



UFRJ

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas - CCJE**  
**Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC**

**THAÍS DE CASTRO MORAES**

**INFLUÊNCIA DA CULTURA BRASILEIRA NAS PRÁTICAS DE GESTÃO  
DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES: PERCEPÇÕES DE ALUNOS DO CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO DA UFRJ**

**Rio de Janeiro - RJ**  
**2019**

**THAÍS DE CASTRO MORAES**

**INFLUÊNCIA DA CULTURA BRASILEIRA NAS PRÁTICAS DE GESTÃO  
DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES: PERCEPÇÕES DE ALUNOS DO CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO DA UFRJ**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientadora:

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca

## AGRADECIMENTOS

Entregar este trabalho de conclusão de curso não teria sido possível sem a contribuição de diversas pessoas, dentre as quais eu gostaria de agradecer:

À minha orientadora, professora Ana Carolina, por ter acolhido meu projeto e me orientado durante o desenvolvimento deste trabalho que tenho orgulho de entregar;

Aos professores do curso de Administração que contribuíram para a minha formação com seus ensinamentos, reflexões e pensamento crítico;

Aos estudantes que se disponibilizaram para as entrevistas, dividindo comigo um pouco da sua experiência de estágio;

Às amigas de fora da faculdade, Talita, Camila e Glaucia, que me acompanharam durante mais essa jornada;

E às amigas que estiveram comigo durante a graduação, Gabi e Amanda, pelos passeios, fofocas e apoio nos momentos de crise acadêmica;

## RESUMO

A cultura organizacional é um fator que interfere diretamente no desempenho das organizações (RODRIGUES; CARRIERI, 2001), além de influenciar relações interpessoais e de poder (D'IRIBARNE 1989 apud. MOTTA; CALDAS, 1997). O interesse pelo estudo da cultura organizacional explicita o desejo de controlá-la numa tentativa de aumentar a lucratividade e produtividade das empresas (HILAL, 2006). No entanto, a cultura de uma organização é diretamente influenciada pela cultura do local onde está inserida e, portanto, não é possível replicar as mesmas metodologias de gestão de forma universal (BARROS; PRATES, 1996). O histórico de formação do Brasil gerou uma cultura heterogênea e caracterizada pela ambiguidade no cotidiano (DAMATTA, 1986). Mesmo assim, alguns traços aparecem de forma frequente e unânime quando se busca definir os elementos que constituem a cultura brasileira e, por esse motivo, foram definidos como objeto de estudo deste trabalho, sendo eles: “jeitinho”, personalismo, concentração e distância do poder, paternalismo, “culto” ao estrangeiro e aversão a conflitos. Como forma de oferecer um contraponto à hegemonia da visão dos gestores nos trabalhos de cultura, esta pesquisa buscou descrever o ponto de vista dos alunos do curso de Administração sobre a cultura brasileira nas organizações onde estagiam. Para isso, foram feitas entrevistas baseadas em um roteiro de sete perguntas que buscava identificar as dimensões dos traços da cultura brasileira mais relevantes levantados no referencial teórico. Nas análises foi possível observar que, além de perceberem certos traços da cultura de forma evidente nas organizações, os estudantes não necessariamente compartilham da mesma visão a respeito deste traço que é descrita na literatura. O “jeitinho” brasileiro e personalismo foram os traços mais evidentes na fala dos entrevistados, sendo considerados por eles como elementos naturais no cotidiano e, até mesmo, positivos, como é o caso do personalismo.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Traços da cultura brasileira e seus indicadores	24
Quadro 2 - Sujeitos da pesquisa	26
Quadro 3 - Quadro com roteiro de entrevista baseado nos traços da cultura brasileira	27

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA	8
1.2. OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	10
1.4. JUSTIFICATIVA	11
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>13</b>
2.1 O QUE É CULTURA?	13
2.2 CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES	14
2.3 CULTURA BRASILEIRA	16
2.3.1 “Jeitinho”	18
2.3.2 Personalismo	19
2.3.3 Concentração e distância do poder	20
2.3.4 Paternalismo	21
2.3.5 “Culto” ao estrangeiro	22
2.3.6 Aversão a conflitos	23
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>25</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA	25
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	25
3.3 ROTEIRO DE ENTREVISTAS	26
3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	26
3.5 ANÁLISE DE DADOS	28
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>29</b>
4.1 “JEITINHO”	29
4.2 PERSONALISMO	31
4.3 PATERNALISMO	33
4.4 AVERSÃO A CONFLITOS	35
4.5 CONCENTRAÇÃO E DISTÂNCIA DO PODER	37
4.6 FASCÍNIO PELO ESTRANGEIRO	38
4.7 FLEXIBILIDADE	39

4.8 POSTURA DE ESPECTADOR	40
4.9 AVERSÃO À SISTEMATIZAÇÃO DO TRABALHO	42
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>46</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

A cultura organizacional é um fator que interfere diretamente no desempenho das organizações e, por esse motivo, tem sido cada vez mais objeto de estudo de pesquisadores em seus trabalhos sobre Administração (RODRIGUES; CARRIERI, 2001). Dentro das organizações, o comportamento dos gestores e funcionários baseia-se no seu conjunto de crenças e valores que, por sua vez, são influenciados pela cultura nacional do país em que estão inseridos (HOFSTEDÉ *et al.*, 2010). Assim como a cultura nacional apresenta seus preceitos e valores, a cultura organizacional também possui seus equivalentes em formas de pressupostos básicos que acabam definindo como determinada organização opera diante das situações e desafios do mercado (MOTTA; CALDAS, 1997).

Em 1986, Adler e Jelinek definem cultura como uma metáfora para diferenciar uma organização de outra e para caracterizar como seus membros interagem entre si e com a organização propriamente dita. Apesar de reconhecer a cultura como relativamente flexível, as autoras ressaltam que as mudanças culturais são resultado do acúmulo da mudança de diversos indivíduos e não de uma única pessoa. Sendo assim, a cultura é maleável, mas não é facilmente mutável.

Para caracterizar a cultura organizacional, autores como Hofstede utilizam ideias de dimensões culturais, que, de acordo com o autor, podem explicar padrões de comportamento dentro daquele espaço amostral. Em seu trabalho mais conhecido, Hofstede realizou questionários com gerentes da IBM de países diferentes e identificou que as culturas organizacionais são diferentes entre si principalmente pelas suas práticas, enquanto as culturas nacionais podem ser diferenciadas de acordo com seus valores. Sendo assim, uma cultura nacional mais masculina como a americana, por exemplo, pode significar que, nas organizações, a prática da gestão é mais voltada para resultados (HILAL, 2006).

Essa forma de classificação influenciou os estudos realizados sobre a cultura organizacional brasileira como o de Barros e Prates (1996), que analisou o *estilo brasileiro de administrar* utilizando sistemas e subsistemas que interagem entre si à semelhança do trabalho de Hofstede. No entanto, como apontado por Freitas (1997), a importação de metodologias baseadas em modelos norte-americanos para o estudo da cultura, acabam deixando de lado as particularidades que compõem a cultura brasileira. Outra visão sobre



cultura brasileira e organizações é apresentada por Muzzio (2010) que traz a importância do conceito de “região” e sua relevância para interpretar as diferenças culturais regionais.

Além de Hofstede, os autores utilizaram como base teórica para os traços culturais brasileiros obras de autores como Sérgio Buarque de Holanda, Roberto DaMatta e Gilberto Freyre. O uso desses autores é recorrente nos trabalhos que tratam da cultura brasileira e, por esse motivo, os traços descritos por eles são reproduzidos nas pesquisas sem que haja reflexão ou questionamento acerca das relações de causalidade assumidas (ALCADIPANI; CRUBELATE, 2013). De acordo com o trabalho feito por Alcadipani e Crubelate (2013), os estudos sobre cultura organizacional brasileira costumam apresentar as seguintes características: a influência do trabalho de Hofstede na forma de definir os traços de cultura e a sua aceitação acrítica; a utilização de forma abrangente do referencial histórico sobre cultura brasileira e sua aplicação em larga escala sem levar em conta diferenças regionais e as influências do desenrolar dos anos, o que leva a uma assunção de que a cultura brasileira pode ser tida como homogênea e abrangente; a presença de juízo de valor sobre o que é um traço cultural desenvolvido ou “subdesenvolvido” e a sua influência no desenvolvimento industrial, ou falta dele, no caso brasileiro, de uma nação.

Estudos mais antigos sobre cultura brasileira, como o de Amado e Brasil (1991), também trazem essa relação de causa e efeito na gestão brasileira ao afirmar que a forma de ser do brasileiro tem origem no processo histórico enquanto colônia de exploração pelos portugueses. O próprio Sérgio Buarque de Holanda (2014), em seu livro *Raízes do Brasil*, afirma que a tentativa dos portugueses de trazerem para nossas terras a cultura europeia é um fato que até hoje produz consequências no nosso modo de agir. Ainda de acordo com o autor, até hoje somos sendo “desterrados em nossa terra”.

No entanto, conforme dito por Muzzio (2010), não há apenas um único Brasil a ser estudado, mas diversos “brasis” que merecem ser conhecidos levando-se em conta as ambiguidades já identificadas no país (DAMATTA, 1986). Além disso, as diferenças culturais também ganham importância com o processo de globalização que traz à tona, não só diferenças regionais dentro de um único país, mas uma mistura cultural entre países que começam a interagir devido à criação de blocos econômicos e à expansão internacional de empresas (FREITAS, 2007).

Diante do que foi exposto, é possível observar que a cultura organizacional é uma área com potencial de pesquisa e lacunas a serem exploradas. Uma delas é a prevalência do ponto de vista dos gestores durante a pesquisa, outra é o uso constante de referenciais teóricos

baseados em modelos estrangeiros que não levam em conta as particularidades da realidade brasileira. Uma terceira lacuna a ser explorada é a busca pela legitimação de traços culturais locais característicos de cada região brasileira (ALCADIPANI; CRUBELATE, 2003; MUZZIO, 2010; FREITAS, 1997). Desta forma, este trabalho busca explorar a lacuna deixada pela prevalência do ponto de vista de gestores ao abordar o ponto de vista de estudantes sobre a cultura brasileira nas organizações onde estagiam, dentro da cidade do Rio de Janeiro.

Sendo assim, o problema dessa pesquisa é: Como os alunos do curso de Administração da UFRJ percebem a influência da cultura brasileira nas práticas de gestão dentro das organizações?

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Descrever qual a percepção que os alunos de graduação do curso de Administração da UFRJ possuem sobre a influência da cultura brasileira nas práticas de gestão dentro das organizações.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar e descrever os traços da cultura brasileira que são mais comumente citados na literatura e suas formas de manifestação na prática da gestão;
- Identificar os traços da cultura brasileira que os alunos do curso de Administração percebem nas práticas de gestão das organizações onde estagiam/estagiaram;
- Relatar a opinião que os alunos possuem sobre os traços descritos da cultura brasileira;

## 1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa foi realizada com alunos dos dois últimos períodos do curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, durante o mês de setembro de 2019. Foi definido como critério para participação dos alunos: estar estagiando já ter

estagiado durante o curso e se disponibilizar a participar da entrevista pessoal divulgada na página do curso em rede social e no grupo de Whatsapp.

Não foram delimitados critérios de tipo de empresa (pública ou privada) e nem de área de atuação do estudante.

