

# **Cultura Local em Tempos Globais: Visões Atuais e Diversidade de Práticas**

**BEATRIZ AZEVEDO BLANDY**  
FGV/SP  
biablandy@uol.com.br

**DEBORA A M PIRES**  
ESPM  
debora.atala@gmail.com

## **Cultura Local em Tempos Globais: diferentes visões e diversidade de práticas**

### **Resumo**

Através da revisão dos principais relatos empíricos nacionais e internacionais, entre os anos de 2002 e 2012, que tratem do tema de cultura brasileira e cultura organizacional, o presente artigo objetiva atualizar a visão sobre esse duplo enfoque. A metodologia incluiu um levantamento sistemático de periódicos científicos das áreas de Administração e a análise de conteúdo dos artigos selecionados. Os resultados indicaram que as pesquisas sobre cultura organizacional brasileira produzidas no Brasil utilizam, em geral, os mesmos referenciais teóricos de pesquisas que datam da década anterior, onde essa categoria de estudos tomou corpo. Além de estudos feitos por autores brasileiros sobre o tema, pesquisou-se também artigos em periódicos internacionais, ampliando o campo de pesquisa e levantando subsídios para uma análise comparativa. Internacionalmente a visão sobre cultura brasileira e as influências na organização demonstram aspectos mais otimistas e menos determinísticos. De forma geral, a análise de conteúdo dos *corpus* de artigos selecionados mostra que aspectos da prática, tanto na gestão das organizações, quanto na percepção de executivos e empreendedores, passa por uma intensa transformação.

Palavras-chave: cultura, cultura brasileira, cultura organizacional

## 1. Introdução

Com a intensificação das relações comerciais entre países e o número crescente de empresas multinacionais, observa-se um aumento de estudos na área de administração sobre o impacto de culturas nacionais na gestão das organizações. Tradicionalmente, estudos sobre cultura originam-se ou utilizam-se de referências da antropologia, da sociologia e da psicologia. Assim, é nesses campos que autores da área de administração foram buscar conceitos que fundamentassem a observação e a compreensão de questões relativas à aspectos culturais das organizações e sua gestão em contextos globais.

No Brasil, desde os anos 50, temos um número significativo de empresas estrangeiras operando no país. Durante um longo período, em função da busca de autossuficiência e substituição de importações, construiu-se uma coexistência entre empresas estrangeiras e brasileiras, em um ambiente protegido da concorrência internacional. Só a partir dos anos 90, quando as barreiras comerciais foram significativamente reduzidas, ingressa-se num cenário de globalização intensiva (FLEURY; FLEURY, 2012). Neste processo, a competitividade se intensifica e os fluxos internacionais financeiros, econômicos e de materiais aumentam. Há também uma acelerada difusão de conhecimentos, informações, sistemas de crenças, idéias e valores, que criam um novo contexto multidimensional e global ( KAPLINSKY, 2005 *apud* FLEURY; FLEURY, 2012)

Neste fase de intensificação da globalização comercial, cresce a importância das subsidiárias locais de multinacionais estrangeiras. Este contexto, diverso e adverso em alguns aspectos, resulta numa onda de aquisições, onde várias empresas líderes brasileiras são compradas por estas organizações, num processo de “desnacionalização”. Por outro lado, também há empresas locais que buscam operações internacionais e integram-se em cadeias globais de produção (FLEURY; FLEURY, 2012). Assim, não surpreende que datem deste período turbulento, os anos 90, as publicações de pesquisadores da área de administração que embasam a atual visão da relação entre as organizações, culturas locais e relações interculturais.

A partir de uma perspectiva crítica e pós-moderna, Alcadipani e Crubellate ( 2003) fizeram um levantamento da produção acadêmica brasileira de 1991 a 2000 sobre esse tema. Afirmam a relevância deste período para a visão dominante do estilo brasileiro de gerenciar e concluem, entre outros aspectos, que há uma clara sugestão de causalidade cultural, implícita ou explícita, no sentido de que o Brasil possui traços culturais identificáveis que afetam as organizações, formando uma cultura organizacional brasileira. Além disso, a partir de um instrumental crítico, afirmam que são realizados juízos de valor, sobre supostos traços nacionais, considerando-os subdesenvolvidos e causadores de atraso em relação aos países desenvolvidos.

