa compreensível estratégia de resistência, tendem a se identificar com o nacional. Isso fica claro, por exemplo, na forma como expressões estrangeiras são nacionalizadas; num país como a Argentina é menos comum alguém enviar um “e-mail” e, sim, um “correio eletrônico”. Aqui, no entanto, num exemplo de sucesso do processo que o historiador Carlo Ginzburg chama de “circularidade cultural”, esse valor elitista experimentou uma vigorosa popularização (GINZBURG, 1987).

4.9 Cultura Nacional em Hofstede e sua Teoria das Dimensões Culturais

Talvez a melhor maneira de demonstrar o determinismo histórico da cultura seja a partir do trabalho mais conhecido sobre os impactos da cultura nacional sobre ambientes corporativos, do psicólogo holandês Geert Hofstede.

Hofstede interessou-se pelo tema das diferenças culturais nacionais nos anos 60 e sua pesquisa resultou no livro *Culture's Consequences* publicado em 1980 e voltado para o público acadêmico. Havia muitas dúvidas sobre a validade de se propor teorias sobre psicologia e sociologia organizacional e gestão. A publicação do livro coincidiu com a explosão do interesse sobre diferenças culturais, tanto entre

nações como entre organizações. Uma crítica muito comum a seu trabalho é de se limitar aos funcionários (e não aos gestores, como muitos ainda hoje afirmam) da IBM, um universo muito estrito para propor um modelo explicativo tão generalista. Em 1991, Hofstede publicou a primeira versão de *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. O livro foi atualizado em 2005 em coautoria com seu filho Gert Jan Hofstede. A partir de 2007, Hofstede absorveu as contribuições de Michael Minkov, especialista em estudos transculturais; que resultaram numa terceira edição, em 2010. Seu trabalho é considerado a pesquisa mais importante sobre diferenças culturais no mundo organizacional (SOUSA, 2015, p. 7)

Usando um computador como analogia, Hofstede pensa nas esferas de pensamento, sentimento e ação como programas mentais, ou como softwares da mente. Não se trata, é claro, de pensar que as pessoas são programadas como se faz com um computador, mas de utilizar uma metáfora como ponto de partida para entender as reações humanas (HOFSTED E ET AL, 2010, p.19). Assim, um “programa mental” pertence ao ambiente social em que a pessoa cresce e passa suas experiências de vida; a programação começa com a família, e continua através da vizinhança, escola, grupos, vida em comunidade e ambiente de trabalho; alguém que tenha nascido e crescido na Áustria vai ter um programa mental muito distinto de alguém que nasceu numa área rural no interior dos Estados Unidos. Essa programação mental chama-se cultura. Para Hofstede e autores, a cultura é um fenômeno coletivo, são as regras não escritas do jogo social; é aprendida, não inata; depende do ambiente social, não de herança genética (2010, p. 20). A cultura se expressa através de símbolos, heróis, rituais e valores, e se perpetua através de um mecanismo de homeostases: temos a tendência de reproduzir a cultura que recebemos; nos primeiros anos nossa educação está centrada no corpo e nas relações; ambos são fonte de inúmeros tabus, são em grande medida inconscientes, não podem ser discutidos (Idem, p. 26).

Há diversos níveis culturais: nacional (o país, ou os países, no caso de imigrantes), regional (afiliações étnicas, religiosas ou linguísticas), de gênero, de geração (avós, pais e crianças), classe social e organizacional (sua posição no mundo do trabalho). Ao mesmo tempo, as sociedades humanas estão em rápido processo de transformação; isso afeta rapidamente as práticas, a parte visível da cultura; novas

práticas são rapidamente aprendidas; mudanças culturais são mais demoradas em relação a valores (2010, p. 34). Assim, os autores propõem usar como unidade estrutural das dimensões culturais a cultura nacional; a cultura é como o ar que respiramos, é invisível para nós; ela somente é perceptível em instituições visíveis, como as leis do país, suas organizações, ou em traços identitários como sua linguagem e religião; os valores, propriamente ditos, o “software da mente”, é invisível (2010, p. 37).

Hofstede et al, destacam que “estudar a cultura sem experimentar choques culturais é como praticar natação sem água” (2010, p.14); há ao mesmo tempo sinergia cultural e conflitos culturais. Pessoas, grupos e nações pensam, sentem e agem de forma diferente; ao mesmo tempo, todos estão expostos a problemas comuns que demandam cooperação para sua solução. Ecologia, economia, política, questões militares e de saúde pública extrapolam fronteiras regionais ou nacionais. Entender as diferenças é um pré-requisito para alcançar algum tipo de solução; nenhum tipo de debate ocorre exclusivamente em termos técnicos, logo, torna-se imperativo o estudo de diferenças culturais num mundo cada vez mais globalizado e dependente de cooperação internacional (2010, p.19).

Essa pesquisa é baseada no paradigma proposto por Hofstede em 1980; como os valores são elementos culturais mais estáveis que suas práticas, um estudo comparativo de culturas começa pela medida dos valores. Partindo de representações tipológicas, o modelo de Hofstede constrói um quadro multidimensional das características culturais de cada país pesquisado (2010, p.46), de maneira que as abordagens, tipológica e dimensional sejam complementares.

As dimensões são baseadas em correlações. Diz-se que duas medidas (chamadas variáveis) estão correlacionadas se variam em conjunto; por exemplo, se fôssemos medir a altura e o peso de uma centena de pessoas escolhidas aleatoriamente da rua, encontraríamos as medidas de altura e peso a serem correlacionadas: as pessoas mais altas, geralmente, seriam mais pesadas enquanto as baixas mais leves. Como algumas pessoas são altas e magras e algumas são baixas e gorda, a correlação não seria perfeita. O coeficiente de correlação expressa a força da relação. Se a correlação é perfeita, de modo que uma medida segue inteiramente da outra, o coeficiente toma o valor 1. Se a correlação é inexistente - as

duas medidas são completamente independentes - o coeficiente é zero. O coeficiente pode se tornar negativo se as duas medidas são opostas entre si. A diferença é definida por duas afirmações, cada uma delas representando uma situação em polos opostos da dimensão.

O estudo realizado junto à IBM, a partir da década de 1970, foi replicado em diversas outras empresas, nas décadas de 80 e 90, por vários pesquisadores, com resultados muito semelhantes. Hofstede, a partir de um estudo comparativo que envolveu 60 países e 160 mil pessoas, identificou o que ele chama de seis dimensões conceituais da cultura nacional (HOFSTEDE ET AL, 2010, p. 44):

1. Distância do Poder
2. Individualismo versus coletivismo
3. Masculinidade versus feminilidade
4. Aversão à incerteza
5. Orientação de longa-duração ou curta-duração
6. Indulgência versus Restrição

4.9.1 Distância do poder

Nível de hierarquização é a medida do quanto os membros menos poderosos de organizações e instituições aceitam que o poder seja distribuído desigualmente; relacionado com a extensão em que as pessoas acreditam que o poder e o *status* estão distribuídos desigualmente e elas aceitam ou não essa distribuição desigual do poder, como forma apropriada de organização dos sistemas sociais. Essa dimensão mede o nível de desigualdade de uma sociedade e parte do trabalho pioneiro do psicólogo Mauk Mulder sobre a distância emocional que separa um subordinado de seu chefe (HOFSTEDE ET AL, 2010, p.70).

O questionário que avalia o índice de distância do poder (*power distance index, PDI*) considera basicamente três elementos: 1) o grau de dificuldade que um empregado sente para expressar discordância com seu chefe; 2) a percepção dos subordinados sobre a maneira como seu chefe toma decisões (variando entre autocrático e receptivo a opiniões); 3) a preferência dos subordinados em relação à forma como seu chefe deveria tomar decisões.

O estudo revelou a presença de uma elevada distância de poder na maioria

dos países asiáticos, no leste europeu e países latinos (França, América Latina) e na África. Baixos índices de distância do poder são observados em países como Alemanha, Áustria, países escandinavos, países bálticos, Israel, Austrália, Nova Zelândia, Inglaterra, Canadá e Estados Unidos (p. 75). Em resumo, o PDI permite avaliar as relações de dependência num país. Em países de pequena distância do poder se observa uma limitada dependência dos subordinados em relação a seus chefes; há uma preferência por consultas e um clima de interdependência entre chefe e subordinado; há uma distância emocional pequena, o subordinado tem facilidade em discordar de seu chefe e avalia negativamente uma situação de grande dependência (contra-dependência). Em países com elevada distância do poder, por outro lado, há uma elevada distância emocional entre chefe e subordinado; estes se sentem desconfortáveis em discordar de seus chefes, e há uma elevada dependência em relação aos primeiros.

A distância de poder também é definida como a medida da aceitação da distribuição desigual do poder, por parte dos membros menos poderosos das instituições e organizações dentro de um país (p. 76) e, exatamente por isso, ela é baseada na avaliação do sistema por parte de seus membros menos poderosos, os subordinados. Para evitar distorções, o estudo comparativo de Hofstede e autores, buscou levar em consideração populações com nível educacional semelhante; no estudo conduzido com funcionários da IBM, por exemplo, foi dada preferência aos profissionais do setor de vendas; além de estarem presentes em todos os países pesquisados, eles são, em sua maioria, oriundos da classe média e possuem ensino de segundo grau ou superior (p. 79).

Não cabe a este trabalho apresentar juízo de valor destas sociedades. O ideal de uma sociedade igualitária é muito valorizado em alguns contextos culturais e, severamente desprezado em outros. Platão, ao mesmo tempo em que reconhecia que a igualdade era uma condição básica para o povo, defendia que a liderança da sociedade fosse exercida por uma elite social; em diversas sociedades a desigualdade é reconhecida e apreciada (p. 95). Em aparente contradição com essa abordagem, Hofstede arrisca algumas interpretações de caráter evolucionista, incluindo determinismo geográfico, que explicariam a presença de sociedades com alta ou pequena distância do poder: sociedades presentes em ambientes de clima tropical,

segundo ele, estariam sujeitas a uma maior competição por recursos, o que demandaria a necessidade de se organizar hierarquicamente para lidar com as disputas; por outro lado, sociedades oriundas de climas mais frios demandariam um maior grau de cooperação para lidar com as agruras da natureza (p. 100).

Hofstede et al também arriscam uma projeção para o futuro. Segundo ele, a intensa comunicação internacional, num grau inédito na história humana, estaria conduzindo para uma diminuição na variação do PDI entre os países, o que sugere uma estandarização³ em direção a sociedades com graus de distância do poder menores; isso também estaria relacionado com o aumento de movimentos de emancipação política e com a massificação das oportunidades educacionais (p. 101).

4.9.2 Individualismo versus coletivismo

Indica o grau de integração do indivíduo a seus grupos. Numa cultura coletivista os relacionamentos são mais importantes do que as tarefas; o foco está nos “nós”, e há uma forte preocupação em manter a harmonia e evitar confrontos. Nas culturas individualistas o foco está no “eu”, nas escolhas pessoais e na expressão de seus pensamentos diretamente. No entanto, há uma enorme diferença cultural sobre uma questão fundamental nas sociedades humanas: o papel do indivíduo versus o papel do grupo.

Na maioria das sociedades humanas o coletivo prevalece sobre o interesse individual. A noção de pertencimento a um grupo é fundamental e estruturante em suas relações; a base dessas sociedades, normalmente, é um grande grupo familiar, a chamada família estendida. Esse arranjo valoriza culturalmente a noção de lealdade ao grupo e entre a pessoa e o grupo; logo, se desenvolvem diversas relações de interdependência. Nas sociedades individualistas, por outro lado, a base são as chamadas famílias nucleares, basicamente formadas por dois adultos e outras crianças. A identidade é construída em torno da noção do “eu” e a ênfase da educação é de capacitar a criança a caminhar com os próprios pés; os vínculos familiares não são tão intensos e, pode ser comum o adulto perder, completamente, o contato com

³ Estandarização é o mecanismo de coordenação dos resultados, especificação dos resultados desejados (HOFSTEDÉ, 1997, p. 180) Segundo Hofstede, as sociedades estão encaminhando para uma padronização.

sua família de origem, por conta das fracas ou inexistentes relações de dependência (HOFSTEDE ET AL, 2010, p. 105-106).

O individualismo caracteriza sociedades nas quais os laços entre indivíduos são frouxos: a cultura incentiva a pessoa a cuidar de si mesma e de sua família imediata. O coletivismo como seu oposto pertence às sociedades nas quais as pessoas desde o nascimento estão integradas em grupos fortes e coesos que, ao longo da vida, continuam a protegê-los em troca de uma lealdade inquestionável (p. 107)

Quando os padrões de resposta para os entrevistados de quarenta países foram analisados, eles refletiram duas dimensões subjacentes: individualismo em oposição ao coletivismo. O individualismo valoriza elementos como ter tempo para resolver questões pessoais, liberdade e desafio; por outro lado, o coletivismo valoriza as boas condições físicas do local de trabalho, a oportunidade de receber treinamento e ter um local de trabalho bem equipado (p. 108).

Hofstede busca defender seus resultados apresentando uma série de análises conduzidas por outros pesquisadores, em especial, a análise global da *Inglehart* sobre o enorme banco de dados do *World Values Survey* (WVS) e os estudos interculturais de Schwartz e Trompenaars. Embora apresentem, de fato, pontos similares, estes estudos também indicam elementos que tornam a questão do individualismo muito mais complexa do que uma simples oposição entre indivíduo x coletivo como é o caso da oposição entre integração e exclusão. Culturas individualistas e coletivistas possuem, em alguns casos, dinâmicas semelhantes em relação a integrar ou excluir elementos de culturas diferentes, apesar de suas motivações culturais sejam muito distintas (p. 115).

Há uma série de correlações que Hofstede destaca sobre o tema: via de regra, o coletivismo seria predominante em sociedades com grande distância do poder. Porém, ele admite que países como França e Bélgica, fortemente individualistas e ao mesmo tempo com uma forte tradição de hierarquização burocrática, constituem exceções à regra (p. 118). O pesquisador também chama a atenção para as diferentes formas como se estrutura a família em sociedades coletivistas (modelo patriarcal) e em sociedades individualistas (família nuclear). No mundo corporativo, trabalhadores de sociedades coletivistas respondem melhor a

metas estabelecidas para grupos, em que a contribuição individual é anônima; em sociedades individualistas, por sua vez, os trabalhadores respondem melhor a metas individuais; isso afeta, da mesma maneira, o estilo de gerenciamento: em sociedades coletivistas o chefe gerencia uma equipe, o coletivo tem personalidade própria; numa sociedade individualista o chefe lidera vários indivíduos.

Tentando traçar um perfil histórico dos dois tipos de sociedade, Hofstede volta a colidir com generalizações de caráter evolucionista. Ele tenta, inicialmente, associar o coletivismo com sociedades mais tradicionais, agrícolas e o individualismo com modernidade, vida urbana, industrial. No entanto, o próprio autor se obriga a admitir que o desenvolvimento recente em alguns países árabes e, principalmente, nos países asiáticos que experimentam uma forte industrialização tardia, mantendo em grande medida seus valores coletivistas, contraria sua regra geral. A despeito de sua importância estatística, seriam “exceções” (p. 147).

Há também um indevido esforço em relacionar o individualismo com a riqueza nacional; ou seja, países ricos teriam, quase sempre, sociedades individualistas. Essa relação também esbarra numa série de problemas, em sua maioria, admitida pelo próprio Hofstede: a Índia, uma das nações mais pobres do mundo, tem um alto índice de individualismo. No entanto, novamente, esbarra-se no desafio das nações árabes e asiáticas, em rápido processo de enriquecimento, embora ainda fortemente coletivistas (p. 149).

4.9.3 Masculinidade versus Feminilidade

Esta dimensão se refere ao grau de prevalência de valores como a agressividade, competitividade e a busca por dinheiro e bens materiais. Por outro lado, refere-se ao grau em que as pessoas valorizam os relacionamentos e mostram sensibilidade e preocupação com o bem-estar dos outros: assertividade e competitividade versus modéstia e cuidado.

As diferenças biológicas absolutas e estatísticas entre homens e mulheres são iguais em todo o mundo, porém seus papéis sociais na sociedade não são determinados pelas restrições biológicas, mas pela construção cultural das identidades de gênero. Toda sociedade reconhece muitos comportamentos, não imediatamente relacionados à procriação, mais adequados às mulheres ou mais

adequados aos homens. Contudo, quais comportamentos pertencem a ambos os sexos difere de uma sociedade para outra. Os antropólogos que estudaram sociedades não alfabetizadas e, relativamente, isoladas enfatizam a grande variedade de papéis sexuais sociais que parecem ser possíveis (p. 152).

No modelo de Hofstede, o masculino valoriza ganhos, reconhecimento, progressão de carreira e desafios enquanto o feminino a boa relação com a chefia, a cooperação e a segurança no emprego. Para ele, é a única dimensão da cultura em que o gênero seria estatisticamente determinante para os resultados, expressos pelo Índice de Masculinidade (MAS).

O próprio Hofstede admite que a masculinidade/feminilidade é a mais controversa de seu modelo básico de 5 dimensões da cultura nacional⁴ (p.159). O autor atribui sua falta de reconhecimento a dois fatores: dimensão completamente alheia à riqueza nacional e que o tema seria visto como tabu em sociedades altamente masculinas (p.159). A dimensão, porém, se consolidou ao longo de diversos estudos independentes; ele cita como maior exemplo os trabalhos reunidos no livro *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures* (HOFSTED E ET AL, 1998).

O índice avalia, basicamente, distinções de gênero em sociedades nacionais. Em sociedades masculinas há clara separação de gêneros (homens são assertivos e focados em sucesso material; mulheres são modestas e focadas em qualidade de vida); isso não se observa em sociedades altamente femininas (p. 164). Considerando o debate mais recente sobre questões de gênero, principalmente, sobre a construção cultural do gênero, entende-se que seria mais adequado denominar seu índice de “diferenciação de gênero”, ao invés de reproduzir estereótipos sobre como são homens e mulheres. Assim, tal como ocorre no índice de distância do poder, haveria sociedades com alta ou baixa diferenciação de gênero.

Hofstede avalia que as sociedades estão caminhando no sentido da feminilidade. O autor atribui essa interpretação, inicialmente, à brutal diminuição da taxa de crescimento populacional (em famílias grandes e pobres as distinções de gênero seriam maiores). Também ao fato de que as transformações no mercado de trabalho, que se abre cada vez mais para as mulheres, constituiriam um importante

⁴ A 6ª dimensão foi proposta muito mais tarde.

fator de igualdade de gênero, na medida em que elas realizam as mesmas atividades dos homens e assumem cargos de liderança. Por fim, ele também considera o pensamento feminino mais adequado às preocupações com a conservação do planeta (p.199), porém, por outro lado, o crescimento da pobreza produz, potencialmente, um crescimento nas características masculinas (maior competição e violência) (p. 200).

4.9.4 Aversão à Incerteza

Pode ser descrito como o grau de ameaça que membros de uma cultura sentem em situações incertas ou desconhecidas. De outra forma, reflete o sentimento de desconforto que as pessoas sentem com riscos, caos e situações não estabelecidas previamente. Características comuns de aversão à incerteza fraca: baixos níveis de estresse; incerteza aceita como parte da vida diária; admitem-se diferenças de opinião; pessoas se sentem bem correndo riscos e há pouca necessidade de regras e leis. Jamaica e Singapura são exemplos de países com características desta dimensão.

A relação das características comuns de Aversão à Incerteza forte são: alto estresse por enfrentar situações de incerteza; considera-se a incerteza como ameaça contínua que deve ser combatida; necessidade de consenso e de se evitar o fracasso; grande necessidade de regras e leis. Japão, Grécia e Rússia são os países que representam esta dimensão.

O termo “evitação de incerteza” foi emprestado da Sociologia das Organizações, em particular do trabalho de James G. March. As formas de lidar com a incerteza são partes integrantes de qualquer instituição humana em qualquer país. Todos os seres humanos têm que enfrentar o fato de que não sabemos o que acontecerá amanhã: o futuro é incerto. A extrema ambiguidade cria ansiedade intolerável. Toda sociedade humana desenvolveu maneiras de aliviar essa ansiedade. Essas formas pertencem aos domínios da tecnologia, do direito e da religião.

A tecnologia, desde a mais primitiva até a mais avançada, ajuda as pessoas a evitar incertezas causadas pela natureza. Leis e regras tentam evitar incertezas no comportamento de outras pessoas. A religião é uma maneira de se relacionar com as forças transcendentais que são assumidas como donas do destino (p. 205). O *Índice de Aversão à Incerteza* (UAI) foi concebido inicialmente como um subproduto da

distância do poder e logo passou a figurar como uma das dimensões estruturantes da cultura nacional a partir de três itens correlacionados: stress do serviço, obediência às regras e intenção de permanecer na empresa por um longo período.

Hofstede define ansiedade como “um estado de desconforto ou preocupação com o que pode acontecer” (p. 210); não se trata de medo; a ideia de que há diferentes níveis de ansiedade entre as nações foi inicialmente proposta pelo sociólogo francês Emile Durkheim (1858-1917), num célebre estudo sobre o suicídio. A aversão à incerteza não deve ser confundida com prevenção; a ansiedade produzida pela incerteza é difusa, não tem uma causa definida (p. 212).

4.9.5 Curto prazo versus longo prazo

Refere-se à medida com que uma sociedade mantém ou adapta suas tradições: parcimônia e perseverança versus respeito à tradição e obrigações sociais. Ainda, refere-se ao modo em como se incentiva a lidar com poupança, dinheiro e respeito pelos outros e pelos mais velhos. Características comuns de culturas com Orientação em Curto Prazo: esforço deve produzir resultados imediatos; pressão social para gastar mais e lucros imediatos são mais importantes que as relações. Exemplos de países são os Estados Unidos, Inglaterra e Espanha. Características comuns de culturas com Orientação em Longo Prazo: perseverança e o esforço produzem resultados lentamente; importância de economizar e ser cuidadoso com os recursos; disposição para adiar seus próprios desejos por uma boa causa. Exemplos de países do Leste da Ásia, como a China, Coréia e Japão.

Essa quinta dimensão foi identificada a partir do trabalho de Michael Bond, em 1985, que levou à proposição do chamado *Chinese Value Survey (CVS)*; à medida que a persistência e a economia refletem uma orientação para o futuro, a estabilidade pessoal e a tradição podem ser vistas como orientações estáticas em relação ao presente e ao passado.

Em seu livro de 1991, Geert Hofstede rotulou a quinta dimensão a longo prazo versus orientação de curto prazo, *Long term orientation index (LTO)*. Esta dimensão foi definida da seguinte forma: a orientação em longo prazo representa a promoção de virtudes orientadas para recompensas futuras, em particular, a perseverança e a economia. O polo oposto, a curto prazo, representa a promoção de

virtudes relacionadas com o passado e o presente, em particular, o respeito pela tradição, a preservação do *status* e o cumprimento das obrigações sociais (p. 254).

A nova dimensão foi levantada apenas entre 23 países, a maioria deles da Ásia. Um trabalho de 2005, a partir de replicações, ofereceu dados da LTO para mais 50 países, mas o próprio Hofstede tem dúvidas sobre o rigor destes dados (p. 253), preferindo os resultados da ampliação baseada na análise conduzida por Misho Minkov sobre o *World Values Survey (WVL)*.

4.9.6 Indulgência versus Restrição

Indulgência indica o grau com que uma sociedade permite a gratificação, relativamente, livre de alguns desejos e sentimentos, especialmente, aqueles que têm a ver com lazer, diversão com os amigos, consumo ou sexo. No seu oposto, a restrição representa sociedades que controlam tal gratificação e onde as pessoas se sentem sujeitas a um maior controle social na forma de disfrutar as suas vidas.

O termo inglês “*indulgence*” tem um sentido muito distinto de seu equivalente em português. Alguns autores propõem que o termo mais apropriado, em português, seria índice de hedonismo. Essa dimensão foi recentemente introduzida no modelo de Hofstede de dimensões culturais, a partir do trabalho de Misho Minkov; porém ainda não tem plena aceitação entre os interculturalistas (SOUSA, 2015).

Entre os países com elevado índice de indulgência estão a Suécia, a Dinamarca, a Grã-Bretanha e a Holanda; com valores intermédios a Turquia, a França, a Eslovénia e a Espanha; e, com valores baixos a Letónia, a Lituânia, a Bulgária e a Estónia.

Quadro 7- O Brasil no modelo de Hofstede

Distância do Poder	69
Individualismo	38
Masculinidade	49
Incerteza	76
Longa duração	44
Indulgência	59

Fonte: Elaboração própria, Fundação Hofstede; <https://geert-hofstede.com/brazil.html>

De maneira resumida, o modelo de Hofstede aponta uma sociedade com

alto índice de distância do poder, semelhante a países como Vietnã e França. O baixo índice de individualismo indica uma sociedade fortemente coletivista, semelhante a países como Turquia e Arábia Saudita. O Brasil ocupa uma posição intermediária no índice masculinidade, indicando uma sociedade que divide características masculinas e femininas; novamente, em índices semelhantes à Turquia e Arábia Saudita. Tem também um alto índice de aversão à incerteza, característica comum a outros países latino-americanos, como a Venezuela; um índice médio de orientação para longa duração, como Grécia e Finlândia e, por fim, um índice de indulgência alto, semelhante ao de países como Finlândia e Argentina (HOFSTEDE ET AL, 2010, p. 110,155,202,254,269 e 299).

Segundo Hofstede, o Brasil é uma sociedade coletivista com uma grande distância do poder; também é grande a busca de evitar a incerteza, num nível semelhante ao da Itália. As dimensões feminina e masculina são fortes e se confundem, baseando-se ao mesmo tempo no uso da autoridade e da sedução (MOTTA, CALDAS 1997, p. 30-31).

Como já mencionado, o alto grau de “distância do poder” é dado historicamente por um modelo patriarcal em que a sociedade é controlada por um punhado de grandes proprietários de terras com autoridade absoluta. A contestação desse modelo começa, timidamente, após a chegada das correntes migratórias, no final do século XIX. Até então, mesmo os comerciantes portugueses que aqui viviam, atendendo um incipiente mercado interno, são alvo da opressão dos grandes senhores de terra. A burguesia somente se fortalece a partir da intensa industrialização que ocorre a partir da Segunda Guerra Mundial; a vinda de multinacionais e a formação de uma burocracia estatal dá forma a uma tecnocracia local carregada de novos valores e comportamentos internacionalizantes, embora preservando, em diversos níveis, traços do pensamento tradicional (MOTTA, CALDAS 1997, p. 32).

A classe dominante - urbana, burguesa e tecnocrata - carrega ainda valores e comportamentos da aristocracia dos senhores de terra; embora tenha perdido seu *status* aristocrático, tampouco é democrática, situando-se assim em algum ponto intermediário, ambíguo, tão próprio da cultura brasileira. Essa ambiguidade favorece os caminhos alternativos e criativos, como a figura do “padrinho”, em relações sociais

informais baseadas na troca de fidelidade por segurança, e do “jeitinho”, em que se busca contornar leis descoladas das práticas sociais (MOTTA, CALDAS 1997, p. 33). A força das chamadas dimensões masculina e feminina relaciona-se diretamente à questão do “jeitinho brasileiro”, baseando-se ao mesmo tempo no uso da autoridade e da sedução (MOTTA, CALDAS 1997, p. 30-31).

A sociedade brasileira não é universalista; a ocupação dos espaços sociais depende de critérios de propriedade ou de pertencimento a um determinado grupo social (MOTTA, CALDAS 1997, p. 34). Ao construir uma rede de relações, leva-se para o âmbito social algo da racionalidade substantiva e da afetividade; ao personalizar as relações, as pessoas se sentem mais seguros; aqui entram em ação os mecanismos de defesa do ego, tais como a identificação e a projeção. O jeitinho brasileiro é uma prática cordial que implica personalizar relações por meio da descoberta de interesses comuns, como um time de futebol, uma origem comum, etc.

Jeitinho e malandragem guardam uma perigosa proximidade; ambos implicam uma predisposição para levar vantagem. Walt Disney, procurando retratar o brasileiro, criou o malandro e bonachão Zé Carioca. Caligaris (1993), em um esforço de oferecer uma interpretação psicanalítica do comportamento do brasileiro, sugere dois arquétipos estruturantes, o de colonizador e colono. No papel de colono o brasileiro se ressentente, inconscientemente, de não haver encontrado aqui o pai que procurava ao deixar sua terra de origem. Na psicanálise o pai regulamenta o apetite de gozo, que regulamenta os limites e impõe interdito; é a figura que organiza o quadro social e confere cidadania. Enquanto colonizador, o brasileiro assume o papel de pai ao custo de abandonar sua terra e seus genitores; num sentido metafórico, abandona um corpo (sua terra natal, suas raízes) para “possuir” outro (a América), alimentar-se de suas energias. Surge um impasse entre as figuras de colonizador-colono-escravo; escravo não apenas no sentido da escravidão africana, mas de imigrantes ou qualquer brasileiro submetido a uma ordem social absolutamente desigual. Essa perda de identidade produz um povo que anseia por um pai (um “salvador da pátria”) e experimenta um terrível mundo de descompromisso social próprio dos foras da lei e das pessoas servis (MOTTA, CALDAS 1997, p. 35).

O quadro cultural resultante, segundo Duby (1986; *apud* Laplantine, 1993, p. 74), intensamente latino e africano, é marcado pela paixão pelo jogo, a

desigualdade entre os sexos, a confusão entre o público e o privado, o presentismo, a intensa expressão das emoções, o amor ao espetáculo, a exaltação da paixão amorosa e a dramatização da morte (LAPLANTINE, 1993, p. 74).

4.10 A Cultura no Universo Cooperativo

A partir da década de 70, ganham relevância teorias divergentes que destacam as diferenças de modelos de gestão entre países e regiões afetando seus estilos de liderança, processo de negociação, gestão de pessoal, motivação, administração de conflitos, etc. Essa visão torna-se dominante a partir do sucesso crescente do “modelo japonês de administração”, nos anos 80, e é defendida por autores como Hofstede, Turner, Laurent e Lena Zander (TANURE E CANÇADO, 2005, p. 21). Como afirma Motta: “os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional” (MOTTA E CALDAS 1997, p. 19).

Certamente, os hábitos e comportamentos variam de uma sociedade para outra, mas é relativamente recente o estudo das formas que essas diferenças assumem no mundo do trabalho. Até pouco tempo atrás, era comum o pensamento que existiam regras gerais em relação à administração e ao trabalho nas empresas, independentemente, dos contextos em que estivessem inseridas (MOTTA E CALDAS 1997, p. 26).

Atualmente, há uma sólida bibliografia a respeito das influências culturais sobre o universo corporativo. O assunto é complexo em virtude da enorme pluralidade inerente à cultura nas sociedades modernas: ao contrário de uma pequena sociedade pré-moderna, como a dos índios bororos em que é possível se pensar cultura num sentido uniforme, singular. As sociedades modernas, por sua vez, são caracterizadas por uma enorme diversidade de dimensões culturais, visto que existe uma cultura própria das etnias, classes sociais, tradições religiosas, culturas locais, entre outras que a compõem.

Toda essa variedade se articula nessas sociedades em torno de uma identidade “nacional”, principalmente, na construção de uma identidade e na organização das regras que a dirigem. Portanto, a dimensão das regras é que se

apresenta como foco deste trabalho.

Retomando as reflexões de Bosi e Boaz, é importante destacar que qualquer análise substancial sobre cultura em uma sociedade complexa e multifacetada como a brasileira deve, forçosamente, operar numa delimitação muito clara das categorias do conceito de cultura. Logo, dentro de um recorte muito específico, tanto temporal, geográfico quanto dos agentes sociais envolvidos.

Histórica e sociologicamente falando, existem claramente muitos Brasis: isoladamente, as distintas regiões de nosso país conheceram trajetórias históricas de ocupação muito diversas: o litoral brasileiro é ocupado pelos portugueses desde finais do século XVI. O sertão do país somente experimenta a chegada europeia, de forma significativa, a partir dos fins do século XIX; nas profundezas da Amazônia brasileira isso somente ocorre em pleno século XX.

O Nordeste, joia do Império Marítimo português nos séculos XVII e XVIII, dominado por uma rica elite escravocrata que entra em lenta decadência logo após a independência do país, é muito distinto do Sul; palco de conflitos fronteiriços com os espanhóis e cuja ocupação depende da tardia imigração europeia do século XIX e da criação de gado, com vilarejos em que a maior parte da população falava, exclusivamente, em alemão até meados do século XX!

Von Martius, escrevendo na primeira metade do século XIX sobre os desafios metodológicos de se escrever uma História do Brasil, destaca as enormes diferenças entre as províncias brasileiras, fruto do isolamento em que viviam no período colonial, por conta das dificuldades de contato. Com isso, chega-se a ponto de muitas delas terem maior comunicação com Portugal que com as províncias vizinhas (VON MARTIUS, 1956, p. 440). O autor também enfatiza o quanto a identidade da população é definida em termos regionais e das imensas dificuldades para a construção de uma identidade nacional: “Só agora principia o Brasil a sentir-se como um Todo Unido. Ainda reinam muitos preconceitos entre as diversas Províncias” (VON MARTIUS, 1956, p. 457).

Também é relevante destacar essa questão: uma identidade nacional é, antes de tudo, uma construção ideológica, voltada à legitimação de estruturas sociais de poder, à naturalização de uma situação de dominação sobre um determinado território e uma determinada população. Uma “alma nacional”, nesse sentido, existe

apenas enquanto elemento de um projeto ideológico e enquanto representação, reflexo das diferentes visões que um povo elabora sobre si mesmo e componente de sua mentalidade.

Seguindo a ótica semiótica de Geertz, a cultura é um conjunto de símbolos e significados que conferem significação às nossas ações e ao mundo que nos rodeia, não existe nada que se possa considerar “fora da cultura”. Tudo é cultural: os processos de comunicação, o entendimento do mundo e a própria vida social são combinações e ressignificações dentro deste conjunto de símbolos e significados que dão origem às diferenças entre sociedades. Essa perspectiva reposiciona o dilema sobre cultura nacional em termos muito mais relativos: a questão torna-se, então, avaliar em que medida os símbolos, significados e práticas que identificamos em determinada circunstância como nacionais se relacionam com outras esferas da vida social, como é o caso das organizações (BARBOSA, 2010).

Assim, ao traçar um quadro comportamental do brasileiro, esta pesquisa se restringe aos elementos mais gerais dados por sua trajetória histórica, marcada pelo escravismo e pelas profundas desigualdades sociais, em que elementos de um cristianismo popular semifeudal e de um imaginário social da antiga ordem (patriarcalismo, servilismo, machismo, ojeriza ao trabalho) convivem de forma confusa e ambígua com a moderna ética do trabalho e a ideologia positivista de progresso.

Essa análise, embora generalista, oferece relevantes subsídios para pensar, por exemplo, estratégias gerenciais, comerciais e modelos de implantação de cultura corporativa no país. Assim, políticas de incentivo à competição, baseadas em incentivos pessoais, podem encontrar notável resistência em comunidades baseadas em laços coletivos, como o pertencimento à uma mesma religião ou a uma mesma família; a cultura dessa população pode ser muito mais receptiva a políticas baseadas em ênfase na cooperação e em premiação coletiva.

Discursos motivacionais sobre as virtudes do trabalho e as benesses da meritocracia, normalmente tão eficientes entre algumas populações do Primeiro Mundo, podem ser encaradas aqui com enorme desconfiança, como “conversa para inglês ver”, ou seja, um falatório vazio apenas para agradar a chefia. Um gerente mais atento à cultura local, e sabedor destas dificuldades, pode sabiamente optar por investir em comportamentos exemplares que retratem suas concepções sobre o

assunto; ao mostrar que ele de fato vive o que pensa sobre trabalho e meritocracia, será ouvido com respeitosa atenção quando falar sobre o tema.

Outra advertência importante é de que comportamentos culturalmente adquiridos são fruto de uma trajetória histórica definida, de um contexto específico em que há objetivos a alcançar e demandas a serem atendidas. Ou seja, é um quadro dinâmico, que se reconfigura à medida que sofre influências e surgem novos contextos. Nesse sentido, tanto o “jeitinho brasileiro”, a malandragem, o esquivar-se do trabalho duro ou a sensação de inferioridade em relação ao estrangeiro constituem estratégias que atendem com alguma funcionalidade às necessidades objetivas e subjetivas de um grupo num contexto específico. Marshall Sahlins chama a isso *mitopraxis*, uma estratégia local que uma sociedade formula para lidar com problemas globais e universais que lhe foram impostos, num contexto específico (BARBOSA 2006, p. X).

Brasileiros que trabalham no exterior têm demonstrado uma enorme capacidade de adaptação aos ambientes de trabalho muito distintos, em contextos culturais mais diversos e, por conta disso, são muito disputados em alguns mercados. Nesse sentido, acompanhando a teoria sócio-histórica de Vygotsky, o convívio dentro da enorme pluralidade étnica e cultural da sociedade brasileira confere, potencialmente, a seus integrantes, uma enorme flexibilidade e capacidade de adaptação e empatia em relação a diferenças culturais, que justificariam em grande medida esse sucesso dos brasileiros. Isso é importante para pensar a implantação de culturas organizacionais no país, em que uma observação atenta da cultura local pode ajudar na elaboração de uma estratégia eficiente de aculturação. Não se deve, acima de tudo, cometer o erro de atribuir à representação o *status* de evidência objetiva; ela nos traz informações sobre o contexto que produz um olhar subjetivo, nada mais.

É significativo, nesse sentido, voltar nossa atenção para a alteridade do olhar. A escritora norte-americana Elizabeth Gilbert, num romance autobiográfico que alcançou enorme sucesso, *Comer, Amar e Rezar*, e que inspirou um filme de mesmo nome estrelado por Julia Roberts, em 2010, trabalha com enorme sutileza essa questão de estereótipos nacionais. O enorme sucesso, tanto do livro quanto do filme, demonstra que sua leitura é compartilhada pelo senso comum de um público enorme, a nível internacional. Assim, os norte-americanos surgem nas páginas de sua obra

como um povo em permanente crise com seus valores profissionais e pessoais; em resumo, um bando de neuróticos, a começar por ela mesma. Os italianos aparecem como amantes da cultura e das coisas boas da vida, os mestres do *dolce far niente* e de um estilo “não trabalhe tanto, aproveite mais a vida e suas maravilhas”. Os hindus, sua próxima parada, são retratados como resignados e poderosamente harmonizados com suas raízes e sua espiritualidade; exatamente o que procuram os neuróticos norte-americanos, que lotam o templo representado na trama. Finalmente, na última etapa de sua jornada, a exótica Bali, a autora encontra a paz interior e o amor; são o ponto alto da narrativa, onde se destacam o guru balinense Ketut e o brasileiro Felipe.

Felipe, representado no filme pelo talentoso ator espanhol Javier Bardem, é o sonho de consumo de toda mulher: másculo, sensível, romântico, inteligente e capaz de harmonizar uma vida intensa, uma ligação profunda com o filho e uma carreira profissional de sucesso. Elizabeth foi introduzida na sociedade balinesa graças a uma outra brasileira, que a autora descreve como extraordinariamente feminina e autoconfiante; em sua narrativa é visível sua sensação de inferioridade diante da presença da brasileira.