#### 1.4. JUSTIFICATIVA

De acordo com dados do MEC (2018), o curso de Administração é o 3º curso que mais atrai estudantes para matrícula por ano. Essa grande procura pode ser justificada pela vasta possibilidade de atuação do administrador, uma vez que os alunos procuram o curso por motivos que variam desde afinidade pela área e influência familiar, até a possibilidade de seguir carreira pública (SILVA *et al*, 2005). O curso de Administração da UFRJ recebe, em média, 100 alunos por ano e apresenta um índice de evasão em declínio nos últimos semestres chegando a zero em 2018.2 (UFRJ, 2018). Contrariando o estigma social de que quem vai fazer Administração “não sabia o que queria” ou escolhe por “ser um curso fácil”, o trabalho de Silva *et al* (2005) mostra que mais de 50% dos entrevistados discordam totalmente desse tipo de afirmação sobre a escolha do curso de graduação.

No mercado de trabalho, o administrador, torna-se responsável por processos de tomada de decisão em organizações que podem ir desde ONGs e empresas familiares até multinacionais. Durante toda a história do desenvolvimento das civilizações e da vida humana sistematizada, as organizações exercem um grande poder de influência e, por esse motivo, acabam projetando alguns de seus valores na sociedade (ALCADIPANI; ROSA, 2011).

A maioria dos estudos sobre cultura organizacional leva em conta o ponto de vista dos gestores das empresas o que, muitas vezes, não corresponde à realidade e não reflete o ponto de vista dos funcionários, como é o caso do trabalho de Macêdo (2002) sobre cultura e poder numa organização familiar, cujos sujeitos da pesquisa foram apenas diretores e gerentes. Trabalhos como de Cavedon (2004) trazem outra visão da cultura ao estudar seus elementos no mercado público de Porto Alegre a partir do ponto de vista dos funcionários em geral, não somente dos gestores. É o caso, também, do estudo sobre aspectos da sociedade relacional em uma organização financeira feito por Fernandes e Hanashiro (2015), que estudaram a percepção de mais de 300 funcionários de diversos níveis sobre o jeitinho brasileiro.

Sendo assim, este trabalho busca preencher uma lacuna e trazer o olhar dos estudantes sobre a cultura brasileira. Neste trabalho, a cultura brasileira é vista de um ângulo diferente ao se trazer à tona as vozes de uma nova geração que ainda não está em posições estratégicas nas empresas, mas que já pode observar e, de forma crítica, questionar as práticas dentro das organizações.

São muito discutidas na literatura a cultura organizacional e sua importância para o desempenho das empresas, buscando-se formas de gerenciá-la para aumento dos lucros e produtividade (HILAL, 2006). No entanto, pouco se fala sobre a importância de acolher as particularidades da cultura do local no qual a organização está inserida. Este estudo busca dar continuidade às reflexões já feitas sobre o problema de se generalizar os traços da cultura brasileira em um país tão diverso como o Brasil (ROSA; ALCADIPANI, 2013; ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2013). Busca, também, como dito por Rosa e Alcadipani (2013) fugir da lógica colonial ao mudar a origem do olhar para a cultura brasileira. O olhar deixa de partir do gestor ou do colonizador e se desloca para o estudante de Administração que, ainda em processo de aprendizagem, pode enxergar de outra forma as práticas de gestão das empresas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho está organizado da seguinte forma: primeiramente, buscou-se definir o que é cultura. Ciente de se tratar de um termo bastante amplo e, muitas vezes, subjetivo, foi feita a opção por uma definição com base nas ideias encontradas com mais frequência na literatura. Depois, trouxemos a junção de cultura com organizações, buscando construir uma base teórica para compreender como esses dois conceitos se relacionam tanto teoricamente, quanto na prática. A terceira e última parte trata da essência deste trabalho que é a cultura brasileira, para isso, trouxemos um breve relato sobre as influências colonizadoras no país e como isso se reflete na nossa cultura. Conforme dito por Barros e Prates (1996), há duas possibilidades principais de aprofundamento do estudo da cultura: o inventário de traços e a estrutura do seu funcionamento. De acordo com os autores, o inventário de traços é uma forma mais simples de estudar a cultura que consiste em coletar elementos, com base nas observações sociais, que possam ser representativos dessa sociedade. Estudar a estrutura de funcionamento da cultura é uma abordagem mais complexa que consiste em entender a dinâmica existente na interação destes traços. Sendo assim, neste trabalho, optou-se pela análise da cultura brasileira através de traços que aparecem com maior frequência na literatura.

### 2.1 O QUE É CULTURA?

A cultura apresenta diferentes definições variando de acordo com a área ou o autor em questão. Apesar de ser um conceito originariamente antropológico, os estudiosos de Administração tomam emprestadas algumas ideias e, a partir delas, desdobram novas definições que possam ser aplicadas nas organizações de uma forma mais pragmática (MASCARENHAS, 2002). Para esse trabalho, com base na literatura pesquisada, a definição adotada de cultura é: “um conjunto de conhecimentos e pressupostos básicos, munidos de significados particulares, compartilhados por determinadas pessoas de um mesmo grupo” (FREITAS, 2007). A essa definição, também acrescentamos a questão do aprendizado grupal e coletivo da cultura através de processos de socialização e comunicação (BARROS; PRATES, 1996). Por se tratar de um arcabouço de valores compartilhados por um mesmo grupo, o conceito de cultura só faz sentido quando colocado de forma coletiva, não havendo sentido individualmente (LACERDA, 2011). Por mais que os indivíduos possam e, muitas vezes, ajam de forma descolada do conjunto de pressupostos culturais, na maior parte do

tempo, eles agem em conformidade com os valores culturais nos quais estão inseridos. No entanto, ainda que seja influenciada e, por sua vez, também exerça influência sobre os indivíduos, os processos de mudança de cultura são lentos e resultados do acúmulo da mudança de diversos indivíduos isolados (ADLER; JELINEK, 1986).

Dentro de um país, a cultura pode ser vista como uma forma de linguagem que orienta e, de certa forma, conduz o modo de agir daqueles indivíduos que ali habitam, sendo uma condição humana que, ao mesmo tempo que molda, também é moldada pelo homem (MUZZIO; COSTA, 2012). Motta e Caldas (1997) também acrescentam ao conceito de cultura a ideia de aprendizado e o modo como uma comunidade satisfaz suas necessidades em resposta às condições do ambiente no qual está inserida, podendo ser, também, a adaptação em si ao ambiente. D'Iribarne (1989 apud. MOTTA; CALDAS, 1997) ressalta que, apesar de não ser um traço fixo, ela está presente na sociedade influenciando as relações interpessoais, bem como relações de poder e até mesmo as organizações.

Com mais de 160 definições na literatura (PIRES; MACÊDO, 2006), o conceito de cultura traz sempre alguns elementos em comum em todas essas definições: a ideia do aprendizado coletivo como forma de adaptação ao local onde o grupo está inserido (MOTTA; CALDAS, 1997; BARROS; PRATES, 1996); relativa maleabilidade, ainda que através de um processo demorado (ADLER; JELINEK, 1986); capacidade de influenciar e ser influenciada pelo grupo em questão e forma de diferenciação de um grupo para outro (DAMATTA, 1986; FREITAS, 2007; BARROS; PRATES, 1996). Dessa forma, falar de cultura é falar de pessoas, hábitos, valores e comportamentos grupais que, muitas vezes, sequer são percebidos pelos sujeitos envolvidos nesse processo.

## 2.2 CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Barros e Prates (1996), as empresas devem ser entendidas como locais de socialização e aculturação, responsáveis por desempenhar funções socioculturais que vão além do simples papel econômico e empreendedor. Além disso, as organizações exercem cada vez mais influência sobre a conduta individual das pessoas que ali estão inseridas (MACÊDO; 2002).

O campo teórico de cultura organizacional inaugurou uma área de conhecimento que trouxe para os holofotes elementos que costumavam ser ignorados pela Administração hegemônica baseada em saberes racionais e objetivos (BARBOSA, 1996; FREITAS, 2007). Enquanto discurso, a cultura organizacional se consolida durante os anos de 1980, recebendo

atenção, não só da área acadêmica, mas de revistas de negócios como *Fortune* e *Business Week*, e até mesmo de jornais como *The New York Times*, que levaram o tema ao público em geral (FREITAS, 2007). No Brasil, o tema é um dos temas mais frequentemente abordados por autores brasileiros nos trabalhos do EnANPAD e, ainda assim, as fontes mais frequentemente utilizadas são de origem anglo-saxônica (RODRIGUES; CARRIERI, 2001).

O interesse por essa área pode ser explicado pelo desejo de se controlar e gerenciar os atributos da cultura na tentativa de aumentar lucros e produtividade da empresa (HILAL, 2006; MASCARENHAS, 2002; BARBOSA, 1996) e também pela influência, positiva ou não, que a cultura exerce no dia-a-dia da gestão (BARBOSA, 1996). Conforme lembram Barros e Prates (1996), durante os anos 50 e 60 havia uma crença de que os princípios da administração e suas técnicas podiam ser aplicados de forma universal. No entanto, com o surgimento de empresas multinacionais, as diferenças ficaram evidentes a partir do momento em que os fatores econômicos não conseguiam se sobrepor aos fatores sociais e culturais.

Para Motta e Vasconcelos (2017), a cultura organizacional pode ser vista como uma variável que muda com o tempo e focaliza o aspecto interno e relacional das organizações. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), é a forma como os funcionários percebem as características culturais da empresa, independentemente de juízo de valor sobre elas.

Barbosa (1996) questiona o uso do termo “cultura organizacional” de forma acrítica pelo meio acadêmico, o que acaba trazendo conflitos de definições e, segundo a autora, desloca o interesse do estudo da prática da administração para as instituições (organizações) limitando, portanto, o estudo da cultura em sua forma mais subjetiva. Para a autora, a cultura organizacional tem como foco um tipo específico de organização: as empresas. E, por esse motivo, acaba preterindo organizações mais modestas, como as familiares, que também apresentam características e traços culturais que lhes são peculiares. Além disso, ao restringirmos a tarefa de administrar às empresas, estamos repetindo os valores essencialmente norte-americanos que possuem os empreendimentos privados como principais responsáveis pela expansão e integração do território nacional. Rodrigues e Carrieri (2001) também criticam o fato de muitos estudos sobre cultura organizacional não levarem em conta particularidades das empresas estudadas e, ainda assim, partirem para generalizações com base nos resultados obtidos.

## 2.3 CULTURA BRASILEIRA

A identidade cultural é formada por uma combinação de diversos fatores como antecedentes históricos-geográficos, econômicos, institucionais e simbólicos (MUZZIO; COSTA, 2012). O Brasil, por seu histórico de uma colonização voltada para exploração e com fortes influências negras e indígenas, possui uma cultura diversa e heterogênea. (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003). Hilal (2006), no entanto, argumenta que o Brasil seria definido melhor como uma *mistura* do que como *diversidade*, sendo um país onde as instituições operam tanto pelas relações interpessoais quanto pelas regras gerais. Conforme é descrito por DaMatta (1986), o Brasil é um país caracterizado pela ambiguidade no cotidiano.

A ideia da miscigenação como parte da base da construção da sociedade brasileira foi trazida à tona na obra *Casa Grande e Senzala* de Gilberto Freyre. Neste livro, ainda muito citado em trabalhos sobre cultura brasileira, o autor descreve como se davam as relações entre portugueses, índios e escravos. Por mais que muito do que foi descrito nesta obra tenha sido utilizado para definição da cultura brasileira e seu histórico durante o processo de colonização, já existem outros autores que criticam o tom romântico com o qual Freyre descreveu todo esse processo. Para Schwarcz (2012), por exemplo, a obra de Gilberto Freyre mantém os conceitos de superioridade e inferioridade de raça, além de glamourizar a violência ocorrida durante a época de vigência da escravidão no Brasil.