A partir de 2000, há uma significativa evolução do processo de internacionalização das empresas brasileiras. Após uma fase de grandes transformações e intensa exposição a um ambiente competitivo e global, a opção por internacionalizar-se entrou na pauta das organizações nacionais. Desde o final dos anos 90, de acordo com dados da Unctad (2004), mais de mil empresas brasileiras investiram no exterior, seja através exportações, *joint ventures* ou diversas formas de investimento direto. Fleury e Fleury ( 2012), contabilizam uma base de dados de 81 empresas que tem ou tiveram operações internacionais. O número de multinacionais brasileiras, ou seja empresas que tenham atividades produtivas em dois ou mais países, evoluiu significativamente nesta década, contabilizando 32 empresas de 2000 a 2009, em relação às 22 existentes no período 1990-1991.

Em função desta substancial mudança do contexto nacional, cabe problematizar se ela implica ou opera mudanças na chamada cultura organizacional brasileira. Para empreender essa investigação, utiliza-se também um levantamento da produção acadêmica, abrangendo a década seguinte ao período coberto Alcadipani e Crubelatte (2003). Além disso, em função da mudança paradigmática que se dá a partir da crescente internacionalização de empresas de países emergentes, faz-se necessário incluir a produção internacional nesta revisão e questionar-se a respeito das diferenças entre visões de autores nacionais e internacionais.

Esta pesquisa foi feita nos principais periódicos científicos brasileiros e em *journals* internacionais da área da Administração, publicados entre os anos de 2002 e 2012. Inicialmente, buscou-se publicações sobre cultura organizacional e cultura brasileira, para posteriormente selecionar os que relacionavam os dois temas.

Neste artigo são revisados de forma mais ampla, definições de cultura organizacional e os principais conceito, autores e referências da cultura brasileira no ambiente organizacional. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos e apresentadas a análise e resultado das pesquisas, sobre este duplo enfoque.

## **2. Cultura Organizacional, um conceito da área de administração**

A idéia de cultura traz da Antropologia seus conceitos básicos, tais como o pressuposto de que para compreender a conduta de grupos humanos, parte-se do princípio que os comportamentos observados tem um conteúdo simbólico que lhes dá sentido e estes significados são compartilhados pelos integrantes do grupo. Estes comportamentos não podem ser entendidos isoladamente, ou seja, só podem ser compreendidos como um sistema integrado, socialmente construído e tradicionalmente transmitido. O estudo das culturas, ao integrar estas observações fragmentadas num sistema interpretativo, identifica padrões que remetem aos conteúdos simbólicos presentes nos comportamentos de um grupo, sociedade ou país. Criando, assim, a possibilidade de compreendê-los, operá-los e discuti-los.

Os pesquisadores da área de Administração utilizam e adaptam estes preceitos para entender como funcionam, como se mantêm e como se modificam as organizações, uma forma muito particular de agrupamento humano. A partir dos anos 70, a cultura das organizações ou organizacional é um tema consolidado nas publicações da área e, objeto cada vez mais frequente de pesquisas acadêmicas, publicações e das preocupações de executivos (FREITAS, 1991). Pressupõe-se que, toda organização, em qualquer ramo de atividade, possui uma cultura que delinea um ambiente interno, as relações entre seus integrantes e com o ambiente em que se insere.

A cultura de uma organização configura-se por meio de normas, crenças, valores e padrões centrais que estruturam a dinâmica organizacional (BARBOSA, 1996; SOUZA, 1978). Fleury e Fisher (1989) afirmam que as culturas organizacionais podem ser analisadas como um processo contínuo e proativo de construção da realidade. Retoma-se assim, o componente dinâmico da prática social, onde a cultura é um fenômeno vivo, por meio do qual as pessoas criam e recriam os sistemas nos quais interagem, influenciando, dessa maneira, a percepção de cada membro da organização.

Essa dinâmica seria a responsável pelos sentimentos de identidade e pertença dos integrantes de uma organização, pelos mecanismos que conduzem à obediência a normas e regras explícitas e implícitas, bem como a interpretação da experiência no âmbito organizacional (SCHEIN, 1992). Ou seja, apesar do seu caráter precário, diverso e original a cada caso, a cultura organizacional, proporciona elementos que dão sentido e estruturam o ambiente organizacional (TAMAYO, 1997).

### **3. Cultura Organizacional Brasileira: aspectos que a distinguem e os traços que a integram.**

Em tempos de equipes multiculturais e fronteiras cada vez mais fluidas entre países, a influência das culturas locais nas organizações é um tema cada vez mais discutido. Um dos autores pioneiros e mais citados sobre esse recorte é Hofstede (1991), que ao estudar uma única organização, a IBM, conseguiu estruturar um sistema comparativo com mais de 50 países. Para ele, um psicólogo holandês, cultura é “ programa coletivo da mente que distingue os membros de grupos ou categorias de pessoas”. A partir dessa definição buscou identificar padrões nos sistemas nacionais de valores, caracterizando cinco dimensões: distância do poder, coletivismo e individualismo, feminilidade e masculinidade, aversão à incerteza e orientação para curto ou longo prazo. Em um escala de 0 a 100, todos os países pesquisados puderam ser comparados, dando impulso a estudos culturais comparados e ao reconhecimento de modelos de gestão nacionais.