A fascinação da autora pelos brasileiros descritos na trama é real; a autora de fato se casou com o brasileiro que inspirou o personagem Felipe, o gaúcho José Lauro. Para o olhar cosmopolita da experiente e viajada escritora norte-americana, os brasileiros aparecem como um povo que concilia como ninguém criatividade, amor, fidelidade, espírito aventureiro e sucesso profissional. Paradoxalmente, nenhum autor brasileiro chegou remotamente perto disso; nosso olhar está viciado numa auto percepção depreciativa (frases do tipo “isso é coisa de brasileiro” sempre são usadas em contexto negativo) que não nos damos conta da admiração que nosso “jeito” e nossa cultura inspiram em diversos povos do planeta.

Finalmente, diante da questão de quais são os traços do brasileiro, ou qual é sua cultura, esse capítulo pretendeu enfatizar que não há uma resposta genérica adequada, dada a pluralidade da sociedade brasileira e as especificidades de sua trajetória histórica; as diversas variáveis sociais envolvidas (regionalismos, singularidades étnicas, de gênero, de classe, etárias, etc.) impõem respostas muito específicas para contextos sociais e históricos bem delimitados.

A antropologia dialética de Darcy Ribeiro (1975) afirma, no que tange à

formação econômico-social do Brasil, a economia é historicamente pensada como fornecedora de produtos agrícolas e minério aos grandes centros capitalistas, resultando num quadro socioeconômico dominado por grandes proprietários de terras, ou, no caso dos espaços urbanos industrializados, por grandes oligopólios dependentes totalmente ou em alguma medida de capital externo. Diferentemente do que se observa nos Estados Unidos, em que pequenos comerciantes e proprietários de terras constituíram a base de acumulação primária que financiou a industrialização, no Brasil, o pequeno empreendedor nunca encontrou um cenário favorável. Contudo, não impediu que ele conquistasse um espaço de crescente importância na economia, principalmente, nos espaços urbanos e de forma significativa a partir das grandes ondas migratórias, desmentindo a percepção habitual do brasileiro como avesso ao empreendedorismo.

A respeito das configurações histórico-sociais, ficam evidentes as particularidades regionais e a necessidade de um recorte geográfico e temporal preciso para análises comparativas. Observa-se, em relação à cultura, uma permanência de valores estruturais, num certo nível, ao mesmo tempo em que se operam rupturas importantes; de um lado, o quadro de profunda desigualdade social, o modelo de família patriarcal e a centralidade da religiosidade cristã. Do outro, o crescente contato com as novas ideias oriundas dos grandes centros, as formas de resistência, as mudanças nas dinâmicas familiares e, embora ainda cristão, o deslocamento da tradicional religiosidade católica em direção a novos modelos cada vez mais autóctones.

Um quadro semelhante encontra-se quando se pensa em estratificação social: a permanência de uma profunda desigualdade estrutural, embora reconfigurada e adaptada a uma economia cada vez mais moderna e dinâmica; os quadros políticos dominantes permanecem inalterados, a despeito da inédita chegada ao poder de grupos situados mais à esquerda.

Finalmente, esta pesquisa deteve-se mais tempo em pensar as construções culturais e ideológicas, destacando a questão do “jeitinho”, da postura de inferioridade em relação ao estrangeiro e de como ela é conflitante com a percepção do próprio estrangeiro sobre o brasileiro.

Certamente, há elementos históricos estruturais da base patriarcal de

trajetória histórico-social brasileira, da herança sociocultural de séculos de escravismo e do intenso processo migratório dos séculos XIX e XX. Contudo, os elementos interferem de modo muito desigual na sociedade brasileira, ou seja, entre os povos amazônicos, a comunidade rural nos pampas gaúchos, o povoado no sertão nordestino ou grupos de jovens nas multifacetadas metrópoles urbanas do sudeste brasileiro.

Esse será o propósito no próximo capítulo: oferecer respostas para recortes específicos, pensados exclusivamente em termos de cultura organizacional.

5. CULTURA ORGANIZACIONAL

5.1 Cultura Organizacional: Definições e Conceitos

Não há um consenso sobre a definição de cultura organizacional. Schein (1992) a define como um sistema de valores próprios dos membros de uma organização e que a diferencia das demais; é a “personalidade” da empresa, seus valores essenciais, compartilhados pela maioria de seus membros, justamente, esse caráter de “valor compartilhado” que a torna um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento das pessoas. Entre os gestores são comuns definições pragmáticas do tipo “é o jeito como nós fazemos as coisas por aqui” (DEAL, KENNEDY, 1982, p. 501).

De maneira geral o conceito é admitido como um constructo com as seguintes características: é holística (sintetiza todos os elementos da organização); historicamente determinada; socialmente construída e, sobretudo, difícil de mudar em função das crenças e valores do grupo (HOFSTEDE, 1990).

A preocupação com a cultura organizacional surge, na literatura especializada, a partir de 1970, nos Estados Unidos, motivada pela constatação de que as empresas norte-americanas estavam perdendo espaço para as empresas japonesas, e que estas organizavam suas indústrias de uma maneira totalmente diferente da americana (AVRICHIR, 2010; FREITAS, 1991). Começa, então, um esforço para entender o universo cultural que embasava a eficiência japonesa e propostas de assimilação destes valores às culturas organizacionais ocidentais. Um marco, nesse processo, foi o livro *In search of excellence*, de Tom Peters e Robert Waterman (1982), traduzido no Brasil como “Vencendo a Crise”. Para os autores, a maneira dos americanos superarem os japoneses consiste, essencialmente, inculcar em todos os funcionários da organização os valores definidos por sua alta administração; essa cultura forte produziria um alto comprometimento que melhoraria produtos e serviços e geraria maiores lucros (AVRICHIR, 2010, p. 82). Outro expoente dessa abordagem gerencialista é Edgard Schein, autor de *Organizational culture and leadership* (1989). Segundo Schein, a cultura organizacional deve ser analisada a partir de três planos: os artefatos visíveis, os valores de suporte e as hipóteses básicas (AVRICHIR, 2010, p. 83). Artefatos visíveis são os aspectos culturais facilmente

percebidos (instalações, processos, estrutura organizacional, produtos, equipamentos). Valores de suporte são as regras de ação, normas e valores que moldam as decisões, o comportamento e as atitudes dos indivíduos, que formam sua identidade como grupo e são, muitas vezes, herdadas dos fundadores da empresa.

Hipóteses básicas são modelos construídos no processo de cognição e estruturam, como um filtro, a interpretação das situações; é a estrutura conceitual através da qual o indivíduo analisa e se posiciona frente à realidade vivida; normalmente, são valores inconscientes, de tal forma naturalizados que se tornam invisíveis (SCHEIN, 1992, p. 22). O psicólogo Clotaire Rapaille chama a isso de sistema de referências do inconsciente, de cunho essencialmente emocional, cujas pré-impressões seriam organizadas pela cultura (ALONSO, 2007).

Schein (1992) assim define os principais elementos da cultura organizacional:

a) **Crenças**: verdades concebidas ou aceitas a partir da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas;

b) **Valores**: elementos que determinam a importância das coisas. Os valores representam uma predeterminação consciente da ação das pessoas. Uma forma de identificar os valores de um grupo consiste na observação de como as pessoas do grupo ocupam seu tempo;

c) **Costumes**: materialização dos valores e crenças através dos atos realizados de forma sistemática;

d) **Ritos**: operações rotineiras executadas para o êxito das atividades;

e) **Cerimônias**: encontros formais e informais de um grupo social. Funcionam como meios de reafirmar ou ratificar valores, crenças e costumes;

f) **Rede de comunicação informal**: a famosa “rádio peão”. A rede de comunicação informal funciona como excelente meio de atualização de crenças, valores e mitos. Através desta rede, a cultura da empresa é reciclada e reafirmada.

Uma dimensão fundamental da cultura organizacional é seu papel na modelagem do comportamento. O tema é de tamanha relevância que se constitui, hoje, em um campo autônomo de estudos acadêmicos, voltado à investigação do impacto que indivíduos, grupo e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de melhorar

a eficácia organizacional; em suma, uma ciência aplicada que utiliza contribuições dos campos da psicologia, sociologia e antropologia (ROBBINS ET AL, 2010, p. 7).

Os seres humanos são seres complexos; no entanto, os princípios que explicam o comportamento organizacional são, de modo geral, simples e universais; assim, ao contrário do que sugere o senso comum, a possibilidade de fazer generalizações é sempre limitada (ROBBINS *et al*, 2010, p. 11); além disso, os estudos de comportamento organizacional precisam levar em conta três níveis distintos de inter-relações: do indivíduo, do grupo e dos sistemas organizacionais (ROBBINS *et al*, 2010, p. 21).

Ao mesmo tempo, estes estudos esbarram num senso comum, tanto em nível de público quanto de executivos, de que gerir pessoas é um trabalho muito simples; há, por exemplo, uma enorme literatura sobre gestão do comportamento humano que oferece soluções simples e rápidas que podem ser utilizadas em qualquer contexto; livros como *Quem mexeu no meu queijo?*, que trabalha a questão da aceitação de mudanças; *Jesus, o maior líder que já existiu*, que discorre sobre o desafio de liderar e motivar uma equipe diversificada e *O monge e o executivo* que trata de motivação pelo exemplo. Estas obras passam a impressão de que suas regras simples funcionam como regras genéricas para todo tipo de público e ambiente cultural (ROBBINS *et al*, 2010, p. 29).

5.1.1 Cultura forte x cultura fraca

A importância da cultura organizacional é hoje universalmente reconhecida. Ela distingue uma organização da outra; proporciona um sentido de identidade aos membros da organização e facilita o comprometimento com algo maior que seus interesses individuais; estimula a estabilidade do sistema social. “A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários devem fazer ou agir” (ROBBINS ET AL, 2010, p. 504); é um sinalizador de sentido, um mecanismo de controle que dá forma ao comportamento dos funcionários. Ao chegar a uma nova organização, todo funcionário passa por um processo de aculturação; ninguém é considerado membro pleno da organização até que aprenda suas regras.

A atual tendência de descentralização das organizações torna a cultura

mais importante do que nunca, pois há uma redução da autoridade formal e dos sistemas de controle e os valores compartilhados da cultura organizacional asseguram que todos caminhem na mesma direção. A cultura também determina o “clima organizacional”, as percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho; é evidente que trabalhar com alguém que tem atitudes positivas é diferente de conviver numa equipe que tem uma qualidade média. A presença de um sentimento comum sobre o que é importante afeta poderosamente o comportamento do indivíduo (ROBBINS ET AL, 2010, p. 505).

No entanto, o cenário de sociedades modernas cada vez mais diversificadas e plurais entra em choque com a necessidade empresarial de que seus funcionários tenham um comportamento uniforme e previsível exigido pelos modelos tradicionais de gestão.

Um bom exemplo dessa controvérsia é dado pelos conceitos de cultura “forte” ou “fraca”. Diversos autores gerencialistas, como Robbins *et al* (2010), definem cultura organizacional em termos como “forte” ou “fraca”. Se a maioria dos funcionários compartilham as mesmas opiniões sobre a missão e os valores da organização, sua cultura é forte; caso contrário, se há uma grande variedade de opiniões a cultura é definida como fraca.

Numa cultura forte os valores essenciais da organização são intensamente acatados e compartilhados de maneira ampla; o alto grau de compartilhamento e intensidade cria um clima de alto controle comportamental. A empresa Magazine Luiza constituiria um exemplo de cultura forte no setor varejista; seus funcionários sabem exatamente o que se espera deles; logo, essa expectativa molda seu comportamento (ROBBINS ET AL, 2010, p. 503). A unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional e se reflete, por exemplo, em um baixo índice de rotatividade de seus membros (COSTA, RIBEIRO 2007).

Pardini (2000) considera que a cultura forte é a principal responsável pela longevidade das empresas. Para demonstrar sua formulação, o autor analisa três importantes empresas brasileiras com histórico superior a cinco décadas: grupos Bradesco, Gerdau e Votorantim. Diferentemente de Schein, Pardini destaca o papel das segundas e terceiras gerações de líderes no processo de construção da cultura

organizacional. Os fundadores, nesse processo, teriam muito mais um valor simbólico, como personagens num relato mítico sobre as origens da empresa.

Uma cultura organizacional forte seria ainda capaz de gerar previsibilidade, ordem e consistência, além de evitar a necessidade de longos regramentos formais para orientar o comportamento dos funcionários (ROBBINS ET AL, 2010, p. 503).

Assim sendo, uma empresa de alcance multinacional deve ter uma cultura organizacional única e forte porque ela estaria intimamente associada ao aumento da eficácia da organização. Denison, Haaland e Goelzer (2004) chegam a definir valores de uma cultura forte que seriam mais ou menos universais: dar autonomia aos funcionários, privilegiar o trabalho em equipe, ter uma direção e intenção estratégica clara e objetiva, possuir uma visão forte e reconhecível.

O próprio trabalho destes autores reconhece a importância destes valores que dependem, em grande medida, das peculiaridades locais; a autonomia dos funcionários, por exemplo, é mais valorizada em países como EUA e Brasil e menos considerada no Japão. É importante enfatizar que as culturas organizacionais refletem, em grande medida, a cultura nacional em que foram gestadas e, como tal, uma forma muito específica de perceber o mundo, e muito distante da universalidade que os autores lhe pretendem atribuir. A falta de sensibilidade cultural pode criar obstáculo ao funcionamento de uma empresa em outros países. A tendência de impor seus próprios valores, por exemplo, faz com que executivos norte-americanos sejam vistos na maior parte do planeta como arrogantes, egocêntricos e barulhentos. Os brasileiros são considerados amistosos, simpáticos e festeiros, contudo, geralmente são vistos de forma negativa em culturas mais formais onde a extroversão é associada à ideia de falta de seriedade (ROBBINS ET AL, 2010).

Fusões de grandes empresas constituem bons exemplos em relação às vantagens de flexibilizar a cultura organizacional e sua importância. Em processos de aquisição ou fusão, não bastam vantagens financeiras ou sinergia de produtos, deve haver também compatibilidade cultural, do contrário, há grande chance de fracasso. O choque entre culturas é apontado como a principal causa de fracasso em fusões. Um exemplo emblemático pode ser a compra do Banco Real pelo banco espanhol Santander, em 2007: o Real, em um esforço para se diferenciar das outras instituições do mercado, havia adotado vigorosamente a bandeira da sustentabilidade e da defesa

do meio ambiente e uma política de uma administração mais informal e focada nas pessoas. O Santander, por sua vez, é famoso internacionalmente por sua cultura agressiva e focada em resultados, com uma gestão fortemente centralizada e formalista. O banco que havia operado um processo de aculturação total e forçado, ao adquirir o Banespa em 2000 com péssimos resultados adotou uma estratégia distinta. A proposta foi aproveitar o melhor das duas organizações a partir da comunicação transparente e construir em conjunto uma nova cultura organizacional com foco no desenvolvimento de equipes e líderes eficazes. Essa estratégia lhe permitiu se afirmar com sucesso no mercado bancário brasileiro (OHL 2009).

Portanto, a cultura organizacional de uma grande corporação deve desenvolver a sutileza de permitir que suas equipes locais trabalhem de uma forma adaptada à cultura local. Além disso, uma cultura organizacional forte também tem outros aspectos potencialmente disfuncionais; A cultura fortemente institucionalizada é objetivada; ou seja, torna-se um valor em si e acaba atuando com entrave às mudanças necessárias. Desta forma, a naturalização de hábitos pode sufocar a inovação em prol da manutenção da cultura organizacional (ROBBINS ET AL, 2010, p. 506).

A uniformidade de comportamento pode se tornar um fardo em ambientes que estão passando por mudanças rápidas; “trabalhar da mesma forma sempre” pode ser uma vantagem num dado momento, mas uma barreira em outro. Esta é uma das explicações para que empresas dominantes no mercado, como Citigroup, Kodak e Yahoo, tenham sido rapidamente ultrapassadas quando estes mercados foram agitados por mudanças bruscas. Políticas de inclusão que estimulam a diversidade (contratação de deficientes, mulheres e minorias raciais, entre outros grupos) podem entrar em choque com o esforço de uniformizar o comportamento dos funcionários. As especificidades do funcionário, seus pontos fortes, tendem a diminuir mediante seu esforço em se adaptar ao comportamento padrão. A limitação dos valores e comportamentos aceitáveis exerce forte pressão sobre os funcionários e, muitas vezes, pode estar impregnados de preconceitos em relação às minorias culminando em custosos processos legais (ROBBINS ET AL, 2010, p. 506).

5.2. Cultura Nacional e Cultura Organizacional

Há um debate sobre o peso relativo da cultura nacional e da cultura gerada no interior das organizações, na determinação/influência nas políticas, práticas e valores do mundo organizacional. Essa abordagem interessa diretamente a presente pesquisa.

Existem duas macro perspectivas. Na primeira, o peso da cultura nacional é determinante; a cultura organizacional de uma empresa é vista como uma subcultura, um desdobramento da matriz principal, a cultura nacional; essa é a perspectiva trabalhada por Hofstede. A segunda enfatiza os indivíduos como agentes ativos do processo de construção cultural; Schein, por exemplo, afirma o papel dos fundadores na construção de um universo de valores próprios da organização (LÍVIA BARBOSA, 2010).

Estas duas perspectivas podem ser vistas como complementares, entretanto, sem desconsiderar seu caráter relativo. Para Livia Barbosa (2010, p. 78) constitui um erro muito simplista pensar cultura enquanto uma variável ontológica, como economia e política. Na medida em que a cultura é um conjunto de símbolos e significados que conferem significação às ações e ao mundo, não existe nada que se possa considerar “fora da cultura”. A própria vida social é cultural: os processos de comunicação e entendimento do mundo. As combinações e ressignificações dentro deste conjunto de símbolos e significados dão origem às diferenças entre sociedades e organizações. Essa perspectiva reposiciona o dilema entre cultura nacional e organizacional em termos muito mais relativos, mas em que medida os símbolos, significados e práticas identificados em determinada circunstância como nacional se relacionam com outras no contexto das organizações, no mundo empresarial e/ou corporativo?

A autora cita, como exemplo ilustrativo, a percepção da meritocracia no Brasil e nos Estados Unidos. Toda sociedade moderna baseada em princípios igualitários tem como um de seus valores centrais a meritocracia; ela rege a mobilidade vertical das pessoas nas organizações e está explícita no sistema jurídico destas sociedades. Trata-se de um princípio estruturante da vida contemporânea. No entanto, do ponto de vista simbólico, embora a meritocracia seja um valor angular para as sociedades modernas e individualistas, na prática ela é exercida de formas muito

distintas; tanto como prática solidária que ratifica a representação quanto elemento discursivo utilizado exclusivamente em momentos específicos. Num exemplo comparativo, nos Estados Unidos o mérito é o grande valor regulador da movimentação vertical nas empresas, o único admitido no âmbito público. Na sociedade brasileira, no entanto, ele é apenas um dos valores que regem a mobilidade organizacional, convivendo explicitamente com estratégias de lealdade pessoal e consanguinidade. Embora em ambas a sociedade o mérito constitua um valor fundamental, em cada uma delas este valor dá origem às práticas e lógicas de mobilidade social distinta.

Outro exemplo citado pela autora é do chamado *capital de relacionamento*, rede de relações sociais que o indivíduo traz para a esfera do trabalho. Brasileiros são mestres nessa arte, normalmente, estigmatizada por ser considerada negativa, “jeitinho”, no âmbito informal até pode ser valorizada como amizade e solidariedade. Entre os norte-americanos, porém, ela é tratada como uma importante tecnologia gerencial que pode economizar recursos e potencializar o *networking* (LIVIA BARBOSA, 2010, p. 79).

5.3. Funcionalismo Generalista versus Pós-Modernismo

Há duas vertentes dominantes nos estudos organizacionais: a primeira é de cunho generalista e metanarrativo, preocupado em oferecer relatos coerentes que permitam interpretar a vida organizacional a partir de modelos analíticos de caráter antropológico ou crítico; em outras palavras, regras gerais sobre o funcionamento da cultura organizacional (ALCADIPANI, CRUBELLATE, 2003, p. 66). Essa primeira vertente, por sua vez, se divide em duas macroperspectivas: a primeira delas, onde se destaca o modelo de Hofstede que realça a influência da cultura nacional sobre as organizações; a segunda, de Schein, enfatiza o papel do indivíduo na construção da cultura organizacional; é celebre, nesse sentido, seu estudo sobre o papel dos fundadores no processo de construção e afirmação dos valores de uma organização.

A segunda vertente, por sua vez, é chamada por Alcadipani de pós-moderna e baseia-se em autores como Boudrillard, Lyotard, Derrida e Foucault. Destes autores derivam múltiplos conceitos e linhas interpretativas. Entre traços gerais, ele reflete sobre a realidade social; o ceticismo em relação à primazia da razão humana e ao

próprio *status* ontológico da realidade, sempre percebida como multifacetada e ambígua, impossível de ser explicada por totalidade ou modelos em que a pluralidade é tratada como o valor fundamental do mundo social (ALCADIPANI, CRUBELLATE, 2003).

Estes autores problematizam a questão da verdade, como dependente de circunstâncias específicas, históricas e das relações de poder exclusivas de seu contexto. O poder, por sua vez, não é considerado algo facilmente identificável ou possuído por alguém que o utiliza a seu bel-prazer. Ele é visto como um feixe de estratégias anônimas, cujas relações são formadas e reformuladas a cada momento (FOUCAULT, 1987).

A principal crítica dos pós-modernos aos generalistas é de que eles, em seus esforços teóricos de identificar regras gerais, acabam atropelando peculiaridades do objeto que analisam (MARTIN E FROST, 2001). Segundo eles, a análise da cultura das organizações deve evidenciar os problemas das interpretações generalizáveis e explorar os paradoxos e ambiguidades presentes na retórica, desnaturalizando a realidade; as explicações através de modelos ou totalidades sistêmicas são vistas como metanarrativas da verdade e generalizações simplificadoras (ALVESSON E BERG, 1992).

Ao questionar significados estruturados, a própria noção de cultura organizacional é vista como fragmentação (HATCH, 1997), uma teia fraca de indivíduos conectados e, esporadicamente, ligados por suas posições cambiantes em uma variedade de assuntos e circunstâncias; seu envolvimento e sua identidade dependem do contexto específico em que estão inseridas. Assim, a realidade cultural é complexa, múltipla e formada por fluxos contínuos e mutáveis (MARTIN, 1992). No extremo, a cultura não define o sujeito, nem predetermina suas ações e atitudes (ALCADIPANI, CRUBELLATE, 2003, p. 67).

Uma vertente destes estudos é o pós-colonialismo que denuncia a epistemologia e muitas práticas ocidentais como sistemas de exclusão de outras realidades e de outras formas de conhecimento; um bom exemplo é sua crítica às noções ocidentais de progresso e modernidade; focadas em aspectos econômicos e no acesso à ciência e tecnologia; elas hierarquizam as sociedades desenvolvidas e não desenvolvidas; a elite destas últimas promove uma exclusão de seus saberes,

valores e culturas, no anseio de chegar ao estado das primeiras (CALAS E SMIRCICH, 1999).

Os críticos do pós-modernismo, com destaque para Habermas (1981) e Thompson (1993), criticam as generalizações e as metanarrativas, mas acabam por fazer o que criticam. A pós-modernista carece de fundamentação, configurando-se como um conjunto de ideias sem rigor científico (ALCADIPANI, CRUBELLATE, 2003, p. 66).

Contudo, esta pesquisa entende que as duas vertentes são relevantes e podem inclusive assumir um papel complementar, com as seguintes ressalvas: estudos generalistas são muito eficientes quando limitados a recortes bastante específicos, delimitando claramente um espaço temporal e geográfico a ser analisado pelas variáveis envolvidas neste contexto através de um sólido levantamento quantitativo. Os estudos com ênfase na pluralidade e na relativização têm sido importantes para desconstruir objetivações da realidade; destacar o quadro de complexidade envolvido nas análises socioculturais e o aprofundamento da compreensão das dinâmicas envolvidas.

Alcadipani e Crubellate (2003), em relevante pesquisa bibliográfica sobre a produção brasileira a respeito de cultura organizacional entre os anos de 1990 e 2000, chamam a atenção para o domínio da perspectiva generalista, no esforço para compreender a cultura organizacional brasileira, em especial a partir do modelo analítico de 5 dimensões culturais, proposto por Hofstede; seu uso mais comum é como parâmetro para análises comparativas, buscando analisar diferentes estilos gerenciais. É o caso do célebre trabalho de Barros e Prates (1996), que a partir de uma longa pesquisa quantitativa, realizada no sul e sudeste do país, concluem que o estilo brasileiro de administrar é único e original. O modelo é analisado a partir de quatro subsistemas: institucional (formal), pessoal (informal), líderes e liderados. Nas intersecções destes sistemas surgem traços comuns do estilo brasileiro de administrar: concentração de poder, postura de espectador, personalismo e evitar conflito. Resumindo, destaca como pontos críticos da cultura brasileira o formalismo, a flexibilidade, a lealdade às pessoas e o paternalismo (BARROS e PRATES, 1996).

Aidar, Brizola, Prestes Motta e Wood Jr. (1995), ao analisar historicamente a formação da cultura nacional e sua relação com os valores e padrões de

comportamentos das organizações, concluem que o sistema social brasileiro é dividido e equilibrado por entidades e instâncias criadas na peculiaridade que torna o convívio com paradoxos suportável. Entretanto, ao mesmo tempo em que dificultam transformações mais profundas, reconhecem a pluralidade como um dos seus aspectos essenciais.

Prestes Motta (1997), debruçando-se sobre os clássicos da formação cultural brasileira (Gilberto Freire, Roberto DaMatta, Caio Prado Jr., Sergio Buarque de Holanda e Darcy Ribeiro) e a análise psicanalítica de Calligares (1993), destaca os contrastes, a heterogeneidade e a complexidade de nossa cultura multifacetada.

Borges de Freitas (1997), também a partir dos clássicos, destaca como traços nacionais para uma análise organizacional: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e espírito aventureiro.

Carbone (2000), a partir de Hofstede e Roberto DaMatta, aponta alguns traços que seriam obstáculos para mudanças frente a globalização: burocratismo, autoritarismo, paternalismo, aversão ao empreendedorismo, “levar vantagem” e reformismo. Para Campos (2000), estes traços típicos são ainda entrave para a competitividade e o aprendizado das organizações locais, além de obstáculos à democracia e ao desenvolvimento nacional (Baiardi, 1996).

Costa (1997) realiza um trabalho com uma torcida organizada de futebol em que uma lógica de fundo emocional determina as principais ações em seu âmbito.

Vergara, Moraes e Palmeira (1997), estudando aspectos administrativos de uma organização tipicamente brasileira (uma escola de samba), apontam como característica nacional a conjugação de elementos contraditórios, uma complexa relação entre arcaico e moderno.

Santos (1996), estudando a organização do jogo do bicho na Bahia, fala de uma forma brasileira de administração eficaz destituída de tecnologias gerenciais importadas, onde se observam o paternalismo, protecionismo, vícios, família, formalismo, regras, moralidade, perversidade, favor, comprometimento, jeitinho, etc. Para ele o sucesso dessa organização baseia-se na capacidade de lidar com a diversidade.

Barros (2001), em um trabalho comparativo entre Bahia (Brasil) e Quebec (Canadá), também avalia negativamente os principais traços culturais brasileiros:

personalismo, patrimonialismo, patriarcalismo, ausência de orgulho, complexo de inferioridade, tolerância, frouxidão moral, irresponsabilidade social e ecológica, aversão ao trabalho, etc. Ainda falando sobre traços tipicamente nacionais, Caldas (1997) aponta a fixação brasileira pelo estrangeiro; Prestes Motta, Alcadipani e Bresler (2001) destacam seu contexto histórico. Davel e Vasconcelos (1997), Bresler (2000) e Capelão (2000) destacam a cultura paternalista.

Embora muito diversificados, todos estes trabalhos possuem alguns pontos em comum:

- 1) são fortemente influenciados pelo modelo de Hofstede;
- 2) os traços culturais nacionais são analisados historicamente a partir de autores consagrados, mas numa perspectiva linear, das origens até os dias de hoje, sem levar em consideração as nuances de cada contexto histórico;
- 3) os traços culturais são considerados abrangentes e característicos de uma unidade denominada “cultura brasileira”. A heterogeneidade, embora destacada em alguns trabalhos, acaba sendo desconsiderada quando se propõe um modelo de traços culturais válidos para todo o Brasil e que chegam até os dias de hoje sem alterações importantes;
- 4) os estudos fazem claramente juízo de valor sobre os supostos traços culturais nacionais, considerados subdesenvolvidos e causadores do atraso nacional em relação ao ocidente industrializado (ALCADIPANI, CRUBELLATE, 2003).

Um importante traço dos estudos sobre cultura organizacional brasileira é o uso do modelo de Hofstede. Embora constitua uma das mais importantes referências sobre o tema de cultura organizacional a nível internacional, seu modelo tem recebido críticas importantes, ainda pouco mencionadas nos estudos brasileiros; por exemplo, McSweeney (2002) e Palmade (1993) consideram que seu trabalho parte de pressupostos falaciosos e que ignora em grande medida as pluralidades e diversidades dos países que analisa. Os críticos também alegam que suas dimensões refletem sua própria visão de mundo, generalizações que tentam dar conta de uma pluralidade extremamente ampla e diversa como exemplificam na análise da quarta dimensão. Hofstede se referindo à ênfase na assertividade ou nos relacionamentos interpessoais utiliza os termos “masculinidade” e “feminilidade” (MOTTA, CALDAS, 1997) como categorias universais. Para seus críticos, essa é uma concepção

estereotipada de gênero, muito específica de seu próprio ambiente cultural, pois falar em sociedades mais “masculinas” ou “femininas” somente faz sentido em seu padrão cultural.

Finalmente, é importante lembrar que o próprio Hofstede admite que um agrupamento humano artificialmente construído dentro de fronteiras geográficas, como é o caso da nação, não vai necessariamente desenvolver traços culturais compartilhados num grau que constitua uma cultura homogênea (ALCADIPANI, CRUBELATTE, 2003) como ocorre no caso brasileiro. Neste sentido, Darcy Ribeiro (1995) destaca a multiplicidade de nossa cultura como um fator enriquecedor de nossa nacionalidade; Bosi (1992, p. 1) também enfatiza que só podemos ser compreendidos enquanto plurais.

Outra tendência dominante da literatura sobre cultura organizacional brasileira é a buscar as origens históricas de traços culturais. Embora louvável o fato de procurar e incorporar, em alguma medida, a perspectiva boasiana de particularismo histórico da cultura, essa produção comete o sério erro de não considerar a recente produção historiográfica sobre o tema. Ao colocar uma ênfase excessiva nas continuidades e ignorar as rupturas, esse tipo de análise cria uma falsa impressão de imutabilidade do quadro estrutural, visão essa fortemente a-histórica (SODRÉ, 2003).

O olhar histórico não pode ignorar que a cultura é um fenômeno ambíguo e complexo, repleto de paradoxos e dependente de contextos específicos. Assim, o paternalismo presente hoje não é o paternalismo do engenho de açúcar, o sensualismo de hoje não é o mesmo da casa grande e senzala. Explicações históricas, na verdade, implicam a capacidade de identificar exatamente continuidades e rupturas estruturais (ALCADIPANI, CRUBELATTE, 2003, p. 72).

Assim, a literatura brasileira sobre o tema tende a se limitar aos clássicos da historiografia brasileira na primeira metade do século XX, como Caio Prado Jr., Sérgio Buarque de Holanda e Gilberto Freyre, preocupados em identificar leis gerais que explicassem as dinâmicas da história brasileira. Embora sejam autores importantes, eles têm sido superados por uma produção cada vez mais voltada à complexidade dos contextos envolvidos.

O exemplo clássico de tipologia generalista é a noção do “brasileiro cordial”, oferecida por Sérgio Buarque de Holanda. Partindo de uma lógica weberiana, Holanda

apresenta uma noção profundamente negativa do brasileiro em oposição ao protestante ascético norte-americano. Para ele o brasileiro é individualista, personalista, busca prazeres imediatos, tem descaso por ideais comunitários e objetivos de longo prazo; logo, essa “inferioridade” estrutural explicaria o atraso brasileiro em relação aos norte-americanos. (SOUZA, 1999, p. 35)

O problema dessa análise é que ela é elaborada a partir de representações das heranças culturais, não são características culturais observáveis de forma objetiva. Assim, a forma weberiana como se tenta explicar o atraso brasileiro como um vício de origem, fruto da herança do patrimonialismo ibérico, acaba se tornando uma versão única, que legitima a estrutura capitalista da sociedade (VIANNA, 1999). O personalismo atribuído ao brasileiro é associado com um desejo de “levar vantagem em tudo”, como uma espécie de peculiaridade negativa do brasileiro, mas essa visão ignora a evidência gritante de que a apropriação pessoal do lucro e das vantagens do sistema produtivo constitui em si uma característica do capitalismo. O esforço em identificar traços da cultura brasileira emite juízos de valor provenientes de outras realidades, a partir de conceitos que ignoram nossa realidade e excluem vozes destoantes e as complexidades (PRASAD E PRASAD, 2001).

É importante destacar ainda que qualquer teorização sobre origens e características de um povo enquanto fonte de sua identidade possui grande importância política e ideológica porque na medida em que silencia e exclui propondo uma “cultura oficial” potencializa-se a teorização como artifício de poder (CHAUI, 1986). Essas dinâmicas de construção do discurso ideológico precisam ser historicizadas de forma críticas e nunca reproduzidas como evidência de uma realidade histórica.

Darcy Ribeiro adverte que “a história, na verdade das coisas, se passa nos quadros locais, como eventos que o povo recorda e a seu modo explica. É aí, dentro das linhas de crenças coparticipadas, de vontades coletivas abruptamente erigidas, que as coisas se dão” (RIBEIRO, 1995, p. 269). Igualmente, os estudos culturais no âmbito da teoria organizacional precisam ser mais específicos, locais e referentes a grupos culturais, sempre levando em conta o que há de mais importante na sociedade brasileira: sua heterogeneidade. Se isso não for feito os autores vão apenas continuar

falando de um Brasil que só existe em suas generalizações (ALCADIPANI, CRUBELATTE, 2003).

Edgar Schein (1928) é outra referência importante, dentro das elaborações generalistas sobre cultura organizacional brasileira. Seu trabalho destaca o papel dos fundadores como artífices da cultura organizacional. Esse quesito também é acompanhado por Motta e Caldas (1997) quando criticam a noção de que dirigentes sejam os demiurgos de uma cultura organizacional. Contudo, cabe lembrar que a cultura é construída através de interação e os indivíduos não nascem num vácuo cultural. Embora não seja possível negar a importância dos dirigentes em definir as condições dessa interação, estas não prescindem da realidade vivida por todos os indivíduos da organização. A cultura possui raízes profundas na história e no inconsciente individual e coletivo para ser tratada como uma variante dependente que possa ser isolada, medida e construída (AKTOUF, 1994). Essa opinião também é acompanhada por Freitas (1991) quando destaca uma tendência inata das pessoas em superestimar a figura do líder, ao reconstruir suas memórias, ignorando os fatores contextuais que mediam e determinam, em grande medida, suas ações.

Diante do que foi exposto, buscou-se esclarecer o que este trabalho entende como cultura organizacional brasileira, considerando as três dimensões fundamentais: o aspecto propriamente organizacional, o aspecto comportamental e o imaginário que oferece suporte aos dois primeiros.

5.3.1 A dinâmica organizacional

Esse estudo está de acordo com a proposição de sempre de utilizar o termo cultura no plural porque são incorporados na análise três universos distintos. O primeiro diz respeito às grandes corporações multinacionais que atuam no país e tentam implantar aqui sua própria cultura organizacional. O segundo universo é o constituído por grandes empresas nacionais, em especial, aquelas que atingiram projeção internacional e possuem filiais no exterior e, finalmente, o terceiro que é o universo acadêmico brasileiro que se debruça sobre as temáticas de cultura corporativa e gestão.

Em relação às multinacionais, é importante lembrar que o processo brasileiro de industrialização é muito recente, quando comparado com Estados Unidos

e Europa. Embora o processo tenha iniciado ainda no final do XIX, o parque industrial brasileiro somente adquire um peso significativo na economia nacional na segunda metade do século XX. Esse processo, em suas primeiras décadas, é majoritariamente dominado pelo estabelecimento de grandes empresas multinacionais em nosso país; como será demonstrado mais adiante. O empreendimento nacional é claramente minoritário e tem uma pequena sobrevida; portanto, é natural que o universo corporativo que se constitui no Brasil seja dominado por estrangeiros. A mentalidade executiva desse recorte temporal é fortemente etnocêntrica e a lógica dominante é a de reproduzir no terceiro mundo a cultura corporativa praticada nos Estados Unidos e na Europa (HOFSTEDE 1998, p. 139).

A trajetória de algumas empresas pioneiras, como a chegada da Robert Bosch ao Brasil, em 1954, ilustra bem como isso acontece: num primeiro momento, todos executivos e técnicos vêm da matriz, apenas o operariado é brasileiro; isso, porém, já é suficiente para causar um primeiro estranhamento. Habitados a lidar com o operário alemão, numa cultura altamente formal, disciplinada e impessoal, os líderes alemães logo se dão conta de que os trabalhadores brasileiros exigem um tratamento específico para se sentirem motivados. Alguns destes operários vão com o tempo ascender a funções técnicas; o ambiente fortemente meritocrático da empresa vai permitir a alguns deles logo alcançarem funções de liderança. Embora as regras escritas sejam as mesmas da matriz alemã, percebe-se claramente um “tempero brasileiro” na forma como são executadas aqui. Finalmente, em seu processo de expansão para outros países latino-americanos, a Bosch acaba optando por utilizar alguns de seus executivos brasileiros exatamente por conta de suas peculiaridades culturais. Encerrando esse processo de circularidade cultural, atualmente, existem executivos brasileiros trabalhando na matriz alemã da Bosch em posição de influenciarem sua cultura corporativa em escala mundial (ENGEL, FREIRE, 2008).

O segundo universo, das empresas genuinamente brasileiras, muito recentemente tem adquirido uma dimensão respeitável. A concorrência das corporações internacionais sempre foi, de maneira geral, desigual com os empreendimentos nacionais. A maioria das empresas surgidas no país, até a década de 1960, não conseguiu sobreviver ao processo de abertura para o mercado internacional que se observa, de forma mais significativa, a partir do final da década

de 1980. Apenas para citar alguns exemplos, é o caso de montadoras de automóveis como a FNM e a Gurgel; de empresas de aviação como a Varig e a VASP; de indústrias como a Fogões Dako e a Companhia Campineira de Alimentos. Todas elas foram absorvidas em algum momento por grupos internacionais.