Ainda de acordo com Schwarcz (2012), a visão do colonizador sobre a América, uma terra exótica, porém imperfeita e decaída, permitiu a consolidação da ideia da América e do seu povo como inferior a partir do século XIX. Essa visão também trouxe como consequência a visão da cultura brasileira como inferior.

Assim como destacado por Schwarcz, Amado e Brasil (1991) também ressaltam a forma de agir do brasileiro como consequência de sua história de colonização e pelo fato de ser um país subdesenvolvido. Para os autores, o Brasil só irá conseguir se desenvolver de uma forma adequada caso seja capaz de reconhecer e abraçar de uma forma positiva sua própria identidade cultural, o que mostra, mais uma vez, a existência de uma visão do que é a cultura “correta” ou “desenvolvida” que teve origem eurocêntrica. Essa visão da própria cultura como inferior, que acaba sendo reproduzida pelos próprios brasileiros e nos estudos da cultura, é resultado da importação de um conjunto de valores estrangeiros e de uma produção acadêmica baseada, principalmente, em autores colonizadores.



Tentar definir uma única cultura brasileira é difícil tanto pelas dimensões continentais do país quanto pelas particularidades que podem ser observadas em diferentes regiões do país. No entanto, alguns traços parecem se reproduzir, em maior ou menor escala, pelo Brasil como um todo. E é sobre esses traços que este trabalho pretende se apoiar com objetivo de identificar suas possíveis influências nas práticas da gestão.

Em seu livro *O Estilo Brasileiro de Administrar*, Barros e Prates (1996) buscam definir um modelo de gestão brasileiro e dividem o modo de ação da cultura brasileira em quatro subsistemas (formal, líderes, pessoal e liderados) que interagem entre si através da postura de espectador, evitação de conflito, personalismo e concentração do poder. Essas características, por sua vez, ao interagirem entre si trazem à tona a flexibilidade, formalismo, paternalismo e lealdade pessoal.

Em 2008, Chu e Wood trouxeram uma análise de artigos publicados acerca do tema cultura organizacional brasileira e identificaram seis traços essenciais que caracterizam essa cultura: jeitinho, desigualdade de poder e hierarquia, flexibilidade, plasticidade, personalismo e formalismo. Os autores também identificam outros traços menos marcantes, mas, ainda sim presentes, mesmo que de forma mais periférica, nas organizações brasileiras. São eles: leve orientação a valores femininos, reduzida orientação para ação e planejamento, ineficiência na gestão do tempo, desconforto perante conflitos e postura de expectador. Neste trabalho, os autores identificaram a visão que executivos possuem sobre os traços descritos na produção bibliográfica existente e puderam notar visões negativas e também atualizadas sobre dimensões como o jeitinho brasileiro.

Alcadipani e Crubellate fizeram um trabalho em 2003 visando problematizar as generalizações acerca do que a literatura chama de “cultura organizacional brasileira” e encontraram pontos em comum nos trabalhos estudados, sendo eles: a influência do trabalho de Hofstede, análise dos traços culturais a partir das origens históricas, e o uso de juízo de valor sobre os traços culturais com definições de culturas superiores e inferiores umas às outras.

No entanto, caracterizar a cultura como única dentro de um país diverso, tanto étnica quanto socialmente, como o Brasil, pode ser um reducionismo arriscado. Mesmo em termos organizacionais, o país apresenta uma variação que vai desde pequenas empresas artesanais e fazendas com mão-de-obra análoga à escravidão até parques industriais com multinacionais de alta tecnologia (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003). Além disso, a visão do pesquisador acaba sendo influenciada pela bibliografia que lhe dá embasamento teórico, uma

vez que a maior parte da literatura produzida e consultada na área de cultura organizacional é de origem norte-americana, é de se esperar que as análises sobre cultura brasileira apresentem resquícios da visão norte-americana (VERGARA, 2001).

A diversidade de culturas organizacionais dentro do próprio Brasil também já foi levantada pelo modelo proposto por Muzzio e Costa (2012). No artigo, os autores demonstram que a multiplicidade cultural no Brasil gera diferentes culturas organizacionais justificando estudos diferentes de acordo com a região. Uma vez que uma organização opera dentro do contexto no qual está inserida e elementos geográficos podem ser significadores da cultura, é esperado que existam diferenças de uma região para outra, ainda que estejam todas dentro da mesma nação.

Baseado na literatura consultada para este trabalho, foi possível observar a recorrência de forma mais frequente entre os autores citados de alguns traços específicos. Sendo assim, definiu-se que os traços a serem estudados serão: jeitinho, personalismo, paternalismo, aversão a conflitos, fascínio pelo estrangeiro e concentração e distância do poder (BARROS; PRATES, 1996; CHU, 2010; DAMATTA, 1986; HOLANDA, 2014; MOTTA; ALCADIPANI, 1999).

### 2.3.1 “Jeitinho”

Roberto DaMatta (1986) descreve o “jeitinho” brasileiro como uma forma de navegação social, uma forma de contornar os excessivos formalismos da sociedade brasileira e sobreviver em meio a tantas ambiguidades. Para o autor, é o “jeitinho” que equilibra o sujeito das leis universais com a “pessoa”, sujeito das relações pessoais; que equilibra o impessoal com o pessoal. Desse modo, a lei é contornada sem maiores danos e sem sofrer “mágoas” ou “chateações”, uma vez que a lei universal não tem sentimentos.

A prática do “jeitinho” é descrita por Motta e Alcadipani (1999) como uma reinterpretção de determinada norma ou lei por parte de quem é o responsável por garantir seu cumprimento. Consiste em reavaliar a situação e permitir que esta norma seja contornada para que o solicitante atinja seu objetivo. Os autores ainda observam que há um pequeno “empoderamento” do operante do “jeitinho” na medida em que este se torna responsável por decidir como e quando as normas podem ser contornadas.

É interessante observar, por exemplo, a forma como os funcionários enxergam a prática do “jeitinho” em um ambiente burocrático de uma instituição pública. Para muitos

deles, há preocupação de não se limitar pelas regras vigentes de modo a garantir o atendimento do cidadão e a eficiência administrativa (SARAIVA, 2002). Esse pensamento corrobora o que DaMatta (1986) descreve sobre o “jeitinho”, que é o meio como o brasileiro consegue operar num sistema de regras que pouco tem a ver com a realidade social do país. No entanto, em se tratando, principalmente, de instituições públicas, torna-se essencial diferenciar o “jeitinho” da prática criminosa da corrupção. O “jeitinho” é uma prática pacífica e, até mesmo, legítima de resolver problemas, enquanto a corrupção envolve ganho financeiro para uma das partes, o “jeitinho” é a manifestação da sociedade relacional, resolução de um conflito ou problema através de afinidades e afeto (MOTTA; ALCADIPANI, 1999).

Um outro ponto ligado diretamente ao “jeitinho” é o formalismo, que pode ser caracterizado como a diferença entre o que está escrito e o que acontece na prática, sem que desta divergência entre a lei e a prática ocorra punição para os envolvidos (RIGGS, 1964 apud. MOTTA; CALDAS, 1997). Ou seja, enquanto DaMatta focaliza sua descrição na operação do “jeitinho”, podemos dizer que ele surge como manifestação do formalismo brasileiro.

No entanto, ainda que em sua origem o conceito do “jeitinho” não tivesse qualquer concepção negativa, e que a visão das pessoas num cenário de pré-globalização fosse do “jeitinho” como flexibilidade e criatividade diante dos desafios, o cenário pós-globalização trouxe a ressignificação deste traço, que passou a ser visto de uma forma mais crítica como algo negativo para o país, falta de profissionalismo e comportamento amador (CHU; WOOD JR., 2008).

### 2.3.2 Personalismo

O Brasil, por ser uma sociedade baseada, principalmente, nas relações, constituiu um terreno fértil para o desenvolvimento do traço de personalismo. Na nossa sociedade, as redes de relacionamentos são mais importantes do que o conhecimento técnico, muitas vezes. (CHU, 2010). Sérgio Buarque de Holanda (2014) resgata o personalismo na História do Brasil ao constatar que, raramente, houve um sistema administrativo nacional baseado em saberes técnicos. De acordo com ele, no Brasil falta a impessoalidade que caracteriza a burocracia de Weber.

Um outro ponto ligado ao traço do personalismo brasileiro é a dificuldade de se

separar o que é público do que é privado, o que é a “casa” do que é a “rua” (DAMATTA, 1986). Para o brasileiro, manter relações impessoais sem qualquer fundo emocional não é natural, a necessidade de construir intimidade, trazer para perto do coração do “homem cordial” é observada até mesmo com os santos como, por exemplo, com santa Teresa de Lisieux que, para o católico nacional, atende pelo carinhoso nome de Santa Teresinha (HOLANDA, 2014).

Essa mistura tão típica brasileira da “casa” com a “rua” também se manifesta através da mistura da vida e relações pessoais com relações de trabalho. Em um estudo no mercado público de Porto Alegre, Cavedon (2004) identificou traços de personalismo na fala dos vendedores que achavam importante e valioso manter relações de amizade com os outros trabalhadores, um deles chegando a afirmar, inclusive, que era como “uma família”.

Macêdo (2002) realizou um estudo sobre cultura e poder em organizações familiares, nesse tipo de organização, o traço do personalismo aparece de forma muito evidente. Promoções e gratificações são concedidas com base em critérios de lealdade e confiança, ao mesmo tempo em que as relações afetivas são supervalorizadas e há dificuldade de separação entre o emocional e racional. Além disso, para Machado (2005), o personalismo é, acima de tudo, um importante traço na construção da identidade organizacional e individual do brasileiro.

### 2.3.3 Concentração e distância do poder

Um aspecto ligado à concentração e à distância do poder dentro do Brasil é a questão da hierarquia. Freitas (1997) fala da hierarquia lembrando as origens históricas da formação social brasileira, relações formadas com base no modelo escravocrata, no qual o grupo ordenado e reprimido está sempre à distância dos senhores, ficando sempre separado e calado e dando origem a uma estratificação social rígida.

Motta (2000) fala da grande distância do poder do Brasil e atribui esse fato ao passado escravocrata, bem como à grande diferença na distribuição de renda no país. Ainda de acordo com o autor, a sedução e rigidez são duas formas de poder muito utilizadas nas estruturas extremamente hierarquizadas e burocratizadas do país. A sedução, conforme descrito por Motta (2000) com base no trabalho de Hofstede, é um mecanismo de controle feminino, enquanto a rigidez é masculino, sendo o feminino a dimensão voltada para as pessoas, para o lado humano, e a masculina, voltada para o material. Dentro das dimensões propostas por

Hofstede, o Brasil situa-se no “meio do caminho” entre o feminino e o masculino, sendo difícil enquadrá-lo em uma das duas (MOTTA, 2000).

Para Chu (2010), a relação dos brasileiros com o poder apresenta aspectos como fascínio pela autoridade e posições de comando, aversão a ser “comum” e valorização dos símbolos de poder. DaMatta (1986) também trata das relações do brasileiro com o poder ao escrever sobre as “festas da ordem”, celebrações simbólicas nas quais as relações sociais são mantidas da mesma forma como operam no dia a dia, com suas diferenças e aspectos hierárquicos.