Autores brasileiros, considerados como referência em estudos sobre a cultura organizacional brasileira como Barros e Prates (1996), Motta (1997), Fleury (2006), Tanure (2005) usam a escala Hofstede para definir um estilo ou construir um modelo de gestão brasileiro. Dessa forma desenha-se, com diferenças interpretativas de cada autor, uma representação multidimensional que caracteriza a cultura brasileira organizacional e a distingue de outros países. Wood Jr. e Chou (2008), num dos artigos analisados no levantamento atual, sintetizam essa cultura nacional como de elevada distância de poder, com comportamentos mais coletivistas do que individualistas e com alta necessidade de evitar incertezas. Também levemente inclinada a valores femininos, com baixa orientação à performance e orientada ao curto prazo.

Outra vertente importante nas publicações que objetivam ou investem em definir aspectos predominantes dos brasileiros é o estudo de traços e características culturais presentes em estudos sociológicos. Os autores mais citados são Sérgio Buarque de Holanda, Caio Prado Jr., Gilberto Freire, Darcy Ribeiro e Roberto da Matta. Os três primeiros autores centram-se em estudos de caráter histórico, enquanto os dois últimos se debruçam sobre características mais atuais e estudam organizações locais como times, escolas de samba e aspectos característicos de grupos ou regiões brasileiras. Os traços culturais presentes na obra destes autores, integram e dão sentido para o comportamento brasileiro, permitindo que os pesquisadores da área de administração estendam estas características para as organizações, sua cultura e gerenciamento.

### **4. A Cultura Organizacional Brasileira leva vantagem ou é uma desvantagem?**

A partir dessas considerações e do interesse em determinar aspectos que impactam a gestão de empresas, pode-se falar em cultura organizacional brasileira. Na década de 90, segundo Alcadipani e Crubelatte (2003), a escala de Hofstede e traços culturais foram as referências mais utilizadas para discutir ou modelar um estilo de gestão brasileiro. Esses estudos reconhecem a diversidade regional, aspecto citado por autores, tais como Prestes Motta (1997), Aidar, Brizola, Prestes Motta e Wood Junior (1995), mas de forma geral, adotam um tom unificador, considerando características do todo.

Uma das questões mais instigantes propostas pelas lentes críticas de Alcadipani e Crubelatte (2003) é o juízo de valor atribuído à cultura organizacional brasileira nos estudos acadêmicos. A partir do levantamento realizado, os autores concluem que essa visão é negativa, principalmente em relação a outras culturas consideradas desenvolvidas, como a americana e a japonesa. Atribuem essa negatividade à traços culturais históricos, como a figura do homem cordial brasileiro criado por Buarque de Holanda. Esta representação, atualizada para a conjuntura atual e contrastada com o protestante ascético norte-americano, evidencia características como o individualismo

personalista, a busca de prazeres imediatos e o descaso por ideais e o longo prazo. Outro aspecto citado como negativo é o personalismo nas relações sociais, associado à busca de favores e ao desejo de levar vantagem, em oposição a uma mais bem avaliada impessoalidade. Ou seja, cria-se com essa visão, um acento de exclusão e inferioridade que, ao ser transportada para a cultura das organizações, pode dificultar a percepção de uma cultura organizacional brasileira mais preparada para enfrentar os desafios internacionalização e da competitividade global.

Assim, justifica-se a relevância de mapear a produção acadêmica no período seguinte aos anos 90 (no caso, 2002 a 2012) para verificar mudanças ou evoluções nas referências teóricas, no enquadramento das publicações, mas principalmente na percepção dos autores sobre a cultura brasileira e suas implicações na gestão nas organizações. A inclusão de publicações internacionais pode apontar tanto para um interesse internacional sobre este tema, quanto marcar distinções quanto à focos ou juízos de valor.

## 5. Metodologia

Para atingir o objetivo proposto, numa primeira fase foi desenvolvido um estudo qualitativo e exploratório de dados secundários para identificar a produção científica nacional e internacional sobre cultura brasileira e cultura organizacional. A abordagem qualitativa possibilita o envolvimento e o contato direto do pesquisador com dados descritivos e é fundamental para entender o fenômeno estudado de acordo com os sujeitos da pesquisas (GODOY, 1995).