Diferentemente do que ocorre nos Estados Unidos e na Europa, é muito raro encontrar aqui empresas nacionais centenárias. Empresas como a LATAM (antiga TAM), Casas Bahia, Lojas Pernambucanas, constituem exceções à regra. O empreendedor nacional, via de regra, somente se afirma em nichos protegidos da participação internacional por legislações restritivas ou monopólios estatais: é assim que conseguem prosperar empresas como a Petrobras, a EMBRAER e a Rede Globo.

É muito mais recente o cenário em que empresas brasileiras, após se afirmarem no mercado nacional, consigam com sucesso disputar espaço em mercados internacionais. Nesse seleto rol encontramos, novamente, a Petrobrás, a LATAM, a construtora Odebrecht. Olhando para a atuação destas empresas no exterior, é possível falar em especificidades de cultura organizacional? É positiva a resposta, porém muito mais no nível das sutilezas e do “jeito” do que propriamente de uma cultura organizacional distinta de suas congêneres multinacionais. Antes de tudo, essas empresas se beneficiam da neutralidade política que o rótulo de “brasileiras” lhes conferem em outros países o cidadão médio de outros países possui, via de regra, uma postura simpática em relação ao Brasil: é o país do futebol, do samba, do carnaval. Diferentemente do que ocorre com empresas europeias e norte-americanas, muitas vezes consideradas como cúmplices das políticas militaristas de seus governos e tratadas como alvos legítimos de retaliações, como acontecem frequentemente com a rede de lanchonetes McDonalds. As empresas brasileiras desfrutam de uma receptividade inicial muito mais favorável.

Por último, lança-se um olhar sobre a produção acadêmica brasileira em torno da cultura organizacional e da gestão. Aqui, de maneira geral, se assiste a uma reprodução do quadro observado a nível corporativo: os pesquisadores brasileiros, em grande medida, reproduzem aqui os modelos de sucesso dos grandes centros capitalistas. Como apontaram Alcadipani e Crubelatte (2003) em análise de produção bibliográfica brasileira na década de 1990 a 2000, a maioria dos trabalhos de vulto se utiliza de modelos analíticos de autores como Hofstede (1980, 1990) e Schein (1992)

para estudos de casos específicos de nossa realidade corporativa.

Nesse sentido, observa-se que o Brasil, se encontra, ainda, numa posição mais atrasada que alguns de seus vizinhos; no Chile, por exemplo, se consolidou claramente uma escola própria de pensamento gerencial baseada na Teoria da Complexidade, liderada por Edgar Morin e Humberto Maturana; a Argentina conta com uma metodologia própria de Coaching de Liderança, proposta pelo psicólogo Leonardo Volk.

As grandes figuras da academia brasileira, como o próprio Alcadipani, são mais conhecidos por trabalhos que buscam divulgar os debates dominantes hoje no campo europeu e norte-americano; são autores preocupados em manter vínculo com instituições internacionais (ALCADIPANI, DAVEL 2003).

Resumindo, tanto o universo corporativo brasileiro quanto seu correspondente acadêmico são ainda muito jovens em relação aos Estados Unidos e Europa e mesmo em relação a alguns de seus vizinhos; é inegável que as dinâmicas de releitura e reinterpretação dos modelos de cultura organizacional vindos de fora, bem como, sua aplicação nas empresas brasileiras, estão dando origem a culturas organizacionais próprias e específicas.

5.3.2 Aspectos comportamentais

Como mencionado anteriormente, este trabalho tem se posicionado contra posturas excessivamente generalistas, em relação ao debate sobre cultura e comportamento, por entender que tal postura tem potencialmente o risco de reafirmar estereótipos culturais e naturalizar julgamentos etnocêntricos.

Assim, em relação às especificidades do comportamento brasileiro, entende-se que só podem ser definidas em relação a recortes temporais e geográficos muito estritos; como reconhece a esmagadora maioria da literatura sobre o tema (Barros e Prates, 1996; Aidar, Brizola, Prestes Motta, Wood Jr., 1995; Prestes Motta, 1997; Calligares, 1993; Carbone, 2000; Baiardi, 1997; Lucirton Costa, 1997; Vergara, Moraes e Palmeira, 1997; Barros, 2001; Caldas, 1997; Capelão, 2000; Bresler, 2000). O ambiente cultural das organizações no Brasil é marcado pelo pluralismo, pelos contrastes, heterogeneidade, complexidade e pelo caráter multifacetado. Refletindo a realidade sociocultural em que viceja, a cultura das empresas tem a especificidade de

conciliar elementos paradoxais e em grande medida contraditórios. Os esforços generalistas, em sua maioria, elencam como traços mais marcantes da cultura brasileira uma grande concentração de poder (autoritarismo, hierarquização), personalismo/paternalismo e flexibilização de regras (“jeitinho”). Como já visto na seção anterior, esses traços guardam íntima relação com uma trajetória histórica peculiar das terras brasileiras, embora sempre devam ser contextualizadas, sob risco de cair numa “maldição” a partir de nossas origens e permanências; da mesma forma, são problemáticos os juízos de valor emitidos, sobretudo quando se pretende que constituam uma avaliação objetiva.

O “jeitinho” brasileiro, tradicionalmente apontado como um traço negativo, é um exemplo expressivo de nossa inferioridade em relação à rigorosa impessoalidade das regras como em outras sociedades ocidentais; contudo, também pode ser considerado como uma forma muito elaborada de acumular *capital de relacionamento*, uma tecnologia gerencial que permite economizar recursos e potencializar *networking* e atualmente muito valorizada por autores norte-americanos (BARBOSA 2010, p. 79).

5.3.3 O imaginário

Como já mencionado no capítulo II, a questão do imaginário atende demandas de caráter psicológico, ideológico e social, porém esse trabalho evidencia o aspecto ideológico.

Quando se trata de imaginário, é importante enfatizar que se fala em termos de percepção social, de como uma sociedade vê a si mesma, o que muitas vezes tem pouca relação com o que ela é de fato. Na seção anterior, a partir do romance autobiográfico *Amar, Comer e Rezar*, foi dado um exemplo sobre o discurso identitário do brasileiro, como está marcado pela sensação de inferioridade em relação ao estrangeiro; por conta dessa sensação é comum ouvir expressões do tipo “isso só acontece no Brasil” exteriorizando um sentido pejorativo. Como o livro demonstra, não é somente dessa maneira que o estrangeiro vê o brasileiro; também somos considerados um povo criativo, alegre, comunicativo e sensual.

Outro exemplo interessante, que ressalta o caráter ideológico das construções do imaginário, é a noção do brasileiro “cordial” que emite a visão de um

povo pacífico e tolerante, normalmente, romanceada e apegada a religiosidade popular. Também expressa sentido negativo, “postura de espectador”, como fraco proativismo e capacidade de mobilização, conforme define Hofstede. Contudo, essa visão não se comprova historicamente, pois Brasil foi o principal responsável pelo maior genocídio praticado na história da América do Sul, a Guerra do Paraguai (1854-1870); o país foi sacudido por quase um século de movimentos separatistas bastante sangrentos, como é o caso da Guerra dos Farrapos (1835-1845), e viveu episódios marcados por extrema violência, como a destruição de Canudos (1897) ou a Revolução Constitucionalista de 1932. Mais recentemente, outros episódios de repressão e tortura praticados pelo aparelho estatal e pela resistência armada durante os anos da ditadura militar (1964-1985). Com menor visibilidade, o país registra um preocupante histórico estrutural de violência no campo e na periferia das grandes cidades.

É inegável, no entanto, a presença dominante de valores religiosos em nosso imaginário social; as experiências de vida do indivíduo são interpretadas, em grande medida, a partir de seu imaginário religioso. Esse esforço por conferir sentido e propósito à sua vida acaba incluindo suas atividades profissionais. No entanto, está cada vez mais dominante a percepção de não administrar exclusivamente baseados na racionalidade dos processos, mas levando em conta a vida interior dos colaboradores. Esse paradigma embasa uma escola gerencial chamada de *espiritualidade no trabalho* (Poole, 2009). Uma pesquisa conduzida em 2008 nos EUA com 543 profissionais de recursos humanos revelou que apenas 30% das empresas não utilizam valores religiosos em sua cultura organizacional (ROBBIN, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 520).

Em termos religiosos, observa-se no Brasil, a partir de 1970, um crescimento importante de denominações evangélicas, muitas delas alinhadas com a Teologia da Prosperidade que de alguma forma apoia a tradicional visão weberiana de que o capitalismo se sustenta na ética protestante para se disseminar na sociedade. Outros grupos religiosos, fortemente conservadores, também se alinham aos valores historicamente estruturais da sociedade brasileira, como o paternalismo.

A importância do imaginário nos processos de construção da cultura corporativa é tema de uma pesquisa conduzida por Freitas (2000). A autora destaca

que as empresas desenvolvem um imaginário próprio como estratégia para legitimar sua atuação enquanto ator social contemporâneo. Esta estratégia está inserida no cenário de crescente perda da transcendência, por um lado, e de diminuição do papel articulador do Estado, por outro; da ampliação do poder das empresas de influenciar política e economicamente a sociedade e do aumento da construção das identidades individuais atreladas ao local de trabalho. Nesse imaginário específico, que busca mobilizar o indivíduo de forma total em torno das necessidades da empresa, a organização aparece como “grande, potente, nobre, perfeita, uma fonte de reconhecimento, amor, identidade, capaz de preencher e curar os indivíduos de suas imperfeições e fragilidades” (FREITAS, 2000, p. 9). Socialmente, as organizações modernas constroem um imaginário próprio enquanto “empresa-cidadã”, em que seu propósito de obter lucro (muitas vezes através de expedientes pouco louváveis como monopolizar mercados, estimular o desemprego para reduzir o custo de mão de obra, corromper agentes do estado, fazer lobby para aprovar legislações favoráveis, entre outros) cede lugar as iniciativas sociais, por exemplo, de apoio à cultura e à ecologia.

A organização das ideias e a relação do arcabouço teórico discutido nesta seção e nas anteriores estão ilustradas na figura 6. Nela é possível identificar a interligação acompanhando as linhas tracejadas mais fortes.

Para responder, por exemplo, sobre a existência de uma cultura organizacional própria, é necessário debruçar-se nos aspectos comportamental e organizacional suportados pelo imaginário com sentido ideológico.

5.4 Modelos Organizacionais

Outro elemento relevante para se compreender a questão da cultura organizacional são os modelos organizacionais. Sua importância chega ao ponto de alguns autores o indicarem como o principal responsável pela elaboração da cultura organizacional de uma empresa.

O termo modelo, do latim *modulus*, remete à noção de molde, forma, e à ideia de assimilar e reproduzir tudo aquilo que nos parece bom em algum sentido. Assim, fala-se muito, hoje em dia, em “modelagem comportamental”, em reproduzir hábitos que consideramos eficientes; é comum ouvir que um professor ou um chefe, ou um pai de família, é um modelo de vida, esta é uma ideia que impregna as relações humanas e sociais. Algo semelhante ocorre no mundo corporativo, pois há uma busca constante por modelos de gerenciamento que permitam elevar os níveis de eficiência, eficácia e efetividade dos processos de produção da empresa; elevando seu desempenho de maneira racional; atingindo plenamente seus objetivos e produzindo resultados relevantes. Além disso, acredita-se que a padronização dos processos gerenciais confere maior estabilidade e previsibilidade à empresa (FERREIRA et al, 2002).

As primeiras teorias da administração datam do início da revolução industrial (fins do século XVIII, início do XIX), período dominante da produção têxtil e da mecanização dos processos de produção. Neste primeiro momento, o trabalhador é tratado como mais uma peça do maquinário de produção e, dessa mentalidade origina-se a expressão “mão-de-obra” porque se esperava que o trabalhador obedecesse estritamente às ordens (FERREIRA, REIS E PEREIRA, 2000).

A partir do final do século XIX houve importantes progressos na racionalização dos processos de produção por meio da abordagem estrutural de figuras como Taylor, Ford e Fayol. Apesar de alguns progressos pontuais, como o esforço de Ford em remunerar melhor seus operários, no geral a situação dos trabalhadores apenas piorou mediante um quadro de superespecialização do

operário; condenado a executar pequenas tarefas cada vez mais repetitivas; desumanizando as rotinas de trabalho; na linha de produção o montador de automóveis converteu-se num mero apertador de parafusos. Essa situação é muito bem desvendada e denunciada no filme clássico *Tempos Modernos*, de Charles Chaplin.

A partir dos experimentos em Hawthorne (EUA), entre 1927 e 1932, foi evidenciado o impacto dos fatores psicológicos sobre o rendimento dos trabalhadores⁵. Essa constatação efetivou-se por intermédio de uma abordagem mais humanística, preocupada em lidar com as variáveis que afetavam a motivação de seus colaboradores e propor modelos de gerenciamento que dedicassem maior atenção aos funcionários; promoção de maior entrosamento entre os membros da equipe e uma supervisão mais liberal.

Rensis Likert (1903-1981) demonstrou que a redução imediata da pressão da chefia sobre os trabalhadores poderia reverter em ganhos de produtividade. Abraham Maslow (1908-1970) propôs sua célebre *Pirâmide de Necessidades Humanas*, demonstrando como funcionam os mecanismos motivacionais dos trabalhadores (FERREIRA *et al*, 2008).

A despeito dos progressos, as abordagens humanistas pecam, em grande medida, pela tentativa de elaborar modelos prontos, universais, ignorando as especificidades culturais da comunidade onde a empresa atua. Esse esforço por modelar os colaboradores, segundo um modelo completamente estranho à sua cultura, acaba sendo feito, muitas vezes, à custa de sufocar sua identidade social, a dimensão substantiva de sua identidade como pessoa (RAMOS, 1996).

A crítica desse modelo resultou na chamada abordagem integrativa que enfatiza o fato de que as teorias administrativas não surgem no vácuo; elas constituem uma variável dependente dos processos psicológicos, econômicos, políticos e sociais dominantes no ambiente social (culturais, portanto), que demandam respostas práticas e objetivas por parte das organizações que compõem seus sistemas de

⁵ Esta experiência desenvolvida por cientistas sociais, como psicólogos e sociólogos, foi uma reação de oposição à Teoria Clássica da Administração que resultou na criação da Teoria das Relações Humanas.

produção. Assim, se esforça em harmonizar a dimensão sociocultural local com o aparato administrativo técnico oriundo da matriz; também é chamada abordagem sócio técnica fundamentada na noção de que toda organização constitui um sistema aberto, cuja continuidade depende da permanente adaptação a seu ambiente social (FERREIRA, REIS E PEREIRA, 2000).

Deste modo, as empresas devem sempre buscar um maior nível de congruência de seus valores com os valores do ambiente externo. Neste sentido, uma cultura organizacional adequada a uma empresa seria justamente aquela que procura estar em acordo com a cultura do meio que atua. A cultura se movimenta ou se modifica conforme as pessoas na empresa, principalmente, os gestores que respondem aos desafios do ambiente externo. Assim, como principal influenciador da cultura organizacional, “o modelo de gestão deve permitir e fomentar uma cultura organizacional com capacidade de adaptação às mudanças do meio” (CROZATTI, 1998, p. 14).

Thomaz Wood Jr. e Miguel Caldas (1998) ao refletirem sobre a adoção de modelos organizacionais no ambiente corporativo brasileiro propõem uma discussão que busca identificar as peculiaridades institucionais e organizacionais do ambiente brasileiro de negócios. Também buscaram mostrar que tais peculiaridades afetam diretamente a importação de tecnologia gerencial e que o único caminho viável é uma adaptação criativa dessa tecnologia à cultura local.

O Brasil tem um quadro de instituições ainda pouco consolidadas e de instabilidade econômica que, somadas às suas peculiaridades culturais, aumentam as dificuldades com que se depara uma grande corporação estrangeira que pretenda funcionar aqui; sendo que o funcionamento de qualquer corporação, fora de seus limites nacionais, já é por si mesmo uma tarefa de alta complexidade.

Habitado a trabalhar em mercados com alto grau de institucionalização, com regras claras e estáveis, os executivos estrangeiros não possuem a vivência necessária para lidar com as peculiaridades políticas, a corrupção, legislações frágeis e instáveis e outras dificuldades que constituem o dia a dia de outras sociedades. Ele não consegue se dar conta de que os pressupostos que fundamentam muitas de suas práticas simplesmente não são válidos em outras sociedades; sua reação mais habitual é adotar uma postura etnocêntrica de considerar a forma de trabalho de seu

país de origem superior à de outras sociedades, tentando assim forçar uma adoção integral destas práticas no novo ambiente.

Isso também ocorre em outra direção: empresas locais, convencidas de que a gestão estrangeira é superior, tentam adotar integralmente metodologias importadas. Essa busca compulsiva por soluções importadas tem íntima relação com nossa tradição histórica de valorização do estrangeiro, já tratada na segunda seção. Esse quadro foi agravado por décadas de protecionismo, em que o mercado local estava protegido da agressiva concorrência externa. A partir de 1990, com a rápida globalização as empresas tentaram se adequar ao novo quadro adotando estratégias de sucesso trazidas de fora através de um discurso permeado de validade universal de conceitos administrativos e “modelos de excelência” que poderiam ser transplantados dos países desenvolvidos para as nações emergentes.

Para Wood Jr. e Caldas (1998), os esforços por importar modelos estrangeiros levam a três tipos de implantação de modelos gerenciais:

1) a adoção de um modelo “para inglês ver”: a adoção ocorre no discurso, mas não na prática, ou pelo menos não nas questões essenciais; por modismo ou necessidade de imitar concorrentes, um modelo estrangeiro é adotado apenas nas aparências, sem que ocorra uma efetiva internalização de seus valores essenciais;

2) frustração/negação: nesse segundo tipo a adoção simplesmente não funciona, pois ela esbarra em estruturas de poder e condições operacionais que não se alteram e não permitem o funcionamento do modelo, tampouco que seja maquiado com aparências, levando à rejeição pura e simples do modelo importado;

3) adaptação criativa: o modelo importado é submetido a uma releitura adaptada à realidade local e aos objetivos singulares da organização; procura-se extrair do modelo o que ele tem de melhor, sempre adaptado ao novo universo sociocultural em que se pretende implantá-lo; o resultado final pode ser chamado de um modelo organizacional brasileiro, elaborado a partir de 5 etapas fundamentais, conforme indicam Wood Jr., Caldas (1998, p. 15):

1. Identificar pressupostos;
2. Testar a validade e filtrar pressupostos;
3. Inserir especificidades locais;
4. Reconstruir o modelo;
5. Testar e implantar o modelo

O tema Modelos Organizacionais está vinculado à Cultura Organizacional como mais um elemento para interpretação do comportamento dos membros da empresa. Como observado por Tanure e Cançado (2005) nas empresas brasileiras existe uma absorção de técnicas de gestão importadas, sem, contudo, adaptar-se às condições culturais próprias. Assim, justifica-se o estudo dos modelos que direcionam a forma de gerir as organizações.

5.5 Cultura Organizacional no Contexto Cultural

No que tange à cultura organizacional, procurou-se demonstrar que ela está intimamente relacionada ao contexto sociocultural em que está inserida. O sucesso de sua implantação depende, essencialmente, de sua capacidade de interagir e dialogar com o contexto a fim de atender plenamente as necessidades da empresa.

Nesse sentido, a pesquisa adota um posicionamento bastante crítico em relação aos autores que acreditam numa cultura organizacional universalista, com regras válidas para qualquer tipo de contexto cultural e modelos que supervalorizam o proativismo individual, como a ênfase nos fundadores da empresa de Schein. Esta posição ignora o complexo quadro de negociações que embasa a afirmação de valores culturais numa coletividade e suas raízes inconscientes, aspecto normalmente ignorado nas pesquisas qualitativas conduzidas sobre o tema.

Ressalta-se que o grande problema das generalizações que se pretendem universais é o de considerar como iguais coisas que, de fato, são diferentes, daí extraindo uma série de conclusões excessivamente reducionistas e potencialmente enganosas. Rapaille (ALONSO 2007) apresenta um exemplo bem ilustrativo a esse respeito, de um fenômeno aparentemente universal, o suicídio. Suicidar-se significa tirar a própria vida; no entanto, os significados culturais do ato e o próprio *modus operandi*, são distintos para diferentes povos; o ocidental, por exemplo, pode recorrer ao suicídio para escapar ao sofrimento; em algumas culturas do oriente médio o suicídio é encarado como demonstração de fé e entre os japoneses o suicídio (*seppuku*) está diretamente associado à noção de desonra⁶. Um ocidental, pensando

⁶ Como um ato radical para resgatar sua “honra”, é comum que um japonês ponha fim à própria vida de modo bastante doloroso, estripando seus intestinos com uma faca; esse ritual é conhecido como *seppuku*, e é profundamente respeitado na cultura japonesa

em se suicidar não faria algo do tipo, simplesmente, porque não faz parte de suas referências culturais.

Quando não está alinhada com a cultura local e com seu imaginário, a cultura organizacional acaba se tornando formalista ou simplesmente um discurso com fins propagandísticos, não é internalizada por seus colaboradores; utilizando uma gíria típica do Brasil, torna-se algo “para inglês ver”.

Freitas (1991, p. 82) ao analisar o Hino da IBM Identifica seu caráter fortemente apologético:

SEMPRE EM FRENTE – SEMPRE EM FRENTE

Esse é o espírito que nos trouxe fama!

Nós somos grandes, mas maiores nós vamos ser!

Não podemos falhar para todos verem

Servir a humanidade é nosso objetivo

Nossos produtos são conhecidos em todo lugar

Nossa reputação brilha como uma jóia

Nós lutamos para abrir nosso caminho e novos

campos nós temos a certeza de conquistar também.

Sempre em frente, IBM!

A empresa é grande e vai ser maior, atinge todo o planeta, sua reputação é uma joia, não vai se deixar humilhar e seu futuro encerra novas conquistas. É praticamente um hino guerreiro, atenuado apenas pela frase “servir a humanidade é nosso objetivo”, que não dialoga com nenhum dos outros valores expressos no hinário, e provavelmente foi incluído por sugestão de alguém das relações públicas da empresa. Vale lembrar que a IBM, ansiosa por penetrar no mercado europeu, não teve escrúpulos em desenvolver um sistema informatizado para que a Alemanha gerenciasse com mais eficiência seus campos de concentração, na década de 1940. (BLACK, 2001).

A questão se repete em relação aos modelos organizacionais. A Adaptação Criativa ou “antropofagia organizacional”, proposta por Wood Jr. e Caldas (1998), se utiliza de uma metáfora utilizada pelas artistas da Semana de Arte Moderna de 1922. O termo faz alusão a algumas culturas indígenas brasileiras que consumiam a carne de indivíduos provenientes de outras comunidades, aí incluído o europeu, em

banquetes rituais que pretendiam assimilar suas melhores características. Estes autores criticavam a apropriação exagerada e sem sentido da cultura estrangeira num esforço desesperado para copiar a cultura europeia e rejeitar os valores culturais endógenos. Em seu lugar, recomendavam a “apropriação antropofágica”, comprometida com ideais modernos e cosmopolitas em que os valores estrangeiros fossem reinterpretados, adquirindo novos significados em consonância com a cultura local, respeitada em suas especificidades.

Sem flexibilidade e adaptação, os modelos não funcionam ou então são adotados apenas de forma aparente, com função estética ou propagandística (para “inglês ver”). Um exemplo adaptativo de sucesso citado pelos autores foi à estratégia adotada pela FIAT para consolidar seu espaço no mercado automotivo brasileiro, no final da década de 1970. Na contramão do que faziam as grandes montadoras, preocupadas em desenvolver modelos *standard* para distribuição em escala mundial; a FIAT fez uso de uma equipe internacional para desenvolver um modelo de automóvel pensado para atender, exclusivamente, o mercado brasileiro. O famoso modelo 147, foi o primeiro carro popular a superar com sucesso o Fusca da Volkswagen.

6 INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A presente seção tem o propósito de apresentar as ferramentas utilizadas para o trabalho de campo na forma de coleta de dados.

A pesquisa elaborou uma estratégia caracterizada pela aplicação de um questionário ao público-alvo que permitiu identificar seus valores e práticas dominantes no que se refere à cultura organizacional. Em relação à gestão, a amostra foi constituída por todos os gestores da empresa (vice-presidência, chefes de unidades, diretorias acadêmicas, diretorias de departamentos, bibliotecárias); ou seja, todas as pessoas que fazem parte da gestão estão juntas na amostra. Por outro lado, também participaram da amostra os docentes e pessoal técnico-administrativo.

Paralelamente à aplicação do instrumento desenvolvido por Hofstede (1996, 2011), buscou-se a identificação dos conceitos apurados por ele para os traços da cultura nacional brasileira. A aplicação do questionário do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) (FERREIRA et al, 2002) deu-se numa etapa em que 1.193 integrantes de uma organização presente em todo o território brasileiro responderam 30 questões afirmativas respeitando a escala de “1 – não se aplica de modo nenhum” até “5 – aplica-se totalmente”. Assim sendo, os resultados indicaram a percepção que este grupo tem sobre a cultura organizacional da empresa em que atua. Em seguida, a amostra respondeu o VSM 2013, cujo instrumento possibilitou conhecer a percepção deste grupo sobre as dimensões culturais identificadas, consolidadas em Índice de Distância do poder (PDI), Índice de Individualismo versus Coletivismo (IDV), Índice de Masculinidade versus Feminilidade (MAS), Índice de aversão às incertezas (UAI), Índice de orientação a longo prazo (LTO) e Índice de Indulgência versus Restrição (IVR). Estes indicadores possibilitaram mensurar a percepção do grupo sobre traços culturais, possibilitando conhecer se houve influências na forma de agir dentro da organização.

Após definir o público-alvo do trabalho, elaborou-se uma estratégia com dois passos fundamentais: a aplicação de um questionário que permitiu identificar os valores e práticas dominantes, no que se refere à cultura organizacional e à identificação de um público mais específico, de gestores que tiveram possibilidades

de atuar em distintas regiões do país. Paralelamente, o questionário desenvolvido por Hofstede (VSM 2013) foi aplicado ao público-alvo para buscar a percepção acerca das seis dimensões culturais.

1. Distância do Poder
2. Individualismo versus coletivismo
3. Masculinidade versus feminilidade
4. Aversão à incerteza
5. Orientação de longa-duração ou curta-duração
6. Indulgência versus Restrição

Com esses resultados procurou-se atingir o objetivo principal desta pesquisa: identificar o grau de influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional.

6.1 Epistemologia

Para indicar a postura epistemológica torna-se relevante enfatizar os estudos sobre cultura organizacional que ganham destaque a partir da década de 1980. O cenário globalizado força as organizações, cada vez mais, a compreenderem o ambiente cultural em que atuam visto à crescente inovação tecnológica; a abertura de mercados e o aumento da competitividade.

A cultura organizacional é gradativamente percebida como uma ferramenta para conduzir processos de mudança, diagnose e solução de problemas. Seus estudos possuem múltiplas abordagens, porém ainda carece de integração teórica e consistência empírica. Até então existe uma falta de consenso em torno de perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas sobre o tema. A área demanda estudos que identifiquem os padrões culturais organizacionais e permitam uma maior compreensão sobre os processos que constituem estes padrões, permitindo a elaboração de técnicas e ferramentas de intervenção para uso nos processos de mudança e desenvolvimento organizacional (RODRIGUES, ENTRIEL, 2003).

O paradigma positivista continua dominante nos estudos organizacionais brasileiros, fortemente influenciados pelas escolas americanas de administração que se apresenta como a principal base ontológica de suas metodologias de pesquisa.

A partir de 1980, novos paradigmas de pesquisa são adotados na Administração oriundos de metodologias já sedimentadas em outros ramos das ciências sociais, como o pragmatismo (William James); o materialismo histórico (autores neomarxistas); a fenomenologia (Husserl); a genealogia (Nietzsche); a arqueologia das ideias (Foucault); a psicanálise cultural (Freud, Marcuse, Castoriadis); o estruturalismo (Levi-Strauss); a hermenêutica (Heidegger, Gadamer) e a semiótica (Karl-Otto Apel). Um novo cenário se abre em que o monoculturalismo é substituído pelo multiculturalismo por meio de uma sociologia das ausências (SANTOS, 2009).

Entre as abordagens conceituais hoje dominantes na área destacam-se os trabalhos de Trice e Beyer (1986), Schein (1992, 2001), Trompenaars (1993) e Hofstede (1991, 2010, 2013), além das contribuições de brasileiros como Motta e Caldas (1997), Barbosa (2002) e Fleury (1996).

Em termos de perspectivas epistemológicas do pesquisador da cultura organizacional, percebe-se uma dicotomia entre uma visão objetivista/funcionalista da realidade social e uma visão subjetivista/interpretativa. Para os primeiros pesquisadores, além de a realidade ser dada, ela é empiricamente observável e necessita apenas ser descrita. Fleury (1996), discorrendo sobre sociólogos empiricistas, diz que sua postura é a de um “fotógrafo” da realidade social. Os últimos, por sua vez, chamam a atenção para a necessidade antropológica de decifrar a cultura a partir da compreensão das relações simbólicas e dos significados das interações sociais. Essa análise comporta ainda duas abordagens distintas: a primeira, de caráter fenomenológico que se debruça sobre artefatos e comportamentos observáveis (BEYER, TRICE 1987) e a segunda, mais ontológica, preocupa-se com valores, símbolos e significados compartilhados (FLEURY 1996, HOFSTEDÉ 1990, BARBOSA 2002, SCHEIN 1992).

Há ainda uma terceira posição, intermediária, em que essas duas visões são utilizadas não enquanto opostos, mas como perspectivas complementares. Nesse caso optou-se por adotar uma perspectiva antropológica em relação à conceituação de cultura, que leva em conta seu caráter abrangente, multifacetado e relativo, relegando uma análise funcionalista para uso exclusivo em recortes temporais e geográficos bastante específicos.

Reconhecida a complexidade do conceito de cultura e sua abrangência, este

trabalho se debruça sobre os elementos estruturais que interessam diretamente à análise da cultura organizacional. Nessa perspectiva, esta pesquisa vale-se criticamente das formulações teóricas mais reconhecidas no campo de estudos, como os níveis culturais de Schein (1992) e as dimensões culturais de Hofstede (1991).

A cultura organizacional é assumida como um segmento da cultura nacional na qual está inserida e, como tal, busca decifrar a complexidade que forma a cultura organizacional implica estudar sua interdependência com as estruturas sociais e a história sócio-cultural da coletividade em que está inserida (MOTTA, 1997). Os valores, artefatos e pressupostos da organização têm íntima relação com o contexto social em que a mesma está inserida (HOFSTEDE, 1991).

Spers (2003, p. 55) explica que “o papel da pesquisa não é, somente, o de constatar e explicar fenômenos, mas também o de desenvolver uma relação prática entre o problema e a realidade a qual esteja vinculado”.

Em termos epistemológicos, este trabalho privilegia uma postura hermenêutica. A palavra Hermenêutica vem do grego *hermeneuein* que pode ser traduzida como filosofia da interpretação. A postura epistemológica preconiza o respeito pelas determinações advindas do próprio objeto considerado e suas derivações epistêmicas (PAVÃO, GODOI, 2010).

Gadamer (2002) define hermenêutica como a arte da interpretação e, nesse processo, os significados não são simplesmente descobertos, mas negociados (mediados) mutuamente e de forma subjetiva entre o texto e quem o interpreta sempre distantes em termos de tempo e cultura. O significado produzido dessa forma jamais pode ser entendido em termos ingênuos de um realismo ou objetivismo absoluto e de uma interpretação definitiva. Intérprete e texto possuem horizontes diferentes, mas no processo de compreensão estes horizontes se fundem.

Assim, hermenêutica é a interpretação e compreensão dos produtos da mente humana que caracterizam o mundo social e cultural; é a teoria da interpretação (GADAMER 2002) ou a capacidade de interpretar (HABERMAS, 1987).

Gadamer, Heidegger e Habermas defendem que a postura epistemológica hermenêutica é uma abordagem que combina compreensão e reflexividade do pesquisador tanto no âmbito teórico quanto teórico-empírico (PAVÃO, GODOI, 2010).

Estes autores estão inseridos num debate epistemológico que problematiza

a prática científica e as condições sociais e contextos culturais dos modelos de investigação científica. O amadurecimento histórico tem conduzido à superação da noção moderna de que o que dizemos sobre a realidade representa a realidade. Pensamento e discurso não são capazes de revelar uma verdade sobre a realidade ou sua compreensão. O importante, acima de qualquer essencialismo, é “saber como se pensa essa realidade” (GODOI, BANDEIRA DE MELLO, SILVA 2010, p. 2), dar-se conta que o mundo constitui um jogo de relações entre as coisas e as categorias construídas.

Em oposição ao objetivismo e à metafísica do sujeito uma epistemologia se constitui, a pós-moderna com a hermenêutica de Heidegger e Gadamer. Essa hermenêutica busca recuperar o caráter dinâmico da compreensão, uma abertura à experiência que modifica o próprio pesquisador em favor do discurso ou da situação; em outras palavras, este passa a ser construído pela experiência. O lócus do significado se desloca do sujeito para a linguagem e o texto; o sujeito se entrega a ele para que o redefinam; a compreensão e a interpretação dos sentidos tornam-se tarefas infinitas. “O rigor científico objetualizou, desqualificou, degradou e caricaturizou os fenômenos: para afirmar a personalidade do cientista destruiu a personalidade da natureza. O conhecimento ganhava em rigor o que perdia em riqueza” (GODOI, BANDEIRA DE MELLO, SILVA 2010, 2010, p. 5).

Acompanhando estes autores, entende-se que a compreensão dos fenômenos organizacionais exige, em grande medida, ao invés de um conhecimento objetivo e explicativo, métodos que produzam um conhecimento intersubjetivo e compreensivo, capaz de dar conta do horizonte das formas simbólicas em que se desenvolvem as ações sociais.

Para dar conta deste propósito, esta pesquisa privilegia uma abordagem metodológica qualitativa ao admitir que a significação dos elementos estudados somente pode ser entendida dentro do contexto cultural em que estão inseridos, opondo-se a generalizações baseadas na noção de que diversos elementos estruturais são comuns nas mais distintas culturas, são universais (TRICE & BEYER, 1986).

A abordagem qualitativa proposta por Schein (1992) leva em conta que há elementos culturais (pressupostos básicos) inconscientes e, por sua vez, impedidos

de serem observados diretamente. Seus significados não estão explícitos no discurso, por isso são necessários métodos qualitativos para desvendar estes elementos, como o caso da investigação conjunta em que o pesquisador é apoiado por um informante oriundo da cultura organizacional sob estudo (*insider*).

6.2 Instrumentos de Coleta de dados

A coleta de informações ocorreu em duas fases. Na primeira, por intermédio do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) (FERREIRA et al, 2002), gestores, docentes e pessoal técnico-administrativo de uma organização do setor educacional de ensino superior presente em todo o território brasileiro responderam 30 afirmativas respeitando a escala de “1 – não se aplica de modo nenhum” até “5 – aplica-se totalmente”. Com os resultados obtidos avaliou-se a percepção que este grupo tem sobre a cultura organizacional da empresa em que atuam.

Para o desenvolvimento do IBACO, Ferreira et al (2002) tiveram como apoio os modelos de Hofstede (1990) e de Calori e Sarnin (1991) os quais mapearam a cultura de empresas dinamarquesas, holandesas e francesas, respectivamente, com base nos valores e práticas organizacionais percebidas por aqueles gestores.

As autoras brasileiras, Maria Cristina Ferreira e Eveline Maria L. Assmar, ao aplicarem o IBACO deduziram que os traços culturais podem influenciar os valores e práticas que desenham a organização, uma vez que as três pesquisas apresentaram divergências expressivas (HOFSTEDE, 1990; CALORI E SARNIN, 1991; FERREIRA et al, 2002).

Simultaneamente, para conhecer o grau de influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional foi aplicado ao mesmo público-alvo (gestores, docentes e pessoal técnico-administrativo) o Módulo de Inquérito sobre Valores de Hofstede (2013). Este instrumento possibilita que os respondentes avaliem cada questão sobre valores numa escala que vai de “1 = Muitíssimo importante” a “5 = De pouca ou nenhuma importância”. Este instrumento foi adaptado ao idioma português por Paulo Finuras.

6.2.1 Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO)

O método de coleta e análise de dados utiliza procedimentos quantitativos, descritivos e qualitativos.

Em sua dimensão quantitativa realizou-se uma coleta de dados com a população-alvo deste trabalho: 1.198 respondentes (687 mulheres e 506 homens) entre docentes, gestores e técnicos-administrativo de uma empresa de atuação a nível nacional. O objetivo foi identificar traços da cultura organizacional predominantes neste público, explorando alguns fatores que permitiram caracterizar o padrão de pressupostos básicos vivenciados e sentidos pelo grupo em relação aos valores e práticas organizacionais.

O questionário utilizado foi o *Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional* (IBACO), ferramenta desenvolvida para avaliar a cultura organizacional através dos valores e das práticas que a tipificam, segundo a percepção de seus membros (FERREIRA et al, 2002).

O IBACO, em sua formulação original, é um questionário de 94 questões, respondidas numa escala que varia de 1 "não se aplica de modo nenhum" a 5 "aplica-se totalmente", em função do grau em que o conteúdo de cada afirmativa aplica-se à organização em que o indivíduo trabalha. O levantamento considerou sete fatores:

- 1) Profissionalismo cooperativo
- 2) Rigidez na estrutura hierárquica de poder
- 3) Profissionalismo competitivo e individualista
- 4) Satisfação e bem-estar dos empregados
- 5) Práticas de integração externa
- 6) Práticas de recompensa e treinamento
- 7) Práticas de relacionamento interpessoal

Os quatro primeiros fatores representam os valores e os três restantes as práticas que configuram a cultura de uma organização (FERREIRA et al, 2002).

Entretanto, para esta pesquisa, optou-se em aplicar o questionário de forma reduzida, com 6 fatores, os quais totalizam 30 itens distribuídos igualmente entre os seguintes valores e práticas:

F1) profissionalismo cooperativo (22, 25, 27, 29 e 30)

F2) profissionalismo competitivo e individualista (31, 32, 33, 37 e 38)

F3) satisfação e bem-estar dos empregados (11, 14, 18, 20 e 26)

F4) integração externa (10, 12, 15, 16 e 23)

F5) recompensa e treinamento (13, 19, 24, 34 e 36)

F6) promoção do relacionamento interpessoal (9, 17, 21, 28 e 35)

Essa distribuição pode ser conferida no Quadro 8.

Quadro 8 - Distribuição dos fatores do IBACO

Descrição	Abreviatura	Fator	Itens correspondentes no IBACO - Resumido	Valores/Práticas	Definição
Profissionalismo cooperativo	PCoo	F1	22, 25, 27, 29 e 30	Valores	5 itens relacionados à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficiência e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.
Profissionalismo competitivo e Individualista	Coln	F2	31, 32, 33, 37 e 38	Valores	5 itens que denotam a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de "passar por cima" dos colegas que almejam objetivos semelhantes.
Satisfação e bem-estar dos empregados	SaBe	F3	11, 14, 18, 20 e 26	Valores	5 itens concernentes à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, à humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso.
Integração externa	InEx	F4	10, 12, 15, 16 e 23	Práticas	5 itens associados às práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.
Recompensa e Treinamento	ReTr	F5	13, 19, 24, 34 e 36	Práticas	5 itens relacionados às práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.
Promoção do relacionamento interpessoal	Reln	F6	9, 17, 21, 28 e 35	Práticas	5 itens referentes a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.