DaMatta (1986) fala que as festas são oportunidades de se descobrir talento, beleza, classe social, preconceito e alegria. Durante essas ocasiões, a pessoa toma consciência de que não pode participar de determinada festividade porque não é daquela classe social ou porque não faz parte de determinado grupo, reproduzindo as relações sociais do dia a dia. Tomando como exemplo os rituais religiosos da Igreja Católica, temos as festividades mantendo o ordenamento vertical tão recorrente no cotidiano brasileiro. Deus, Virgem Maria e os santos, nesses casos, representam as autoridades que continuam a uma certa distância do ‘povo’ nas procissões, onde as autoridades são o foco do ritual e permanecem separadas do povo em geral por uma grossa corda que também envolve as autoridades eclesiásticas.

#### 2.3.4 Paternalismo

Outro traço da cultura brasileira comumente identificado em organizações é o paternalismo, cuja origem na sociedade brasileira está profundamente ligada às relações que eram estabelecidas durante a colonização entre os senhores de engenho e seus escravos. O mesmo patrão que escravizava, era o que oferecia a casa e o sustento, resultando, daí, uma relação permeada pela ambiguidade (DAMATTA, 1986). Historicamente, a família patriarcal do engenho foi quem forneceu o modelo de poder e obediência na sociedade brasileira, tendo como consequência a centralização do poder nas mãos de uma única figura e a rigidez moral (FREITAS, 1997).

Para Barros e Prates (1996), o paternalismo surge da interação entre o personalismo e a concentração de poder e se manifesta de duas formas: patriarcalismo e patrimonialismo. O patriarcalismo seria um reflexo da formação familiar brasileira na qual a figura do patriarca é o centro daquele clã, enquanto o patrimonialismo está mais ligado à hierarquia, traduzindo-se na aceitação, por parte dos membros, da vontade do patriarca.

Dentro das organizações, o paternalismo costuma se materializar na visão do patrão

como um “pai”, que manda, mas também acolhe (FREITAS, 1997). No trabalho de Machado (2005), o paternalismo surge como traço da cultura brasileira, bem como a metáfora da família, que parece ser uma constante nos estudos de cultura brasileira nas organizações. Macêdo (2002), por sua vez, também identificou o paternalismo em seu estudo com organizações familiares.

Conforme dito por Davel e Vasconcelos (1997), a dimensão paterna observada na família brasileira ultrapassa as fronteiras sociais e atingem o universo das organizações influenciando a sua dinâmica gerencial. Essa característica foi observada pelo autor em seu trabalho com uma empresa de alimentos do Espírito Santo e corrobora o que é dito por DaMatta (1986) sobre a fluidez dos limites entre o locus da Casa e da Rua na sociedade brasileira. Davel e Vasconcelos (1997) definem como sendo três os elementos que caracterizam uma organização com a dinâmica do “pai-patrão”, sendo eles: presença constante do patrão nos locais de produção, relações sociais concebidas conforme o modelo familiar e aceitação do modelo por parte dos trabalhadores. De acordo com os autores, neste caso, o paternalismo funciona como um mecanismo de controle, oferecendo símbolos e valores que traduzem um modelo de ordem a ser seguido pelos funcionários em troca do arquétipo do vínculo familiar reproduzido dentro da empresa.

### 2.3.5 “Culto” ao estrangeiro

Caldas (1997) usa a expressão “santo de casa não faz milagre” para descrever o fascínio do brasileiro por tudo que “vem de fora”. De acordo com o autor, esta é uma construção do imaginário baseada no que ele chama de arquétipo do estrangeiro que não ocorre somente dentro das organizações, mas também se repete nas esferas social, econômica e cultural. Na sociedade em geral, alguns elementos são responsáveis pela propagação da crença de valorização do estrangeiro como o Estado, a imprensa, a educação e os próprios profissionais (DAVEL; VASCONCELOS, 1997).

Para Chu e Wood (2008), o gosto pelo estrangeiro tem origem na colonização portuguesa que, conforme dito por autores como Sérgio Buarque de Holanda (2014), tem traços e características particulares que não se assemelham a outras nações europeias. De acordo com o autor, os portugueses apresentavam uma personalidade com pouca disposição para o trabalho e, por esse motivo, acabaram desenvolvendo um espírito aventureiro de explorador na busca pela “prosperidade sem custo”. Além disso, em países colonizados, como o Brasil e outros da América Latina, o progresso não ocorre de forma interna e

legitimada pelos resultados (MOTTA, 1997), mas sim, chega importado diretamente do “Primeiro Mundo” e aqui é aplicado sem levar em conta as particularidades locais (HOLANDA, 2014).

Nas organizações, é comum a absorção acrítica de técnicas e práticas estrangeiras com a crença de que são melhores e mais modernas, ignorando o pano de fundo particular da realidade brasileira e, muitas vezes, menosprezando as soluções e alternativas nacionais (DAVEL; VASCONCELOS, 1997). Essa absorção também é responsável por legitimar a organização perante a sociedade com a justificativa de aumentar a competitividade. É interessante observar que não é só em relação às organizações que ocorre a cobrança por esse mimetismo estrangeiro. Caldas (1997) ressalta que também é cobrado do indivíduo que transita nas organizações o conhecimento e vivência no estrangeiro para que ocorra a sua aceitação na empresa.

### 2.3.6 Aversão a conflitos

De acordo com Barros e Prates (1996), uma das consequências das relações hierárquicas entre os brasileiros nas organizações é um conflito latente sempre presente. Nas organizações, esses conflitos são tratados em círculos fechados, de forma a harmonizar os interesses das partes envolvidas e evitar a ruptura dos relacionamentos.

Sérgio Buarque de Holanda (2014) traz a figura do “homem cordial” que combina com a aversão a conflitos tipicamente brasileira. Além de reforçar a questão histórica que culminou em processos hierárquicos confusos e misturas entre o pessoal e o impessoal, o autor também afirma que a cordialidade, tão afeita aos estrangeiros que visitam o Brasil, é mais uma máscara superficial que protege o indivíduo do contato com seu interior sensível e emotivo. É ainda uma forma de proteção e resistência que permite a organização social. A cordialidade como forma de respeito é uma busca também pela construção de vínculos mais íntimos similares aos experimentados nas relações familiares.

Chu (2010) também traz a aversão a conflitos dos brasileiros e atribui esse fato ao alto grau de lealdade dos liderados ao líder e à preocupação com as relações pessoais. Por estes motivos, é difícil que ocorram situações de conflito aberto. Um outro ponto abordado pela autora é o medo e desconforto dos brasileiros frente a confrontos e o uso do humor e ironia para contornar essas situações. Recursos que também são utilizados para transmissão de mensagens difíceis e em situações complexas e ambíguas.

Considerando o que foi exposto nos itens anteriores, os traços da cultura brasileira a serem buscados nas entrevistas, bem como seus respectivos indicadores e referências, estão resumidos no quadro a seguir.

Quadro 1 - Traços da cultura brasileira e seus indicadores

<b>Traço cultural</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Referência</b>
“Jeitinho”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divergência entre a teoria e a prática (formalismo) - regras inadequadas à prática social;</li> <li>- Necessidade de flexibilização das regras;</li> <li>- Mediação entre a lei e a pessoa em situações especiais;</li> </ul>	DaMatta (1986) Fernandes e Hanashiro (2015)
Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca por relacionamentos próximos no ambiente de trabalho;</li> <li>- Qualidade dos relacionamentos refletindo a qualidade do ambiente de trabalho;</li> </ul>	Barros e Prates (1996) DaMatta (1986) Fernandes e Hanashiro (2015)
Paternalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visão do chefe como figura paterna (pai, mentor, guia);</li> <li>- Dependência e subordinação;</li> </ul>	DaMatta (1986) Freitas (1997)
Aversão a conflitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconforto com conflitos;</li> <li>- Prática de evitar situações de conflito;</li> <li>- Cordialismo como forma de evitar conflitos;</li> </ul>	Barros e Prates (1996) Chu (2010) Holanda (2014)
Culto ao estrangeiro; Plasticidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ídolos e gurus estrangeiros;</li> <li>- Admiração por técnica e práticas estrangeiras;</li> <li>- Admiração pela cultura estrangeira;</li> </ul>	Chu (2010) Chu e Wood (2008)
Concentração e distância do poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralização das decisões em poucas pessoas;</li> <li>- Aceitação da distância do poder;</li> <li>- Status e autoridade valorizados;</li> </ul>	Chu e Wood (2008) Freitas (1997)

Fonte: Elaboração própria



### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Para esse trabalho, optou-se pela pesquisa qualitativa, uma vez que se deseja trazer à tona os elementos subjetivos da cultura brasileira no cotidiano da gestão através da fala dos entrevistados. Conforme dito por Macêdo (2002), a pesquisa qualitativa é desenhada de forma a se capturar o ponto de vista do sujeito que se pesquisa e evitar a imposição de categorias definidas pelo pesquisador.

Quanto aos meios, pode ser classificada como pesquisa de campo, uma vez que a pesquisa foi realizada através de entrevistas que buscam dispor de elementos para explicar um determinado fenômeno e também como bibliográfica por utilizar artigos e livros disponíveis para o estudo sistematizado sobre o tema. Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, uma vez que busca expor as características de um fenômeno e correlacionar suas variáveis sem a pretensão de explicá-lo (Vergara, 2005).

#### 3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

O processo de definição dos entrevistados levou em consideração os seguintes critérios: ser estudante do curso de Administração da UFRJ e estagiar ou já ter estagiado em alguma organização. Não foi exigido tempo mínimo de permanência e nem área de atuação específicas nas organizações de forma a garantir a diversidade do grupo de entrevistados.

A escolha por esse grupo baseia-se na tentativa de fugir do senso comum nos trabalhos sobre cultura que costumam entrevistar e mapear a cultura com base na visão dos gestores. Além disso, também foi priorizado o critério de acessibilidade aos entrevistados e facilidade de contato. Sendo assim, as características dos sujeitos entrevistados para este trabalho estão registradas no quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Sujeitos da pesquisa

<b>Entrevistado</b>	<b>Gênero</b>	<b>Período</b>	<b>Tipo de empresa / Setor estagiário</b>
01	Feminino	9º	Privada / Marketing
02	Feminino	9º	Pública / Administrativo
03	Feminino	9º	Pública / Administrativo
04	Masculino	9º	Pública / Diretoria
05	Feminino	8º	Privada / RH
06	Feminino	8º	Privada / Administrativo
07	Masculino	8º	Privada (empresa familiar) / Marketing

Fonte: Elaboração própria

### 3.3 ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Uma vez que o trabalho se trata de uma pesquisa qualitativa, o instrumento utilizado foi um roteiro composto de sete perguntas sobre o cotidiano da gestão nas empresas onde os estudantes trabalham ou estagiam, conforme quadro 3.

O roteiro foi elaborado com base nos traços identificados na literatura e nos indicadores identificados para cada traço conforme explicitado no quadro 1. Foram feitas perguntas que buscassem identificar as dimensões estudadas na revisão de literatura deste trabalho.

### 3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta dos dados foi feita através de 7 entrevistas individuais, de aproximadamente 20 minutos, realizadas no *campus* da Praia Vermelha da UFRJ, gravadas e transcritas com auxílio do aplicativo nativo do celular “Gravador de voz”, que permite a transcrição simultânea à fala do entrevistado.

Os alunos selecionados foram aqueles que apresentaram disponibilidade para realização da entrevista presencial e que atendessem aos critérios de serem estudantes do curso de Administração e estagiar ou já ter estagiado durante a graduação.