Os periódicos analisados foram escolhidos segundo sua indexação e conceituação avaliativa. Os nacionais, conforme os critérios estabelecidos pela CAPES e internacionais pelo ranking SRJ (SCImago Journal & Country Rank) até a décima posição. Excluiu-se os *journals: Administrative Science Quartely, Marketing Science e Academy of Management Annals*, acrescentando assim outros (*Organizational Studies e Cross-Cultural Business*), mais relevantes para este estudo. Considerou-se periódicos de Administração, datados entre os anos de 2002 e 2012 (Quadro 1).

A escolha dos artigos obedeceu a critérios intencionais, previamente definidos: exigiu-se a empiricidade na abordagem do fenômeno de estudo, além de clareza quanto ao objeto de estudo, nacionalidade dos autores e, também, adequação à periodicidade estipulada.

Periódicos Nacionais	Periódicos Internacionais
RAE (FGV-SP), RAC (ANPAD), RAC-e (ANPAD eletrônica), RAUSP (USP-SP), Anais da EnANPAD, RAM (Mackenzie – SP), BAR, RAP (FGV-RJ) e READ	Academy of Management Journal, Journal of Marketing, Strategic Management Journal, Journal of Marketing Research, Journal of Costumer Research, Journal of International Business, Journal of Management Studies, Journal of Organizational Studies

Quadro 1 – Periódicos Analisados

Fonte: Autoras

Após o levantamento dos artigos e, levando em conta a natureza do objeto da pesquisa, optou-se pela análise de conteúdos (BARDIN, 2009), a fim de apreender os principais argumentos utilizados pelos autores daqueles textos. A análise de dados, mediante adaptação da técnica proposta por Bardin (2009), compôs-se de três fases: 1) a fase da descrição ou preparação do material; 2) a inferência ou dedução e 3) a interpretação.

Na preparação do material foi feita uma pré-análise, com mapeamento dos artigos dos periódicos nacionais e internacionais e a leitura flutuante dos textos, para uma melhor definição dos objetivos da análise. A primeira dificuldade encontrada foi a identificação, através dos títulos dos trabalhos, se tratavam de cultura brasileira, cultura organizacional e se havia influência do primeiro em relação ao segundo. Nem todos os títulos representam o conteúdo do artigo e muitos não trazem indicações do tema. A segunda dificuldade foi a seleção de artigos internacionais somente com autores internacionais, pois são raros. Assim optou-se por avaliar artigos publicados em *journals* internacionais com autores brasileiros e estrangeiros.

Na segunda fase, fez-se uma nova seleção, onde descartou-se os que não tratam da influência da cultura brasileira na cultura organizacional. Este *corpus* foi analisado com atenção, para descobrir os diferentes núcleos de sentido que constituem o duplo enfoque. Avançar nesta etapa implicou na leitura dos artigos, de modo a identificar o seu conteúdo exato, totalizando 19 artigos nacionais e 5 internacionais.

Após essa leitura, iniciou-se a categorização, que resultou num quadro de referências. Para Bardin (2009), a análise de conteúdo é o método das categorias, espécies de gavetas significativas que permitem a classificação dos elementos constitutivos de sentidos. Na fase interpretativa, analisou-se os significados, no contexto do estudo.

## 6. Uma visão da produção acadêmica sobre cultura organizacional e brasileira.

A fase de preparação do material concentrou-se em critérios macro, ou seja, quantidade de artigos encontrados nas principais publicações nacionais e internacionais que possuíam alguma das palavras-chave: cultura organizacional, cultura brasileira, ou cultura brasileira organizacional. Fez-se também um levantamento de autores e referências teóricas mais citados.

### a) Os Periódicos

Periódicos Nacionais de 2002 a 2012	Quantidade de artigos
Brazilian Administration Review – BAR	1
Anais EnANPAD	26
Revista de Administração Contemporânea	3
Revista de Administração Contemporânea eletrônica – RAC-@;	1
Revista de Administração de Empresas – RAE	7
Revista de Administração do Mackenzie - RAM	2
Revista de Administração Pública	4
Revista de Administração da USP	1
READ	1
TOTAL	46

Quadro 3 – Periódicos e Quantidade

Fonte: Autoras

<b>Periódicos Internacionais de 2002 a 2012</b>	<b>Quantidade de artigos</b>
Academy of Management Journal	3
Journal of Marketing	2
Strategic Management Journal	1
Journal of Management Research	2
Journal of Consumer Research	0
Journal of International Business	41
Journal of Management Studies	4
Journal of Organizational Studies	3
Journal of Cross Cultural Management	1
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>

Quadro 4 – Periódicos e Quantidade

Fonte: Autoras

### **b) Os Autores**

Totalizou-se 98 autores, que publicaram neste período em periódicos nacionais, com uma média de dois autores por artigo, considerando que foram publicados 46 artigos. Em periódicos internacionais, temos 175 autores, com uma média de 3.07 autores por artigo, considerando que foram publicados 57 artigos.