Fonte: Elaboração própria adaptado em Ferreira e Assmar (2002)

O instrumento em sua forma reduzida foi criado e validado por Ferreira e Assmar (2002). As autoras indicam que esse formato atende às pesquisas que exigem um instrumento mais sucinto. Essa observação vem ao encontro deste trabalho já que outro instrumento para medir a percepção sobre os traços da cultura nacional foi aplicado simultaneamente.

6.2.1 Módulo de inquérito sobre valores (VSM 2013)

Para facilitar a aplicação do método de pesquisa, o IBACO e o VSM 2013 foram incorporados em um único instrumento. Dessa forma, a coleta de dados foi

constituída da seguinte forma: 8 questões sobre dados sócios-demográficos; 30 questões do IBACO e 24 questões do VSM 2013, totalizando 62 questões.

O VSM 2013 foi desenvolvido e sendo adaptado por Hofstede ao longo de vários estudos (1990, 2003, 2011). Esse instrumento visa principalmente revelar os traços culturais associados a valores e práticas organizacionais.

O modelo teórico de Hofstede considera que a cultura nacional se manifesta por intermédio de quatro elementos: símbolos, heróis, rituais e valores (HOFSTED E ET AL, 2010). Dessa forma, ao analisar o VSM 2013 verifica-se que as questões formuladas além de considerar esses quatro elementos, estão associadas a cada uma das seis dimensões conceituais da cultura nacional:

Distância de poder – *Power Distance Index* – **PDI**

Grau de individualismo *versus* coletivismo – *Individualism Index* - **IDV**

Grau de masculinidade *versus* feminilidade – *Masculinity Index* - **MAS**

Aversão à incerteza – *Uncertainty Avoidance Index* - **UAI**

Orientação de curto e longo prazos – *Long Term Orientation Index* - **LTO**

Indulgência *versus* restrição – *Indulgence versus Restraint Index* – **IVR**

No Quadro 9 constam informações adicionais sobre o VSM 2013.

Quadro 9 - Referência das questões do VSM 2013 e as dimensões culturais

N	Questão	Dimensão
39	Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal ou familiar	IDV
40	Ter um chefe (superior direto) que respeite.	PDI
41	Ser reconhecido por bom desempenho.	MAS
42	Ter segurança de emprego.	IDV
43	Ter pessoas agradáveis com quem trabalhar.	MAS
44	Fazer um trabalho interessante.	IDV
45	Ser consultado pelo seu superior direto nas decisões envolvendo o seu trabalho.	PDI
46	Viver numa área desejada.	MAS
47	Ter um trabalho respeitado pela sua família e amigos.	IDV

48	Ter possibilidade de promoção.	MAS
49	Manter tempo livre para diversão	IVR
50	Moderação: ter poucos desejos.	IVR
51	Ser generoso para com as outras pessoas.	LTO
52	Simplicidade (não gastar mais do que o necessário).	LTO
53	Com que frequência se sente nervoso ou tenso no seu trabalho?	UAI
54	É uma pessoa feliz?	IVR
55	As outras pessoas ou as circunstâncias impedem-no de fazer o que realmente quer?	IVR
56	Genericamente e em termos gerais, como descreve o seu atual estado de saúde?	UAI
57	Qual é o seu grau de orgulho por ser cidadão do seu país?	LTO
58	Na sua experiência, qual a frequência com que os subordinados têm medo de contradizer o chefe?	PDI
59	É possível ser um bom gestor sem ter uma resposta exata a todas as perguntas que um subordinado possa fazer relativamente ao trabalho dele?	UAI
60	Os esforços persistentes são o modo mais seguro de obter resultados.	LTO
61	Uma estrutura organizacional em que alguns subordinados têm dois chefes é de evitar a todo custo.	PDI
62	As regras de uma empresa não devem ser desrespeitadas - nem mesmo quando o colaborador acha que desrespeitá-las beneficiaria a empresa.	UAI

Fonte: Elaboração própria adaptado de VSM 2013 (HOFSTEDE ET AL, 2010)

Estes dados foram submetidos a uma análise de cunho descritivo, no qual se procurou delinear características de determinado fenômeno ou população, estabelecendo relações entre suas variáveis (GIL, 2011; LAKATOS E MARCONI, 2003).

Assim, o trabalho quantitativo utilizou como técnica a aplicação de um questionário em que a população-alvo, obtida a partir de um levantamento censitário (GIL, 2010), responde questões sobre um tema determinado por escrito (GIL, 2011). Inicialmente com propósito de identificar o perfil dos entrevistados, a partir dos

seguintes itens: gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de trabalho como gestor, locais onde atuou, entre outros.

Nesse primeiro levantamento buscou-se identificar o público-alvo da presente pesquisa: no universo de gestores de uma empresa de atuação nacional na área de ensino superior; identificar o percentual de profissionais que atuaram fora de sua base de nascimento (sua região de origem) e ficaram sujeitos, portanto, aos processos de aculturação em seu meio profissional.

As análises estatísticas foram realizadas através do software SPSS 21®. Para estas análises estatísticas foi utilizada metodologia descritiva considerando as distribuições de frequência, cálculo de médias e desvio padrão, no intuito de caracterizar as variáveis demográficas (perfil) dos indivíduos participantes da pesquisa. Além disso, foram utilizados os testes T de *Student* e a análise multivariada da variância (MANOVA), com correção por Bonferroni para múltiplas comparações, nas análises dos dados contínuos com o objetivo de verificar as diferenças entre os grupos. O nível de significância utilizado nas análises foi de $p=0,05$.

6.3 Resumo da Amostra

A empresa K atua no segmento da educação básica e de ensino superior e está presente em todo o território nacional. De acordo com as informações de seu sitio, conta atualmente com: **1.071** mil alunos de ensino superior e pós-graduação; **667** polos de EaD distribuídos por todos os estados do Brasil; **124** campi localizados em todas as regiões do país; **41** mil alunos no Pronatec; **53** mil alunos em Cursos não regulados; **290** mil alunos de educação básica; e mais de **600** escolas parceiras, além de atuação internacional.

A empresa estudada tem como missão, “melhorar a vida das pessoas por meio da educação responsável e de qualidade, formando cidadãos e preparando profissionais para o mercado contribuindo para o desenvolvimento de seus projetos de vida”. Sua visão é de “ser referência em educação, atuando de forma inovadora e sustentável, e a melhor escolha para estudar, trabalhar e investir, líder nos mercados onde atua” (NEIVA, 2017).

A empresa atua em todo território nacional, e franqueou à pesquisadora o acesso à sua base de funcionários para aplicação dos questionários. A pesquisa foi

respondida por 1.198 colaboradores entre docentes, gestores e técnicos administrativos. Os colaboradores foram convidados, previamente, a responderem o instrumento que foi disponibilizado entre os dias 07 de novembro de 2016 a 26 de novembro de 2016 na forma *online* no seguinte endereço eletrônico: https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=dnsOpaWOLEm_F5fWUvw86UbpT_WTStARFmdqsrwdy9mRUNFBMOUc3Vk9GTVNGVIBQkRWNU00RTdFNC4u.

Foram identificados cinco respondentes estrangeiros (um técnico-administrativo, três docentes e um gestor). Como a pesquisa é específica sobre o grau de influência da cultura nacional brasileira na cultura organizacional, no intuito de manter um grupo de participantes homogêneo, os cinco participantes estrangeiros foram excluídos da amostra.

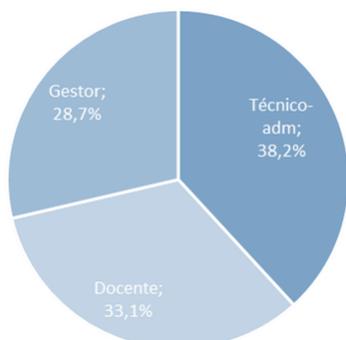
A amostra está representada na Tabela 7 e graficamente nos Gráficos 2, 3, 4 e 5.

Tabela 7 - Resumo da amostra

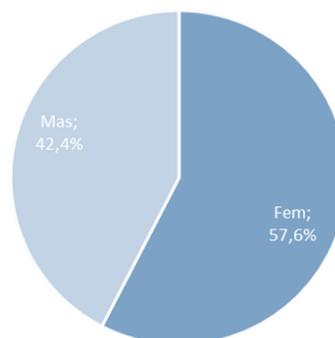
	Técnico-administrativo		Docente		Gestor		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Total da amostra	456	38%	395	33%	342	29%	1193	100,0%
Gênero								
Feminino	316	69,3%	186	47,1%	185	54,1%	687	57,6%
Masculino	140	30,7%	209	52,9%	157	45,9%	506	42,4%
Faixa etária								
Entre 18 e 25 anos	135	29,6%	7	1,8%	4	1,2%	146	12,2%
Entre 25 e 35 anos	207	45,4%	119	30,1%	98	28,7%	424	35,5%
Entre 35 e 40 anos	52	11,4%	88	22,3%	87	25,4%	227	19,0%
Entre 40 e 50 anos	50	11,0%	105	26,6%	108	31,6%	263	22,0%
Acima de 50 anos	12	2,6%	76	19,2%	45	13,2%	133	11,1%
Grau de Instrução								
Ensino médio	68	14,9%	4	1,0%	2	0,6%	74	6,2%
Ensino superior incompleto	188	41,2%	5	1,3%	9	2,6%	202	16,9%
Ensino superior completo	127	27,9%	5	1,3%	39	11,4%	171	14,3%
Pós-graduado - lato sensu	65	14,3%	210	53,2%	168	49,1%	443	37,1%
Pós-graduado - stricto sensu	8	1,8%	171	43,3%	124	36,3%	303	25,4%

Fonte: elaborado pela Autora (2017).

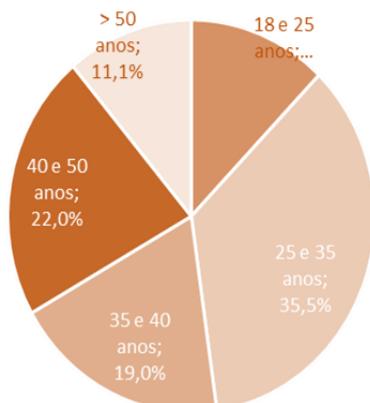
Por ser uma empresa do setor educacional, infere-se que há uma preocupação da Empresa K em ter seus colaboradores técnico-administrativos mais qualificados, visto que dos 456, 388 (85%) estão cursando ou já cursaram o ensino superior. Da mesma forma, chama a atenção a forte presença feminina no universo de profissionais pesquisados (quase 60%) e a relativa equidade na distribuição dos funcionários por faixa etária.

GRÁFICO 2 - Distribuição da população: função

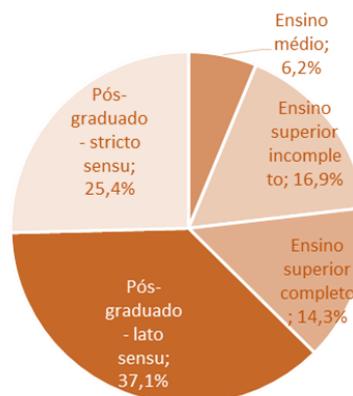
Fonte: Elaboração da autora (2017)

GRÁFICO 3 - Distribuição da população: gênero

Fonte: Elaboração da autora (2017)

GRÁFICO 4 - Distribuição da população: idade

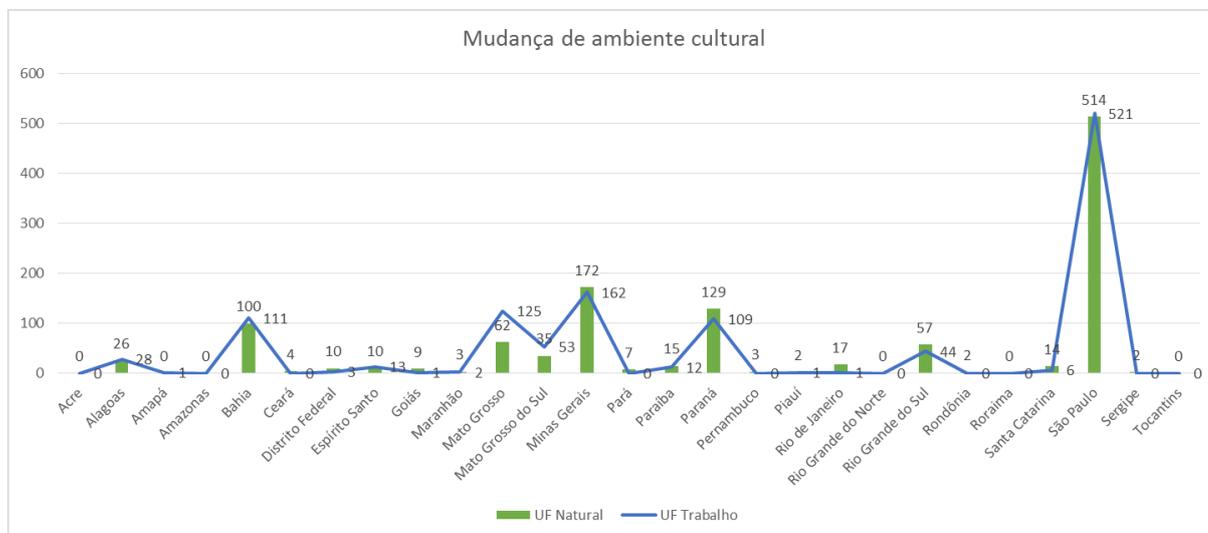
Fonte: Elaboração da autora (2017)

GRÁFICO 5 - Distribuição da população: escolaridade

Fonte: Elaboração da autora (2017)

No instrumento foi perguntado sobre qual era o estado de nascimento e em qual estado trabalhava no período da pesquisa. O Gráfico 6 ilustra que a mudança cultural entre técnicos-administrativos, docentes e gestores, em âmbito nacional, não foi expressiva. Das 27 unidades da federação, apenas Mato Grosso e Mato Grosso do Sul indicaram mudanças. Na amostra tem-se 62 colaboradores naturais de Mato Grosso e, atualmente, trabalham 125 colaboradores. Em Mato Grosso do Sul, na amostra há 35 colaboradores que nasceram lá e, atualmente, este estado conta com 53 colaboradores.

GRÁFICO 6 - Mudança de ambiente cultural



Fonte: Elaboração da autora (2017)

Esse resultado foi ratificado pelas respostas à pergunta sobre o tempo que cada respondente já trabalhava fora do estado em que nasceu, conforme demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8 - Tempo de trabalho fora do estado em que nasceu

Tempo em que trabalha em outra UF que nasceu	n	%
Até 2 anos	34	2,8%
Entre 3 e 5 anos	40	3,4%
Acima de 5 anos	228	19,1%
Trabalha na UF em que nasceu	891	74,7%

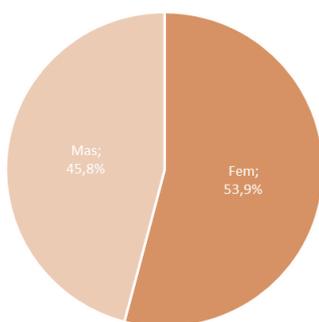
Fonte: Elaboração da autora (2017).

Apenas 25,3% dos 1.193 respondentes não trabalham no estado em que nasceram e 19,1% atua no novo estado há mais de cinco anos, o que sugere um alto grau de adaptação dos funcionários ao novo local de trabalho.

Dos 1.193 respondentes, 342 (28,7%) são gestores. Os dados referentes a este grupo focal da pesquisa foram estratificados com objetivo de conhecer com mais profundidade essa amostra. Os respectivos dados sociodemográficos estão demonstrados nos Gráficos 7, 8 e 9.

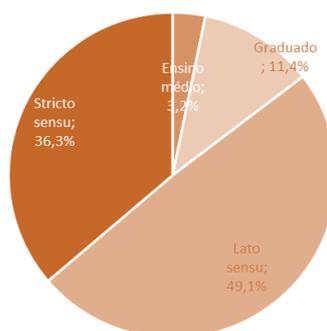
Merece destaque, entre os gestores, o alto grau de equiparação dos gêneros (45,8% masculino; 53,9% feminino), o elevado grau de instrução (apenas 3,2% não possuem curso superior; 85,4% são pós-graduados) e a distribuição equitativa de faixas etárias (28,7% entre 25 e 35 anos; 25,4% entre 35 e 40 anos e 31,6% entre 40 e 50 anos). Como já visto, números muito semelhantes aos da totalidade dos funcionários, o que sugere um ambiente de trabalho onde coexistem em proporções semelhantes homens e mulheres, inclusive nos níveis de chefia; com alto grau educacional, e com uma distribuição equitativa de faixas etárias, garantindo o acesso à empresa e seus níveis gerenciais, em iguais proporções, tanto a novos talentos quanto a pessoas mais experientes.

GRÁFICO 7 - Gestor: gênero



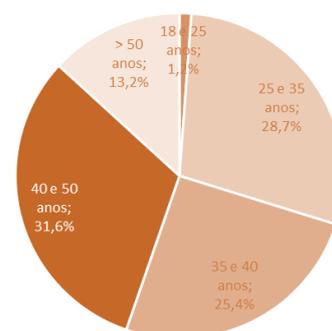
Fonte: Elaboração da autora (2017)

GRÁFICO 8 - Gestor: grau de instrução



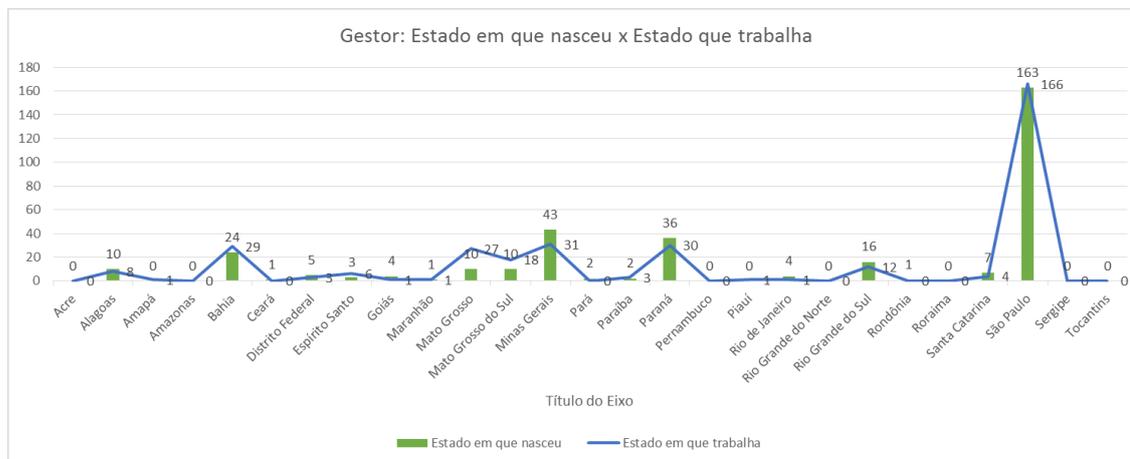
Fonte: Elaboração da autora (2017)

GRÁFICO 9 - Gestor: idade



Fonte: Elaboração da autora (2017)

No Gráfico 10 e na Tabela 9, verifica-se que os estados que mais tiveram mudanças em números absolutos de gestores foram Mato Grosso, no qual 10 gestores indicaram ter nascido, porém na época do preenchimento da pesquisa, contava com 27 gestores; Mato Grosso do Sul, também assinalado como estado de nascimento de outros 10 gestores, contava com 18 gestores no período do preenchimento do questionário. Para Minas Gerais, ocorreu o movimento inverso: 43 gestores assinalaram serem mineiros, mas para este estado havia 31 gestores trabalhando.

GRÁFICO 10 - Gestor: estado em que nasceu versus estado em que trabalha

Fonte: Autora (2017)

A Tabela 9 apresenta detalhadamente a movimentação ocorrida com os gestores da Empresa K.

Tabela 9 - Movimentações dos gestores entre as UFs

UF	UF Nasc	Saíram UF	%	Chegaram		Movimentação		Posição Atual	
AL	10	4	40%	2	20%	6	60%	8	75%
AP	0	0	0%	1	0%	1	0%	1	100%
BA	24	3	13%	8	33%	11	46%	29	38%
CE	1	1	100%	0	0%	1	100%	0	0%
DF	5	2	40%	0	0%	2	40%	3	67%
ES	3	1	33%	4	133%	5	167%	6	83%
GO	4	4	100%	1	25%	5	125%	1	500%
MA	1	1	100%	1	100%	2	200%	1	200%
MT	10	0	0%	17	170%	17	170%	27	63%
MS	10	1	10%	9	90%	10	100%	18	56%
MG	43	14	33%	2	5%	16	37%	31	52%
PA	2	2	100%	0	0%	2	100%	0	0%
PI	0	0	0%	1	0%	1	0%	1	100%
PB	2	0	0%	1	50%	1	50%	3	33%
PR	36	12	33%	6	17%	18	50%	30	60%
RJ	4	4	100%	1	25%	5	125%	1	500%
RS	16	5	31%	1	6%	6	38%	12	50%
RO	1	1	100%	0	0%	1	100%	0	0%
SC	7	4	57%	1	14%	5	71%	4	125%
SP	163	21	13%	24	15%	45	28%	166	27%
	342	80	23%	80	23%	160	47%	342	47%

Fonte: Elaboração da autora (2017).

Observou-se uma diferença significativa das proporções nas mudanças entre os estados de Mato Grosso e de Mato Grosso do Sul (teste de Qui-quadrado, $p < 0,01$), juntamente com o Maranhão, seus quadros de gestores são majoritariamente formados por funcionários vindos de outros estados. Os estados da Paraíba e Bahia também possuem um alto índice de funcionários oriundos de outros estados brasileiros. Os estados do Sudeste, por sua vez, registram um alto grau de saída de funcionários para outras regiões. O quadro reflete, assim, uma situação mais geral do quadro econômico brasileiro, em que as regiões Nordeste e Centro-Oeste registram um crescimento econômico mais vigoroso que as regiões Sul e Sudeste.

Deve-se destacar que a movimentação geográfica dos gestores ocorre, em sua maior parte, em virtude da dinâmica de crescimento da empresa K. Ela realizou um intenso processo de incorporação e fusão com outras empresas regionais, na última década, o que produziu a necessidade constante de reacomodar o quadro gerencial à nova realidade administrativa, muitas vezes transferindo departamentos inteiros para outros estados.

7 RESULTADOS

O objetivo principal desta pesquisa é compreender se “os valores e práticas que configuram as organizações sofrem influências da cultura nacional”. Em outras palavras, se o grau de influência dos traços culturais brasileiros no ambiente organizacional, a forma de ser do brasileiro influencia seu modo de agir dentro da organização. Para isso, os resultados da aplicação dos dois instrumentos de pesquisa foram analisados e consolidados.

7.1 Análise Descritiva do IBACO

O IBACO tem por objetivo avaliar a percepção de um grupo acerca da cultura da organização em que atua.

De acordo com Ferreira e Assmar (2002), o instrumento pode ser analisado de forma individual ou coletiva. As autoras orientam que para avaliar cada indivíduo devem-se somar os valores de cada item e, posteriormente, dividir pelo número de termos. Assim, como exemplo, no Fator 1, caso o respondente assinale 3, 5, 4, 2 e 5, referente as questões 22, 25, 27, 29 e 30, o *score* seria **3,80** $[(3+5+4+2+5) / 5]$. Esse resultado indica que a organização valoriza o profissionalismo cooperativo.

Mas a cultura organizacional é abrangente. Para conhecer a percepção macro, devem-se considerar todos os indivíduos que compõem a empresa investigada. Conforme indicam as autoras, para se calcular a percepção do grupo, necessita-se apurar a média dos valores atribuídos a cada fator conceituado por cada membro desta organização. Assim, tomam-se como exemplo, médias apuradas conforme método utilizado, de outros 7 respondentes: 2,45; 3,12; 3,56; 2,89; 3,50; 3,15; 2,90. O *score* final para este fator é **3,17** $[(3,80 + 2,45 + 3,12 + 3,56 + 2,89 + 3,50 + 3,15 + 2,90) / 8]$ indicando que o Profissionalismo Cooperativo é valorizado com moderação já que a pontuação pode oscilar de 1 a 5. Quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor e a prática organizacional encontram-se presentes na organização (FERREIRA E ASSMAR, 2002).

De acordo com Sanches *et al* (2009) é recomendável haver um acordo quanto ao critério de análise. Como o IBACO resulta numericamente da presença ou não dos valores e práticas, seguindo a convenção destes autores, foram adotadas as expressões utilizadas no Quadro 10 para conclusão da pesquisa sobre a presença da

cultura organizacional na Empresa K.

Quadro 10 - Convenção para descrever resultados quanto ao grau de presença dos valores e práticas na organização

Indicador da Cultura Organizacional		
Interpretação de valores		
Valor observado	Interpretação adequada	Descrição
Acima de 4,01	Forte presença	A cultura organizacional é reconhecida pelos seus membros.
De 3,01 a 4,00	Presença moderada	Os valores e práticas são percebidos pelos membros da organização.
De 2,01 a 3,00	Leve presença	Não há percepção precisa sobre a existência dos valores e práticas organizacionais
De 1,00 a 2,00	Baixa presença	Os integrantes não reconhecem os valores e práticas da organização.

Fonte: Elaboração própria (2017).

Os dados descritivos apurados após aplicação do IBACO aos 1.193 estão dispostos na Tabela 10.

Tabela 10 - Dados descritivos do IBACO: 1.193 respondentes

Fator	Média	Desvio Padrão	Variância
F1-Profissionalismo cooperativo	3,83	0,94	0,88
F2-Profissionalismo competitivo e individualista	2,90	0,85	0,72
F3-Satisfação e bem-estar dos colaboradores	3,29	1,00	1,01
F4-Integração externa	4,05	0,75	0,57
F5-Recompensa e treinamento	3,04	1,00	1,01
F6-Promoção do relacionamento interpessoal	3,55	0,82	0,67

Fonte: Elaboração própria (2017).

A média resultou em 3,45. Dessa forma, em geral, os valores e práticas organizacionais são percebidos pelos respondentes da Empresa K. Entre os valores enumerados são observados com mais frequência a Integração Externa (F5) e o

Profissionalismo cooperativo (F1).

A seguir, apresenta-se análise de cada fator, indicando as respectivas questões no instrumento:

7.1.1 Fator 1 - Profissionalismo cooperativo

Os 1.193 colaboradores indicaram que este valor está consideravelmente presente na organização atingindo média de 3,83. Essa dimensão está relacionada à eficiência, eficácia e competência, espírito de colaboração, dedicação, profissionalismo e pró-atividade. Essas competências contribuem para o cumprimento de objetivos comuns da organização. O índice de variância (0,88) mostra uma percepção moderadamente variável entre os respondentes, oscilando igualmente entre presenças leve e moderada. As questões formuladas no instrumento relativas ao F1 estão listadas no Quadro 11.

Quadro 11 - Questões relativas ao F1 – Profissionalismo cooperativo

Questão original do instrumento	Dimensão	Fator	Q na aplicação
48. A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.	PCoo	1	22
56. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	PCoo	1	25
61. O profissionalismo dos colaboradores é visto como uma grande virtude.	PCoo	1	27
65. A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	PCoo	1	29
68. Os colaboradores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	PCoo	1	30

Fonte: Elaboração própria (2017) adaptado de Ferreira e Assmar (2002)

O Fator ‘profissionalismo cooperativo’ teve uma média de 3,83 apontando uma forte presença dos valores e práticas da empresa K pelos seus colaboradores. Deste modo, todas as vezes que uma prática diária (de eficácia, eficiência e dedicação à qualidade dos serviços) é colocada em ação pelos colaboradores, as mensagens relacionadas à cultura e aos valores estabelecidos e valorizados pela empresa são

reforçadas. A Tabela 10 permite inferir que a empresa legitima as práticas de eficácia e colaborativas dos colaboradores para o alcance de suas metas; portanto, que os aspectos individuais dos colaboradores são vistos, reconhecidos e valorizados. Deste modo, tanto as competências individuais quanto a satisfação, bem-estar e motivação dos colaboradores tornam-se elementos constituintes para a construção e manutenção de um local de trabalho com profissionalismo cooperativo e humanizado, conforme será mostrado na tabela referente ao Fator 3.

Um estudo sobre a relação entre gestão organizacional e valores culturais não pode desconsiderar a necessidade da empresa para a construção de estratégias de aproximação entre colaboradores/colaboradores (relações sociais cotidianas); colaboradores/tarefas (trabalho em equipe) e colaboradores/organização (profissionalismo cooperativo). Estas interações podem gerar vínculos produtivos (ou não) porque demandam práticas de diálogo; envolvimento de sentimentos; vínculos de amizade e colaboração e, acima de tudo, valores de responsabilidade e comprometer-se entre empregadores e empresa. Assim sendo, a empresa busca estratégias que permitam a construção de convergências de interesses a fim de intensificar o nível de comprometimento de seus colaboradores, afinal, um comprometimento sozinho não produz o sucesso da empresa, mas o comprometimento coletivo pode produzi-lo.

7.1.2 Fator 2 - Profissionalismo competitivo e individualista

Este fator foi reconhecido pelos respondentes como não recorrente na empresa (presença leve). O índice de variância (0,72) indica que a percepção varia entre leve e moderada. A este fator a média apurada foi de 2,90. Ele está associado à competição entre os indivíduos buscando valorizar apenas a competência, desempenho e eficácia na execução das tarefas, não importando com os demais indivíduos; o trabalho não é realizado em grupo. Para os respondentes os valores vinculados a este fator não são percebidos de forma precisa pela organização, embora o índice esteja próximo da presença leve. As perguntas referentes a este valor estão descritas no Quadro 12.

Quadro 12 - Questões relativas ao F2 – Profissionalismo competitivo e individualista

Questão original do instrumento	Dimensão	Fator	Q na aplicação
73. Somente os bons colaboradores recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	Coln	2	31
74. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	Coln	2	32
77. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.	Coln	2	33
89. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.	Coln	2	37
94. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	Coln	2	38

Fonte: Elaboração própria (2017) adaptado de Ferreira e Assmar (2002).

Este fator quando se apresenta forte, ele tem a capacidade de incitar a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individual para a obtenção dos objetivos desejados. Contudo, na empresa K profissionalismo competitivo e individualista se apresenta como presença leve, permitindo inferir que a existência predominante do trabalho em equipe e não de trabalho individualista. Portanto, colocando em prática valores como segurança, confiança, amizade, compartilhamento. Existe a visão de quanto maior a rigidez na estrutura hierárquica da empresa, menores são as práticas de recompensa e treinamento, de relacionamento interpessoal, de integração e de profissionalismo cooperativo. Contudo, existe a interpretação que o profissionalismo competitivo e individualista existe mediante a necessidade de se desenvolver as próprias atividades no tempo adequado e, deste modo, não restando tempo para a prática da colaboração com os colegas e de trabalho em equipe. Neste sentido, a execução das tarefas prevalece sobre as relações e as regras e promoções acabam sustentando uma cultura individualista. Por conta disso que Geert Hofstede constata que os países individualistas são mais ricos e os coletivistas mais pobres.

7.1.3 Fator 3 – Satisfação e bem-estar dos colaboradores

A humanização do ambiente de trabalho, com intenção de torná-lo mais

agradável e prazeroso está sendo verificada com as questões deste fator que teve a média calculada de 3,29. Todas as perguntas estão dispostas no Quadro 13. Nesta dimensão, a amostra avaliou ter uma presença moderada. O alto índice de variância (1,01), o maior da pesquisa, indica um relativo grau de divergência na percepção individual do valor, oscilando entre baixo, leve e moderado.

Quadro 13 - Questões relativas ao F3 – Satisfação e bem-estar dos colaboradores

Questão original do instrumento	Dimensão	Fator	Q na aplicação
16. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.	SaBe	3	11
21. Investe-se no crescimento profissional dos colaboradores.	SaBe	3	14
34. Os colaboradores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	SaBe	3	18
41. Programas para aumentar a satisfação dos colaboradores são regularmente desenvolvidos.	SaBe	3	20
58. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos colaboradores são implementados e testados.	SaBe	3	26

Fonte: Elaboração própria (2017) adaptado de Ferreira e Assmar (2002).

À luz da do debate desenvolvido neste estudo acerca da cultura nacional e cultura organizacional, o Fator 3 - Satisfação e bem-estar dos colaboradores - não pode deixar escapar a questão relativa às diferenças de identidade individuais seja física seja cultural. Pensar a humanização do ambiente de trabalho perpassa uma ação reflexiva sobre as características individuais, grupais e da empresa. Pensar em resultados positivos organizacionais também é pensar no crescimento motivacional do empregado que, por sua vez, está diretamente ligado à satisfação individual, ao comprometimento com a empresa e à sua identificação organizacional. Assim, analisar os resultados organizacionais equivale analisar o impacto do ambiente de trabalhado em relação à diversidade cultural de colaboradores e gestores. Um ambiente de trabalho caracterizado pela exclusão identitária (explícita ou velada) pode gerar diminuição à promoção de carreira em função da ausência de comunicação

interna sobre diversidades. Cabe ressaltar que as sociedades modernas são marcadas por uma enorme diversidade de dimensões culturais (etnias, classes sociais, religiões, culturas locais); portanto, a gestão organização não deve se limitar somente à diversidade de gênero quando investe no crescimento profissional dos colaboradores; quando oferece treinamento para desenvolver a criatividade; quando planeja programas de melhoria ao bem-estar dos colaboradores e outras iniciativas de gestão. Assim sendo, a gestão organizacional quando pensa as necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários ela também reflete sobre as vantagens competitivas que se originam da diversidade cultural, especialmente, dos talentos e competências diferenciadas de seus funcionários.

7.1.4 Fator 4 – Integração externa

Voltado às práticas de planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento, tendo como essência o cliente externo, o fator 4 mede as práticas dos dirigentes do alto escalão referente à comunicação interna sobre decisões, metas e objetivos da organização, por exemplo. Neste caso a média foi de 4,05. Sendo o maior resultado dentre os seis fatores, os respondentes reconhecem que essa prática está bem presente na organização estudada; é a única com presença forte. O baixo índice de variância (0,57) sugere um alto grau de concordância em relação à percepção, oscilando muito pouco entre moderada e forte. As perguntas que identificam a percepção dos respondentes estão detalhadas no Quadro 14.

Quadro 14 - Questões relativas ao Fator 4 – Integração externa

Questão original do instrumento	Dimensão	Fator	Q na aplicação
10. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	InEx	4	10
19. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.	InEx	4	12
22. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.	InEx	4	15
28. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.	InEx	4	16
53. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	InEx	4	23

Fonte: Elaboração própria (2017) adaptado de Ferreira e Assmar (2002).

Partindo da tabela pode-se inferir que o resultado da integração externa estimule o desenvolvimento das articulações internas de tomadas de decisão, os funcionários estão cientes dos objetivos estratégicos da empresa K demonstrando alinhamento com a cultura da organização. A boa integração externa pode gerar um efeito dinamizador para a empresa K. Em outras palavras, pode estimular o crescimento e expansão territorial da empresa mediante o reconhecimento das oportunidades oferecidas pelo avanço dos meios de comunicação, a construção de parcerias, a abertura de novos mercados e oportunidades de atuar em espaços mais diversificados. Neste sentido, o fator 'integração externa' está a serviço de expansão da empresa porque estimula e aumenta a integração interna, porém sem deixar de preservar as práticas organizacionais de competitividade.

7.1.5 Fator 5 – Recompensa e Treinamento

Nesta dimensão, os colaboradores puderam indicar se práticas relacionadas aos sistemas de recompensas e de capacitação interna estão presentes na organização. Eles entendem que na média, com resultado de 3,04, promoções por desempenho e concessão de prêmios por cumprimento de metas são práticas percebidas de forma moderada. O alto índice de variância (1,01) indica uma alta variação da percepção individual oscilando entre baixa e moderada. É o menor índice depois do profissionalismo competitivo; porém, ao contrário deste, o outro reflete valores e práticas fortemente estimulados pela cultura organizacional da empresa. Assim, a média encontrada sugere um baixo índice de eficiência em sua implementação ou falhas nos mecanismos de comunicação e disseminação destas práticas e valores demandando mais atenção por parte da empresa.

As questões relativas a este fator estão relacionadas no Quadro 15.

Quadro 15 - questões relativas ao Fator 5 – Recompensa e Treinamento

Questão original do instrumento	Dimensão	Fator	Q na aplicação
20. Os colaboradores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	ReTr	5	13
36. Os colaboradores são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	ReTr	5	19

54. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os colaboradores.	ReTr	5	24
79. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	ReTr	5	34
85. Os colaboradores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	ReTr	5	36

Fonte: Elaboração própria (2017) adaptado de Ferreira e Assmar (2002)

As questões que constituem essa dimensão permitem apreender as estratégias organizacionais de treinamento e promoção dos funcionários visando uma contribuição ao ambiente de trabalho. Contudo, o alto índice de variância (1,01) indica uma alta variação da percepção individual oscilando entre baixa e moderada, esse índice aponta que os colaboradores podem ter percepções diferentes em relação à estratégia da empresa. A diversidade cultural presente no ambiente de trabalho produz percepções diferentes em relação aos incentivos e promoções da empresa. A literatura aponta que culturas com alta orientação à *performance* valorizam os resultados, a assertividade, a competitividade e o materialismo e está orientada ao fazer. O valor premiado é aquele relacionado àquilo que é feito e não aquilo que se é.

7.1.6 Fator 6 – Promoção do relacionamento interpessoal

Nas culturas coletivistas os interesses do grupo prevalecem sobre os interesses individuais. A lealdade ao grupo; o tratamento diferenciado entre os membros do grupo em relação aos de fora dele; a busca pela constante harmonia entre os indivíduos; a relação de confiança para se fazer negócios são características se assemelham a um relacionamento familiar.

Portanto, este último fator está associado à coesão interna. Perguntas como se “os colaboradores têm ampla liberdade de acesso aos diretores”, “os chefes são como pais para os colaboradores” e “os colaboradores se relacionam como se fossem uma grande família”, permitiram aos respondentes reconhecer a presença de práticas para a promoção de relações interpessoais. A média para este fator resultou 3,55 (presença moderada) e todas as questões estão descritas no Quadro 16. O índice de variância (0,67) revela uma relativa homogeneidade de percepção destas práticas e valores.