Quadro 3 - Quadro com roteiro de entrevista baseado nos traços da cultura brasileira

<b>Categoria / traço</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Categorias intermediárias / indicadores</b>
“Jeitinho”	Como são as regras na sua empresa? (Rígidas? Flexíveis? Variam?)	- Divergência entre a teoria e a prática (formalismo) - regras inadequadas à prática social;  - Necessidade de flexibilização das regras;  - Mediação entre a lei e a pessoa em situações especiais;
“Jeitinho”	Vocês costumam abrir exceções ou contornar as regras com frequência? As pessoas costumam “dar um jeitinho”?	- Divergência entre a teoria e a prática (formalismo) - regras inadequadas à prática social;  - Necessidade de flexibilização das regras;  - Mediação entre a lei e a pessoa em situações especiais;
Personalismo / Paternalismo	Como é a sua relação com colegas de trabalho? E com seus superiores?	- Busca por relacionamentos próximos no ambiente de trabalho;  - Qualidade dos relacionamentos refletindo a qualidade do ambiente de trabalho;  - Visão do chefe como figura paterna (pai, mentor, guia);
Aversão a conflitos	É comum ocorrerem conflitos na sua empresa? Como eles são resolvidos?	- Desconforto com conflitos;  - Prática de evitar situações de conflito;  - Cordialismo como forma de evitar conflitos;
Plasticidade	Que tipo de práticas e técnicas vocês usam no dia-a-dia? Vocês utilizam metodologias estrangeiras?	- Admiração por técnica e práticas estrangeiras;  - Admiração pela cultura estrangeira;
Concentração de poder	Como é o processo de tomada de decisão na sua empresa?	- Centralização das decisões em poucas pessoas;  - Aceitação da distância do poder;
Concentração de poder / Paternalismo	Como é o comportamento dos funcionários, em geral, em termos de iniciativa e participação nas decisões?	- Centralização das decisões em poucas pessoas;  - Aceitação da distância do poder;  - Dependência e subordinação;

Fonte: Elaboração própria.

### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

Seguindo o que é dito por Migueles (2003), este trabalho buscou analisar a cultura a partir da fala dos indivíduos, como ele vê e percebe estas características e buscar indícios e pontos que possam ser explorados posteriormente.

Para análise dos dados obtidos através das entrevistas foi usada a técnica de análise de conteúdo da professora Laurence Bardin, conforme descrito no artigo de Câmara (2013) que apresenta a aplicação metodológica desta técnica às pesquisas organizacionais. Sendo assim, definiram-se como unidade de registro frases ou conjunto de frases com conteúdo semântico que permitisse o enquadramento em determinada categoria. Estas unidades de registro foram então tabuladas em um quadro de acordo com as categorias semânticas que haviam sido definidas *a priori*: jeitinho, personalismo, paternalismo, aversão a conflitos e concentração e distância do poder, representando os traços da cultura brasileira a serem estudados. O traço plasticidade/fascínio pelo estrangeiro, que é descrito na literatura e foi definido como uma categoria *a priori*, não foi identificado nas transcrições das entrevistas tomando-se como base os indicadores definidos no quadro 1. Em relação a este tema, os alunos mostraram perceber o uso de metodologias nacionais e valorização de técnicas brasileiras, aspecto que será debatido no item 4.5.

Além das categorias *a priori*, foram identificados outros temas recorrentes nas falas dos entrevistados. Estes temas foram agrupados de acordo com a semântica e foi possível perceber que havia convergência de significado com traços já descritos da cultura brasileira, mas que não haviam sido definidos inicialmente como objetos deste trabalho.

Sendo assim, foram definidas as categorias *a posteriori*: postura de espectador, flexibilidade e aversão à sistematização do trabalho. Estas duas últimas foram agrupadas por critério de semântica, enquanto a categoria postura de espectador foi formada pela união dos grupos “falta de estímulo para ação” e “falta de autodeterminação”.

Aqui cabe ressaltar que as categorias definidas *a posteriori* também correspondem a traços já descritos da cultura brasileira, porém com menor destaque na literatura, por este motivo, eles não foram definidos como categorias *a priori*. No entanto, a repetição de percepções sobre os temas por parte dos entrevistados, tornou necessária a criação destas categorias para discussão dos resultados.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados encontrados nas entrevistas desta pesquisa trazem à tona a percepção que os estudantes de graduação possuem dos traços da cultura brasileira nas organizações com as quais tiveram contato. Nestes relatos, foi possível observar não só que as organizações são heterogêneas, mas também a visão dos entrevistados, que varia de acordo com a sua experiência e com seu setor.

Conforme dito por Chu e Wood (2008), sistemas culturais são complexos e ambíguos e, por esse motivo, demandam longos processos de observação e análise. Em alguns momentos durante as entrevistas, os alunos revelam visões e percepções ambíguas sobre as práticas e os traços da cultura brasileira. Esta constatação está de acordo com o que foi dito por Bertero (2004) ao classificar o modelo brasileiro de gestão como “em transição”. Como menciona o autor, uma gestão que está em transição, é uma gestão que apresenta elementos culturais contraditórios e grande heterogeneidade na sua prática.

No entanto, alguns traços comumente descritos na literatura foram facilmente identificados na fala dos alunos e serão analisados nos tópicos a seguir.

### 4.1 “JEITINHO”

De acordo com o modelo contemporâneo de gestão à brasileira de Chu (2010), atualmente, o “jeitinho” é um traço periférico da cultura brasileira, ou seja, por mais que tenha sido e, de certa forma, ainda seja, um traço marcante da gestão brasileira, o “jeitinho” encontra-se enfraquecido dentro das empresas.

No entanto, tendo como base os indicadores definidos para este traço no quadro 1, foi possível observar que sua presença ainda é marcante na visão dos estudantes de administração manifestando-se de diferentes formas. Mesmo assim, observou-se uma certa divergência na percepção dos alunos sobre este traço. Alguns enxergam a prática do “jeitinho” como algo corriqueiro e, até mesmo, aceito pela organização:

Uma coisa que não pode é ficar compensando horários, estagiário não pode compensar horário, mas lá liberava a gente compensar ou pagar adiantado. (...) Ou até tirar férias mesmo, para poder conciliar melhor, poder pagar uns dias e adiantar as férias. (Entrevistada 02)

Outros identificam nesta prática uma manipulação de privilégios para pessoas específicas, como neste outro trecho:

Mas na verdade é flexível em relação aos interesses deles entendeu? Tipo, eles dão um jeitinho quando é do interesse deles. Mas se for do interesse de alguém, por exemplo, tipo eu, não eles não vão dar um jeitinho pra resolver as coisas. (Entrevistada 03)

A situação transcrita acima se aproxima da visão negativa que certas pessoas possuem do “jeitinho” quando ele é usado como “recurso de poder” (OLIVEIRA; MACHADO-DASILVA, 2001). Afinal, como foi dito no trabalho de Motta e Alcadipani (1999), o “jeitinho” acaba trazendo um certo empoderamento na medida em que o seu operador se torna responsável por decidir como e quando as regras serão contornadas.

Também houve um entrevistado que associou a prática do “jeitinho” a demandas vindas de níveis hierárquicos superiores:

Sim, isso aí depende muito de quem pedia, fazia o pedido de “ah, eu preciso de algo para ontem”, se for um diretor que te pede, ou um superintendente, ou um assessor você deixa todos os outros, sabe? (Entrevistado 04)

Todos tinham o mesmo direito que o diretor, mas o diretor se achava no direito dele de exigir que aquela sala tivesse disponível para ele. (Entrevistado 04)

O exemplo anterior se assemelha à situação do “sabe com quem está falando?” descrito por DaMatta (1986), é mais um exemplo no qual o “jeitinho” é utilizado como um recurso de poder coercitivo. O superior se aproveita da sua posição hierárquica acima daquele a quem solicita o “favor” e exige o “jeitinho” para fazer a mediação entre a lei e a pessoa. Cabe ressaltar que, também neste caso específico, o entrevistado tem a percepção de que esse “jeitinho” é negativo e que há o uso do poder para realizá-lo.

De acordo com DaMatta (1986), o “jeitinho” é uma forma amistosa de solucionar um problema invocando critérios de afinidade pessoal como meio de contornar uma regra impessoal. Na fala dos alunos, essa ideia de contornar as regras veio acompanhada da visão do “jeitinho” como uma manifestação de flexibilidade, principalmente, em se tratando de horários. Esta percepção esteve presente em diferentes falas como:

“Por exemplo, em questão de horário eles eram muito flexíveis e a chefe meio que liberava as pessoas para fazerem seu próprios horários.” (Entrevistada 02)

“assim como horário, às vezes a pessoa chega atrasada, só passa a perna assim mesmo... E com relação ao horário de intervalo de almoço, às vezes o pessoal chega bem mais tarde.” (Entrevistado 07).

As observações anteriores, que associam o “jeitinho” à ideia de flexibilização de uma forma positiva, também estão de acordo com os achados empíricos de Fernandes e Hanashiro (2015), que identificaram na fala dos seus entrevistados a visão favorável ao “jeitinho” como “ter jogo de cintura e encontrar uma saída, visando um bom andamento do trabalho”. Deste modo, o “jeitinho brasileiro” pode ser caracterizado como uma fusão da fuga de incerteza e do coletivismo, onde as relações pessoais podem ser usadas como uma forma de resolver problemas quando as regras estão “no meio do caminho” (HOFSTEDE *et al.*, 2010).

É interessante ressaltar que, retirando-se o caso da entrevistada 03 no qual o “jeitinho” era usado como recurso de poder, os entrevistados não demonstraram percepção negativa ou sentimentos ambíguos sobre a prática do “jeitinho”. Pelo contrário, ao serem questionados sobre a existência desta prática nas suas organizações, eles demonstraram naturalidade com o tema e, até mesmo, uma certa empolgação:

Então era bem flexível, eles super davam um jeitinho, que eu acho que é uma coisa muito de todo mundo. Porque é uma coisa tão aberta, que parecia ser uma coisa aceita pela organização e não uma coisa fechada no meu departamento. (Entrevistada 02).

Outro ponto relevante é que, ainda que os alunos possuam uma visão positiva sobre a prática do “jeitinho” e o entendam como uma forma de navegação social (DAMATTA, 1986), existe uma certa ambiguidade nesta percepção quando levamos em conta o que é descrito na literatura. Ainda que percebam a prática do “jeitinho”, os entrevistados não identificam em suas organizações um excesso de regras e normas que justificariam que houvesse necessidade de serem contornadas de forma pessoal. Esta ausência normativa e a flexibilidade serão debatidas no item 4.7.

## 4.2 PERSONALISMO

É... foram pessoas que além de colega de trabalho, se tornaram amigos... (Entrevistado 04).

A fala deste entrevistado resume, de forma bastante objetiva, a manifestação do personalismo dentro do ambiente de trabalho. Como foi descrito por Barros e Prates (1996), a sociedade brasileira possui laços muito estreitos, o que quer dizer que a coletividade tem um papel muito importante e, por esse motivo, os grupos tornam-se extensões da família. Essa visão do coletivo que protege e acolhe (BARROS; PRATES, 1996) também aparece na fala do entrevistado 04 ao ser questionado sobre como eram as relações no ambiente do estágio:

É... me deram muita força, me abraçaram. Sabe aquela coisa de você se sentir confortável ali, e se sentir forte para seguir o próximo dia e assim foi uma relação muito, muito ótima. (Entrevistado 04)

No entanto, ao contrário do que sugere Bertero (2004), os entrevistados enxergam de forma positiva essa proximidade no ambiente de trabalho e, quando as relações pessoais são “frias e distantes”, há um efeito negativo na produtividade gerando desmotivação e prejuízo à rotina laboral do indivíduo:

Então, eles eram muito fechados, eu me sentia muito excluída e isso influenciou muito no meu desempenho no início. (Entrevistada 02).