Os dados revelam que apesar da quantidade de autores e artigos, ao analisarmos um período de dez anos, constata-se uma baixa produção nesta temática. Autores não demonstram possuir continuidade de pesquisas nesta área e não há autor com mais de dois trabalhos publicados sobre este tema, no período analisado.

### **c) Os Autores mais Citados**

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Principais Autores Citados em Periódicos Nacionais</b>	<b>Principais Autores Citados em Periódicos Internacionais</b>
Cultura Brasileira	Motta; Caldas; Hollanda	Hollanda, Motta
Cultura Organizacional	Hofstede; Schein; Schwartz	Hofstede; Schein; Schwartz; Matthews
Cultura Brasileira Organizacional	Fleury; Tanure	Fleury

Quadro 5 – Categorias de Análise e suas referências teóricas

Fonte: Autoras

## **7. Foco na Cultura Organizacional Brasileira: visões nacionais e internacionais**

Para identificar visões atualizadas da cultura brasileira e seu impacto na gestão das organizações, classificou-se 21 artigos, como foco de análise. A diferença numérica entre os dezesseis artigos nacionais e cinco internacionais e a diversidade de temas aí abordados, levaram a uma análise de conteúdo semântica. Partiu-se da revisão teórica sobre as dimensões culturais e traços que caracterizam a cultura organizacional brasileira e fez-se uma contagem de termos que aparecem nos artigos selecionados, para orientar uma possíveis diferenças entre nacionais e internacionais.

Para verificar a teoria apresentada nos artigos selecionados, foi necessário categorizar seu conteúdo. Foram detectados palavras, sentenças e até parágrafos inteiros que refletiam o que a literatura apresentou. As categorias foram definidas a partir da teoria que embasou o estudo conforme o Quadro 6.



<b>Categorias</b>	<b>Principais Autores</b>
Cultura Brasileira	Darcy Ribeiro, 1995 Prestes Motta e Wood Jr. (1995) Holanda, 1973
Cultura Organizacional	Schein, 2004 Hofstede, 1991
Cultura Brasileira Organizacional	Fleury, 2006 Tanure, 2005

Quadro 6 – Categorias, Termos e Frequência  
Fonte: Autoras

*Categoria 1: Cultura Brasileira.*

<b>Categoria</b>	<b>Termos Encontrados</b>	<b>Frequência em Periódicos Nacionais</b>	<b>Frequência em Periódicos Internacionais</b>
Cultura Brasileira	Jeitinho	26%	-
	Paternalismo	26%	-
	Informalidade	21%	-
	Personalismo	16%	-
	Relações Pessoais/Afeto	42%	25%
	Fé/ Espiritualidade	0%	25%
	Família	16%	25%

Quadro 7 – Categorias, Termos e Frequência  
Fonte: Autoras

Sabe-se que os termos encontrados na categoria cultura brasileira ( Quadro7), podem ser interpretados por diferentes de abordagens teóricas e a cada publicação. Mesmo assim, pode-se dizer as caracterizações usadas pelos autores brasileiros, representam aspectos pouco positivos. Enquanto que as visões internacionais apresentam caracterizações mais otimistas sobre a cultura brasileira. Outra conclusão possível é que não houve mudanças perceptíveis nos traços que caracterizam a cultura brasileira.

Desta análise pôde-se perceber que boa parte das características identificadas em estudos nacionais são divergentes da visão adotada pelos artigos internacionais:

Domina um sentimento ufanista, daí advém o mito corporativo informal, de caráter missionário. O enaltecimento do grupo atua como um poderoso elo da “grande família”. (RODRIGUES, 2002)

O jeitinho é sempre uma forma “especial” de resolver algum problema ou situação difícil ou proibida, caracterizado por ser um conceito intermediário entre o favor e a corrupção, dependendo da situação e dos atores envolvidos. (MANSUR; SOBRAL, 2011)

The following summarizes themes suggesting Candomblé influence. The italicized quotations provide evidence.