Quadro 16 - Questões relativas ao Fator 6 – Promoção do relacionamento interpessoal

Questão original do instrumento	Dimensão	Fator	Q na aplicação
02. Os colaboradores têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	ReIn	6	9
33. Os chefes imediatos são como pais para os colaboradores.	ReIn	6	17
43. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos colaboradores.	ReIn	6	21
64. As relações entre colaboradores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	ReIn	6	28
80. Os colaboradores se relacionam como se fossem uma grande família.	ReIn	6	35

Fonte: Elaboração própria (2017) adaptado de Ferreira e Assmar (2002)

O tema diversidade cultural pode ser estudado sob as perspectivas social, organizacional, individual e de grupo. Contudo, os padrões culturais que expressam valores, crenças e relações de poder também precisam ser referenciados e analisados no estudo de gestão organizacional. A média para o fator Promoção do relacionamento interpessoal resultou na presença moderada (3,55) que indica sucesso moderado dessa organização no quesito relação empregado e diretores. Este índice aponta que não há uma grande capacidade dos gestores em lidar com a diversidade dos colaboradores de escalão mais baixo. Uma vez que o conceito de diversidade está relacionado ao respeito à individualidade dos colaboradores e ao reconhecimento de suas diversidades culturais; logo, gerenciar a diversidade implica no desenvolvimento de competências individuais; ampla liberdade de acesso dos colaboradores aos chefes, diretores e outras estratégias necessárias ao crescimento e sucesso da empresa.

Aplicando a tabela de convenção para análise dos resultados do IBACO o Quadro 17 apresenta as conclusões consolidadas:

Quadro 17 - Consolidação do enquadramento de cada fator do IBACO: amostra Indicador da Cultura Organizacional

Interpretação de valores			
Valor observado	Interpretação adequada	Descrição	Posicionamento de cada fator
Acima de 4,01	Forte presença	A cultura organizacional é reconhecida pelos seus membros.	F4
De 3,01 a 4,00	Presença moderada	Os valores e práticas são percebidos pelos membros da organização.	F1, F3, F5 e F6
De 2,01 a 3,00	Leve presença	Não há percepção precisa sobre a existência dos valores e práticas organizacionais	F2
De 1,00 a 2,00	Baixa presença	Os integrantes não reconhecem os valores e práticas da organização.	

Fonte: Elaboração própria (2017).

Após um olhar particularizado de cada fator, pode-se concluir que a gestão organizacional terá maior sucesso se desenvolver ações mais reflexivas, críticas e inventiva a partir da compreensão entre os próprios valores e práticas e a cultura nacional e local onde a empresa está inserida e com quem interage. Assim sendo, uma gestão organizacional para ser inovadora ela deve desenvolver práticas de mobilização e satisfação de seus colaboradores, estimulando um ambiente de trabalho envolvente, de cooperação interna e competitividade externa. Esse equilíbrio entre interno e externo produz sentido para as tarefas produtivas e permite a participação competitiva no mundo globalizado

Os 342 gestores indicaram percepções diferentes da amostra total. Na Tabela 11 estão descritos os resultados estratificados deste específico grupo.

Tabela 11- Dados descritivos IBACO - Gestores

Fator	Média	Desvio Padrão	Variância
F1-Profissionalismo cooperativo	3,99	0,88	0,77
F2-Profissionalismo competitivo e individualista	3,00	0,82	0,68
F3-Satisfação e bem-estar dos colaboradores	3,46	0,91	0,84
F4-Integração externa	4,12	0,71	0,51

F5-Recompensa e treinamento	3,21	0,93	0,87
F6-Promoção do relacionamento interpessoal	3,66	0,74	0,55

Fonte: Elaboração própria (2017).

Integração externa foi o fator que recebeu a maior pontuação, seguido por profissionalismo cooperativo. Esses dois fatores combinados indicam que a cooperação; a eficiência e competência; a busca pelas metas e objetivos são valorizados na organização, como também as práticas do alto escalão para tomadas de decisão e de planejamento estratégico visando o cliente externo.

No Quadro 18 tem-se a visão geral dos resultados.

Quadro 18 - Consolidação do enquadramento de cada fator do IBACO: gestor

Indicador da Cultura Organizacional			
Interpretação de valores			
Valor observado	Interpretação adequada	Descrição	Posicionamento de cada fator
Acima de 4,01	Forte presença	A cultura organizacional é reconhecida pelos seus membros.	F4
De 3,01 a 4,00	Presença moderada	Os valores e práticas são percebidos pelos membros da organização.	F1, F3, F5 e F6
De 2,01 a 3,00	Leve presença	Não há percepção precisa sobre a existência dos valores e práticas organizacionais	F2
De 1,00 a 2,00	Baixa presença	Os integrantes não reconhecem os valores e práticas da organização.	

Fonte: Elaboração própria (2017).

Ao analisar a amostra de gestores na Tabela 12 e Quadro 19, percebe-se que não há diferenças expressivas. Tanto o Profissionalismo cooperativo quanto o individualista oscilam em torno de 0,20 pontos, mas permanecem sendo percebidos de forma moderada. A maior variação (0,23 pontos) ocorre nos índices de recompensa e treinamento (F5), que passa figurar como moderado e de Satisfação (F3). O maior grau de variância (0,87) também ocorre para recompensa e treinamento, replicando o que foi observado na amostragem com todos os funcionários; os demais índices,

normalmente oscilando entre 0,50 e 0,70 refletem um alto grau de semelhança da percepção individual.

Infere-se, portanto, que em linhas gerais os valores e práticas da organização que foram medidos por este instrumento são percebidos de forma linear.

Tabela 12 - Comparativo dos resultados do IBACO: docentes/administrativos e gestor

Fator	Média Amostra	Média Gestor
F1-Profissionalismo cooperativo	3,77	3,99
F2-Profissionalismo competitivo e individualista	2,87	3,00
F3-Satisfação e bem-estar dos colaboradores	3,22	3,46
F4-Integração externa	4,03	4,12
F5-Recompensa e treinamento	2,98	3,21
F6-Promoção do relacionamento interpessoal	3,51	3,66

Fonte: Elaboração própria (2017).

Analisando os dois grupos observou-se que não há diferenças significativas. Para esta comparação os 342 gestores foram extraídos da amostra original. Essa segmentação proporciona um comparativo mais fiel às respostas dos respondentes, visto que a percepção dos gestores estava inserida nos resultados totais.

Quadro 19 - Consolidação dos resultados: técnicos/docentes e gestores

Indicador da Cultura Organizacional				
Interpretação de valores				
Valor observado	Interpretação adequada	Descrição	Técnicos e Docentes	Gestores
Acima de 4,01	Forte presença	A cultura organizacional é reconhecida pelos seus membros.	F4	F4
De 3,01 a 4,00	Presença moderada	Os valores e práticas são percebidos pelos membros da organização.	F1, F3, F5 e F6	F1, F3, F5 e F6

De 2,01 a 3,00	Leve presença	Não há percepção precisa sobre a existência dos valores e práticas organizacionais	F2	F2
De 1,00 a 2,00	Baixa presença	Os integrantes não reconhecem os valores e práticas da organização.		

Fonte: Elaboração própria (2017).

A Integração Externa figura como único valor fortemente percebido entre os funcionários; todos os demais, à exceção do profissionalismo individualista, são percebidos de forma moderada. Os números oscilam pouco quando comparados separadamente os gestores e demais funcionários. Os índices de variância também indicam, de forma geral, um alto grau de concordância e linearidade, em relação à percepção individual. Assim, a preocupação com o cliente é percebida como o valor mais significativo da cultura organizacional da empresa K. As políticas de recompensa e treinamento surgem como o valor mais deficitário, percebidas de forma leve, em grau praticamente de igualdade com a percepção sobre o profissionalismo individualista. Conclui-se, portanto, que os valores e práticas que configuram a cultura organizacional da empresa K são compartilhados pelo grupo e estão alinhados em todos os níveis da organização.

Entretanto, a princípio, os resultados da aplicação do IBACO foram analisados com base na metodologia do próprio instrumento: média das pontuações indicadas pelos respondentes, e comparados os produtos finais. Mas, análises estatísticas são necessárias, pois descrevem numericamente os fatos, tal como encontrados. Essas verificações foram desenvolvidas no programa *IBM SPSS Statistics v.2.1*.

Comparando as respostas atribuídas pelos 1.193 participantes (506 homens e 687 mulheres) que atuam na Empresa K, de acordo com os seis fatores e o gênero, observou-se uma tendência de variância no Fator 4 (MANOVA, $n=1.193$, $p=0,054$), indicando que as mulheres apresentam maior percepção sobre os valores para a humanização no ambiente de trabalho. Não foram observadas diferenças estatísticas significativas nos demais fatores em relação ao gênero, o que pode ser conferido na Tabela 13 - médias marginais estimadas para comparações múltiplas.

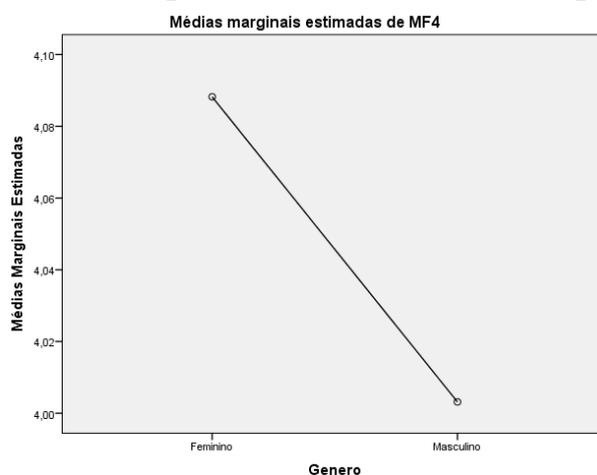
Tabela 13 - Comparação entre pares: gênero

Variável dependente			Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig. ^a	IC = 95% para a diferença ^a	
						Limite inferior	Limite superior
MF1	Feminino	Masculino	-,056	,055	,312	-,164	,052
	Masculino	Feminino	,056	,055	,312	-,052	,164
MF2	Feminino	Masculino	-,083	,050	,096	-,180	,015
	Masculino	Feminino	,083	,050	,096	-,015	,180
MF3	Feminino	Masculino	-,047	,059	,421	-,163	,068
	Masculino	Feminino	,047	,059	,421	-,068	,163
MF4	Feminino	Masculino	,085	,044	,054	-,001	,172
	Masculino	Feminino	-,085	,044	,054	-,172	,001
MF5	Feminino	Masculino	-,057	,059	,331	-,172	,058
	Masculino	Feminino	,057	,059	,331	-,058	,172
MF6	Feminino	Masculino	-,008	,048	,862	-,102	,085
	Masculino	Feminino	,008	,048	,862	-,085	,102

Fonte: Elaboração própria (2017)

Considerando o gênero, essa prática é percebida com leve distinção entre ambos. O Gráfico 11 apresenta a tendência de discrepância ($p=0,054$) entre as médias atribuídas ao F4: 4,088 (feminino) e 4,003 (masculino).

GRÁFICO 11 - Médias marginais estimadas do F4 – Integração externa



Fonte: Elaboração própria (2017).

Os dados indicam que as mulheres apresentam maior percepção sobre os valores para a humanização do ambiente de trabalho. Neste caso, os valores dominantes seriam os de cuidado com o próximo; comportamentos módicos, solidários e não combativos. O foco estaria na igualdade entre os colaboradores, na solidariedade e na qualidade de vida que o trabalho proporciona. A confiança e a intimidade possuem grande importância, talvez até mais que a própria competência nestes ambientes de trabalho; por outro, tais relacionamentos entre os colaboradores são fundamentais para o bom desempenho do trabalho em equipe entre os próprios colaboradores e também entre a equipe e seus gestores.

Quando se comparam as respostas declaradas pelos colaboradores, verifica-se na Tabela 14 que, dentre as três funções, as divergências de percepção quanto aos valores e práticas presentes na organização são mais significantes. Relativamente ao F1 (Profissionalismo cooperativo), foram observadas diferenças significativas em relação aos docentes e técnicos ($p < 0,01$) e gestores e técnicos ($p < 0,01$). Para o F2 (Profissionalismo competitivo e individualista) as diferenças observadas foram entre gestores e técnicos ($p = 0,008$). Similar ao F1, o F3 (Satisfação e bem-estar dos colaboradores) e o F5 (Recompensa e treinamento), apresentam afastamentos nas percepções entre docentes e técnicos e gestores e técnicos ($p < 0,01$). Para o F4 (Integração externa) não há discrepância significativa entre as três funções. As práticas de Promoção do relacionamento interpessoal, o F6, são percebidas diferentemente por gestores e técnicos ($p = 0,001$).

Tabela 14- Comparações múltiplas: Função Comparações múltiplas

Variável dependente			Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	IC = 95%	
						Limite inferior	Limite superior
MF1	Docente	Gestor	-,0611	,06836	1,000	-,2249	,1028
		Técnico	,2971*	,06361	,000	,1446	,4496
	Gestor	Docente	,0611	,06836	1,000	-,1028	,2249
		Técnico	,3582*	,06620	,000	,1995	,5169
	Técnico	Docente	-,2971*	,06361	,000	-,4496	-,1446
		Gestor	-,3582*	,06620	,000	-,5169	-,1995
MF2	Docente	Gestor	-,0694	,06256	,803	-,2194	,0806
		Técnico	,1122	,05822	,163	-,0274	,2517
	Gestor	Docente	,0694	,06256	,803	-,0806	,2194
		Técnico	,1816*	,06059	,008	,0363	,3268
	Técnico	Docente	-,1122	,05822	,163	-,2517	,0274

		Gestor	-,1816*	,06059	,008	-,3268	-,0363
MF3	Docente	Gestor	-,0577	,07291	1,000	-,2324	,1171
		Técnico	,3455*	,06785	,000	,1829	,5082
		Gestor	,0577	,07291	1,000	-,1171	,2324
	Técnico	Técnico	,4032*	,07061	,000	,2339	,5725
		Docente	-,3455*	,06785	,000	-,5082	-,1829
		Gestor	-,4032*	,07061	,000	-,5725	-,2339
MF4	Docente	Gestor	-,0605	,05562	,830	-,1939	,0728
		Técnico	,0521	,05176	,944	-,0720	,1761
		Gestor	,0605	,05562	,830	-,0728	,1939
	Técnico	Técnico	,1126	,05386	,110	-,0166	,2417
		Docente	-,0521	,05176	,944	-,1761	,0720
		Gestor	-,1126	,05386	,110	-,2417	,0166
MF5	Docente	Gestor	-,0368	,07286	1,000	-,2114	,1379
		Técnico	,3692*	,06780	,000	,2067	,5318
		Gestor	,0368	,07286	1,000	-,1379	,2114
	Técnico	Técnico	,4060*	,07056	,000	,2368	,5752
		Docente	-,3692*	,06780	,000	-,5318	-,2067
		Gestor	-,4060*	,07056	,000	-,5752	-,2368
MF6	Docente	Gestor	-,0907	,05997	,393	-,2344	,0531
		Técnico	,1171	,05581	,108	-,0167	,2509
		Gestor	,0907	,05997	,393	-,0531	,2344
	Técnico	Técnico	,2077*	,05808	,001	,0685	,3470
		Docente	-,1171	,05581	,108	-,2509	,0167
		Gestor	-,2077*	,05808	,001	-,3470	-,0685

Com base em médias observadas.

O termo de erro é Quadrado médio (Erro) = ,659.

*. A diferença média é significativa no nível ,05.

Fonte: Elaboração própria (2017).

O indicador da cultura organizacional analisado nesta tabela aponta os valores e práticas percebidas pelos membros da organização. O instrumento de análise relaciona se a qualidade do trabalho do colaborador é bem vista; se o esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas; se o profissionalismo dos colaboradores é visto como uma grande virtude; a preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor e se colaboradores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos. Estes valores apresentam diferenças significativas entre gestores e técnicos e entre docentes e técnicos. Planejamento de estratégias organizacionais acerca do profissionalismo cooperativo poderia colaborar na reversão destas diferenças, por meio da do debate e iniciativas de disseminação de valores adequados ao exercício dos gestores e técnico-administrativos.

O outro indicador da cultura organizacional analisado nesta tabela aborda a inexistência de percepção precisa sobre a existência dos valores e práticas organizacionais. O instrumento de análise relaciona se somente os bons colaboradores recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar; se a criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais; se o crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa; se a competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro e se a competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados. A amostra indica que o profissionalismo e individualista apresenta maior diferença de percepção entre gestores e técnico-administrativos.

O fator 3 que consiste na avaliação dos valores e práticas percebidas pelos colaboradores acerca da Satisfação e Bem-estar investiga as necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários enquanto preocupação constante da empresa; o investimento no crescimento profissional dos colaboradores; praticas que estimulem o desenvolvimento de suas criatividadees; programas que visam o aumento da satisfação dos colaboradores e melhoria no bem-estar. A tabela indica que há um afastamento significativo entre docentes e técnicos e entre gestores e técnico-administrativos.

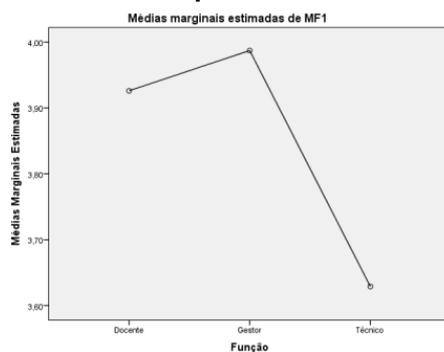
Em relação ao F5 – Recompensa e Treinamento – também apresenta diferenças significativas entre gestores e técnico-administrativo e entre docentes e técnicos. Uma possível análise seria a preocupação dos gestores em criar estratégias organizacionais para identificar o talento, as competências e o desempenho de cada colaborador, bem como, suas dificuldades e limitações no ambiente de trabalho. A partir dessas identificações, construir iniciativas de desenvolvimento e o crescimento por meio da prática de recompensas e treinamento. Contudo, o grau de capacitação do pessoal técnico-administrativo e sua compreensão sobre os objetivos esperados da estratégia organizacional em relação ao treinamento, podem influenciar diretamente no 'clima' do ambiente de trabalho e no estilo de gestão.

As práticas de promoção e relacionamento interpessoal apontam

significativas diferenças entre gestores e pessoal técnico-administrativo. A parte da gestão administrativa e financeira diz respeito à organização interna da empresa; portanto, ao estabelecimento das políticas gerais da instituição como, por exemplo, a escolha de gestores, docentes e técnico-administrativos; suas admissões e promoções. Porém, por outro lado, cabe também à gestão demitir; estabelecer metas, planos de carreira, cobrar resultados e apresentar advertências. Portanto, a gestão de prática de promoção de relacionamento interpessoal requer um conjunto de procedimentos interligados para dialogar (coletar, processar, armazenar, recuperar e distribuir informações entre superiores e colaboradores); facilitar o planejamento, coordenar as etapas pré-estabelecidas; analisar os processos de forma ampla e aprofundada, para depois tomar as decisões de gestão.

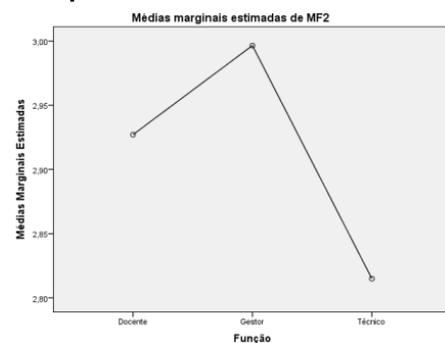
Nos Gráficos 12, 13, 14, 15, 16 e 17 essas divergências podem ser visualizadas com mais precisão.

GRÁFICO 12- Médias marginais estimadas para o F1: PCoo



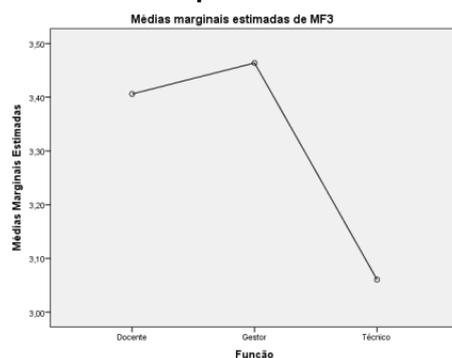
Fonte: Elaboração própria (2017).

GRÁFICO 13 - Médias marginais estimadas para o F2: Coln



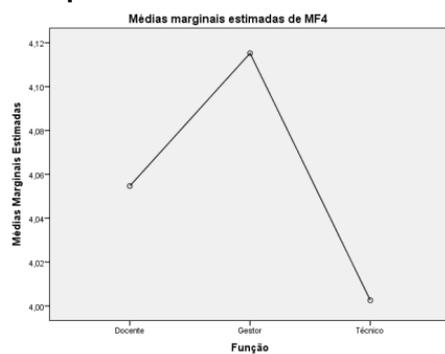
Fonte: Elaboração própria (2017).

GRÁFICO 14 - Médias marginais estimadas para o F3: SaBe

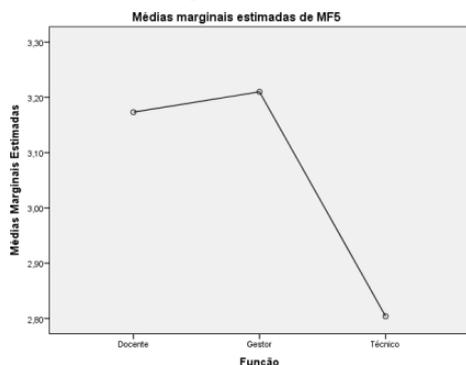


Fonte: Elaboração própria (2017).

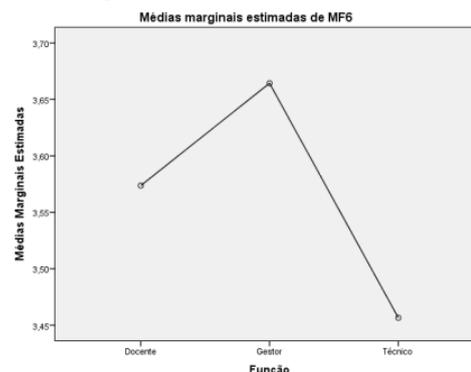
GRÁFICO 15 - Médias marginais estimadas para o F4: InEx



Fonte: Elaboração própria (2017).

GRÁFICO 16 - Médias marginais estimadas para o F5: ReTr

Fonte: Elaboração própria (2017).

GRÁFICO 17 - Médias marginais estimadas para o F6: ReIn

Fonte: Elaboração própria (2017).

Depreende-se que entre gestores e docentes não há divergências expressivas; ambos num mesmo grau percebem a presença das práticas e valores mensurados pelo IBACO; entretanto o técnico-administrativo tem um menor grau de identificação desse conjunto que compõe a cultura organizacional.

Aferindo os resultados indicados por faixa etária, observa-se que nos fatores 3 e 5 ocorrem mais diferenças significativas. Satisfação e bem-estar dos colaboradores e Recompensa e treinamento não são valores e práticas percebidos igualmente pelo grupo.

Na Tabela 15 os valores de significância estão demonstrados por faixa etária categorizado individualmente por Fator.

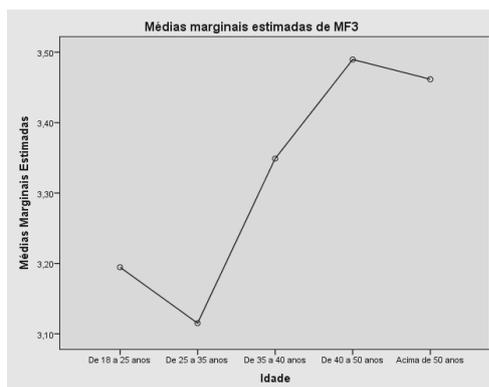
Tabela 15- Grau de significância. Comparação entre pares: idade

Faixa etária	Faixa etária				
	18 a 25 anos	25 a 35 anos	35 a 40 anos	40 a 50 anos	de 50 anos
Fator 3					
18 a 25 anos				0,040	
25 a 35 anos			0,042	0,000	0,005
Fator 5					
18 a 25 anos				0,019	
25 a 35 anos			0,043	0,000	0,018

Fonte: Elaboração própria (2017).

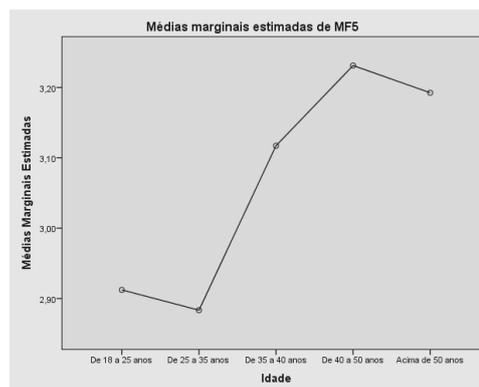
Os gráficos 18 e 19 certificam os resultados dos fatores 3 e 5 que obtiveram maiores números de discrepâncias por faixa etária ($p < 0,1$)

GRÁFICO 18- Médias marginais estimadas para o F3: SaBe



Fonte: Elaboração própria (2017).

GRÁFICO 19 - Médias marginais estimadas para o F5: ReTr



Fonte: Elaboração própria (2017).

Outros fatores por não apresentarem diferenças significativas deixaram de ser destacados.

Cotejando os resultados dos colaboradores e considerando o grau de instrução, percebeu-se que há diferenças significativas em relação ao nível de pós-graduados *strictu-senso*. Para o Fator 2 - Profissionalismo competitivo e individualista - não ocorreram discrepâncias expressivas, por isso não foram destacados na Tabela 16.

Tabela 16- Grau de significância. Comparação entre pares: grau de instrução

	Ensino médio	Superior incompleto	Superior completo	PG Latu-senso	PG Strictu-senso
Fator 1					
Ensino médio					0,015
Superior incompleto					0,000
Superior completo					0,000
PG latu-senso					0,000

Fator 3		
Superior incompleto		0,000
Superior completo		0,000
PG latu-senso		0,000
Fator 4		
PG latu-senso		0,032
Fator 5		
Superior incompleto		0,000
Superior completo	0,029	0,000
PG strictu-senso	0,009	
Fator 6		
Superior completo		0,050

Fonte: Elaboração própria (2017).

Os fatores 3 e 5, respectivamente, Satisfação e bem-estar dos colaboradores (valores) e Recompensa e treinamento (práticas), são os que mais apresentaram diferenças em seus graus de significância ($p < 0,1$ e $p < 0,01$), principalmente se comparado aos colaboradores que são mestres ou doutores. Na Tabela 17 constam as médias identificadas para os dois fatores, por grau de instrução.

Tabela 17 - Médias dos fatores 3 e 5: grau de instrução

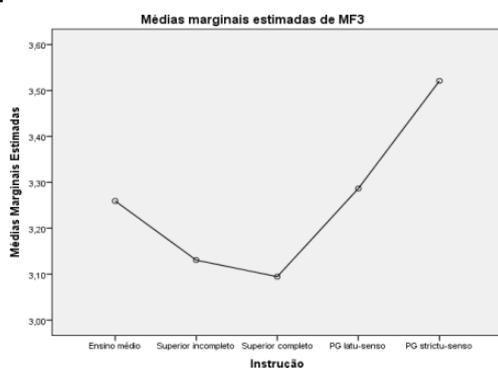
Variável dependente	Média	Modelo padrão	Intervalo de confiança 95%	
			Limite inferior	Limite superior
MF3 Ensino médio	3,259	,115	3,033	3,486
Superior incompleto	3,131	,070	2,994	3,268
Superior completo	3,095	,076	2,946	3,244
PG latu-senso	3,287	,047	3,194	3,379
PG strictu-senso	3,521	,057	3,409	3,633
MF5 Ensino médio	3,003	,115	2,777	3,228
Superior incompleto	2,850	,070	2,714	2,987
Superior completo	2,791	,076	2,642	2,939
PG latu-senso	3,056	,047	2,964	3,149

PG strictu-senso	3,302	,057	3,191	3,414
------------------	-------	------	-------	-------

Fonte: Elaboração própria (2017).

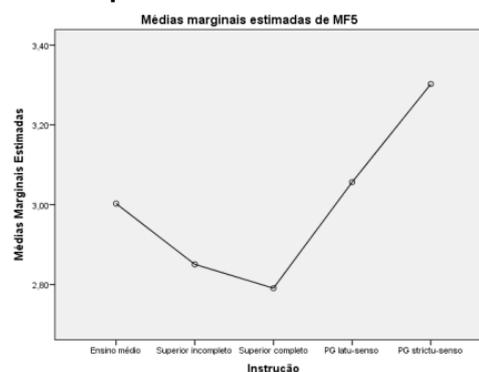
As médias identificadas de 3,521 para o Fator 3 e de 3,302 para o Fator 5 corroboram com as diferenças apuradas entre as demais médias das escalas do grau de instrução. Os Gráficos 20 e 21 certificam os resultados dos fatores 3 ($p < 0,01$) e 5 ($p < 0,1$) que obtiveram maior número de discrepâncias também considerando o grau de instrução.

GRÁFICO 20- Médias marginais estimadas para o F3: SaBe



Fonte: Elaboração própria (2017).

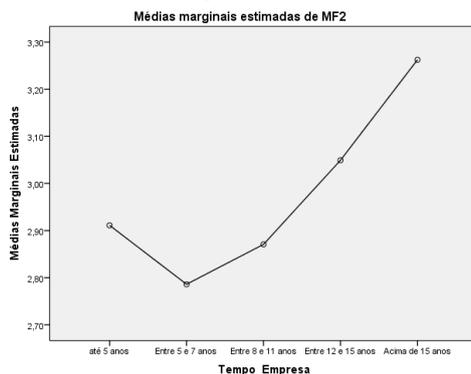
GRÁFICO 21 - Médias marginais estimadas para o F5: ReTr



Fonte: Elaboração própria (2017).

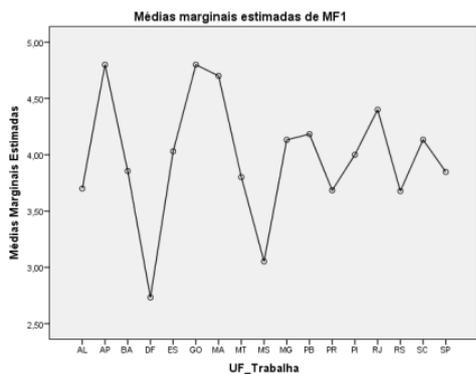
Entre os colaboradores com ensino superior completo e aqueles pós-graduados stricto-sensu há divergências bastante significativas.

Contrariando as análises anteriores, o item Tempo de casa foi expressivamente diferente. Apenas o Fator 2 – Profissionalismo competitivo e individualista apresentou uma diferença significativa ($p = 0,033$) entre os colaboradores com tempo de trabalho na Empresa K entre 5 e 7 anos e aqueles que têm mais de 15 anos. No Gráfico 22 é possível identificar essa divergência.

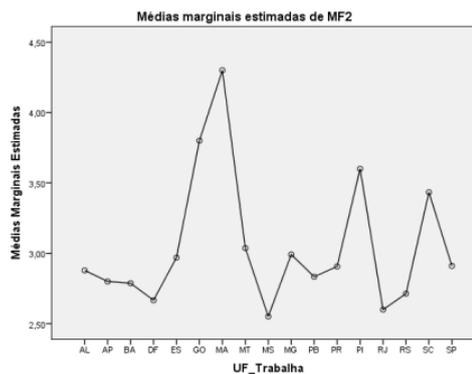
GRÁFICO 22 - Médias marginais estimadas para o F2: Coln

Fonte: Elaboração própria (2017).

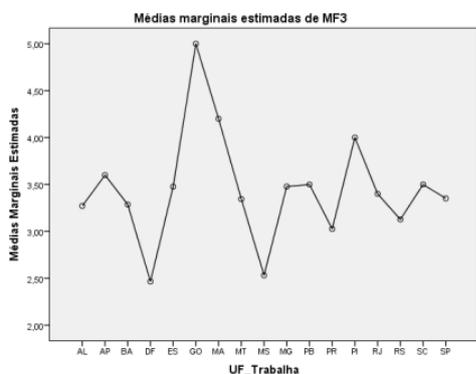
Analisando as pontuações atribuídas pelos 1.193 colaboradores, distribuídas pelas 27 unidades da federação, observa-se que F6 – Promoção do relacionamento interpessoal obteve o maior número de diferenças estatisticamente significativas. Foram 13 ocorrências significativas ($p < 0,05$), inferindo que as práticas relacionadas a este fator não são tão percebidas por essa amostra. Nos Gráficos 23, 24, 25, 26, 27 e 28 pode-se constatar as discrepâncias por fator.

GRÁFICO 23 - Médias marginais estimadas para o F1: PCoo

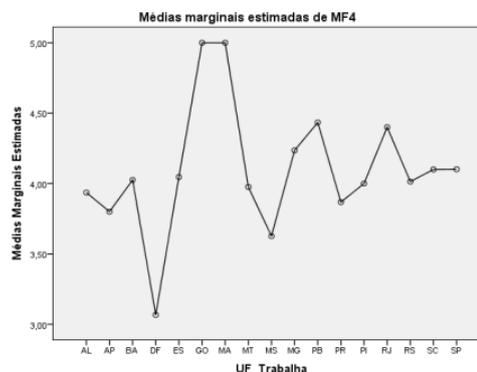
Fonte: Elaboração própria (2017).

GRÁFICO 24 - Médias marginais estimadas para o F2: Coln

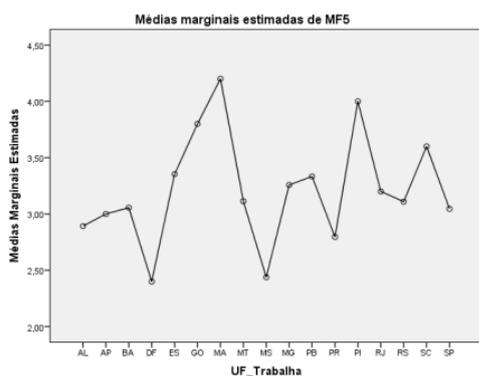
Fonte: Elaboração própria (2017).

GRÁFICO 25 - Médias marginais estimadas para o F3: SaBe

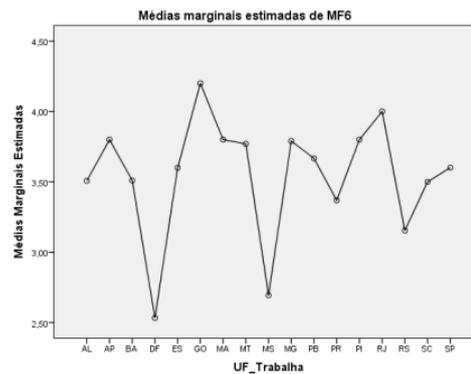
Fonte: Elaboração própria (2017).

GRÁFICO 26 - Médias marginais estimadas para o F4: InEx

Fonte: Elaboração própria (2017)

GRÁFICO 27 - Médias marginais estimadas para o F5: ReTr

Fonte: Elaboração própria (2017).

GRÁFICO 28 - Médias marginais estimadas para o F6: ReIn

Fonte: Elaboração própria (2017)

Na Tabela 18 verificam-se as ocorrências das diferenças estatísticas comparando-se as UFs.

Tabela 18 - Ocorrências por fator divergências identificadas: UF onde trabalha

Fator	UF de Comparação	UF Comparativa	Sig. ^b
F1	BA	MS	0,000
	MT	MS	0,000
	MS	MG	0,000
	MS	PB	0,016
	MS	PR	0,006

	MS	SP	0,000
	MG	PR	0,012
F3	BA	MS	0,001
	MT	MS	0,000
	MS	MG	0,000
	MS	SP	0,000
	MG	PR	0,031
F4	MS	MG	0,000
	MS	SP	0,001
	MG	PR	0,009
F5	BA	MS	0,027
	MT	MS	0,005
	MS	MG	0,000
	MS	SP	0,003
	MG	PR	0,024
F6	AL	MS	0,001
	BA	MS	0,000
	ES	MS	0,027
	MT	MS	0,000
	MT	PR	0,014
	MT	RS	0,001
	MS	MG	0,000
	MS	PB	0,015
	MS	PR	0,000
	MS	SP	0,000
	MG	PR	0,002
	MG	RS	0,000
	RS	SP	0,040

b. Ajustamento para comparações múltiplas: Bonferroni.

Fonte: Elaboração própria (2017).

Denota-se que das UFs comparadas, aquela que mais se apresenta com frequência e que se destacou das demais é MS – Mato Grosso do Sul. No F1, das sete ocorrências, seis são citadas MS; para F3, das cinco, quatro apresentam o estado de Mato Grosso do Sul; para o F4, das três indicações divergentes, duas são de MS; para F5, das cinco, quatro constam para MS. Para F6, das 13, oito são relativas a MS.

Analisando-se as amostragens por UF, apresentam-se algumas discrepâncias regionais: o profissionalismo cooperativo (F1), por exemplo, tem seus

índices mais altos (4,75) nos estados do Amapá, Goiás e Maranhão; seus menores índices estão no Mato Grosso do Sul (3,00) e Distrito Federal (2,75). O profissionalismo individualista e competitivo (F2) tem seu maior índice no Maranhão (4,30), estado que também registra o maior índice de profissionalismo cooperativo; os menores índices estão no Mato Grosso do Sul (2,50), Distrito Federal e Rio de Janeiro (2,60).

A satisfação e bem-estar do empregado (F3) tem nota máxima em Goiás (5,00), e seus menores índices no distrito Federal e Mato Grosso do Sul (2,50). A integração externa (F4) também atinge o índice máximo em Goiás e Maranhão (5,00) e menor índice no Distrito Federal (3,00). A recompensa e treinamento (F5) tem seu maior índice no Maranhão (4,25) e menor no distrito Federal e Mato Grosso do Sul (2,50); finalmente, a promoção do relacionamento interpessoal (F6) tem seus maiores índices em Goiás (4,25) e Rio de Janeiro (4,00) e menor índice no Distrito Federal e Mato Grosso do Sul (2,50). Assim, de maneira geral, o Distrito Federal tem os menores índices de percepção de valores em sua cultura organizacional; os maiores pertencem a Goiás e Maranhão. Considerando o alto esforço da empresa, no sentido de padronizar sua cultura organizacional, as discrepâncias refletem, em alguma medida, a questão da(s) cultura(s) brasileira(s), as diferenças regionais para as quais tem-se chamado a atenção, ao longo dos primeiros capítulos deste trabalho, fruto de trajetórias histórico-culturais distintas, ou seja, de seu particularismo histórico, na reflexão de Boas.

7.1 Análise Descritiva do VSM 2013

O instrumento desenvolvido por Hofstede (2010) tem por objetivo medir a percepção de uma sociedade identificando traços da cultura nacional. Para este autor a cultura só pode ser analisada comparando com outras culturas (HOFSTEDE ET AL, 2010).

O instrumento de pesquisa é composto por 24 questões e está disponibilizado em www.geerthofstede.nl. Neste trabalho, o IBACO e o VSM 2013 foram incorporados ao mesmo instrumento de pesquisa, as questões relativas à medição da cultura nacional de Hofstede se referem aos itens 39 a 62.

O VSM 2013 é baseado na escala de *Likert* que varia de 1 a 5 e a versão

original pode ser consultada no Anexo 2.

Para a apuração dos *scores* do questionário, foi utilizada a metodologia prescrita no *VALUES SURVEY MODULE 2013 MANUAL* (<http://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/Manual-VSM-2013.pdf>). A fórmula é padronizada, mas para cada dimensão há uma relação com as questões do instrumento conforme apresentado no Quadro 9.