Desmotivação que também aparece quando a relação com os superiores imediatos é conflituosa e distante:

E no outro elas estão me dando patada e gritando comigo. Então essa situação inclusive já gerou alguns conflitos, porque há um tempinho atrás eu fiquei muito desmotivada por causa dessa forma que elas me tratavam. (Entrevistada 03)

Assim como Cavedon e Ferraz (2006) identificaram em lojas autogestionadas de Porto Alegre a importância “um ambiente de amizade, de companheirismo, onde elas podem se realizar como pessoas, desenvolvendo atividades que realmente gostam”, os entrevistados também ressaltam a importância das relações pessoais na satisfação no trabalho:

Com os meus colegas de trabalho é bem incrível. Inclusive eles me dão força para continuar nesse estágio, (risos) porque tá péssimo (Entrevistada 03)

Mas assim o que mais me prendeu ali foi exatamente a minha relação com a equipe que era muito boa. (Entrevistada 05)

Fernandes e Hanashiro (2015) também encontraram em sua pesquisa a presença marcante dos traços da sociedade relacional, independentemente da posição ou função do entrevistado na organização. Anteriormente a eles, Chu e Wood (2008) buscaram identificar os efeitos da globalização na visão que os gestores possuem sobre determinados traços da cultura brasileira. Neste trabalho, os autores identificaram a manutenção do personalismo mesmo no período pós-globalização. Mas, ao contrário do que foi observado por Chu e Wood (2008), os alunos não trouxeram em sua fala elementos que indicassem que os relacionamentos pessoais são mais importantes do que as competências técnicas.

A visão positiva do personalismo também aparece no trabalho de Alcadipani e Crubellate (2003) que criticam o fato de muitos estudos organizacionais apresentarem o personalismo como algo negativo para o desenvolvimento pessoal e profissional. Como fica claro nas entrevistas, a construção de boas relações pessoais no ambiente de trabalho não só é percebida como positiva pelos entrevistados, como a ausência das mesmas gera desmotivação e frustração.



Sendo assim, os resultados das entrevistas com os alunos também estão em consonância com as observações feitas na literatura sobre a importância e o peso das relações para a sociedade brasileira (DAMATTA, 1986; HOLANDA, 2014; BARROS; PRATES, 1996; CHU, 2010).

#### 4.3 PATERNALISMO

Como já foi dito anteriormente no referencial teórico, Barros e Prates (1996) dividem o paternalismo em duas facetas: o patriarcalismo e o patrimonialismo. O patriarcalismo está mais ligado a um vínculo afetivo e semelhante ao familiar, ao vínculo formado com o pai. O patrimonialismo, por sua vez, está relacionado à hierarquia, ao superior que possui poder de ordem na relação econômica com seu subordinado (FREITAS, 1997).

A faceta de proteção do subordinado por parte do chefe aparece na fala de uma entrevistada que parece perceber vantagem nessa relação:

comigo nunca teve nada muito problemático, não. Não sei se é porque também é minha chefe, por eu ter uma boa relação com ela, ela me blindava de algumas coisas. (Entrevistada 05)

De uma maneira geral, os entrevistados parecem perceber mais características relacionadas à faceta do patriarcalismo, valorizando a proximidade na relação com o superior, a formação de vínculo e a imagem de um chefe que também desempenha o papel de um guia dentro da organização (DAMATTA, 1986).

Meu superintendente, eu tinha uma relação assim com ele muito incrível, sabe? Ele até queria me, tipo, me levar mais para essa área operacional para entender, só que como o banco tava fechando. (Entrevistada 06)

Então a gente sempre mantinha esse diálogo. Então isso foi muito importante para o meu crescimento até profissional também. Pelas ajudas e ela me dizia muito sobre concurso, sobre como se faz na XYZ, ela me deu muitos toques. Então isso me engrandeceu demais, foi uma relação que eu levo para minha vida, assim. (Entrevistado 04)

Um outro elemento inesperado relacionado a essa ideia de vínculo afetivo familiar apareceu na fala de um dos entrevistados sobre a organização onde estagia.

Eu falo que a XYZ ela foi uma mãe, porque as pessoas que eu conheci lá, elas foram assim, pessoas que me engrandeceram por dentro. (Entrevistado 04)

Por mais que o Brasil seja descrito na literatura como uma sociedade patriarcal na qual a vontade a ser seguida e respeitada é a do pai e “chefe da casa”, este trecho foge um pouco desse padrão ao trazer dois pontos que merecem ser comentados. O primeiro é o uso do termo “mãe” para se referir, não à sua superior hierárquica ou a alguma outra colega de

trabalho com quem pudesse haver esse vínculo, mas sim à organização onde ele estagia, uma situação que pode ser explicada pela visão de Motta (2000) que fala sobre este preenchimento do papel de mãe por parte da organização como sendo consequência da importância do papel da família para o brasileiro. Por não saber se relacionar de outra forma, a organização preenche o papel de mãe e o chefe, o de pai. O segundo ponto refere-se ao fato de que ele usou o termo “mãe” como forma de representar os valores calorosos e acolhedores que a organização trouxe para ele. De certa forma, essa percepção está um pouco de acordo à associação de valores femininos à sensibilidade e ao cuidado com as pessoas (MOTTA, 2000).

É importante ressaltar, também, que os entrevistados percebem de forma clara as diferenças nas relações com seus superiores hierárquicos diretos e com os superiores mais estratégicos nas organizações. Enquanto os chefes estratégicos são percebidos como centralizadores de decisões (aspecto que será discutido no item 4.5), os superiores imediatos são as figuras com quem os estudantes estabelecem vinculação.

E foi assim uma outra experiência maravilhosa porque ela sempre foi muito é... Uma superior “muito perto”, sabe? (Entrevistado 04)

A minha chefe mais “em cima”, que é a gerente do departamento, já era uma pessoa diferente porque ela é uma pessoa com um comportamento mais frio, mais rígido e eu não sentia muita receptividade em relação a ela, aos estagiários. (Entrevistada 02)

Outro aspecto relacionado ao paternalismo que foi percebido pelos entrevistados foi a influência da presença do patrão no ambiente de trabalho:

aí depende muito da presença física do chefe, assim... Que quando o chefe tá em presença física, as pessoas se comportam muito mais. (Entrevistado 07)

Davel e Vasconcelos (1997) afirmam que a presença constante do patrão no ambiente de trabalho é um dos aspectos que caracteriza o sistema empresarial centrado na figura do pai-patrão. Para os autores, a percepção dos valores organizacionais como legítimos depende de elementos como presença e exemplo.

Diante do que foi exposto, é possível concluir que as relações com superiores hierárquicos apresentam alguns elementos característicos de relações paternalistas, mas que os alunos não percebem estas relações de forma negativa.

#### 4.4 AVERSÃO A CONFLITOS

A má relação do brasileiro com conflitos em geral, também é percebida pelos estudantes em suas respectivas organizações. No entanto, caminhando na direção contrária à da aversão a conflitos, alguns entrevistados relataram a existência de conflitos diretos e relativamente constantes no cotidiano das organizações e que não eram resolvidos de formas conciliatórias ou cordiais, como costuma ser caracterizada como a forma brasileira de lidar com conflitos (HOLANDA, 2014):

então deu mais um conflito, um burburinho. Como resolvia? Basicamente no grito. (Entrevistada 02)

Inclusive, um pouco antes dessa conversa que eu tive com a minha supervisora, ela brigou com uma pessoa que trabalhava no jurídico, na assessoria jurídica e pessoa pegou até afastamento por coisa psicológica. (Entrevistada 03)

O relato da entrevistada 02, vai contra a ideia de que os brasileiros evitam soluções violentas e preferem a conciliação e amizade (FREITAS, 1997). Neste caso específico, os conflitos emergem com força e as soluções não apresentam os traços de “polidez” e “boas maneiras”.

Outro meio de resolver os conflitos citado foi através da interferência de “agentes externos”, como superiores hierárquicos, ou por vias que poderiam ser consideradas burocráticas, como através de processos.

E é isso que acontece quando acontece algum conflito e tal, eles abrem um processo administrativo, que o gerente geral decide e normalmente primeiro é uma punição verbal e depois advertência e vai aumentando. (Entrevistada 03)

Eu lembro que houve uma discussão de um terceirizado, que ele estava assediando uma estagiária do meu setor. Que aí ocorreu de a secretária interceder e falar que ia passar isso para o RH e tudo mais e ele foi e parou assim. (...) E acabou que a própria assessora, o diretor também entrou na causa assim, o cara foi e parou. (Entrevistado 04)

quando eu entrei, tinha acabado de acontecer um conflito entre gerentes lá que deu até justiça e tudo mais, mas assim eu nunca vivenciei nada e não me lembro exatamente o motivo do da briga. Mas, assim, foi uma briga feia que ocasionou até demissão de um dos gerentes. (Entrevistada 06)

Chu (2010) também fala do uso do humor como forma de lidar com conflitos e incômodos. Este recurso foi mencionado por um entrevistado ao relatar a existência de conflitos sérios e constantes na sua organização por motivos de política e futebol.

Então, na empresa, ocorria muito por causa de política e futebol. Parece uma coisa assim absurda, mas, gente, era o futebol, dia de quarta-feira, quinta-feira... A gente ouvia muita piadinha um jogando pro outro teve casos de o outro gritar com o outro. Eu achei aquilo um absurdo assim... No meio do trabalho as pessoas gritando por causa de um time que ganhou do outro. E eles faziam apostas assim,

sabe? Depois zoava pesado mesmo, sabe? Uma coisa assim, meio hostil, sabe?  
(Entrevistado 04)

Ainda assim, apesar de identificarem conflitos no seu cotidiano, o traço da aversão a conflitos não foi inexistente na percepção dos alunos. Um entrevistado, que estagia em uma empresa familiar, relatou elementos típicos da aversão a conflitos como é descrita na literatura e como pode ser observado nas transcrições abaixo (Entrevistado 07):

Eu acho que lá os conflitos eles são muito velados, eles não surgem, eles ficam muito debaixo dos panos.

Quando as pessoas têm insatisfações, elas não falam, tem uma cultura de aguentar o tranco e seguir com a vida.

mas não tem confronto de quem é baixo escalão com quem é alto escalão. Isso não tem. Porque fica tudo por debaixo dos panos, esse 'não tem', tem, mas fica tudo por debaixo dos panos.

Mas não tem muito confronto, as pessoas não se confrontam

Este caso demonstra de forma bastante simbólica a cordialidade como recurso para lidar com conflitos. O homem cordial, como descrito por Holanda (2014) e identificado em tantos outros trabalhos nas organizações, não enfrenta o outro diretamente, não que disso se depreenda indícios de bondade, mas sim uma manifestação superficial e, não necessariamente sincera, de afeto (CHU, 2010).

Além do caso anterior, o cordialismo também aparece na fala de outros entrevistados ao serem questionados sobre conflitos nas organizações.

Mas é uma questão de aprender a lidar com a diferença das pessoas, porque a gente sabe com quem a gente pode brincar e com quem a gente tem que ser sério.  
(Entrevistada 01)

Ela era muito polida pra falar algumas coisas e às vezes ela fingia algumas coisas, mas... Me prejudicou em alguns momentos, mas, ok também. (Entrevistada 05)

Desta forma, é possível concluir que, ainda que a aversão a conflitos seja caracterizada como algo marcante na cultura brasileira, os entrevistados não demonstram e não percebem esta evitação nas organizações onde estagiam. No entanto, nos casos onde há esta evitação, os traços de cordialismo também são observados de forma associada.