1. Respect for family – The Candomblé, as noted, is family. Personal aspirations involved improving family well-being. Pride encompassed family accomplishment. “I am a lucky man. I have two kids and a wife.” (MILES; SLEDGE; COPPAGE, 2005)

*Categoria 2: Cultura Organizacional.*

<b>Categoria</b>	<b>Termos Encontrados</b>	<b>Frequência em Periódicos Nacionais</b>	<b>Frequência em Periódicos Internacionais</b>
Cultura organizacional	Coletivismo	26%	25%
	Aversão a Incerteza	0%	25%
	Distancia do Poder	10%	-

Quadro 8 – Categorias, Termos e Frequência

Fonte: Autoras

Nas categorias referentes à cultura organizacional percebe-se apenas que as teorias mais utilizadas são as dimensões culturais de Hofstede e Schein (Quadro 8). Estes autores continuam sendo um referencial teórico fundamental em artigos que fazem referência à cultura local e seu impacto sobre as organizações. As principais dimensões encontradas, nas abordagens a este tema foram individualismo-coletivismo, distância do poder e o grau de aversão à incerteza.

Results of supplementary analyses suggested that the cultural value of individualism–collectivism moderated the mediation effect of perceived workload between work hours and both job dissatisfaction and turnover intentions. (LENARTOWICZ; JOHNSON, 2003)

Power distance attached to a high score on uncertainty avoidance and high collectivism are important to understand why relationships are more important than rules; therefore are inhibitors of entrepreneurship. (REED, 2003)

*Categoria 3: Cultura Organizacional Brasileira*

<b>Categoria</b>	<b>Termos Encontrados</b>	<b>Frequência em Periódicos Nacionais</b>	<b>Frequência em Periódicos Internacionais</b>
Cultura Brasileira Organizacional	Inibição ao Empreendedorismo	10%	-
	Gestor Pai	10%	-
	Alta hierarquização/ rigidez hierárquica	16%	-
	Centralização	16%	16%
	Burocratização	16%	-
	Dificuldade em lidar com conflitos	16%	-
	Integridade/respeito/confiança	-	100%

Quadro 10 – Categorias, Termos e Frequência

Fonte: Autoras

Ao pesquisar o conteúdo semântico da categoria Cultura Organizacional Brasileira, percebe-se com mais clareza que as características brasileiras analisadas por autores brasileiros remetem a aspectos contraproducentes para a organização. Apesar da pequena amostra disponível de trabalhos internacionais, merece destaque a visão de uma natureza humanista na cultura brasileira, o que pode influenciar uma visão positiva do seu impacto nas organizações. Nos excertos abaixo, destaca-se significados que embasam essa diferença nas avaliações nacionais e internacionais

Limites entre trabalho e casa; público e privado; pessoal e impessoal e relação econômica e amizade; cultura permeada pela feminilidade que denota apreço pelas relações pessoais. Relações sociais como fator fundamental em suas vidas, deixando para segundo plano os rigores e o formalismo de qualquer situação. (BEZERRA, 2008)

Nesse contexto cultural, promoções e premiações geralmente estão ligadas a critérios de confiança, lealdade e tempo de serviço dos funcionários, em detrimento de sua produtividade ou qualidade do trabalho realizado, o que contraria as premissas meritocráticas. (MANSUR; SOBRAL, 2011)

As empresas brasileiras são marcadas por decisões que tendem a ser caracterizadas por uma interação social intensa, bem como por um envolvimento ativo dos dirigentes superiores, geralmente autocráticos. Busca da proximidade, afeto, paternalismo, salientado anteriormente como traço cultural brasileiro, está presente nas relações de trabalho e foi observado em diversos depoimentos. Metáforas da família também foram identificadas. (MACHADO, 2005)

These spiritual values helps more workers are more motivated at work and this creates a healthier work environment. (MILES; SLEDGE; COPPAGE, 2005)

## **8. Visões da prática: investimentos, limitações, hibridizações e ressignificações de aspectos culturais na gestão das organizações**

Ao problematizar a existência de possíveis avanços na visão sobre modelos de gestão brasileira, a partir de uma década de intensa globalização e internacionalização de empresas brasileiras, a análise dos artigos mostrou que boa parte deles continham elementos coletados na prática (60% dos analisados). Os *surveys*, entrevistas e estudos de casos enfocavam organizações (Vale, PMEs, secretarias públicas), setores de atividade (mercado de capitais, siderurgia), fenômenos culturais (interculturalidade, diferenças regionais), aspectos da gestão (fusões e aquisições, *turnover*) e pessoas (executivos, gestores, gerentes e empreendedores, trabalhadores). Essas visões, embasadas em aspectos da prática confirmavam, contradiziam ou modificavam os já conhecidos traços ou modelos de gestão brasileira.

Observa-se significativa variedade de juízos de valor sobre as implicações de traços culturais locais na gestão. Observa-se internamente às organizações, que neste exigente contexto de transformações, há sinais de novas configurações. Adotam-se valores mobilizadores, investe-se em planejamento ou em mudanças organizacionais, que questionam tipificações e traços arraigados.