Utilizando o mesmo exemplo do manual, em uma amostra de 57 respondentes de um país, relativamente a questão sobre a importância de segurança no emprego, tem-se as seguintes apurações:

10 responderam 1 = 10

24 responderam 2 = 48

14 responderam 3 = 42

05 responderam 4 = 20

01 respondeu 5 = 5

Foram registradas 54 respostas válidas totalizando 125 (3 não responderam ou escolheram mais de uma opção). O manual determina que respostas inválidas devem ser desconsideradas. Partindo do total apurado, ele deve ser dividido pelo número de respondentes: $125 / 54 = 2,31$ (deve-se utilizar sempre duas casas decimais). Esse critério deve ser utilizado para se apurar a média de cada questão que compõe o instrumento considerando as formulas específicas para cada dimensão (Hofstede et al, manual, 2013).

A formula padrão para obter os resultados leva em conta as médias apuradas para as questões vinculadas a cada dimensão (m), um peso (nn) já determinado e uma constante (C) que de acordo com o manual pode ser **zero**. Entretanto, para este estudo levou-se em consideração o método adotado por Sousa (2015) que utilizou uma *amostra nacional* revelando os valores das dimensões pelo mesmo instrumento VSM 2013 aplicado nas redes sociais, para identificar as constantes.

No Quadro 20 encontram-se as fórmulas originais de cada dimensão de acordo com o manual.

Quadro 20 - Fórmulas originais para apuração dos resultados VSM 2013

Dimensão	Fórmulas originais
Distância do poder	$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + C(pd)$
Individualismo <i>versus</i> Coletivismo	$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic)$
Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	$MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf)$
Aversão à incerteza	$UAI = 40(m18 - m15) + 25(m21 - m24) + C(ua)$
Orientação para longo prazo	$LTO = 40(m13 - m14) + 25(m19 - m22) + C(ls)$
Indulgência <i>versus</i> Restrição	$IVR = 35(m12 - m11) + 40(m17 - m16) + C(ir)$

Fonte: Elaboração própria (2017) adaptado de Hofstede (2010)

A amostra nacional neste estudo foi distribuída pelo *Facebook* entre os dias 03 de março de 2017 a 15 de março de 2017. Foram obtidas 173 respostas válidas.

Com base nas respostas dadas pelos 173 respondentes da amostra nacional foi possível conseguir as constantes necessárias para o cálculo das dimensões indicadas pela amostra de 1.193 respondentes da Empresa K. A Tabela 19 demonstra as médias apuradas, as formulas por dimensão, os cálculos e os resultados das constantes (C).

Tabela 19 - Resultados da amostra nacional (173 respostas)

Fórmula							
	Q07	Q02	Q20	Q23	Resultado (c)		
PDI	35 (m07 - m02) + 25 (m20 - m23) + C(pd)						
Média	1,75	1,47	3,75	2,55	0	40	
	Q04	Q01	Q09	Q06	Resultado (c)		
IDV	35 (m04 - m01) + 35 (m09 - m06) + C(ic)						
Média	1,86	1,42	2,17	1,61	0	35	
	Q05	Q03	Q08	Q10	Resultado (c)		
MAS	35 (m05 - m03) + 35 (m08 - m10) + C(mf)						
Média	1,90	1,64	1,82	1,76	0	11	
	Q18	Q15	Q21	Q24	Resultado (c)		

UAI	40 (m18 - m15) + 25 (m21 - m24) + C(ua)					
Média	1,88	2,77	2,28	2,34	0	-37
	Q13	Q14	Q19	Q22	Resultado (c)	
LTO	40 (m13 - m14) + 25 (m19 - m22) + C(ls)					
Média	1,68	1,72	3,20	1,91	0	31
	Q12	Q11	Q17	Q16	Resultado (c)	
IVR	35 (m12 - m11) + 40 (m17 - m16) + C(ir)					
Média	2,90	1,79	3,01	1,75	0	89

Fonte: Elaboração própria (2017).

Após identificar os valores utilizando a mesma metodologia de Hofstede, os resultados da amostra nacional foram comparados aos valores tabulados por ele para o Brasil a fim de identificar as constantes que seriam consideradas para cálculo das dimensões para a amostra geral. Os dados do Brasil podem ser conferidos no link <https://geert-hofstede.com/brazil.html>.

Na Tabela 20 tem-se a apuração das constantes dos índices culturais de Hofstede e sua representação no Gráfico 29.

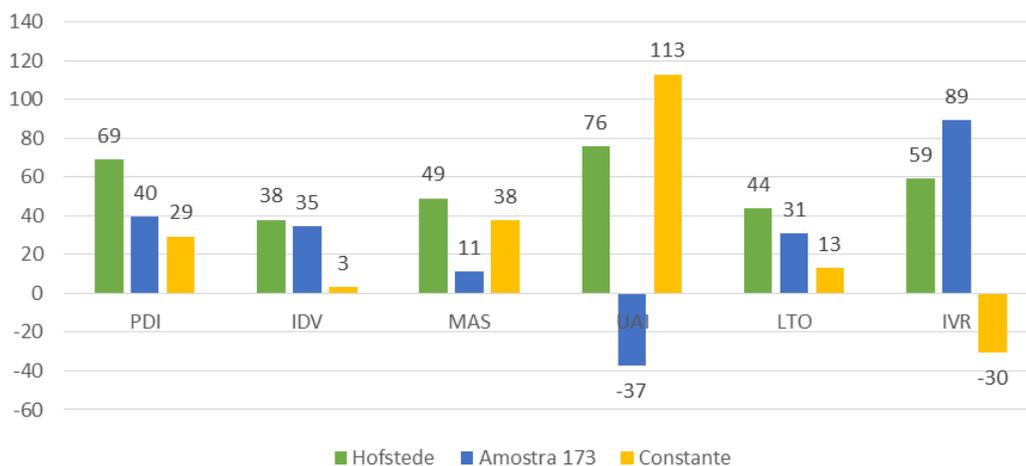
Tabela 20 - Constantes para apuração dos valores da amostra

	Valores Identificados para o Brasil (Hofstede et al, 2010)	Valores obtidos na amostra nacional (rede social)	Constantes (C)
Distância do poder (PDI)	69	40	29
Individualismo vs. Coletivismo (IDV)	38	35	3
Masculinidade vs. Feminilidade (MAS)	49	11	38
Aversão à Incerteza (UAI)	76	-37	113
Orientação para curto vs. Longo prazo (LTO)	44	31	13

Indulgência vs. Restrição (IVR) 59 89 -30

Fonte: Elaboração própria (2017).

GRÁFICO 29 - Índices Culturais e Demonstrativo das Constantes.



Fonte: Elaboração própria (2017).

7.2.1 Índice de distância do poder (PDI)

Este índice é calculado pelas médias encontradas nas respostas das questões 40, 45, 58 e 61 do instrumento adaptado, descritas no Quadro 21, utilizando a seguinte fórmula:

$$PDI = 35(m_{45} - m_{40}) + 25(m_{58} - m_{61}) + C(pd)$$

O valor do índice, as médias apuradas para cada resposta e as frequências estão descritos na Figura 10.

Quadro 21 - Questões Relativas à Dimensão PDI

n	Enunciado	Opções
	Questão principal: Pense num trabalho ideal, independentemente do seu trabalho atual. Ao escolher um trabalho ideal qual o grau de importância que teria para si?	
40	Ter um chefe (superior direto) que respeite.	1 - MUITÍSSIMO importante 2 - Muito importante 3 - De importância moderada 4 - De pouca importância 5 - De muito pouca importância ou nenhuma importância
45	Ser consultado pelo seu superior direto nas decisões envolvendo o seu trabalho.	

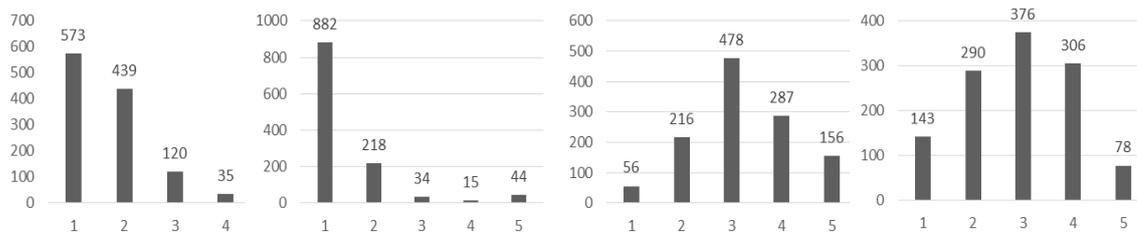
58	Na sua experiência, qual a frequência com que os subordinados têm medo de contradizer o chefe?	1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Às vezes 4 - Habitualmente 5 - Sempre
61	Uma estrutura organizacional em que alguns subordinados têm dois chefes é de evitar a todo custo.	1 - Concordo totalmente 2 - Concordo 3 - Indeciso 4 - Discordo 5 - Discordo totalmente

Fonte: Elaboração própria (2017).

Figura 8 - PDI: Índice, média e frequências

Média m45 = 1,74 Média m40 = 1,42 Média m58 = 3,23 Média m61 = 2,90

49



Fonte: Elaboração própria (2017).

A análise dos dados da empresa K sugere que há aproximação da leitura realizada por Geert Hofstede em relação à cultura brasileira na dimensão Distância de Poder. O alto grau de distância do poder pressupõe a existência de uma desigualdade de poder e hierarquia regendo os relacionamentos entre funcionários e gestores; por isso torna-se um instrumento importante nas diretrizes das relações no ambiente de trabalho. À luz da dimensão Distância do Poder de Hofstede, pode-se deduzir que a existência de desigualdade de poder na empresa resulta nos colaboradores um comportamento passivo; em outras palavras, uma espera pelo o que se deve fazer. Esse comportamento é fruto da centralização do poder nas mãos dos gestores que, por sua vez, legitima a importância do *status* e da autoridade para a manutenção desta hierarquia. Portanto, perante essa relação de desigualdade resta aos subordinados esperar como um filho que espera pela autorização do pai,

lembrando que, para Hofstede, em organizações com grande distância de poder o relacionamento ente superiores e subordinados é carregado de emoção.

7.2.2 Índice de Individualismo *versus* Coletivismo (IDV)

Este índice é calculado pelas médias encontradas nas respostas das questões 39, 42, 44 e 47 do instrumento adaptado, descritas no Quadro 22, utilizando a seguinte fórmula:

$$IDV = 35(m_{42} - m_{39}) + 35(m_{47} - m_{44}) + C(ic)$$

O valor do índice, as médias apuradas para cada resposta e as frequências estão descritos na Figura 11.

Quadro 22 - Questões Relativas à Dimensão IDV

n	Enunciado	Opções
	Questão principal: Pense num trabalho ideal, independentemente do seu trabalho atual. Ao escolher um trabalho ideal qual o grau de importância que teria para si?	
39	Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal ou familiar	1 - Muitíssimo importante 2 - Muito importante
42	Ter segurança de emprego.	3 - De importância moderada
44	Fazer um trabalho interessante.	4 - De pouca importância 5 - De muito pouca importância ou nenhuma importância
47	Ter um trabalho respeitado pela sua família e amigos.	

Fonte: Elaboração própria (2017).

Figura 9 - IDV: Índice, média e frequências

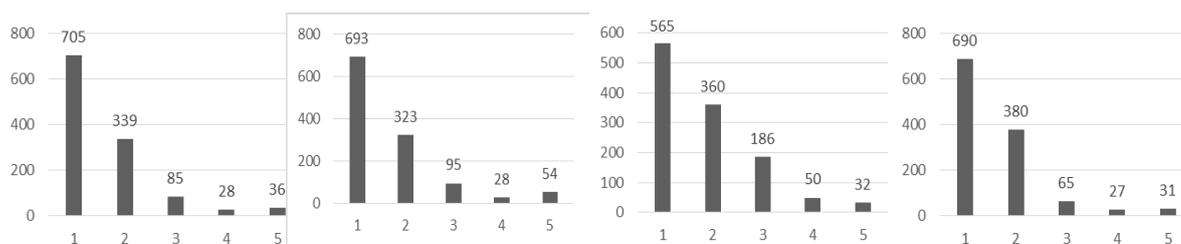
Média m42 = 1,62

Média m39 = 1,68

Média m47 = 1,85

Média m44 = 1,60

10



Fonte: Elaboração própria (2017).

Embora acompanhando em linhas gerais as características brasileiras, a amostra da empresa K apresenta um coletivismo muito mais acentuado. Neste sentido, a empresa pode se beneficiar de um discurso que fundamenta a prática da amizade, companheirismo, abertura à criatividade no ambiente de trabalho, tarefas que envolvam equipes e liderança. O coletivismo na gestão organizacional leva ao protecionismo e a reprodução de valores predominantes na cultura nacional, por exemplo, prática da indicação versus a competência.

7.2.3 Índice de Masculinidade *versus* Feminilidade (MAS)

Este índice é calculado pelas médias encontradas nas respostas das questões 41, 43, 46 e 48 do instrumento adaptado, descritas no Quadro 23, utilizando a seguinte fórmula:

$$\text{MAS} = 35(m_{43} - m_{41}) + 35(m_{46} - m_{48}) + C(mf)$$

O valor do índice, as médias apuradas para cada resposta e os gráficos com a frequência estão descritos na Figura 10.

Quadro 23 - Questões Relativas a Dimensão MAS

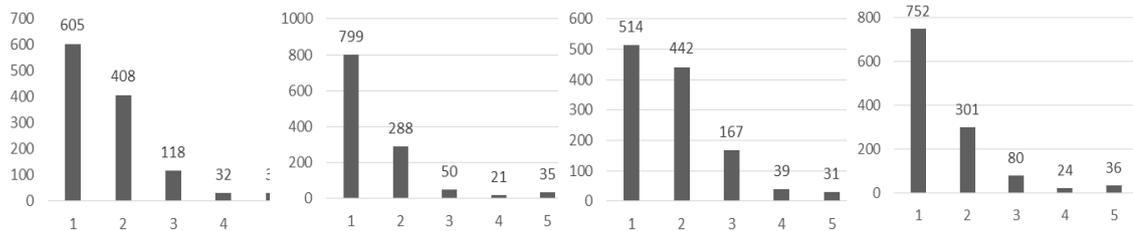
n	Enunciado	Opções
	Questão principal: Pense num trabalho ideal, independentemente do seu trabalho atual. Ao escolher um trabalho ideal qual o grau de importância que teria para si?	
41	Ser reconhecido por bom desempenho.	1 - Muitíssimo importante
43	Ter pessoas agradáveis com quem trabalhar.	2 - Muito importante
46	Viver numa área desejada.	3 - De importância moderada
48	Ter possibilidade de promoção.	4 - De pouca importância
		5 - De muito pouca importância ou nenhuma importância

Fonte: Elaboração própria (2017).

Figura 10- MAS: Índice, média e frequências

Média m43 = 1,72 Média m41 = 1,50 Média m46 = 1,85 Média m48 = 1,57

56



Fonte: Elaboração própria (2017).

O coletivismo e o paternalismo são conceitos mais amplos e complexos e estão fortemente presente na gestão organizacional do país. Contudo, a pesquisa aponta que a empresa K reproduz a leitura que Hofstede faz da cultura brasileira: moderadamente masculina. Na cultura organizacional em que predominam os valores masculinos, encontra-se o reconhecimento pelas oportunidades dadas, pelos ganhos significativos, pelo prestígio de realizar (ou ter) um bom trabalho, pela importância ao avanço na carreira, pela autoridade em obter trabalhos desafiantes que possam resultar em conquistas de *status*, financeiro ou de auto-realização. Segundo Hofstede, a assertividade, a ambição, a competição, a capacidade de decisão, a agressividade e a orientação a resultados constituem valores direcionadores de ações nas culturas masculinas.

7.2.4 Índice de aversão a incerteza (UAI)

Este índice é calculado pelas médias encontradas nas respostas das questões 53, 56, 59 e 62 do instrumento adaptado, descritas no Quadro 24, utilizando a seguinte fórmula:

$$UAI = 40(m56 - m53) + 25(m59 - m62) + C(ua)$$

O valor do índice, as médias apuradas para cada resposta e os gráficos com a frequência estão descritos na Figura 13.

Quadro 24- Questões relativas a dimensão UAI

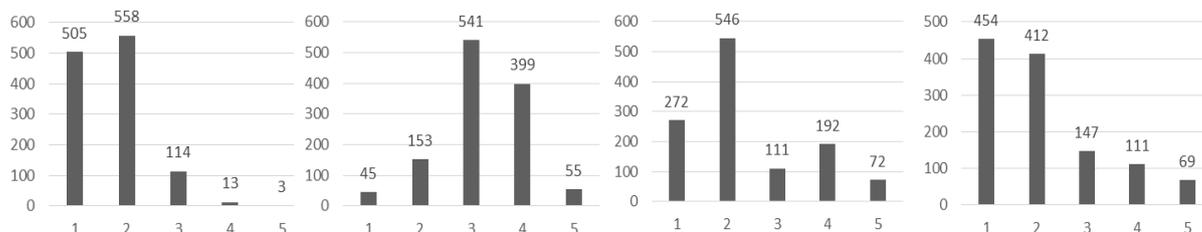
n	Enunciado	Opções
53	Com que frequência se sente nervoso ou tenso no seu trabalho?	1 - Sempre 2 - Habitualmente 3 - Às vezes 4 - Raramente 5 - Nunca
56	Genericamente e em termos gerais, como descreve o seu atual estado de saúde?	1 - Muito bom 2 - Bom 3 - Razoável 4 - Mau 5 - Muito mal
59	É possível ser um bom gestor sem ter uma resposta exata a todas as perguntas que um subordinado possa fazer relativamente ao trabalho dele?	1 - Concordo totalmente 2 - Concordo 3 - Indeciso 4 - Discordo 5 - Discordo totalmente
62	As regras de uma empresa não devem ser desrespeitadas - nem mesmo quando o colaborador acha que desrespeitá-las beneficiaria a empresa.	1 - Concordo totalmente 2 - Concordo 3 - Indeciso 4 - Discordo 5 - Discordo totalmente

Fonte: Elaboração própria (2017).

Figura 13 – UAI: Índice, média e frequências

Média m56 = 1,70 Média m53 = 3,22 Média m59 = 2,37 Média m62 = 2,10

59



Fonte: Elaboração própria (2017).

Segundo Geert Hofstede (2001), a necessidade de se evitar as incertezas deriva do sentimento de ameaça que as situações desconhecidas geram no indivíduo. Esse sentimento de ameaça forçando-o a desejar regras escritas para a gestão das interações sociais, ambientais e organizacionais. Sociedades com alta necessidade de evitar incertezas possuem organizações com uma grande quantidade de regras de

controle comportamental e de gestão. Essas regras também regulamentam os processos de trabalho dos colaboradores. Em sociedades com baixa necessidade de evitar incertezas, as regras são construídas somente em situações que lhes fazem necessárias. Fora isso o ambiente tende a ter menos pressão e os colaboradores são mais estimulados à inovação porque estão mais em interação entre si e seus superiores.

7.2.5 Índice de orientação a curto prazo *versus* longo prazo (LTO)

Este índice é calculado pelas médias encontradas nas respostas das questões 51, 52, 57 e 60 do instrumento adaptado, descritas no Quadro 25, utilizando a seguinte fórmula:

$$LTO = 40(m51 - m52) + 25(m57 - m60) + C(Is)$$

O valor do índice, as médias apuradas para cada resposta e os gráficos com a frequência estão descritos na Figura 11.

Quadro 25 - Questões relativas a dimensão LTO

n	Enunciado	Opções
Questão principal: Na sua vida privada qual o grau de importância que tem para si?		
51	Ser generoso para com as outras pessoas.	1 - Muitíssimo importante 2 - Muito importante 3 - De importância moderada
52	Simplicidade (não gastar mais do que o necessário).	4 - De pouca importância 5 - De muito pouca importância ou nenhuma importância
57	Qual é o seu grau de orgulho por ser cidadão do seu país?	1 - Nada orgulhoso 2 - Não muito orgulhoso 3 - Pouco orgulhoso 4 - Relativamente orgulhoso 5 - Muito orgulhoso
60	Os esforços persistentes são o modo mais seguro de obter resultados.	1 - Concordo totalmente 2 - Concordo 3 - Indeciso 4 - Discordo 5 - Discordo totalmente

Fonte: Elaboração própria (2017).

Figura 11 - LTO: Índice, média e frequências

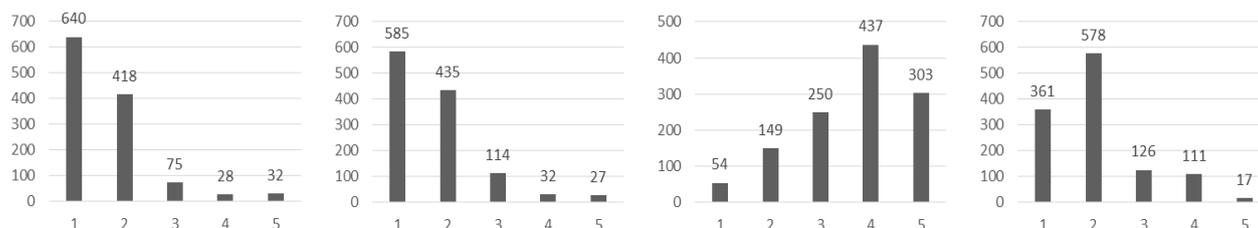
Média m51 = 1,65

Média m52 = 1,73

Média m57 = 3,66

Média m60 = 2,03

51



Fonte: Elaboração própria (2017).

O traço cultural de orientação a longo prazo consiste em comportamento orientado a aspectos como persistência na perseguição de metas, construção e desenvolvimento de relacionamentos orientados pelo *status* e que valoriza a hierarquia, os contatos especiais e os aspectos materiais. A orientação da gestão das organizações no Brasil ao curto prazo tende a possuir uma baixa orientação ao futuro; portanto, as ações, comportamentos e estratégias das organizações tendem a estar mais orientados ao presente e aos ganhos e resultados imediatos. Contudo, verificou-se que de maneira geral, a pesquisa na empresa K reproduz a leitura que Hofstede faz da cultura brasileira: orientação moderada para longo prazo e de indulgência. No entanto, seria possível argumentar que a empresa K aponta indicações de que está no caminhando para uma orientação à longo prazo quando se leva em consideração os traços do crescimento e expansão da empresa no planejamento organizacional e também a percepção de maior estabilidade no mercado em um econômico que atua. Essa questão pode se constituir num novo olhar para a tradicional orientação ao curto prazo e ao imediatismo.

7.2.6 Índice de indulgência *versus* restrição (IVR)

Este índice é calculado pelas médias encontradas nas respostas das questões 49, 50, 54 e 55 do instrumento adaptado, descritas no Quadro 26 utilizando a seguinte fórmula:

$$IVR = 35(m50 - m49) + 40(m55 - m54) + C(ir)$$

O valor do índice, as médias apuradas para cada resposta e os gráficos com a frequência estão descritos na Figura 12.

Quadro 26 - Questões relativas a dimensão IVR

n	Enunciado	Opções
	Questão principal: Na sua vida privada qual o grau de importância que tem para si?	
49	Manter tempo livre para diversão	1 - MUITÍSSIMO importante 2 - Muito importante 3 - De importância moderada 4 - De pouca importância 5 - De muito pouca importância ou nenhuma importância
50	Moderação: ter poucos desejos.	1 - Sempre 2 - Habitualmente 3 - Às vezes 4 - Raramente 5 - Nunca
54	É uma pessoa feliz?	1 - Sim, sempre 2 - Sim, habitualmente 3 - Às vezes 4 - Não, raramente 5 - Não, nunca
55	As outras pessoas ou as circunstâncias impedem-no de fazer o que realmente quer?	1 - Sim, sempre 2 - Sim, habitualmente 3 - Às vezes 4 - Não, raramente 5 - Não, nunca

Fonte: Elaboração própria (2017).

Figura 12 - IVR: Índice, média e frequências

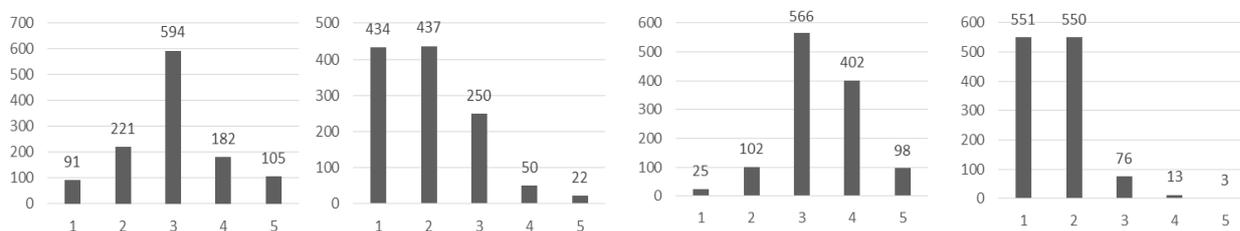
Média m50 = 2,99

Média m49 = 1,98

Média m55 = 3,37

Média m54 = 1,63

75



Fonte: Elaboração própria (2017).

7.2.7 Comparação dos índices: Brasil e pesquisa

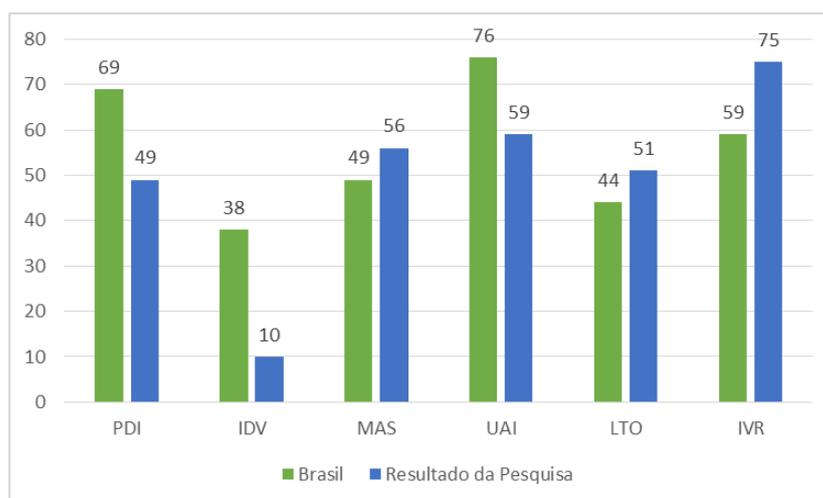
Os resultados gerais da aplicação do instrumento de Hofstede estão consolidados na Tabela 21 e representados no Gráfico 30.

Tabela 21- Comparativo entre os Índices do Brasil e os Índices Resultantes da Pesquisa

	Valores Identificados para o Brasil (Hofstede et al, 2010)	Resultados obtidos na pesquisa
Distância do poder (PDI)	69	49
Individualismo x Coletivismo (IDV)	38	10
Masculinidade x Feminilidade (MAS)	49	56
Aversão à Incerteza (UAI)	76	59
Orientação para curto x Longo prazo (LTO)	44	51
Indulgência x Restrição (IVR)	59	75

Fonte: Elaboração própria (2017).

GRÁFICO 30– Comparativo dos índices: Brasil versus pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2017).

O entendimento de que a cultura nacional pode prevalecer sobre a cultura organizacional deriva do pressuposto de que as organizações refletem os valores, as ocorrências sociais mais amplas e as estruturas dominantes da sociedade. Neste sentido, a cultura nacional se coloca como um elemento determinante para o desenvolvimento da cultura organizacional. Assim, a presente pesquisa visou identificar quanto a cultura nacional influencia (impacta e molda) a cultura organizacional, pois os traços culturais nacionais se relacionam diretamente na formação dos traços culturais organizacionais que, por sua vez, determinam o caráter

de gestão desenvolvido numa determinada empresa.

Comparando-se os resultados da pesquisa e aqueles identificados nos estudos de Hofstede, verificou-se que de maneira geral, a pesquisa na empresa K reproduz a leitura que Hofstede faz da cultura brasileira: alto grau de distância do poder, sociedade coletivista, moderadamente masculina, com alto grau de aversão à incerteza, orientação moderada para longo prazo e de indulgência.

Os dados permitem afirmar que a cultura organizacional da empresa K é influenciada em alto grau pela cultura brasileira, ou seja, a cultura organizacional é fruto e só pode ser compreendida a partir da cultura nacional que dá suporte a suas práticas e valores (FERREIRA, ASMAR 2008; HOFSTEDDE 2010).

Algumas peculiaridades, no entanto, merecem destaque: embora acompanhe a amostragem nacional em suas linhas gerais, a pesquisa indica, entre os funcionários da empresa K, um índice de distância do poder 20 pontos inferiores ao score nacional (49 contra 69); também é expressiva a distância no IDV (10 contra 38), revelando uma cultura muito mais coletivista que a média nacional.

As oscilações de MAS e do LTO são pouco significativas, mostrando índices que acompanham a média nacional de masculinidade e orientação para longo prazo; o índice de aversão à incerteza é 17 pontos menor (59 contra 76) e, inversamente, o índice de indulgência é 16 pontos maior (75 contra 59).

De maneira geral, pode-se afirmar que, embora acompanhando em linhas gerais as características brasileiras, a amostragem da empresa K apresenta uma distância do poder muito mais moderada que a média nacional; um coletivismo muito mais acentuado; os índices não variam em relação à masculinidade e orientação de longo prazo moderados; há menor aversão à incerteza e a indulgência é muito maior.

Algumas dessas características podem ser atribuídas às peculiaridades do grupo objeto da pesquisa: trata-se de funcionários com grau de escolaridade muito mais elevado que o grupo objeto do estudo clássico de Hofstede, com funcionários da IBM, majoritariamente constituído de pessoas com formação de segundo grau.

Observa-se, da mesma forma, uma maior representatividade feminina; entre as características comuns, o fato de serem oriundo de áreas urbanas, majoritariamente, da região sudeste (HOFSTEDDE ET AL, 2010, p. 79). Hofstede havia projetado para um público com estas características elevado grau de instrução e

cosmopolita. Como vimos no IBACO, 1 em cada 4 funcionários da empresa K atuam no estado diferente do que nasceu, uma tendência de diminuição da distância de poder (p. 110); elevação do índice de individualismo (p. 147) e da feminilidade (p. 199) e redução do índice de aversão à incerteza (p. 212). Tomando a empresa K como parâmetro, as projeções de Hofstede se confirmam parcialmente: ocorre de fato uma diminuição expressiva da distância de poder e da aversão à incerteza; contrariamente ao que espera Hofstede; porém aumenta de forma expressiva o índice de coletivismo e se mantém estável o índice de masculinidade.

Os dados relativos aos 342 gestores foram estratificados e analisados, conforme demonstrado na Tabela 22 e na Figura 32.

Tabela 22- Quadro comparativo dos índices: docentes/administrativos versus gestores

Docentes Administrativos		342 Gestores
Distância de Poder (PDI)	51	42
Individualismo x Coletivismo (IDV)	6	19
Masculinidade x Feminilidade (MAS)	54	60
Aversão à Incerteza (UAI)	56	66
Orientação para curto x longo prazo (LTO)	48	58
Indulgência x Restrição	75	75

Fonte: Elaboração própria (2017).

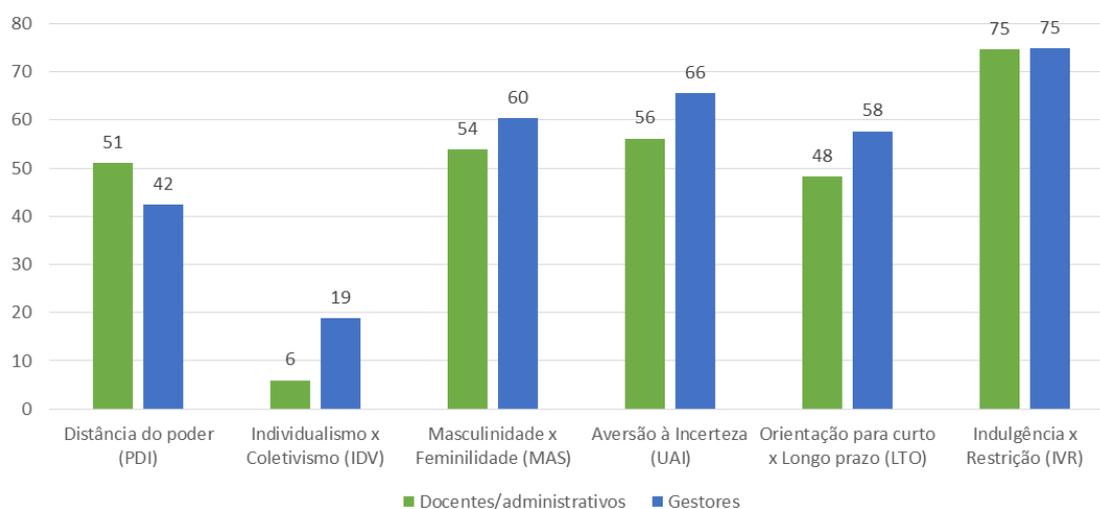
Utilizando as mesmas metodologias para apurar os resultados do grupo de gestores, verifica-se que não há variações expressivas: o IVR é idêntico ao grupo de docentes e funcionários técnico-administrativos; todos os outros índices apresentam variação inferior a 10 pontos, à exceção do IDV; o índice dos gestores caminha 13 pontos na direção do individualismo; a despeito disso, o score de 19 pontos ainda é fortemente coletivista.

Voltando aos números do IBACO, o grupo de docentes e técnicos-administrativos apresentou um alto grau de coletivismo. Esse resultado é corroborado pelo escore apurado para o fator 1 (3,77); ou seja, há presença de profissionalismo cooperativo contrastando com o valor apurado para o fator 2, indicando baixa

presença de profissionalismo competitivo e individualista (2,87).

Acompanhando o grupo de docentes e técnicos-administrativos, os gestores também percebem esse cenário: fator 1 = 3,99 e fator 2= 3,00. Para as demais dimensões percebe-se similaridades de opiniões entre os dois grupos.

GRÁFICO 31- Comparativo de Resultados: Docentes/Administrativos versus Gestores



Fonte: Elaboração própria (2017).

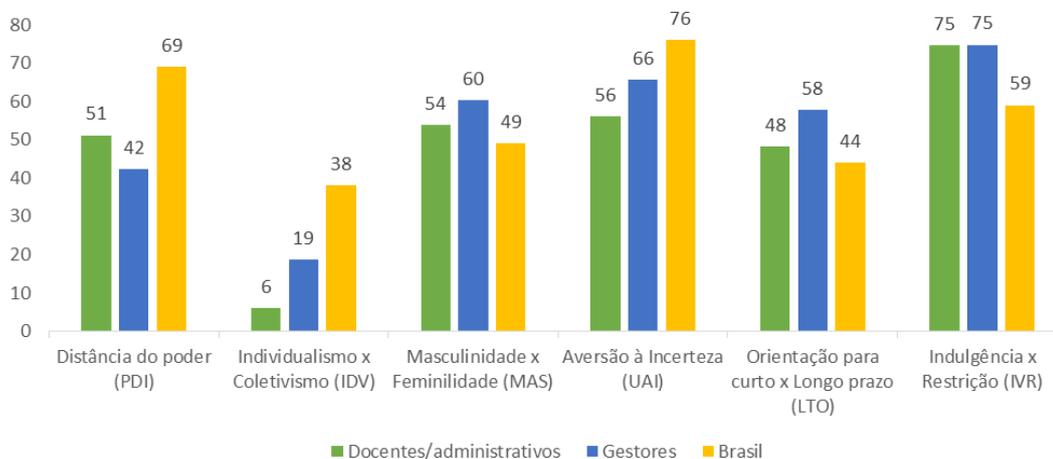
Infere-se, portanto, que, exceto pela dimensão de individualismo x coletivismo, a amostra apresentou a mesma percepção acerca das dimensões culturais. Destaca-se, inclusive, a dimensão Indulgência versus Restrição que resultou o mesmo valor (75).

O objetivo deste trabalho é constatar o grau de influência da cultura nacional na cultura organizacional. Assim, apenas para ilustrar os resultados sobre as dimensões da cultura nacional percebida pela amostra, comparam-se os presentes resultados com aqueles identificados por Hofstede para o Brasil.

Analisando os Gráficos 31 e 32, verifica-se que, exceto pela dimensão de individualismo x coletivismo, não há diferenças tão significativas relacionadas entre os

três grupos: docentes/administrativos, gestores e Brasil.

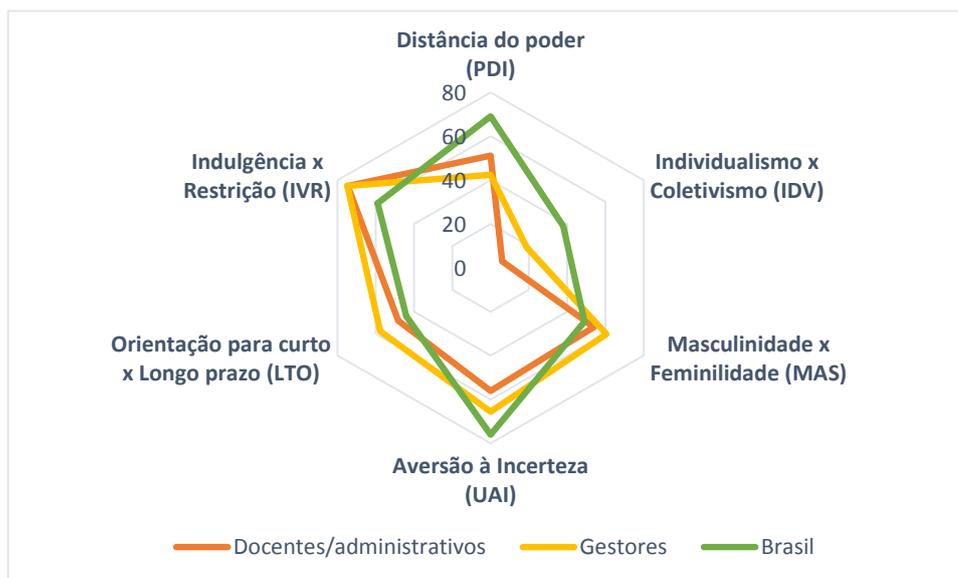
GRÁFICO 32 - Brasil e os Resultados da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2017).

Infere-se, portanto, que em linhas gerais os funcionários que trabalham na Empresa K reconhecem os traços que compõem cada dimensão da cultura nacional identificada pelo pesquisador para o Brasil.

GRÁFICO 33 - Relação entre o conjunto dos valores obtidos por dimensão



Fonte: Elaboração própria (2017).

O Gráfico 33 demonstra a relação entre os valores apurados. Não foram identificados distanciamentos expressivos em relação ao Brasil, concluindo que a amostra está inserida no perfil do brasileiro detectado por Hofstede e autores.

7.2 Relações entre as dimensões culturais de Hofstede e o IBACO

Relativamente ao PDI – Índice de Distância do Poder, na pesquisa de Hofstede, entre todos os 52 países pesquisados, o Brasil (69) ocupa a 14ª posição, bem próximo de França, Bélgica e Índia, sugerindo um alto grau de centralização de autoridade. Entretanto, para os membros da Empresa K, essa prática não está tão presente. O resultado 49 está bem próximo de países como a Itália (50), África do Sul e Argentina (49) e Estados Unidos (40).