#### 4.5 CONCENTRAÇÃO E DISTÂNCIA DO PODER

Durante as entrevistas, o traço de concentração de poder ficou claro, principalmente, pela centralização das decisões em poucas pessoas e, em alguns casos, em um único indivíduo.

É absolutamente centralizado. Todas as decisões elas são centralizadas em uma única pessoa. (Entrevistado 07)

Outro ponto que apareceu na fala dos entrevistados foi a existência de decisões colegiadas nas instituições públicas, como no caso das entrevistas 02 e 03, realizadas com estudantes que estagiam em instituições públicas. Esta observação corrobora o que foi observado por Oliveira e Machado-da-Silva (2001) que identificou esta peculiaridade também em uma organização estatal.

Então era uma coisa muito centralizada e naquela reunião com 10 pessoas, no máximo, era decidido tudo que deveria ser feito no departamento. (Entrevistada 02)

Então, assim de certa forma é um pouco descentralizada porque os conselheiros votam, mas são só aqueles conselheiros específicos, então são sempre as mesmas pessoas, não muda. (Entrevistada 03)

Cabe ressaltar aqui que essa ideia de comitês e órgãos colegiados foi apresentada como alternativa para a desconcentração de poder por Barros e Prates (1996) em sua análise sobre a cultura em uma empresa de engenharia. No entanto, como fica claro na fala dos entrevistados, ainda que haja um órgão consultivo, há uma percepção de que continua existindo a concentração de poder nas mãos das mesmas pessoas. No caso da empresa estudada por Barros e Prates (1996), também ocorreram disfunções na atuação do comitê, mas que, uma vez sanadas, trouxeram a noção de descentralização do poder para a organização.

O histórico de formação brasileiro, baseado na família patriarcal e escravocrata, traz a presença forte da hierarquia nas relações e da centralização e concentração de poder nas mãos de uma única pessoa que, historicamente, era o patriarca. Este traço de hierarquia e concentração do poder se relaciona com o paternalismo na medida em que os dois acabam reforçando um ao outro nesta relação que se retroalimenta (FREITAS, 1997).

Raras as vezes, assim... 1 ou 2 vezes acho que aconteceu... De ele abrir exceção de o que a gente achava a respeito daquilo e qual seria a melhor decisão. Só que ele acabou escolhendo a própria dele. Então, era uma coisa assim, muito democrático para ele, porém ele tomava decisão dele próprio. (Entrevistado 04).

A percepção dos entrevistados sobre a concentração do poder nas mãos de poucas pessoas não parece ser positiva, ainda que eles demonstrem alguma aceitação diante desta situação.

Então era meio que “diretor mandou, a gente tem que fazer”, entendeu? E não tinha muito essa parada de democracia não, era “o que ele pediu, faz e faz o mais rápido possível”. (Entrevistado 04)

Então não adianta eu fazer o que, na minha percepção, na percepção dos meus companheiros, e pelo que eu já estudei parece certo. Adianta fazer o que eu sei que o meu chefe vai gostar, porque isso eu sei que ele não vai pedir pra mudar tanto. (Entrevistado 07)

Este ponto contrasta com as observações feitas por Hilal (2006) que identificou uma preferência pela liderança autocrática e paternalista por parte dos entrevistados, uma vez que, por mais que haja o indicador de algum nível de aceitação da distância do poder, os alunos não parecem enxergar esta distância de forma positiva. No entanto, está de acordo com outras observações feitas pela mesma autora que identifica a existência de uma hierarquia muito marcantes nas empresas brasileiras e a prática de que os subordinados trabalhem seguindo as ordens dos seus superiores hierárquicos.

#### 4.6 FASCÍNIO PELO ESTRANGEIRO

Ao contrário do que é descrito na literatura (BARROS; PRATES, 1996; CHU, 2010), o fascínio pelo estrangeiro bem como a adoção acrítica de técnicas e práticas importadas de outros países não foi algo citado pelos estudantes entrevistados para este trabalho.

Um ponto que pode ser relevante para essa situação é o fato de 3 estudantes estagiarem em organizações públicas. Ao comparar determinados traços da cultura brasileira em organizações estatais, Shimonishi e Machado-da-Silva (2003) não só não encontraram receptividade positiva ao estrangeiro, como identificaram um grau moderado de receptividade negativa ao estrangeiro. Como foi citado pelos estudantes em geral, as práticas adotadas nas suas organizações são, em sua maioria, práticas nacionais:

Não. Total nacional, nada gringo, nada, nada. (Entrevistada 06)

Então eu acho que é uma questão mais brasileira, não acho que é muito formal... (Entrevistada 01)

Essa percepção está de acordo com o que foi descrito por Chu e Wood Jr. (2008), que encontraram em suas entrevistas uma maior adesão dos gestores às práticas nacionais, em relação ao período pré-globalização, e o incentivo do seu uso no cotidiano das organizações.

Esta valorização dos modelos desenvolvidos no país também foi citada durante pelos estudantes da UFRJ:

E eles fomentavam isso porque era uma forma de eles também mostrarem que a inovação tava no Brasil, sabe? (Entrevistado 04)

Sendo assim, é possível concluir que, para o grupo dos entrevistados, a adesão a metodologias estrangeiras não é algo perceptível nas empresas e, além disso, não parece ser um aspecto que eles julguem necessário para legitimar o *status* da organização ou da pessoa que utiliza estas técnicas, indo na direção contrária das observações feitas por Motta, Alcadipani e Bresler (2001).

#### 4.7 FLEXIBILIDADE

A flexibilidade não havia sido definida inicialmente como um traço a ser analisado durante as entrevistas. No entanto, as falas dos alunos mostraram que eles percebem esta característica como marcantes no cotidiano da gestão das organizações onde estagiam e, por este motivo, a flexibilidade será discutida como categoria *a posteriori*, assim como os traços postura de espectador e aversão à sistematização do trabalho, que serão discutidos nos itens 4.8 e 4.9, respectivamente.

Chu (2010) afirma que a flexibilidade ainda é um traço marcante no contexto pós-globalização. De acordo com Barros e Prates (1996), este traço se divide em dois aspectos: adaptabilidade e criatividade, sendo a adaptabilidade, a capacidade que as empresas possuem de se ajustarem às variações nos cenários econômicos e tecnológicos e a criatividade, a capacidade de inovação das organizações e indivíduos.

Apesar de ter sido muito citada pelos entrevistados, a flexibilidade não é percebida por eles da mesma forma que é descrita na literatura. Os entrevistados percebem flexibilidade como ausência de rigidez nas regras e uma certa fluidez nos processos.

Tá, eu não acho as regras rígidas lá, inclusive é um conceito super aberto. Sabe aquelas empresas de conceito aberto? Então é uma, é... Todo mundo senta do lado de todo mundo. (Entrevistada 01)

em relação ao trabalho que eu fazia efetivamente foi bem flexível porque os processos estavam sendo construídos de acordo com o departamento. (Entrevistada 02)

Freitas (1997) posiciona a flexibilidade junto do “jeitinho” dentro do traço que o autor chama de malandragem. Para o autor, o malandro, mestre na arte do “jeitinho”, consegue se

adaptar às mais diversas situações graças à sua flexibilidade e, por este motivo, é capaz de se sair bem mesmo em situações difíceis.

Durante as entrevistas, no entanto, os alunos atribuíram a ideia de flexibilidade à organização e sua normatização interna, e não ao indivíduo, como é descrito por Prates e Barros (1997) ao compararem a flexibilidade do brasileiro ao “jeito crioulo” de fazer as coisas. De acordo com os autores, a flexibilidade é uma reação ao formalismo e pragmatismo, resultando em adaptações às situações locais sem que haja, para isso, qualquer planejamento.

Santos (2005) traz a normatização como um traço marcante na cultura brasileira, traço este que parece ser oposto à percepção dos estudantes sobre o conjunto de leis e normas em suas organizações. De acordo com o autor, a normatização dá ênfase à criação constante de normas, leis e sanções como forma de manutenção da ordem e de reforçar o conjunto normativo vigente.

Na percepção dos alunos, no entanto, a existência de normas não é algo rígido nas organizações onde estagiam.

Eu, creio eu que não tinha muita regra assim, era uma coisa assim *laissez faire*, você tem que fazer isso, você faz e a gente só espera isso de você. Você tem essa autonomia, essa responsabilidade e é isso, era assim, desse jeito. (Entrevistado 04)

Então, as coisas são bem flexíveis na verdade. Em relação, por exemplo, à roupa, essas coisas, é bem flexível. (Entrevistada 03)

Óbvio que tem um pouco de burocracia, mas não é uma burocracia muito fechada. (Entrevistada 01)

Um ponto de vista diferente sobre o motivo da falta de ordem nas organizações brasileiras é apresentado por Flach (2012), que atribui esta característica a um nível extremo e negativo da prática do “jeitinho” como forma de flexibilização das tarefas. Para o autor, o uso excessivo da malandragem, preguiça e economia excessiva de esforços pode gerar o hábito de “fazer as coisas com a barriga” trazendo prejuízos à organização. No entanto, este ponto de vista não é compartilhado pelos entrevistados.

#### 4.8 POSTURA DE ESPECTADOR

Outro traço que apareceu na fala dos alunos e deu origem a outra categoria definida *a posteriori*, foi a postura de espectador. Neste caso, a categoria foi formada pela união de grupos semânticos

De acordo com Barros e Prates (1996), a cultura brasileira apresenta um traço chamado postura de espectador que é resultado da interação entre concentração de poder e



paternalismo e encontra-se no subsistema institucional. Este traço é caracterizado pela baixa iniciativa e capacidade de realização por autodeterminação que, conforme dito pelos autores, são resultado do mutismo brasileiro e da baixa consciência crítica.

Neste trabalho, os autores apresentam de forma crítica a postura do brasileiro perante as situações e classificam como infantilização o processo de proteção oriundo do governo e dos superiores que reforçam a visão do povo como incapaz através de uma relação paternalista (BARROS; PRATES, 1996).

Já para os entrevistados, apesar de perceberem uma certa falta de iniciativa dos funcionários onde estagiam, eles atribuem esta postura à falta de incentivo por parte das organizações e demonstram desânimo em tentar tomar iniciativa dentro de seus respectivos setores:

Eu acredito que pela percepção de “não me efetivar”, então não tenho vontade de mostrar um desempenho superior em função disso. (Entrevistada 02)

Não tem muito incentivo pra você fazer outras coisas ou melhorar o sistema que já utilizado. (Entrevistada 03)

Então acaba que o funcionário, às vezes começa com aquela visão meio romantizada, idealizada, quero fazer acontecer, quero mudar isso, vai pra melhorar. E acaba quebrando a cara, acaba se decepcionando ao longo do caminho. E aí isso atrofia o funcionário, ele até corporalmente se contrai, ele fica mais na dele e acaba só esperando seguir os dias. (Entrevistado 07)

Estas falas reforçam o que já foi observado sobre desencorajamento à iniciativa independente e à autoconfiança dos indivíduos no Brasil (FREIRE, 1983 *apud* PRATES; BARROS, 1997).

Barros e Prates (1996) associam a impunidade à ausência de premiação por eficiência para justificar a desmotivação existente em muitas organizações. A queixa de falta de estímulos e incentivos organizacionais também aparece no trabalho de Santos (2005) com funcionários do Banco do Brasil. Santos (2005), por sua vez, argumenta que a distância e centralização do poder são fatores que contribuem para a desmotivação do funcionário em relação a tomar iniciativa e buscar soluções criativas.