Contrariando a cultura brasileira a CVRD não é imediatista, existem planos de longo prazo.... Nesse processo de valorização do homem, quatro empregados já atingiram o cargo de presidente por mérito. A partir dessa constatação, consolidou-se o seguinte juízo de valor: "qualquer um de nós pode chegar à presidência da empresa". (RODRIGUES, 2002)

Ao contrário dos discursos que "tudo continua como era nos primórdios do Brasil" o discurso da administração já parece ter sido influenciado por novos objetivos, mesmo não seja capaz ainda de implementar mudanças importantes na organização e em seus membros. Ao contrário dos discursos de que as organizações públicas continuam da mesma forma...o processo que foi iniciado...indica a possibilidade de orientar as organizações públicas para os valores que lhes permitam alcançar seus objetivos na sociedade (DE SOUZA, CALIXTO, MACEDO, BARBOSA, 2006)

Ao pesquisar aspectos da gestão, como a governança corporativa, evidencia-se o desafio de lidar com velhos hábitos em ambientes que exigem uma nova postura. Organizações brasileiras, ao entrarem para o mercado de capitais, experimentam dilemas bastante previsíveis, entre manter o controle e maximizar o valor econômico.

Acionistas controladores evitam emitir ações em ofertas públicas porque desejam maximizar o valor dos negócios, desde que isso não ameace o controle. Eles continuam a perceber suas empresas como propriedade pessoal a ser pessoalmente gerida...Assim, empresários opõem-se a níveis maiores de transparência. (GORGA, 2004)

Tanure e Cançado (2005) relatam efeitos de F&A em empresas locais, uma área que teve grande crescimento e impacto sobre culturas organizacionais. Destacam em um dos casos, o efeito positivo de hibridização entre diferentes culturas empresariais.

No processo de integração se verificou o respeito por parte das adquirentes, normalmente mais profissionalizadas, de características e hábitos das adquiridas, incorporando aspectos mais ligados à informalidade e ao relacionamento interpessoal. Disso resulta um modelo híbrido de gestão, que integra processos racionalizados e o jeitinho brasileiro (TANURE, CANÇADO, 2005).

A hibridização de traços culturais, um tema recorrente no *corpus* de textos analisados, também é aplicada às diferenças regionais. Como neste estudo de caso sobre a de instalação de uma fábrica de calçados gaúcha, no interior da Bahia.

...a importância de incluir nas agendas de organizações, que atuam em países multiculturais como o Brasil, a gestão da interculturalidade. Não apenas como forma de transmitir para a sociedade que suas práticas respeitam a diversidade, mas também pela capacidade da heterogeneidade de trazer resultados positivos, tanto no ponto de vista operacional como do ponto de vista da legitimidade social (RODRIGUES, CRAIDE, TUDE, 2007).

Byles (2002) relaciona aspectos como prazer, realização, segurança, autonomia e adaptabilidade à subculturas regionais brasileiras. Miles; Sledge; Coppage, (2005) em outro estudo internacional, aprofunda-se em temas regionais, ao tratar das relações entre espiritualidade (no caso, o candomblé) e o desempenho de trabalhadores na rede hoteleira da Bahia. Um empreendedor suíço às voltas com um empreendimento hoteleiro ( BEZERRA, 2008), tem sua organização desafiada pelos traços da cultura local, enquanto aspectos relativos ao serviço, como hospitalidade e trato com clientes valorizam capacidades bem brasileiras.

Ao pesquisar e auscultar uma amostra de executivos que trabalham em contextos internacionalizados, ou seja, atores diretamente envolvidos com diferentes dimensões culturais, Chu e Wood Jr. aludem a um esforço de “ressignificação” de traços culturais.

Gestores se espelham em modelos de estrangeiros. Existe um esforço para ressignificar os traços da cultura nacional. Os gestores brasileiros tornaram-se mais cosmopolitas, modernos e abertos a conceitos e modelos internacionalmente disseminados. (CHU; WOOD JR., 2008)

Assim, temos sinais evidentes de uma hibridização, ressignificação ou ainda esforços organizacionais de instrumentação, reorganização e engajamento com novos valores. Seja na gestão das organizações, na interação com diferentes culturas (nacionais, regionais, setoriais, organizacionais) ou por exigência de contextos altamente modificados por uma exposição à globalização. Por outro lado, muitos aspectos dos

conteúdos analisados ainda reforçam o estilo de gestão brasileiro, definido na década de 90. Nesse descompasso, natural aos ambientes em transformação, organizações tendem a apresentar seus valores e cultura interna como pouco brasileiros e seus gestores, como muito internacionais. Características de um discurso ainda sem uma identidade cultural nítida, que reforça a percepção de que traços da cultura brasileira contém aspectos desfavoráveis ao ambiente organizacional, desvalorizando características positivas como a adaptabilidade e significativos esforços de mudança.