Ao responderem, por exemplo, questões sobre serem respeitados e consultados pelos superiores, os integrantes da organização indicam que há uma aproximação entre a chefia e seus subordinados, não caracterizando concentração de decisões. Os resultados dos fatores 1, 2 e 4, profissionalismo cooperativo (3,83), profissionalismo competitivo e individualista (2,90) e integração externa (4,05), respectivamente, revelam a valorização de uma gestão compartilhada sem detenção de poder.

A amostra indicou que na organização estudada os colaboradores valorizam o relacionamento com as pessoas e o grupo. De acordo com o pesquisador (Hofstede, 1998, 2010), quanto mais próximo de 100 a sociedade é identificada como individualista. Assim, nesta pesquisa o resultado 10 para o IDV – Individualismo *versus* coletivismo, sugere a valorização do trabalho colaborativo o que também foi assinalado na pesquisa com o IBACO, pelos respondentes para o fator 1 (profissionalismo cooperativo = 3,83); contrapondo o fator 2 (profissionalismo competitivo e individualista = 2,90); para o fator 4 (integração externa = 4,05) e para o fator 6 (promoção do relacionamento interpessoal = 3,55).

O Brasil com IDV = 38 se encontra na 26ª posição no ranqueamento. Ao seu lado sociedades da Jamaica (39) e Países Árabes (38) também se identificam

como coletivistas.

No índice de Masculinidade *versus* Feminilidade, o Brasil ocupa o centro com 49 pontos numa escala de 0 a 100. Este indicador mede comportamentos, tais como ambição e desejo de poder, entre outros (masculinidade), e cooperação, modéstia e qualidade de vida (feminilidade). Assim, o Brasil identifica-se como uma sociedade competitiva, mas ao mesmo tempo valoriza o bem-estar.

A presente pesquisa foi respondida por 687 mulheres (57,6%) e 506 homens (42,4%). Como já destacado, a expressiva presença feminina no universo de funcionários pesquisados não interferiu significativamente no resultado para o MAS (56) comparada aos resultados de Hofstede para a sociedade brasileira.

No IBACO, ao responder sobre a importância de ser reconhecido por desempenho, ter pessoas agradáveis para trabalhar, ter qualidade de vida e possibilidades de promoção, a amostra acusou uma expressiva preocupação com o bem-estar e a construção de relacionamentos, mas sem perder a competitividade. Este resultado foi comprovado pelas médias obtidas no Fator 3 – Satisfação e bem-estar dos colaboradores (3,29), Fator 5 – Recompensa e Treinamento (3,04) e Fator 6 – Promoção do relacionamento interpessoal (3,55).

A aversão a incerteza (UAI) é elevada na sociedade brasileira apresentando índice igual a 76 conforme identificado por Hofstede (2010). Esse indicador revela o quanto uma sociedade se sente desconfortável diante das incertezas e por isso tendem a criar regras e obter mais estrutura. O brasileiro não gosta de surpresas. Tudo deve estar previsto claramente.

Nesta pesquisa o UAI foi 59. Esse resultado evidencia que os membros da organização mantêm certo grau de controle das incertezas o que foi corroborado pela conclusão assinalada ao fator 4 (integração externa = 4,05) que está associado ao atendimento ao cliente, com práticas de planejamento estratégico e tomada de decisões. Essas convenções possibilitam conforto e tranquilidade aos colaboradores diante de possíveis instabilidades, pois percebem que o escalão superior é capacitado e eficiente.

A Orientação para longo prazo (LTO) mensura o quanto uma sociedade é preocupada com o futuro em oposição à obtenção de resultados rápidos. O Brasil obteve o score 44 na pesquisa de Hofstede (2010). Esse resultado indica que a

sociedade brasileira tem expectativa de tempo de retornos rápidos em termos de recompensa e resultado de uma tarefa ou ação implementada.

Na presente pesquisa o indicador obteve 51 sugerindo que a amostra da mesma forma, entende que o tempo de resposta das ações deve ser mais ágil.

Esse cenário pode ser convalidado, no IBACO, pelo resultado do fator 5 – recompensa e treinamento (3,04), o qual está estreitamente ligado à forma de recompensa às práticas operacionais. A amostra revelou que o reconhecimento é importante e que está presente na organização.

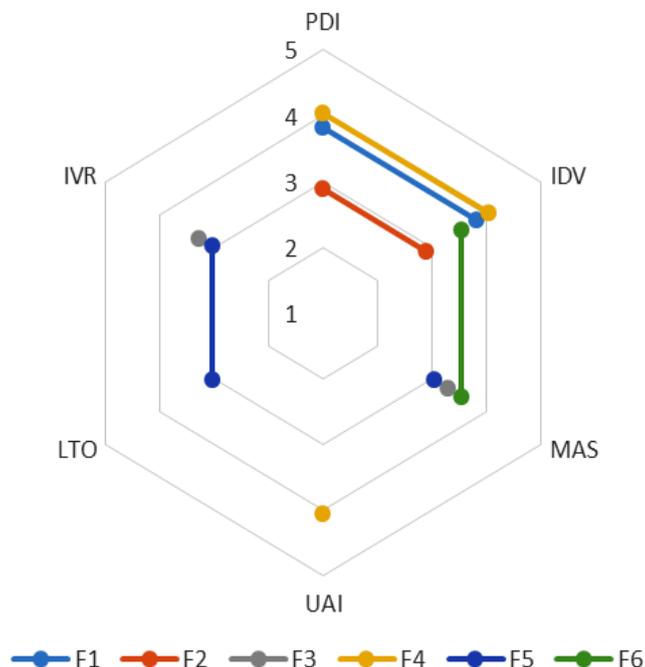
A dimensão Indulgência *versus* restrição (IVR) é a sexta dimensão e se apresenta como indicadora da associação entre o bem-estar e o controle das aspirações por qualidade de vida. Na pesquisa a amostra demonstrou ter um alto grau de indulgência (75). Perguntas sobre qualidade de vida, felicidade e aspirações, indicam relativo consentimento de compensação de desejos humanos básicos e naturais relativos a gozar a vida. Tudo é permitido se te faz feliz.

O resultado sobre essa dimensão da cultura nacional alinha-se aos resultados do fator 3 (3,29) e do fator 5 (3,04). Isto é, a amostra reconheceu a presença de práticas de gestão de pessoas voltadas para a satisfação, motivação e bem-estar dos colaboradores (local de trabalho prazeroso) e à métodos de recompensa e treinamento (desenvolvimento). Um questionamento feito no instrumento de Hofstede é sobre o recebimento de brindes. Ou seja, não importa qual o valor da recompensa; o que conta é ser reconhecido. Além disso, o reconhecimento pode vir com programas para ascensão a novos cargos.

Observa-se pelos ambos resultados: Hofstede e IBACO que o público-alvo aceita e valoriza os métodos de recompensa, embora o IBACO destaque uma percepção leve dos mecanismos de meritocracia na empresa, o que sugere falhas de comunicação e/ou implementação de políticas de valorização profissional.

O Gráfico 34 apresenta uma visão geral sobre os relacionamentos entre os traços culturais que compõe as dimensões de Hofstede e as práticas e valores organizacionais apurados pelo IBACO.

GRÁFICO 34 - Relação entre a cultura nacional e a cultura organizacional



Fonte: Elaboração própria (2017).

Em resumo, respondendo a principal questão, a pesquisa indica que a cultura organizacional da empresa K está estruturada a partir dos índices de dimensões culturais presentes na cultura nacional; o grau de influência é significativo, como se buscou demonstrar ao analisar, isoladamente, cada uma das dimensões culturais consideradas por Hofstede.

Os índices variam pouco quando se compara separadamente gerentes, docentes e funcionários técnico-administrativos, o que sugere um amplo consenso social em torno destes valores, situação que pode ser explicada pelo fato de que, a despeito de haver uma clara distinção em termos de classes sociais, o universo de funcionários da empresa K possui, em comum, a origem majoritariamente urbana (principalmente oriunda da região Sudeste) e um alto grau de escolaridade. O alto índice de migração interna verificado entre os gestores (1 em cada 4 deles trabalha num estado diferente daquele em que nasceu) pode ajudar a explicar, também, os mecanismos de construção de consenso na moderna sociedade brasileira. A pesquisa apresenta importantes variações em termos geográficos para alguns índices questão

que se encontram alinhados com a reflexão em torno das distintas trajetórias histórico-culturais da sociedade brasileira. Também evidencia a importância de se tomar cuidado com estudos excessivamente generalistas que não levem em conta recortes geográficos e socioculturais bem definidos (ALCADIPANI, CRUBELATTE, 2003).

A empresa K é brasileira; ela está inserida no universo de empresas nacionais de sucesso descrito no capítulo sobre cultura organizacional: são empresas relativamente novas, que experimentaram um rápido crescimento em nichos relativamente protegidos da concorrência internacional, ou com forte patrocínio de programas estatais; e, uma vez consolidadas no mercado nacional se lançam no mercado internacional, beneficiadas pelo imaginário positivo em torno do Brasil e dos brasileiros. O rápido crescimento que o grupo conheceu na última década, na forma de fusões com empresas menores, explica, provavelmente, a moderada percepção de valores em sua cultura organizacional, à exceção da adaptação externa, o foco voltado ao cliente.

A empresa se esforça em operar mediante uma adaptação criativa de modelos gerenciais importados. Contudo, os índices do IBACO sugerem a necessidade de uma revisão dos seus métodos de implantação e de diálogo com os colaboradores, sob o risco de que sua cultura organizacional não tenha força para ser internalizada por seus colaboradores.

8 Considerações Finais

Esta seção, à guisa de conclusão do trabalho, retoma os objetivos da pesquisa e as etapas desenvolvidas, bem como, algumas considerações finais e possibilidades de pesquisas futuras sobre o tema.

A questão central desta pesquisa foi identificar se os valores e práticas que configuram as organizações sofrem influências da cultura nacional e, em caso positivo, em que medida isso ocorre. O estudo partiu da proposição que a cultura organizacional somente pode ser compreendida a partir do ambiente cultural que dá suporte a suas práticas e valores (FERREIRA, ASMAR 20002; HOFSTEDE 2010).

Com o intuito de responder esta pergunta, o estudo se propôs a atingir os objetivos: a) identificar os valores e as práticas que tipificam a cultura brasileira; b) identificar os valores e práticas dominantes no comportamento dos gestores e na cultura organizacional onde atuam; c) identificar as principais características da cultura brasileira segundo o modelo de seis dimensões culturais de Hofstede (2013); d) estabelecer relações dialéticas entre essas dimensões, valores e práticas estudados. O foco está dirigido para a percepção de influências da cultura brasileira na cultura organizacional.

Em relação ao primeiro objetivo, este trabalho conduziu uma pesquisa bibliográfica sobre os conceitos de cultura, cultura nacional e cultura brasileira. Esse esforço buscou alicerçar teoricamente as escolhas conceituais, dentro do amplo debate que cerca o universo cultural; desde a crítica de Franz Boas ao etnocentrismo evidenciando a crítica crescente aos paradigmas evolucionista/positivistas e a consolidação de novos modelos interpretativos. Estes referenciais foram utilizados para compreender o caráter polissêmico da noção de cultura(s) nacional(is), denunciar a naturalização do conceito dominante em alguns trabalhos do campo organizacional e chamar a atenção para o intenso processo de construção e disputa ideológica que a noção de cultura nacional envolve. No caso brasileiro, buscou-se demonstrar isso a partir da antropologia dialética de Darcy Ribeiro, da leitura psicanalítica de Caligaris e das múltiplas culturas de Alfredo Bosi, em outras palavras, uma reflexão de caráter histórico-cultural sobre as rupturas e permanências da construção histórica do povo brasileiro.

O segundo objetivo também se valeu deste esforço teórico para situar no debate a compreensão contemporânea sobre cultura organizacional. Também chama a atenção para o caráter histórico da construção conceitual; acompanha a tendência dominante de ler criticamente os grandes autores deste universo, como Hofstede e Schein; incorpora as contribuições de autores como Alcadipani que demonstra as limitações de leituras generalistas sobre questões culturais, especificamente, sobre a importância de analisar questões comportamentais a partir de recortes temporais e geográficos bastante estritos. Assim, procurou-se demonstrar o quanto a cultura organizacional depende da cultura nacional em que a organização está inserida para consolidar seus aspectos comportamentais e seu imaginário, elementos que interessam diretamente à pesquisa (HOFSTEDE ET AL, 2010; FERREIRA E ASSMAR, 2002).

Em relação ao terceiro objetivo, o trabalho cuidou de descrever a evolução dos trabalhos de Hofstede et al (2010) que culminaram na descrição de seis dimensões conceituais da cultura nacional: distância de poder (distância hierárquica); grau de individualismo versus coletivismo; grau de masculinidade versus feminilidade; controle da incerteza; orientação de curto e longo prazo e indulgência versus restrição.

Primeiramente, verificaram-se os dados sobre os resultados dos artigos nacionais e internacionais, provenientes da base do *Scopus*. Os dados foram compilados e exportados até o *VOSviewer*, possibilitando mapear toda a produção.

De forma esquemática, apenas com o propósito de traçar um quadro de natureza sociocomportamental, foram destacadas as particularidades históricas do português, do índio e do africano distinguindo os aspectos que interessavam diretamente ao trabalho, ou seja, traços culturais do campo da cultura organizacional.

Segundo Hofstede, o Brasil é uma sociedade coletivista com uma grande distância do poder; também é grande a busca de evitar a incerteza, num nível semelhante ao da Itália. As dimensões feminina e masculina são fortes e se confundem, baseando-se ao mesmo tempo no uso da autoridade e da sedução. O alto grau de “distância do poder” seria dado historicamente por um modelo patriarcal em que a sociedade é controlada por um punhado de grandes proprietários de terras com autoridade absoluta. Amparada nos estudos de Schein (1992), a pesquisa reitera que é inapropriado considerar uma cultura única de uma organização, pois ela se

constitui a partir da existência de várias subculturas vivenciadas pelos seus colaboradores. Corroborando com esse autor, a pesquisa entende que um tipo de cultura é construído continuamente a partir da maior frequência de percepção sobre valores, crenças e certezas compartilhadas pelos colaboradores e, legitimada, pela gestão da empresa.

O trabalho, desde o início, se posicionou contra posturas excessivamente generalistas, em relação ao debate sobre cultura e comportamento, por entender que tal postura tem potencialmente o risco de reafirmar estereótipos culturais e naturalizar julgamentos etnocêntricos. O ambiente cultural das organizações no Brasil é marcado pelo pluralismo, pelos contrastes, heterogeneidade, complexidade e pelo caráter multifacetado. Refletindo a realidade sociocultural em que viceja, a cultura das empresas tem a especificidade de conciliar elementos paradoxais e em grande medida contraditórios. Os esforços generalistas elencam como traços mais marcantes da cultura brasileira uma grande concentração de poder (autoritarismo, hierarquização), personalismo/paternalismo e flexibilização de regras (“jeitinho”). Esses traços guardam íntima relação com uma trajetória histórica peculiar de terras brasileiras, embora sempre devam ser contextualizadas. O “jeitinho” brasileiro, tradicionalmente apontado como um traço, também pode ser considerado como uma forma muito elaborada de acumular capital de relacionamento.

O enfoque do estudo esteve voltado à caracterização cultural do brasileiro, levando-se em consideração a importância da presença do português, africano e índio nesta trajetória histórica das elaborações conceituais e seus principais paradigmas. A base teórica para compreender a cultura nacional fundamentou-se nos estudos de Hofstede, especialmente, em seis dimensões:

1. Distância do Poder
2. Individualismo versus coletivismo
3. Masculinidade versus feminilidade
4. Aversão à incerteza
5. Orientação de longa-duração ou curta-duração
6. Indulgência versus Restrição

Como o propósito desta pesquisa foi procurar evidências sobre as influências da cultura nacional em ambientes organizacionais, tornou-se relevante conhecer as tendências e aprofundar as discussões sobre os temas gestão e cultura.

A significativa contribuição da pesquisa bibliométrica para este estudo foi permitir entender que a cultura tem sido considerada pelos estudiosos da Administração como elemento fundamental para compreensão da cultura organizacional. Neste sentido, a análise bibliométrica permite inferir que há diversas oportunidades para estudos, principalmente no Brasil.

Em sua dimensão quantitativa, a pesquisa realizou uma coleta de dados com a população-alvo deste trabalho: 1.198 respondentes (687 mulheres e 506 homens) entre docentes, gestores e técnicos-administrativo de uma empresa de atuação a nível nacional. O objetivo foi identificar traços da cultura organizacional predominantes neste público, explorando alguns fatores que permitiram caracterizar o padrão de pressupostos básicos vivenciados e sentidos pelo grupo em relação aos valores e práticas organizacionais. O questionário utilizado foi baseado no Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), ferramenta desenvolvida para avaliar a cultura organizacional através dos valores e das práticas que a tipificam, segundo a percepção de seus membros (FERREIRA *et al*, 2002).

A pesquisa aplicou o questionário de forma reduzida, com 6 fatores e 30 itens distribuídos igualmente entre os seguintes valores e práticas:

- F1) profissionalismo cooperativo
- F2) profissionalismo competitivo e individualista
- F3) satisfação e bem-estar dos empregados
- F4) integração externa
- F5) recompensa e treinamento
- F6) promoção do relacionamento interpessoal

Para facilitar a aplicação do método de pesquisa, o IBACO e o VSM 2013 foram incorporados em um único instrumento. Dessa forma, a coleta de dados foi constituída por 8 questões sobre dados sociodemográficos; 30 questões do IBACO e 24 questões do VSM 2013, totalizando 62 questões.

O propósito geral desta pesquisa consistiu, em primeiro lugar, entender o que é cultura para, em seguida, compreender as concepções de cultura nacional e

cultura organizacional a fim de apreender quem é o brasileiro-gestor que está dentro da organização. O estudo apoiou-se em alguns autores que abordam esta temática de forma não positivista e universalizante. Sendo assim, optou-se em olhar a cultura nacional a partir do particularismo histórico que não considera uma cultura ruim ou boa e, sim, as particularidades e a evolução de um determinado povo. Ao traçar essa trajetória, foi possível realizar o cruzamento dessas informações para determinar o grau de influência dos traços culturais brasileiros na cultura organizacional.

Os dados permitiram afirmar que a cultura organizacional da empresa K é influenciada em alto grau pela cultura brasileira; sendo que a cultura organizacional só pode ser compreendida a partir da cultura nacional que dá suporte a suas práticas e valores.

Uma contribuição deste trabalho, dentro do debate sobre cultura nacional e cultura organizacional, foi submeter o público-alvo a dois questionários distintos, o IBACO, de percepção de valores da cultura organizacional, e as dimensões culturais de Hofstede. O cruzamento destes dados permitiu evidenciar que a cultura organizacional se estrutura, essencialmente, a partir dos elementos presentes em sua cultura nacional.

A originalidade deste trabalho está centrada pontualmente na correlação estabelecida entre os dois instrumentos de pesquisa. As análises quantitativa e qualitativa permitiram traçar uma nova proposta metodológica para o atingimento dos objetivos geral e específicos.

Ao longo desta pesquisa observou-se que os dois instrumentos foram utilizados individualmente por outros estudiosos; isto é, não foi identificada nenhuma metodologia correlacionando ambos resultados. Essa proposta originalmente criada neste trabalho, permitiu conhecer a cultura organizacional do grupo estudado; inteirar-se sobre a percepção desta comunidade acerca das dimensões de Hofstede; mas, principalmente estabelecer uma correlação entre as duas observações e entender como os traços culturais influenciam os ambientes organizacionais.

Os brasileiros possuem origem cultural diversificada com raízes europeias, africanas e indígenas; entretanto, o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio ainda sofrem fortes influências desta sociedade que ainda não se libertou das raízes do preconceito, pois ainda se apresenta como uma sociedade

estratificada e socialmente desigual. Uma saída para essa realidade seria a gestão da diversidade cultural, ou seja, estratégias empresariais que buscassem valorizar a diversificação cultural de seus empregados mediante as necessidades de competitividade. Ao ignorar as diferenças culturais (nacional e regional; individual e coletivo), a gestão organizacional permite que conflitos sociais interfiram no ambiente de trabalho, podendo reduzir os resultados positivos da empresa, bem como, a falta de entusiasmo de indivíduos que não sentem suas competências reconhecidas em função da falta de gerenciamento cultural.

Este estudo sugere algumas especificidades culturais próprias do universo acadêmico, em especial das universidades e faculdades brasileiras privadas. Esta perspectiva seria uma direção interessante para estudos que buscassem identificar, claramente, como se apresentam as dimensões culturais de Hofstede neste universo com especial atenção às regiões onde o crescimento deste mercado é muito recente (nordeste, centro-oeste) e carente de estudos analíticos.

Para a realização dessa pesquisa contou-se com apoio de vários colaboradores da empresa K, em especial de Renata, gestora do setor de Recursos Humanos. A partir de sua colaboração, foi possível construir uma planilha com os contatos de gestores que haviam se deslocado de um estado para o outro. Enfim, esta planilha continha os horários e dias em que os gestores estariam disponíveis para a realização das entrevistas presencialmente ou via *skype*. A proposta era fazer a entrevista, depois transcrição e, por fim análise de conteúdo sobre a aculturação nos deslocamentos. Em função do tempo, esta proposta foi adiada para um estudo futuro que consistiria na realização de entrevistas em profundidade com esses gestores que realizaram transferências de uma região para outra ou até mesmo para outros países. Outro desdobramento dessa pesquisa seria realizar um estudo sobre a influência da cultura nacional na gestão de outro grupo de gestores, ou seja, de outras empresas não relacionadas à educação. Também haveria a possibilidade da elaboração de um projeto de pesquisa para aplicar os mesmos instrumentos de Hofstede em empresa cuja sede está fora do Brasil. Por fim, existem várias possibilidades, mas a que mais se aproxima da intenção da pesquisadora seria dar continuidade a este trabalho realizando uma pesquisa qualitativa com entrevistas em profundidade com gestores da empresa K, a partir do material já obtido durante este estudo.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, DAVEL. Estudos críticos em Administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. *RAE*, vol 43, no. 4, out/dez 2003.

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M.; Cultura Organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, FGV, vol. 43, no. 2, abr. 2003, pp. 64 – 77.

AIDAR, M; BRIZOLA, A.; PRESTES MOTTA, F. e WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD Jr., T. *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

AKTOUF, O.; O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In J. F. Chanlat (Org.). *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas* (Vol. 2, pp. 39-79). São Paulo: Atlas, 1994.

ALONSO, V.; *Aprendendo a decifrar os códigos culturais: entrevista com Clotilde Rapaille*. *HSM Management*, no. 60, jan/fev 2007.

ALVESSON, M. *Cultural perspectives on organizations*. New York: Cambridge University Press, 1995.

ALVESSON, M. e BERG, P. *Corporate culture and organizational symbolism*. Berlin: de Gruyter, 1992.

ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração). *Banco de dados*. Site: <<http://www.anpad.org.br/~anpad/>>. Acesso em 29 de junho de 2016.

AQUINO, R. S. L.; VIEIRA, F. A. C.; AGOSTINO, C. G. W.; ROEDEL, H.; *Sociedade Brasileira: uma história através dos movimentos sociais*. São Paulo: Record, 2002, 602 p.

ARANTES, Paulo E. *Sentimento da dialética na experiência intelectual brasileira*. São Paulo: Paz e Terra, 1992.

ARRUDA, C. A. *Bases culturais do processo de decisão estratégica*. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, s/data.

ASHKANASY, N. M.; C. P. M.; WILDEROM, M. F. PETERSON. *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Londres: Sage Publications, 2000, 633 p.

AVRICHIR, I.; *A literatura gerencial sobre cultura organizacional*. *Revista da ESPM*, mar/abril 2010, p. 80-85.

AZEVEDO, F. *A cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil*. São Paulo: Melhoramentos, 1958.

AZEVEDO, M.; PIVATTO, M.; CARNEIRO, I.; *Análise demográfica de duas populações indígenas no Brasil*. X Encontro de Estudos Populacionais, 1996.

BAIARDI, A. *Padrões culturais e resistência a mudanças: obstáculos à democracia e ao desenvolvimento no Brasil*. *Organização e Sociedade*, Jul. 1996.

BARBOSA, L.; *Cultura nacional e cultura organizacional*. *Revista ESPM*, mar/abr 2010, pp. 76-79.

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

BARBOSA, L.; *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BARDIN, L.; *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRIO, Angel B. *Manual de Antropologia Cultural*. Quito: Abya-Yala, 1996, 396 pp.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A.; *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.

BARROS, M. Um estudo comparado sobre gestão emancipadora em organizações comunitárias: a comparação Bahia (Brasil) e Québec (Canadá). In: *Encontro Anual da Associação Nacionais dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 25º, 2001, Campinas. Anais eletrônicos. ANPAD, 2001.

BAUDRILLARD, J.; *Simulations et simulacres*. Paris: Galilé, 1981. (Col. Debates).

BAUMAN, Z.; *Ensaio sobre o conceito de Cultura*. Rio de Janeiro: Zahar, 2012. Disponível em: xa.yimg.com/.../Ensaio+sobre+o+conceito+de+cultura+-+Zygmunt+Bauman (consultado em 15/03/2016).

BENEDICT, Ruth. *Padrões de Cultura*. Petropolis: Vozes, 2013, 211 pp.

BERGER, P.; LUCKMANN, T.; *The social construction of reality*. New York: Anchor Books, 1967.

BIO, S. R. *Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional*. São Paulo, 1987. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BLACK, E.; *IBM e o Holocausto*. São Paulo: Campus BB, 2001.

BOAS, F.; *Antropologia Cultural*. Rio de Janeiro: Zahar, 2004, 109 pp.

BORGES DE FREITAS, A. Traços para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. e

- CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- BORNEMANN, N. B. O.; *Ferdinand de Saussure e o objeto da Linguística*. Disponível em: <http://www.letras.ufscar.br/linguasagem/saussure/bornemann.pdf>.
- BOSI, A.; *Dialética da Colonização*. São Paulo: Cia das Letras, 1996, 389 pp.
- BOSI, A.; *A dialética da colonização*. São Paulo: Cia. das Letras, 1994, 2014.
- BOSI, A.; *Cultura Brasileira, temas e situações*. São Paulo: Ática, 1987.
- BOSI, A.; *Cultura brasileira: temas e situações*. São Paulo: Ática, 1992.
- BOXER, C. R.; *Salvador de Sá and the struggle for Brazil and Angola (1602-1686)*. Londres. The Athlone Press. 1952.
- BRESLER, R.; *O pai e as organizações: práticas de poder no Brasil*. Organização e Sociedade, v. 7, n. 18, 2000.
- BRESSER PEREIRA, L. C.; *Pactos políticos: do populismo à redemocratização*. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- BUARQUE. C. A. *A desordem do progresso*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1990.
- CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. *Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais*. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. et al (Ed.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CALDAS, M. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”. In: MOTTA, F. e CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997, pp. 71-126.
- CALDEIRA, J.; *Mauá, empresário do Império*. São Paulo: Cia. Das Letras, 1995.
- CALIGARIS, C. *Hello Brasil! Notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil*. São Paulo: Escuta, 1993.
- CALORI, R.; SARNIN, P.; *Corporate Culture and Economic Performance: A French Study*. *Organization Studies* 1991, 12/1: pp. 049-074. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/245801543_Corporate_Culture_and_Economic_Performance_A_French_Study.
- CÂMARA, R. H.; *Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações*. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6 (2), jul-dez 2013, p. 179-191.

CAMPOS, C.; *A competitividade e o aprendizado das organizações brasileiras*. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 3, 2000.

CAPELÃO, F.; *Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizola S.A.* *Organização e Sociedade*, v. 7, n. 18, 2000.

CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). *Cursos recomendados*. Site: <http://www.capes.gov.br/>. Acesso em 20 de julho de 2016.

CARBONE, P. *Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento da cultura*. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 2, 2000.

CASTORÍADIS, C.; *La crise du processus identificatoire*. *Connexions*, n. 55, p. 123-35, 1990.

CASTORÍADIS, C.; *A instituição imaginária da sociedade*. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

CASTRO, E. V.; O conceito de sociedade em antropologia. In CASTRO. *A inconstância da alma selvagem*. São Paulo: Cosac e Naif, 2002, pp. 295-316.

CASTRO, C.; *Evolucionismo Cultural: textos de Morgan, Tylor e Frazer*. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

CAVEDON, N.; As culturas das organizações brasileiras na era da globalização. In: *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 22º, 1998, Foz do Iguaçu, Anais eletrônicos. ANPAD, 1998.

CHANLAT, J-F.; *Gestão Empresarial: uma perspectiva antropológica*. São Paulo: CENGAGE, 2010, 250 pp.

CHAUÍ, M.; *Conformismo e resistência*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

CHAUÍ, M.; Cultura e Democracia. *Crítica y Emancipacion* (1): 53-76, junho 2008.

CHAUÍ, M.; Cultura e Democracia: o discurso competente e outras falas. São Paulo: Moderna, 1981, 220 pp.

CHAUÍ, M.; *Convite à Filosofia*. São Paulo: Ed. Ática, 2000.

CHEN, Y-S.; CHONG, P. P.; TONG, M. Y. *The Simon-Yule approach to bibliometric modeling*. *Information Processing e Management*. v.30, n.4, p. 535-56. 1994.

COLOMBELLI, R. L.; *Avaliação dos valores e práticas que caracterizam a cultura organizacional da secretaria judiciária do Superior Tribunal de Justiça (STJ)*. 2009. 40 f. Monografia (Especialização em Gestão Judiciária) – Faculdade de Economia,

Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

CONDE, D.; CAPELLE, M.; BOAS, L. H.; *Valores em ambiente de mudança: uma adaptação da técnica laddering ao campo de estudos organizacionais*. XXXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2012.

COSTA, A.L.; *Cultura brasileira e organização cordial: ensaio sobre a Gaviões da Fiel*. In: MOTTA, F. e CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, E. C.; RIBEIRO, C.; *Desafio da Amorc: manter um ótimo clima organizacional como estratégia na gestão do seu público interno*. Revista Científica de Administração, v. 8, no. 8, jan/jun 2007.

COSTA, J. F. *Violência e Psicanálise*. Rio de Janeiro: Graal, 1986.

COSTA, J. F.; *Psicanálise e contexto cultural: imaginário psicanalítico, grupos e psicoterapias*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

CROZATTI, J.; *Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações*. Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, v.10, n. 18, p. -, maio/agosto 1998

CUCHE, D.; *A noção de cultura nas Ciências Sociais*. Bauru: EDUSC, 1999, 256 pp.

D'IRIBARNE, P.; *La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Points, Editions de Seuil, 1989.

DA MATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Zahar: 1983.

DA MATTA, R.; *A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1985.

DA MATTA, R.; *O que faz o Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocca, 1986.

DAVEL, E. e VASCONCELOS, J. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão teórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, F. e CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

DEAL, T.; E.; KENNEDY, A. A.; *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Readin: Addison-Wesley, 1982.

DEBORD, G.; *La société du spectacle*. Paris: Gallimard, 1967.

DENISON, D.; GOELZER, P.; HAALAND, S.; *Corporate Culture and Organizational*

Effectiveness: is Asia different front the rest of the world? Organizational Dynamics, p. 98-109, fev 2004.

DURHAN, E.; *A Dinâmica Cultural na Sociedade Moderna*. Arte e Revista, no. 3, março de 1980. São Paulo: CEAC, pp. 13-14.

ENGEL, K. FREIRE, M. *Cultura organizacional e memória empresarial: uma relação que faz história*. e-com, v. 2, no. 2, novembro 2008.

FAORO, R.; *Os donos do poder: a formação do patronato político brasileiro*. Rio de Janeiro: Globo, 1984.

FAORO, R.; *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro*. Porto Alegre: Globo, 1976.

FAUSTO, B.; *História Concisa do Brasil*. São Paulo: Edusp, 2010.

FERNANDES, F. *A revolução burguesa no Brasil*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

FERREIRA, M.C. ; ASSMAR, E. M. L. ; ESTOL, K. M. F. ; HELENA, M. C. C. C. ; CISNE, M. C. F. ; *Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional*. Estudos de Psicologia, Natal, v. 7, n.2, p. 271-280, jul./dez.2002.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. ; *Cultura Organizacional: Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional*. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, p. 125-138, 2008.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. *Gestão empresarial de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração*. São Paulo: Pioneira, 1999.

FITZHUGH, G.; *Sociology for the South, or The Failure of Free Society*. Richmond: A. Morris, 1854. Disponível em: <http://xroads.virginia.edu/~drbr/sociolog.html>.

FLACH, L. *O jeitinho brasileiro: analisando suas características e influências nas práticas organizacionais*. Revista Gestão e Planejamento. Salvador, v. 12, n. 3, p. 499-514, set/dez 2012.

FLEURY, M. T. L.; *Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho*. RAE - Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro, v.27, n. 4, out./dez. 1987, pp 7-18.

FLEURY, M. T. L.; *Cultura e Poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

FOUCAULT, M. *As palavras e as coisas*. Lisboa: Portugalia, 1966.

FOUCAULT, M. *História da sexualidade*. Rio de Janeiro: Graal, 1987. Vol. I - A vontade de saber.

FREITAS, M. E.; *Cultura organizacional: grandes temas em debate*. Revista de Administração de Empresas – RAE, vol. 31, no. 3, julho-setembro 1991, p. 73-82.

FREITAS, A. B.; Traços brasileiros para uma análise organizacional. In MOTTA, CALDAS. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Editora Atlas, 1997, p. 38-54.

FREITAS, M. E.; *Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno*. Revista de Administração de Empresas – RAE, v. 40, no. 2, abril-junho 2000, p. 6-15.

FREYRE, G.; *Casa Grande e Senzala*. Rio de Janeiro: Record, 1992.

FREYRE, G.; *Casa grande e senzala*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1966.

GADAMER, H.; *Verdade e Método*. Petrópolis: Vozes, 2002.

GEERTZ, C.; *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 2008. 323 pp.

GIDDENS, A. *As consequências da modernidade*. São Paulo: Unesp, 1991.

GIL, A. C.; *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C.; *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2011.

GINZBURG, C.; *O queijo e os vermes: o cotidiano e as ideias de um moleiro perseguido pela Inquisição*. São Paulo: Cia. das Letras, 1987.

GLAZIER, J. D.; POWELL, R. R.; *Qualitative research in information management*. Englewood: Libraries Unlimited, 2011.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.; *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2010.

HABERMAS, J.; *Modernity versus postmodernity*. *New German Critique*, n. 22, p. 3-18, Winter, 1981.

HABERMAS, J.; *Dialética e Hermenêutica*. Porto Alegre: LePM, 1987.

HATCH, M. J. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HICKSON, David. HININGS, C. R. The Culture-Free Context of Organization Structure: A Tri-National Comparison. In *Sociology*, vol 8, issue 1, 1974.

HINKLE, D.; *The change of personal constructs from the viewpoint of theory of construct implications*. Unpublished PhD Thesis, Ohio State University, 1965.

HOLANDA, S. B.; *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work related values*. 2nd ed. Beverly Hills : Sage, 1980.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: Sage Publications, 1984.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAVY, D. D. & SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, N° 35, p. 286-316, 1990.

HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York : McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M.; *Cultures and Organizations SOFTWARE OF THE MIND: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. Third edition, McGraw-Hill Ebooks, 2010: <https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id=o4OqTgV3V00C&pg=GBS.PR2>

IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C.; CHAMIE, B. C.; *Laddering: revelando a coleta e interpretação dos dados*. ReMark – Revista Brasileira de Marketing, vol. 13, no. 4, p. 49-66, setembro 2014.

JÚNIOR, M. D.; *Etnias e Culturas no Brasil*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1977.

KELLY, G. A.; *The psychology of personal constructs*. New York: Norton & Co, 1955.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.; *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAPLANTINE. F.; *Aprender etnopsiquiatria*. São Paulo: Brasiliense, 1993.

LAPLANTINE, F.; OLIEVENSTEIN, C.; *Olhar francês sobre São Paulo*. São Paulo: Brasiliense, 1993.

LARAIA, R. B.; *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993, 116 pp.

- LEVI-STRAUSS, C.; *Structural Anthropology*. Garden City: Doubleday, 1967.
- LEVY, Y.; ELLIS, T. J.; *A system approach to conduct an effective literature review in support of information systems research*. Informing Science Journal, v.9, p. 181-212, 2006.
- LIMA, L. C. (org.). *Teoria da cultura de massa*, RJ, Paz e Terra, 1978.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L., CUNHA, V. C., AMBONI, N.; *Organizações: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil*. In: Enanpad, 14º, 1990, Florianópolis. Anais... Florianópolis: Anpad, 1990. Organizações. p.11-28.
- MALHOTRA, N. K.; *Pesquisa de Marketing. Uma Orientação Aplicada*. Porto Alegre. 3. ed. Editora Bookman, 2001.
- MARTIN, J.; *Cultures in organizations: three perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 1992.
- MARTIN, J. e FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S.; HARDY, C. e NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, H. F.; A ética do Patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In MOTTA; CALDAS. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Editora Atlas, 1997, pp. 171 – 183.
- MATHEUS, T. C.. Inverno Social: uma discussão psicanalítica sobre o imaginário da lei no Brasil. In: Fernando C. Prestes Motta; Miguel P. Caldas. (Org.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. 1ed.São Paulo: Atlas, 1997, v. , p. 129-142.
- MCSWEENEY, L.; *Hofstede's model of national cultural differences*. *Human Relations*, v. 55, n. 1, p. 88-117, 2002.
- MEGGERS, B.; *Amazônia, a ilusão de um paraíso*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1977.
- MINTZBERG, H.; *The Nature of Managerial Work*. Nova York: Harper & Row, 1973.
- MOOG, V. *Bandeirantes e pioneiros*. 11ª ed. Porto Alegre: Globo, 1974.
- MOSSAKOWSKI, E.; *Cultural Intelligence*. *Harvard Business Review*, out 2004, p. 139-146.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M.; *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Editora Atlas, 1997, 325 pp.
- MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R.; *Jeitinho brasileiro, controle social e competição*.

Revista de Administração de Empresas, jan/mar 1999, v. 39, no. 1, p. 6-12.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D.; *Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: potencial e desafios*. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v. 15, no. 4, p. 731-747, jul/ago 2011.

NEIVA, E.; *Kroton, paixão por educar – um breve estudo de caso*. Abril de 2017. Disponível em: <http://responsabilidadesocial.abmes.org.br/index.php/noticias/artigos/127-kroton-paixao-por-educar-um-breve-estudo-de-caso>

NETO, J. L. C.; ITOZ, C.; LIMA, I. V.; PASQUAL, D. L.; BASTOS, E. C.; MULLER, E. T.; *O papel das culturas nacionais nas práticas contábeis do Brasil, Estados Unidos, França, Alemanha e Japão*. XXX ENANPAD; Salvador, setembro de 2006.
NOVAK, J.D.; GOWIN, D.B.; *Aprender a Aprender*. Lisboa: Plátano Edições Técnicas, 1984.