Outro aspecto da passividade mencionado durante as entrevistas foi a falta de iniciativa dos funcionários. Aqui é importante ressaltar que foi relatada a percepção que os estudantes possuem a respeito dos outros funcionários da empresa e não como eles mesmos se enxergam neste aspecto.

Mesmo que podia ser inovado não existia nenhum forte empenho para que isso acontecesse. (Entrevistada 02)

Então eu via todo mundo fazendo suas obrigações, mas sem buscar muito inovação e sem buscar muito acrescentar novas e estabelecer melhorias e melhoria nos processos. (Entrevistada 02)

Só fazia o que era mandado, né? (Entrevistada 06)

Eu acho que as pessoas lá, elas têm interesse em tomar mais decisões, em participar mais, em fazer o negócio funcionar, mais do que elas efetivam esse interesse. (Entrevistado 07)

Neste último trecho, o entrevistado relata perceber interesse em participar, por parte dos funcionários, mas afirma que este interesse não é colocado em prática. Mais uma vez, reforçando a postura passiva dos funcionários perante o cotidiano do trabalho.

#### 4.9 AVERSÃO À SISTEMATIZAÇÃO DO TRABALHO

Por fim, a falta de clareza dos processos, bem como ausência de metodologias e práticas bem definidas no cotidiano das empresas, também foi aparente nas entrevistas com os estudantes. Por este motivo, foi criada a categoria *a posteriori* aversão à sistematização do trabalho para discutir as percepções relacionadas à falta de clareza nos processos organizacionais.

Em termos de planejamento organizacional, a cultura brasileira privilegia as ações de curto prazo, sem se preocupar com estruturas detalhadas das ações de longo prazo ou com o planejamento estratégico (CHU, 2010; SHIMONISHI; MACHADO-DA-SILVA, 2003). Além disso, é uma gestão que se caracteriza pela improvisação, pouca sistematização e padronização das ações, o que resulta numa prática desorganizada, desestruturada e, essencialmente, improvisada (CHU; WOOD, 2008).

Na percepção dos alunos, este traço fica aparente como falta de clareza nos processos internos.

Então eu não vejo muita metodologia sendo usada não. (Entrevistada 01)

Então o que eu percebo é que não tem um sistema muito certo assim de processos, os processos não são bem definidos e nem mesmo as funções das pessoas. (Entrevistado 07).

Da mesma forma como foi observado por Shimonishi e Machado-da-Silva (2003), os entrevistados não demonstram aversão à sistematização do trabalho, pelo contrário, a fala deles traz uma queixa justamente à falta de sistematização do trabalho que eles percebem nas organizações.

A gente usava uma metodologia chamada 70/20/10 e... Mas também não acredito que funcionasse tão bem, entendeu? (Entrevistada 05)

Como falei, os processos são tão embrionários que acaba que não se sabe muito bem que é cada coisa e o mercado é muito local. (Entrevistado 07)

Então a gente não sabia nem para quem pedir o acesso. A gente tentou, não conseguimos e a gente ficou um mês, mais ou menos, sem saber o que fazer. A gente não sabia se a gente tinha feito o pedido certo ou não. (Entrevistada 01)

No entanto, a ausência de planejamento e visão imediatista do negócio são traços que também já foram descritos na literatura por Amado e Brasil (1991) e, neste sentido, a percepção dos alunos sobre a falta de clareza nos processos e, alguns casos, ausência de qualquer processo ou planejamento, corrobora as observações já feitas anteriormente.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou analisar a percepção dos alunos de Administração da UFRJ sobre a cultura brasileira dentro das organizações. A intenção ao se entrevistar estudantes era fugir do ponto de vista hegemônico da literatura que prioriza a visão dos gestores nas organizações. Com base no que foi exposto, é possível concluir que os estudantes também possuem seus próprios pontos de vista sobre as empresas e que esta opinião não necessariamente converge com o discurso organizacional existente. Certos traços da cultura brasileira frequentemente estudados na literatura são facilmente perceptíveis pelos entrevistados no cotidiano da gestão e a opinião deles sobre estas características varia, podendo ser positiva, como no caso do jeitinho, e negativa, como na falta de sistematização do trabalho.

Estas constatações nos permitem questionar o quanto do discurso organizacional sobre cultura efetivamente é colocado em prática dentro das organizações e a possibilidade, ou não, de administrar a cultura. A literatura busca quantificar, mensurar e avaliar os traços culturais, caminhando na direção contrária da visão da cultura como um elemento orgânico na sociedade.

Além disso, fica evidente o peso do discurso “colonial” na literatura que classifica certos traços como desejáveis ou não para o desenvolvimento e produtividade da organização. No caso específico do personalismo, a visão dos alunos mostra a importância de se ter boas relações no ambiente de trabalho e de se sentirem acolhidos, para um bom desempenho laboral. Esta visão contraria a ideia da gestão como algo completamente racional que pode ser controlado nos mínimos detalhes.

Como também foi demonstrado nos resultados, ao contrário do que é descrito na literatura, os alunos não apresentam aversão à sistematização do trabalho, na verdade eles demonstram sentir falta desta coerência. Outro ponto no qual a visão dos estudantes contraria a visão dos gestores que aparece na literatura é no fascínio pelo estrangeiro. Ainda que reconheçam a ausência de sistematização e sintam falta de clareza nos processos, os alunos não enxergam as metodologias estrangeiras como resposta a esses problemas.

Sendo assim, este trabalho traz uma visão inicial da perspectiva de estudantes sobre a influência da cultura brasileira no cotidiano das organizações e abre caminhos para questionamentos sobre o juízo de valor que é feito sobre os traços culturais e sobre a homogeneidade destes traços no Brasil.

Para estudos futuros, pode-se sugerir a ampliação dos traços estudados e análises que busquem relacionar a influência do período do estudante ou a idade na percepção destes traços, bem como a análise das diferenças culturais entre empresas públicas e privadas.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, N. J.; JELINEK, M. Is “organization culture” culture bound? **Human Resource Management**, v. 25, n.1, p.73-90, 1986
- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.2, p.64-77, abr./jun.2003
- ALCADIPANI, R.; ROSA, A. R. From global management to glocal management: latin american perspectives as a counter-dominant management epistemology. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Canadá, v. 28, n.4, p. 453-466, jan. 2011
- AMADO, G.; BRASIL, H. V.. Organizational behaviors and cultural context: the brazilian “jeitinho”. **Int. Studies of Mgt. & Org.**, v.21, n.3, p.38-61, 1991
- BARBOSA, L. N. H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, v.36, n.4, p.6-19, 1996
- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1996
- BERTERO, C. O. Gestão à brasileira. **GV Executivo**, v.3, n.3, p.47-52, ago./out. 2004
- CALDAS, M. P. Santo de casa não faz milagre. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1997. P.73-93
- CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v.6, n.2, p.179-191, jul./dez. 2013
- CAVEDON, N. R. “Pode chegar, freguês”: a cultura organizacional do mercado público de Porto Alegre. **Organizações & Sociedade**, v.11, n.29, p.173-189, jan./abr. 2004
- CAVEDON, N. R.; FERRAZ, D. L S. “Tricotando as redes de solidariedade”: as culturas organizacionais de uma loja autogestionada de economia popular solidária de Porto Alegre. **Organizações & Sociedade**, v.13, n.39, p.93-111, out./dez. 2006
- CHU, R. A. **Modelo contemporâneo da gestão à brasileira**. 1.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010
- CHU, R. A.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n.5, p.969-991, set./out.2008
- DAMATTA, R. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986

DAVEL, E. P. B.; VASCONCELOS, J. G. M. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1997. P.94-110

FERNANDES, R. A.; HANASHIRO, D. M. M. Explorando aspectos indígenas da gestão numa organização financeira: jeitinho e sociedade relacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.19, n.5, p.328-347, 2015

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1997. P.38-54

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. 1.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007

HILAL, A. V. G. Brazilian national culture, organizational culture and cultural agreement: findings from a multinational company. **International Journal of Cross Cultural Management**, v.6, n.2, p.139-167, 2006

HOFSTEDE, G. *et al.* Comparing regional cultures within a country: lessons from Brazil. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v.41, n.3, p.336-352, 2010

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 27.ed. 6.reimpressão. São Paulo: Companhia das Letras, 2014

LACERDA, D. P. Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.45, n.5, p.1285-1301, set./out.2011

MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE-eletrônica**, v.1, n.1, p.1-12, jan./jun. 2002

MACHADO, H. V. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE-eletrônica**, v.4, n.1, p.1-12, jan./jul. 2005

MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.2, p.88-94, abr./jun. 2002

MIGUELES, C. P. O estudo da cultura organizacional: as dificuldades estão no objeto ou nas formas de defini-lo? **Cadernos EBAPE**, v.1, n.2, dez. 2003

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Censo da educação superior 2017**. Brasília: 2018. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2018/censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2017-notas\\_estatisticas2.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2018/censo_da_educacao_superior_2017-notas_estatisticas2.pdf). Acesso em: 28 set. 2019

MOTTA, F. P. Organizações e sociedade: a cultura brasileira. **Organizações & Sociedade**, v.7, n.19, p.13-17, set./dez. 2000

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1997. P.25-37

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.1, p.6-12, jan./mar. 1999

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. B. A valorização do estrangeiro como segregação nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p.59-79, 2002

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1997

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. Cultura Organizacional. In:\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 3.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017. p.291-322

MUZZIO, H. Cultura organizacional na perspectiva cultural regional brasileira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 12, n. 37, p.447-463, out./dez. 2010

MUZZIO, H.; COSTA, F. J. Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional. **Cadernos EBAPE**, v.10, n.1, p.146-161, mar. 2012

OLIVEIRA, P. T.; MACHADO-DA-SILVA, C. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 22, p. 1-20, 2001

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, vol.40, n.1, p.81-105, jan./fev. 2006

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1997. p.55-69

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Cultura Organizacional. In:\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. P.499-530

RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A. P. A tradição anglo-saxônica no estudos organizacionais brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p.81-102, 2001

ROSA, A. X.; ALCADIPANI, R. A terceira margem do rio dos estudos críticos sobre administração e organizações no Brasil: (re)pensando a crítica a partir do pós-colonialismo. **Revista de Administração Mackenzie**, v.14, n.6, p.185-215, 2013

SANTOS, F. F. F. **Características da cultura organizacional sob a ótica da cultura nacional**: estudo etnográfico no Banco do Brasil S. A. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005



SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.6, n.1, p.187-207, jan./abr. 2002

SCHWARCZ, L. M. **Nem preto nem branco, muito pelo contrário: cor e raça na sociabilidade brasileira**. 1.ed. São Paulo: Claro Enigma, 2012

SHIMONISHI, J. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de traços culturais nas atividades gerenciais de organizações altamente estruturadas. **Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 5, p.43-54, 2003

SILVA, W. R. *et al.* **Escolha do Curso de Administração: uma análise comparativa entre uma instituição pública e uma instituição privada**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), XXIX, 17-21 Set., Brasília (DF), 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Evasão de alunos de graduação CCJE - UFRJ, 2012 - 2018**. 2018. Disponível em: [https://xn--graduao-2wa9a.ufrj.br/images/\\_Nova\\_Estrutura/Pesquisa\\_Analise\\_Dados/Evasao\\_-\\_CCJE-Bloco\\_IV-A.pdf](https://xn--graduao-2wa9a.ufrj.br/images/_Nova_Estrutura/Pesquisa_Analise_Dados/Evasao_-_CCJE-Bloco_IV-A.pdf). Acesso em: 25 set. 2019

VERGARA, S. C. A hegemonia americana em estudos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v.35, n.2, p.63-77, mar./abr. 2001

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005