OHL, M.; *Real e Santander juntos*. Revista Você S/A, ed. 135, 09/09/2009.

OLIVEIRA, M.O.R.; REGO, B.B.; ALVES, D.A.; MACHADO, F.N.; SLONGO, L.A. *Uma comparação entre entrevistas face to face e entrevistas on-line via chat, aplicando-se a técnica laddering*. SemeAd – Seminários em Administração FEA/USP. Gestão e Regionalidade. vol. 25, n. 75, set/dez/2009.

OLIVEIRA, M. K. *Vygotsky: aprendizado e desenvolvimento, um processo sócio histórico*. São Paulo: Scipione, 1999.

PALMADADE, J.; *Postmodernité et fragilité identitaire*. Connexions, n. 55, p. 7-28, 1990.

PALMADE, J.; *Le management interculturel. L'effacement des bases identitaires*. In: Palmade, J. *Les deux sources de l'exclusion, economisme et replis identitaires*. Paris: Editions Karthala, 1993.

PARDINI, D.; *Cultura corporativa forte e ascendente proporcionando longevidade e liderança em organizações brasileiras: reflexões sobre um estudo metodológico nos grupos Bradesco, Gerdau e Votorantim*. Comunicação apresentada no ENANPAD, 2000. Disponível em http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2000/ORG/2000_ORG886.pdf.

PARKER, M.; *Post-Modern organizations or postmodern organization theory*. Organization Studies. v. 13, n. 1, p. 1-17, 1992.

PATTON, M.; *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills: Sage, 1980.

PAVÃO, Y. M.; GODOI, C. K.; *A postura hermenêutica nos estudos organizacionais*

brasileiros. Comunicação apresentada no VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2010.

POOLE, E. *Organizational Spirituality: A Literature Review*. Journal of Business Ethics, 84, no. 4, 2009, p. 577-588.

PRADO JR., C. *Formação do Brasil Contemporâneo*. São Paulo: Brasiliense, 1969.

PRASAD, A. e PRASAD, P.; Otherness at large: identity and difference in the new globalized organizational landscape. In: MILLS, A. e MARJOSA, I. *Gender, identity and culture of organizations*. London: Rotledge, 2001.

PRESTES MOTTA, F. Cultura e organizações no Brasil. In: Motta, F. e Caldas, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

PRESTES MOTTA, F. e ALCADIPANI, R.; *Jeitinho Brasileiro, Controle Social e Competição*. Revista de Administração de Empresas, vol. 39 no. 03. 1999.

PRESTES MOTTA, F.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. *Estrangeirismo como segregação nas Organizações*. Revista de Administração Contemporânea. Vol. 05. Número Especial ENEO, 2001.

PRESTES MOTTA, F.; CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

PROENÇA, W.L. Escravidão no Brasil: debates historiográficos contemporâneos. Anais eletrônicos da XXIV Semana de História: "Pensando o Brasil no Centenário de Caio Prado Júnior", 2007. Disponível em: <http://www.assis.unesp.br/Home/Eventos/SemanadeHistoria/wander.PDF>

RAMOS, A. G. *A redução sociológica*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1996.

REGO, A.; SOUTO, S.; *A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro*. Revista de Administração Contemporânea v. 8, no. 1, jan/mar 2004.

REYNOLDS, T. J. & GUTMAN, J.; *Laddering, theory, method, analysis and interpretation*. Journal of Advertising Research. p. 11-31; fev/mar. 1988.

RIBEIRO, D.; *Teoria do Brasil*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975, 200 pp.

RIBEIRO, D.; *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RIBEIRO, D.; *O Povo Brasileiro*. São Paulo: Cia. Das Letras, 2003.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional: teoria e*

prática no contexto brasileiro. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUEZ, M. R.; ENTRIEL, A. L.; *Comparando metodologias para o estudo da cultura organizacional*. Disponível em: www.kmpress.com.br/site/?aid=227&pid=226&sa=1 (2003).

SACCOL, A. Z.; *Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração*. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009.

SAHLINS, M.; *Cultura e razão prática*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976, 231 pp.

SANCHES, A; MEIRELES, M.; DE SORDI, O.; *Metodologia da Pesquisa Científica*. Campo Limpo Paulista, 2009 apostila.

SANT'ANNA, D. A.; MUSSI, C. C.; LUNA, I. N.; XAVIER, W. G.; *Avaliação do comprometimento e da Cultura Organizacional: evidências do comprometimento de uma força de vendas autônoma em uma empresa do setor de condutores elétricos*. XXXVIII ENANPAD, Rio de Janeiro, setembro de 2014.

SANTOS, D. F.; *Possibilidades da Hermenêutica na Administração*. Revista de Ciências da Administração, vo. 11, no. 23, p. 113-133, jan-abr 2009.

SANTOS, J.; *Para todos Bahia: uma organização no jogo do bicho*. Organização e Sociedade, Jun. 1996.

SCHEIN, E.H. *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*. *Organizational Dynamics*, 1983, p. 13-28.

SCHEIN, E. H.; *Organizational Culture and Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E. H.; *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, E. H.; *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*. Rio de Janeiro: Editora José Olímpio, 2001.

SCOPUS. *Banco de dados*. Site: < <http://www.scopus.com/>>. Acesso em 26 de agosto de 2016.

SKIDMORE, T. *Brasil: de Getúlio Vargas a Castelo Branco (1930-1964)*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

SODRÉ, N. W.; *Síntese de História da Cultura Brasileira*; São Paulo: Bertrand Brasil, 2003

SOILO, A. N.; *Do evolucionismo clássico ao particularismo histórico da Antropologia: principais ideias*. Tessituras. Pelotas, v. 2, n. 1, p. 251-261, jan./jun. 2014.

SOKAL, A. & BRICMONT, J.; *Fashionable nonsense: postmodern intellectuals' abuse of science*. New York : Picador USA, 1999.

SOUSA, S. *A cultura nacional e a cultura militar*. Pedrouços: IESM, 2015.

SOUZA, A. L.; SOUZA, A. L. S.; LIMA, H. P.; SILVA, M.; *De olho na cultura: pontos de vista afro-brasileiros*. Brasília: Fundação Cultural Palmares, 2005, 196 pp.

SOUZA, J.; A ética protestante e a ideologia do atraso brasileiro. In: SOUZA, J. (Org.). *O malandro e o protestante: a tese weberiana e a singularidade cultural brasileira*. Brasília: UnB, 1999. p. 17-54.

SPERS E.E. Pesquisa de marketing em alimentos (2). In: NEVES, M.F.; THOMÉ, L.C. (Org.) *Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos*. São Paulo: Atlas, 2003.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L.; *Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira*. Revista de Administração Eletrônica (RAE). Vol. 45, nº 2; abr./jun. 2005; pp.10-22.

TELLES, R.; *A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração*. Revista de Administração, São Paulo v.36, n.4, p.64-72, outubro/dezembro 2001.

THOMPSON, E. P. *Costumes em comum: estudos sobre cultura popular tradicional*. São Paulo: Cia. das Letras, 1998.

THOMPSON, P.; Postmodernism: fatal distraction. In: HASSARD, J. e PARKER, M. *Postmodernism and organizations*. London: Sage, 1993. p. 183-203.

TOMAZI, N. D.; *Iniciação à Sociologia*. São Paulo: Atual, 2000, 264 pp.

TRICE, H; BEYER, J. *How an organization's rites reveal it's culture*. *Organizational Dynamics*, 1986.

TROMPENAARS, F.; *Nas Ondas da Cultura*. São Paulo: Educator, 1993.

TURNER, V.; *Descripcion densa, hacia una teoria interpretativa de la cultura*. Madrid: Gedisa, 1993.

URDAN, F. T. e URDAN, A. T.; *Estilos gerenciais e agrupamento de cultura nacional: brasileiros versus europeus latinos e anglo-saxões*. In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, 25º, 2001, Campinas. Anais eletrônicos. São Paulo: ANPAD, 2001.

VANNUCCHI, A.; *Cultura brasileira: o que é, como se faz*. São Paulo: Loyola, 1999.

VANTI, N. A. P.; *Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento*. Ciência da Informação, Brasília, v. 31, n. 2, p. 152-162, maio/ago. 2002.

VELHO, G.; *Individualismo e Cultura*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981, 149 pp.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; IKEDA, A. A. *Usos e limitações do método laddering*. RAM. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 5, n.1, p. 197-222, 2004.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; IKEDA, A.A.; CAMPOMAR, M.C. *Discussing Laddering Application by the Means-End Chain Theory*. The Qualitative Report. Volume 1, number 4, december 2006. pages. 626-642.

VERGARA, S.; MORAES, C. e PALMEIRA, P. *Cultura brasileira revelada no barracão de uma escola de samba: o caso da família Imperatriz*. In: MOTTA, F. e CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

VIANNA, L. W.; *Weber e a interpretação do Brasil*. In: Souza, J. (Org.). *O malandro e o protestante: a tese weberiana e a singularidade cultural brasileira*. Brasília: UnB, 1999. p. 173-94.

VIEIRA, C.; COSTA, F. L.; BARBOSA, L.; *O "jeitinho" brasileiro como um recurso de poder*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 16, p. 1-20, abr/jun 1982.

VON MARTIUS, K. F.; *Como se deve escrever a História do Brasil*. Revista de História de América, No. 42 (Dec., 1956), pp. 433-458. *Published by: Pan American Institute of Geography and History* Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/20137096>

WOOD Jr., T.; CALDAS, M.; *Antropofagia Organizacional*. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 38, no. 4, out-dez 1998, p. 6 – 17.

ANEXO I - INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL – IBACO

O Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) busca avaliar a cultura organizacional através dos valores e das práticas que a tipificam, segundo a percepção de seus membros.

O instrumento compõe-se de 94 afirmativas que são respondidas numa escala que varia de 1 ("não se aplica de modo nenhum") a 5 ("aplica-se totalmente"), em função do grau em que o conteúdo de cada afirmativa aplica-se à organização em que o indivíduo trabalha.

A construção do IBACO deu-se em duas etapas. Na primeira, foram realizadas 17 entrevistas com diretores e/ou gerentes de empresas públicas e privadas, nas quais se indagavam as metas prioritárias da organização, as atividades, atitudes e formas de relacionamento nela consideradas mais importantes e os procedimentos adotados para a tomada de decisões, o planejamento de mudanças, a distribuição de recompensas e o atendimento aos clientes internos e externos. A análise de conteúdo das respostas fornecidas a essas entrevistas propiciou a construção de um instrumento inicial composto de 126 itens que, na segunda etapa da pesquisa, foi aplicado a uma amostra de 823 membros de empresas públicas e privadas situadas na cidade do Rio de Janeiro. Os dados obtidos foram analisados mediante o uso de técnicas de análise fatorial exploratória (método dos componentes principais e método dos eixos principais) que indicaram como melhor solução a de 7 fatores, nos quais foram retidos os itens que apresentaram cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,30 e congruência conceitual com os demais itens do fator. Tais fatores distribuíram-se em quatro fatores associados a valores e três fatores associados a práticas organizacionais, cuja descrição e coeficientes de consistência interna (α de Cronbach) são apresentados abaixo:

- **Valores de profissionalismo cooperativo:** compõe-se de 23 itens (n^{os} 1,6, 8,11,14,15, 38,47,48, 52, 56, 60, 61, 63, 65,67, 68,69, 71, 76, 81, 82, 87) relacionados à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade,

dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização. Tal fator obteve alfa de Cronbach igual a 0,93.

- **Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder:** congrega 13 itens (n^{os} 12,17, 29, 32, 45, 50, 57, 70, 83, 84, 86, 90, 92) referentes a valores presentes em organizações definidas por um sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano. Seu alfa de Cronbach foi igual a 0,74.
- **Valores de profissionalismo competitivo e individualista:** consiste de 8 itens (n^{os} 4, 72, 73, 74, 77, 89, 93, 94) que denotam a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de "passar por cima" dos colegas que almejam objetivos semelhantes. Este fator obteve um alfa de Cronbach de 0,74.
- **Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados:** Reúne 11 itens (n^{os} 9,16, 21, 34, 41, 42, 46, 55, 58, 75, 91) concernentes à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, à humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso. Seu alfa de Cronbach foi igual a 0,89.
- **Práticas de integração externa:** E composto de 17 itens (n^{os} 5, 7,10, 13, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 31, 40, 44, 49, 51, 53) associados a práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização. O alfa de Cronbach desse fator foi igual a 0,87.
- **Práticas de recompensa e treinamento:** Congrega 14 itens (n^{os} 3, 18, 20, 36, 37, 39, 54, 59, 62, 66, 78, 79, 85, 88) relacionados a práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa. Esse fator obteve um coeficiente alfa de Cronbach igual a 0,82.
- **Práticas de promoção do relacionamento interpessoal:** Consiste de 8 itens (n^{os} 2, 27, 30, 33, 35, 43, 64, 80) referentes a práticas orientadas para a

promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna. Tal fator ficou com um alfa de Cronbach de 0,75.

INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL – IBACO

Você encontrará, nas páginas seguintes, uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

1 Não se aplica de modo nenhum	2 Pouco se aplica	3 Aplica-se razoavelmente	4 Aplica-se bastante	5 Aplica-se totalmente
--------------------------------------	-------------------------	---------------------------------	----------------------------	------------------------------

- Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa e não a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda por favor a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.
- **Na empresa em que eu trabalho ...**
- A cooperação é mais valorizada que a competição.[]
- Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores. ®[]
- A dedicação dos empregados é recompensada.....[]
- A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder.[]
- A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante.[]
- As ideias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados com menos recursos.[]
- Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa.[]
- As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas.....[]
- O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção.[]
- O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes. ® .[]
- As iniciativas dos empregados são valorizadas quando não contrariam os interesses da empresa.....[]
- O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente.[]
- As decisões mais importantes são tomadas através de consenso da diretoria.[]

- A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada.....[]
- O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.[]
- As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa. ®[]
- Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados....[]
- As recompensas costumam ser dadas a grupos ou a equipes de trabalho que se destacam e não a indivíduos.[]
- Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes. ®.....[]
- Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados. ® ...[]
- Investe-se no crescimento profissional dos empregados. ®
- O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente. ®.....[]
- Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação.[]
- Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e seus clientes.[]
- A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa.[]
- As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente.[]
- Investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes.....[]
- Mantêm-se relações amigáveis com os clientes. ®.....[]
- Manda quem pode, obedece quem tem juízo.[]
- Prevalece um grande espírito de união entre os empregados.[]
- As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado.....[]
- A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes.[]
- Os chefes imediatos são como pais para os empregados. ®.....[]
- Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade. ®.....[]
- As necessidades pessoais dos empregados são analisadas caso a caso, não havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento.[]
- Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais. ®.....[]
- As promoções costumam ser lineares e negociadas com os sindicatos.[]
- O envolvimento com os ideais da empresa é uma atitude bastante valorizada.....[]

- As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento.[]
- As mudanças são planejadas para terem efeito a curto prazo.[]
- Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos. ®[]
- Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes.[]
- É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados. ®[]
- O retorno sobre os investimentos é uma preocupação permanente.[]
- A criatividade não é recompensada como deveria ser.[]
- O crescimento dos empregados que são a "prata da casa" é facilitado e estimulado.[]
- Os empregados que conseguem fazer carreira são os que se esforçam e mostram vontade de aprender.[]
- A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista. ®[]
- As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.[]
- Não há espaço para iniciativas individuais dos empregados.[]
- Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia para tomar decisões importantes relacionadas a suas áreas de atuação.[]
- Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas.[]
- As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado. ®[]
- Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados. ®[]
- Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos funcionários.[]
- O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas. ®[]
- As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa.[]
- Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados. ®[]
- O aniversário da empresa costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus empregados.[]
- A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada. ..[]
- O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude. ®[]
- Os familiares dos empregados costumam também participar dos eventos e festas. []
- A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos empregados.[]

- As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis. ®.....[]
- A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor. ®.....[]
- As promoções são definidas por avaliação de desempenho.....[]
- Os empregados que fazem carreira rapidamente são os que "vestem a camisa" da casa.....[]
- Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos. ®.....[]
- As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos dentro de suas áreas.[]
- A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados.....[]
- A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado.[]
- É necessário centralizar para manter a casa arrumada.[]
- Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar. ®.....[]
- A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais. ®.....[]
- As ideias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torná-los mais motivados.....[]
- Os empregados que "vestem a camisa" são as figuras mais valorizadas dentro da organização.[]
- O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa. ®.....[]
- Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos.[]
- As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade. ®...[]
- Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família. ®.....[]
- As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos.....[]
- Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos.[]
- As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades.....[]
- O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa.[]
- Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas. ®.....[]

- É muito difícil fazer carreira dentro da organização.[]
- Os empregados que se comprometem com a missão e os ideais da empresa tornam-se modelos para os demais membros da organização.[]
- Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões.[]
- A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro. ®.....[]
- Os donos da empresa são admirados pelos empregados.[]
- Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais.[]
- A ascensão profissional depende de sorte.[]
- Procura-se eliminar a pessoa malvista.[]
- A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados. ®[]

ANEXO 2 – VALUES SURVEY MODULE

V S M 2013

VALUES SURVEY MODULE

2013

QUESTIONÁRIO

Versão Português (Brasil)

É PERMITIDO O USO GRATUÍTO EM PESQUISAS ACADÊMICAS
PARA O USO EM PUBLICAÇÕES COM FINS COMERCIAIS É
NECESSÁRIO
SOLICITAR AUTORIZAÇÃO

Release 11-01, November/Novembro 2014

Copyright @ Geert Hofstede BV

hofstede@bart.nl; www.geerthofstede.nl

Adaptação para o Português (Brasil): Gabriel Vouga Chueke, Kelly Pavan e Ilan
Avrichir

www.geerthofstede.eu

QUESTIONÁRIO INTERNACIONAL (VSM 2013) - página 1

Desconsiderando o seu emprego atual, pense no emprego ideal, o quanto é importante para você:

(por favor, circule apenas uma resposta)

1 = extremamente importante

2 = muito importante

3 = importante

4 = pouco importante

5 = nada importante

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 01. Ter tempo suficiente para a vida pessoal e doméstica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02. Ter um chefe (superior direto) que você respeite | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03. Ter reconhecimento pelo bom desempenho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04. Ter estabilidade no emprego | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05. Trabalhar com pessoas agradáveis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 06. Trabalhar em algo que ache interessante | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 07. Ser consultado (a) pelo seu chefe em decisões que envolvem o seu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 08. Viver num lugar agradável | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09. Ter um emprego que a família e amigos respeitem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Ter a oportunidade de ser promovido(a) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pensando em sua vida pessoal, o quanto é importante para você (por favor, circule apenas uma resposta):

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 11. Ter tempo livre para se divertir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Ter moderação: se controlar para evitar excessos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Ser generoso com as outras pessoas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Simplicidade: não gastar mais do que o necessário | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

QUESTIONÁRIO INTERNACIONAL (VSM 2013) – página 2

15. Com que frequência você se sente nervoso ou tenso?

1. Sempre
2. Frequentemente
3. Às vezes
4. Raramente
5. Nunca

16. Você é feliz?

1. Sempre
2. Frequentemente
3. Às vezes
4. Raramente
5. Nunca

17. As outras pessoas ou circunstâncias impedem que você faça o que você realmente deseja fazer?

1. Sim, sempre
2. Sim, quase sempre
3. Às vezes
4. Não, raramente
5. Não, nunca

18. Como você descreveria seu estado de saúde nestes dias?

1. Excelente
2. Bom
3. Razoável
4. Ruim
5. Péssimo

19. O quanto você se orgulha de ser brasileiro?

1. Muito orgulhoso
2. Razoavelmente orgulhoso
3. Um pouco orgulhoso
4. Não muito orgulhoso
5. Nada orgulhoso

20. No seu ponto de vista, com que frequência os subordinados sentem medo de contradizer o chefe (ou estudantes o professor?)

1. Nunca
2. Raramente
3. Às vezes
4. Frequentemente
5. Sempre

QUESTIONÁRIO INTERNACIONAL (VSM 2013) – página 3

Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo (por favor, circule apenas uma resposta):

- 1 = Concordo fortemente
- 2 = Concordo
- 3 = Não sei
- 4 = Discordo
- 5 = Discordo fortemente

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 21. Uma pessoa pode ser um bom gestor sem ter uma resposta precisa para toda pergunta que um subordinado pode fazer a respeito de seu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Persistência é o melhor caminho para alcançar resultados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Uma estrutura organizacional em que os subordinados têm dois chefes deve ser evitada a qualquer custo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. As regras de uma organização nunca devem ser quebradas – mesmo quando o empregado achar que a quebra da regra é em benefício da organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

QUESTIONÁRIO INTERNACIONAL (VSM 2013) - página 4

Algumas informações sobre você (para fins estatísticos):

25. Gênero:

1. Masculino
2. Feminino

26. Idade:

1. Menos de 20 anos
2. 20-24 anos
3. 25-29 anos
4. 30-34 anos
5. 35-39 anos
6. 40-49 anos
7. 50-59 anos
8. Mais de 60 anos

27. Contando com a escola primária, quantos anos de educação formal (ou equivalente) você tem?

1. Menos de 10 anos
2. 11 anos
3. 12 anos
4. 13 anos
5. 14 anos
6. 15 anos
7. 16 anos
8. 17 anos
9. Mais de 18 anos

28. Se você já teve ou tem um trabalho remunerado, qual tipo de trabalho foi ou é?

1. Nunca teve trabalho remunerado (estudante/estagiário)
2. Operário não especializado ou semiespecializado
3. Trabalho administrativo ou secretariado
4. Artista plástico, tecnólogo, especialista de TI, enfermeira ou equivalente
5. Cargo onde é necessária formação acadêmica (graduação) ou equivalente (excluindo gestores com subordinados)
6. Gestor de um ou mais subordinados (subordinados que não possuem gestores sob o seu comando)
7. Gestor de um ou mais gestores

29. Qual é a sua nacionalidade?

30. Em que país você nasceu (se diferente da sua nacionalidade)?

Muito obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE 1 - DISSERTAÇÕES E TESES – 2005-2016

ANO	QUANTIA	TIPO	FOCO	AUTORES	OBJETO DE ESTUDO	CONTRIBUIÇÃO
2005	2	Dissertação	Investigar como os executivos expatriados se adaptam à cultura brasileira.	Elis Regina de Paula (UFMG)	Executivos do Estado de Minas Gerais	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de adaptação e aceitação por parte dos brasileiros; - Falhas na comunicação interna (idioma); - Falta de planejamento;
		Dissertação	Demonstrar como as empresas brasileiras lidam com o tema diversidade,	Genilda Sandra Maderia Saji (FGV/SP)	Sebrae	<ul style="list-style-type: none"> - Os programas de gestão da diversidade está limitada ao modelo de empregabilidade; - As organizações brasileiras ainda não entendem a discriminação como algo rotineiro na nossa sociedade.
2006	1	Dissertação	Investigar o estilo brasileiro de gestão	Rebeca Alves Chu (FGV/SP)	25 executivos brasileiros que trabalham em culturas	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo de gestão baseado em relações interpessoais, de poder, organizacionais, planejamento e de ambiente;

					estrangeiras de gestão	- O estilo de gestão é influenciado por mudanças no ambiente institucional, a internacionalização e o perfil do gestor.
2007	3	Tese	Conhecer o sistema de valores e ética dos dirigentes empresariais.	Filipe Jorge Ribeiro de Almeida (FGV/SP)	Dirigentes de empresas privadas localizadas no Brasil	- A atitude gerencial é favorecida por valores pessoais conservadores, defensores da estabilidade e centrados na vontade coletiva, e por um critério Ético, baseado nos propósitos igualitários da justiça distributiva;
		Dissertação	Compreender o modelo brasileiro de mentoria	Luiz Roberto Porto Coimbra (FBV)	Gestores de empresas de médio porte do Estado de Pernambuco	- Existência de modelos da prática, ideal e mentoria e que estes são diferentes dos modelos internacionais; - Os constructos de liderança e de mentoria tendem a serem confundidos pela amostra analisada; - A percepção do clima organizacional pelos empregados em uma empresa não tem associação ou relação com a

						existência de relacionamentos de mentoria;
		Dissertação	Verificar se os modelos de mentoria e liderança são percebidos por mentores e líderes brasileiros	Marisilvia Gomes Dias Costa (FBV)	Funcionários de uma empresa de telefonia	<ul style="list-style-type: none"> - Os modelos internacionais de mentoria e liderança não são percebidos pelos funcionários brasileiros; - Os modelos internacionais e nacionais apesar de similares, são percebidos como constructos distintos;
2007	1	Dissertação	Analisar o nível de consistência entre a percepção da alta direção considerando o impacto da cultura organizacional.	Rúbria Coutinho Dias de Paula Cruz (PUC/MG)	Funcionários da alta administração de duas empresas.	<ul style="list-style-type: none"> - Inconsistência entre a percepção dos grupos analisados, principalmente relacionadas a dos gestores. - Aspectos culturais do país interferem na cultura organizacional e na modelagem da gestão; - Os gestores se utilizam do “jeitinho” para se adaptar as situações e criar soluções para problemas insolúveis;

						<ul style="list-style-type: none"> - Tendência a evitar conflitos e valorização das relações pessoais no ambiente de trabalho, dificultando o debate sobre desempenho (orientações, <i>feedback</i>, demissões, outros).
2008	1	Dissertação	Identificar os motivos pelos quais os gestores brasileiros não utilizam a produção científica originada nas escolas de Administração Brasileira.	Guilherme Soares Bastos (FGV/RJ)	Gerentes de empresas públicas e privadas do Rio de Janeiro/RJ	<ul style="list-style-type: none"> - A literatura acadêmica (rebuscada, extensa) é um limitador da difusão dos resultados; - A literatura popular de gestão (<i>pop management</i>) se apropriou dos espaços das livrarias; - Falta de tempo para os gestores lerem e pesquisarem, pois muitas vezes trabalham acima das horas regulamentadas.
2009	2	Dissertação	Estudar o programa de mentoria formal	Alcione Donida (FBV)	24 funcionários de níveis de competência diferentes	<ul style="list-style-type: none"> - Os programas de mentoria podem trazer benefícios internamente, mas os respondentes não se reconhecem como parte do programa;

						<ul style="list-style-type: none"> - O mentor por não participar de avaliações, na percepção dos respondentes ocupa uma figura de encarregado ou conselheiro;
		Dissertação	Investigar a influência da cultura regional na cultura organizacional.	Vera Lúcia da Silva (PUC/MG)	1700 funcionários administrativos de empresas de São Paulo e Minas Gerais	<ul style="list-style-type: none"> - O individualismo dos colaboradores pode dificultar a organização no que se refere em estabelecer relações profissionais que satisfaçam todas as partes envolvidas; - A aversão ao conflito pode causar o comodismo, e a baixa articulação política e social perante a sociedade civil; - Os diversos traços culturais herdados dos imigrantes, dos colonizadores e dos índios traz uma diversidade complexa;
2010	1	Dissertação	Analisar a relação entre cultura	Diocélio Dornela Goulart (PUC/MG)	Organização do setor farmacêutico.	Os resultados evidenciaram elementos da cultura nacional na cultura organizacional e que estas

			organizacional e inovação.			exercem influência no processo de inovação da empresa.
2011	3	Dissertação	Analisar as competências dos gestores	Carlos Alberto Becker (PUC/RS)	194 gestores de empresas do Brasil e Estados Unidos	<p>- A percepção dos gestores de TI quanto às competências dos CIOs (<i>Chief Information Officer</i>) é mais elevada do que a percepção dos gestores de negócio.</p> <p>- A percepção sobre as competências dos CIOs é mais elevada entre os respondentes norte-americanos do que entre os brasileiros.</p>
		Dissertação	Conhecer os valores e práticas organizacionais que orientam a cultura organizacional	Daniel Pinto Negreiros (UP)	15 sujeitos	<p>- O perfil identificado consiste na predominância do gênero masculino, trabalham com foco em atingir metas e, experiência média de cinco anos na função;</p>

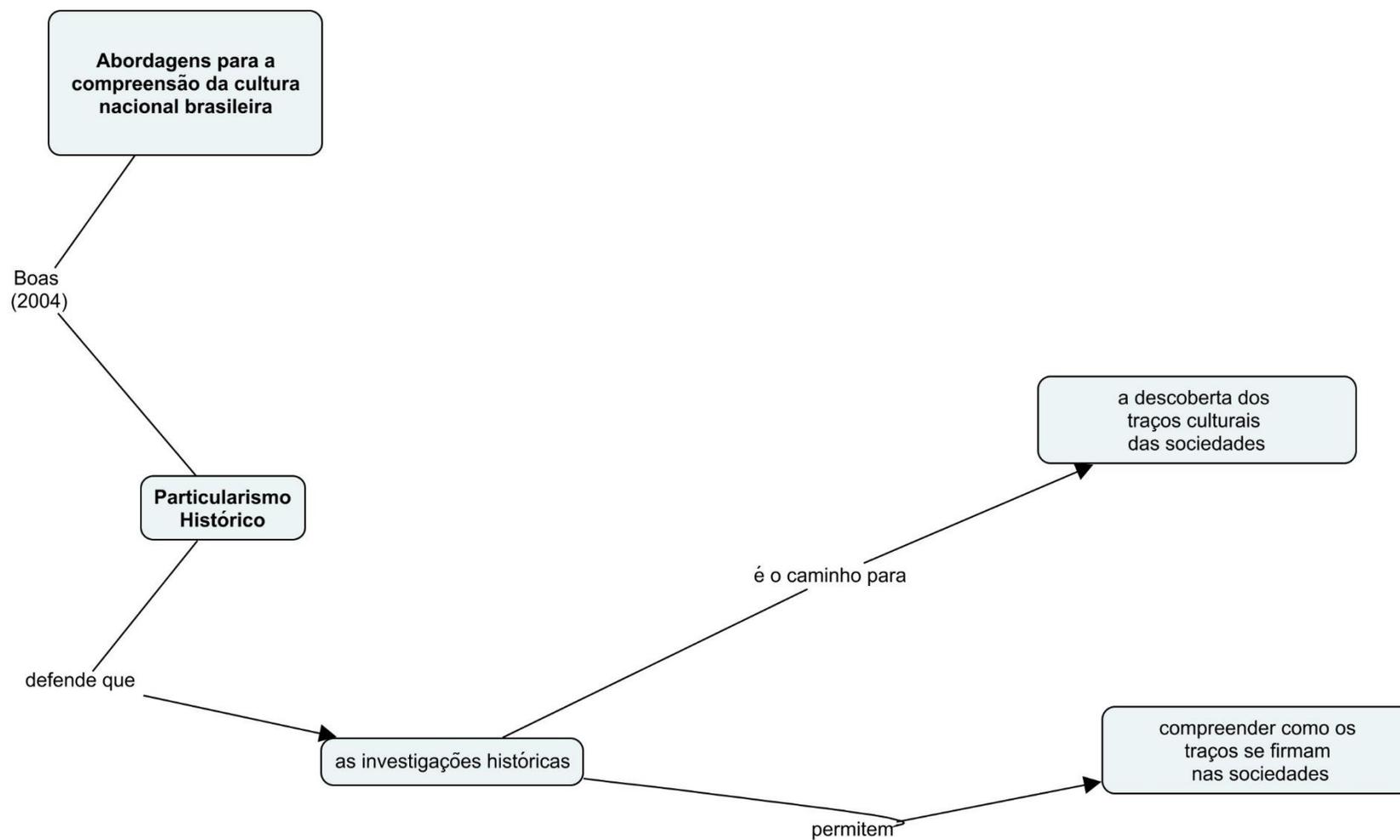
		Dissertação	Discutir até que ponto traços culturais brasileiros estão presentes na postura de liderança do grupo de gestores.	Marcelo Henrique Espíndola Sandes (FBV)	Gestores de uma instituição financeira	- Os traços culturais brasileiros estão presentes na postura de liderança dos gestores regionais da instituição financeira pesquisada;
2012	2	Dissertação	Investigar a influência da cultura organizacional nos processos de aquisição de empresas.	Maria Isabel Rola França (PUC/MG)	Aquisição horizontal entre organizações de ensino superior	- A estratégia de integração cultural adotada foi a de manter o modelo de gestão e cultura da adquirida; - Notou-se que foram geradas barreiras culturais no processo de aquisição; - O ambiente organizacional acabou sendo uma disputa pelo poder, rivalidades, ocultação de informações, entre outros; - Aumento dos custos de transação.

		Dissertação	Verificar o impacto da cultura e clima organizacional na gestão do Brasil em relação ao Canadá, Irã e Líbano.	Adriano José Siqueira da Silva (UERJ)	Funcionários brasileiros (a dos outros países já existia)	<ul style="list-style-type: none"> - Os níveis dos componentes culturais e de clima organizacional atingiram patamares mais elevados no Brasil; - A maioria dos componentes de cultura e clima tem impacto mais favorável para a gestão no Brasil que no Canadá, Irã e Líbano.
2013	2	Tese	Identificar os elementos da cultura organizacional do Tribunal de Justiça.	Daniella Munhoz da Costa Lima (FGV/RJ)	37 entrevistas no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação da influência dos traços culturais nos valores e práticas sociais dos servidores; - Ausência de elementos baseados em valores gerencialistas nesta instituição.
		Dissertação	Analisar as inovações e permanências existentes na gestão executiva feminina.	Ione Maria Santos de Araújo (FUFSE)	20 Mulheres que ocupam cargo de gerencia, diretoria, vice-presidência e presidência	<ul style="list-style-type: none"> - As mulheres possuem características mais flexíveis e humanitárias em relação aos homens; - As mulheres consideram que a sua gestão utiliza característica inovadoras;

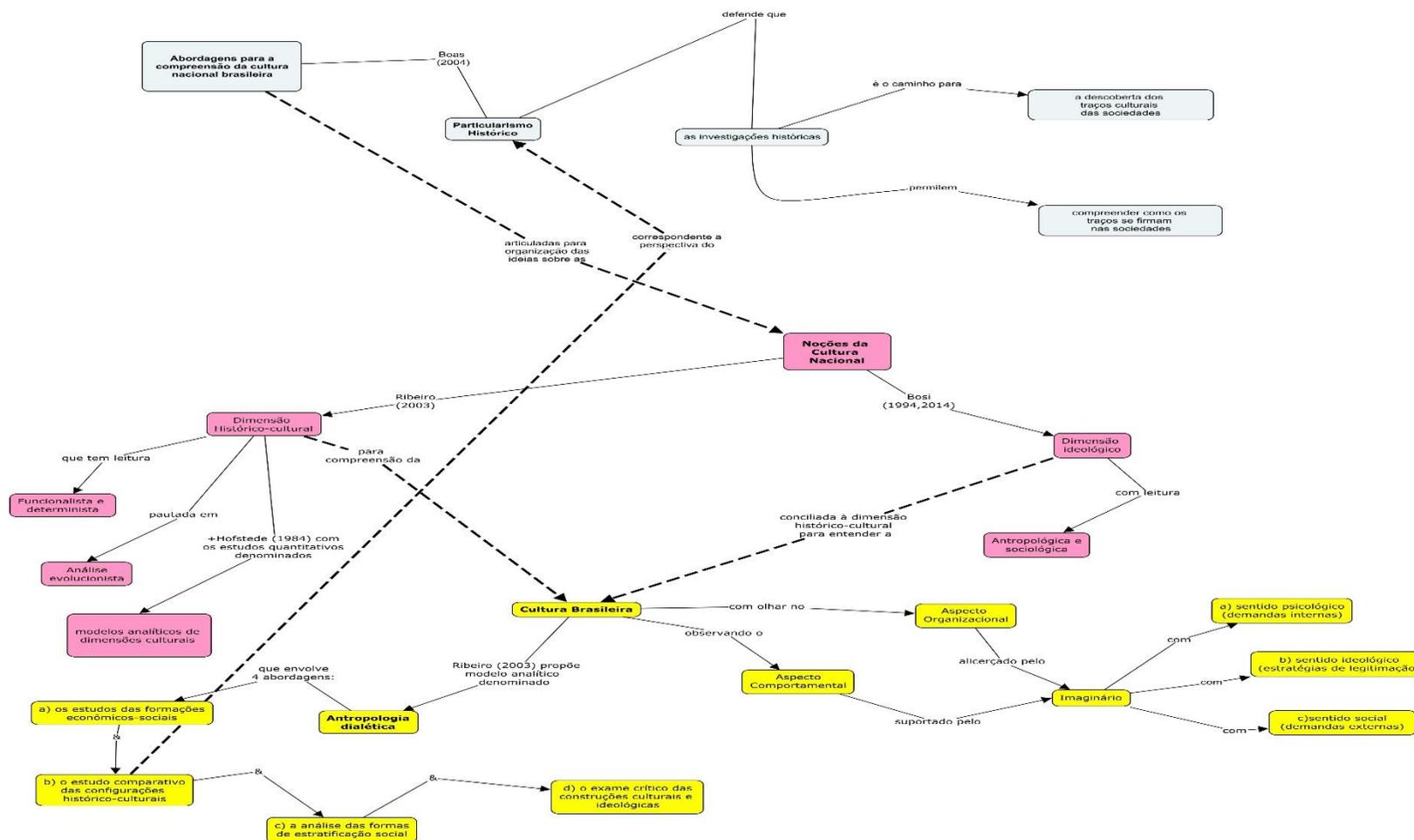
						- Poucas mulheres reconhecem que usam alguma particularidade do gerenciamento masculino.
2014	1	Dissertação	Examinar como se manifesta a improvisação na competência cultural na atividade do gestor público.	Leonardo Augusto Nascimento dos Santos (UFBH)	16 funcionários de Organizações de ensino público	<p>- A improvisação (jeitinho) é cultural, está presente nas práticas cotidianas porque as estruturas e normas vigentes, quando existentes, nem sempre, ou quase nunca, estão adequadas aos “imponderáveis da vida real”;</p> <p>- A improvisação se manifesta culturalmente de forma integradora, diferenciada ou fragmentada;</p> <p>- O jeitinho é compreendido como arranjo, “gambiarra”, adequação, “sensibilidade subjetiva”, ou burla à ausência de normas.</p>

2015	1	Dissertação	Analisar a influência das culturas regionais na cultura organizacional.	Juliana Maria Meyer Pinto Cecconello (PUC/MG)	200 líderes que atuam numa Montadora	<ul style="list-style-type: none">- Há uma influência das culturas regionais na cultura da organização;- Os traços culturais apurados na empresa pesquisada demonstrarem uma alta distância hierárquica com grande centralização de poder e de decisões;- Uma cultura mais feminina, com baixo nível de estresse e relações de trabalho cordiais e harmoniosas e uma orientação mais para o Longo Prazo demonstrando compromisso das pessoas com o trabalho, ética, lealdade, perseverança e respeito à tradição.
------	---	-------------	---	---	--------------------------------------	---

APÊNDICE 2 – MC: ABORDAGEM NOÇÃO DE CULTURA



APÊNDICE 3 – MC: ABORDAGENS NOÇÕES DE CULTURA, CULTURA NACIONAL E CULTURA BRASILEIRA



APÊNDICE 5 – MC: CORRELAÇÕES TEÓRICAS GERAIS