### **8. Considerações Finais, Limitações e Futuras Pesquisas**

Ao problematizar a relação entre visões da cultura organizacional brasileira da década de 90 e a influência de um cenário de acelerada internacionalização sobre elas, empreende-se uma pesquisa qualitativa, atualizando o que seria uma forma mais presente de caracterizar a cultura organizacional brasileira. Este estudo, através da análise deste material, fornece um apoio considerável ao entendimento das visões, teorias e aspectos culturais encontrados em pesquisa recentes e que moldam o campo da cultura das organizações.

Os resultados da pesquisa permitem afirmar que no Brasil, os mesmos referenciais teóricos e características encontradas nas análises da produção acadêmica de períodos anteriores continuam vigentes. Identifica-se a forte influência dos estudos desenvolvidos por sociólogos de uma vertente histórica e sociológica. Essas referências e as dimensões culturais de Hofstede, majoritariamente utilizadas pelos autores brasileiros, tendem a reproduzir uma visão sobre a gestão e organizações brasileiras negativa, burocrática e informal.

Por outro lado, as ainda esparsas visões internacionais (um fator limitante para inferências mais efetivas) contrariam este aspecto, ao focar aspectos mais humanistas e positivos da cultura brasileira e, portanto agregadores às organizações.

Ao aproximar-se de experiências práticas ou mesmo dos atores de todo esse processo, percebe-se que há uma grande transformação em curso. Tanto no sentido de novas competências e modelos de gestão, quando de reproduzir comportamentos que já não possuem a mesma coerência com o atual contexto. A partir desta lente, mais próxima e realista, encontra-se uma diversidade de estágios, impressões e aproximações que configuram um contexto diferente das descrições utilizadas do período anterior.

Ao procurar entender as visões nacionais e internacionais sobre cultura brasileira e seu impacto nas organizações, verifica-se implicações deste estudo para as organizações e seus gestores. Como exposto, ao tornarem-se mais globais, a visão das organizações sobre elas mesmas tende a pasteurização das características universais de “boas práticas organizacionais”, desprezando assim aspectos da cultura brasileira que poderiam ser diferenciais, se avaliados como positivos no âmbito organizacional. Deve-se ter em mente que a cultura é pressuposto para compreender a conduta de grupos humanos. Dessa forma, recomenda-se que as organizações tentem reconectar aspectos essenciais da cultura brasileira, pois comportamentos organizacionais sempre refletirão características culturais.

O estudo contém algumas limitações, especialmente às inerentes a pesquisas qualitativas, que não permitem generalizar os resultados. Mais periódicos internacionais devem ser pesquisados a fim de aprofundar a compreensão de diferentes visões sobre o tema. A identificação de outras variáveis e características – como crenças dos gestores brasileiros, liderança e estrutura organizacional geral – deve ser avaliada para precisar as influências e impactos da cultura brasileira na organização. O que pode-se concluir, de imediato, é que uma base mais ampla de conhecimento sobre o tema, também pode contribuir para desafios vividos por organizações brasileiras e outros países emergentes.

## Referências Bibliográficas

- AIDAR, M; BRIZOLA, A; PRESTES MOTTA, F. e WOOD JR., T. **Cultura organizacional brasileira**. In: WOOD Jr., T. Mudança organizacional. São Paulo : Atlas, 1995.
- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. **Cultura organizacional brasileira: generalizações improváveis e conceituações imprecisas**. Revista de Administração de Empresas, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.
- BARBOSA, L. (Cultura administrativa das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, 36(4), 1996).
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**: edição revisada e actualizada. Edições 70, 2009.
- BARROS, B. e PRATES, M. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo : Atlas, 1996.
- BEZERRA, Karen A. C. **A Influência da Cultura Brasileira na Gestão de uma Pequena Empresa do Setor Turístico Brasileiro**, Administrada por um Empreendedor Estrangeiro. Anais **EnANPAD**, 2008.
- BORGES DE FREITAS, A. Traços para uma análise organizacional. In: PRESTES BYLES, CHARLES M. Brazil's Distinct Subcultures: Do They Matter to Business Performance? **Academy of Management Executive**; 2002, Vol. 16 Issue 2, p165
- MOTTA, F. e CALDAS, M. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHU, Rebeca Alves; THOMAZ, Wood Jr. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local. **Revista RAP**, 2008.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. . **Multinacionais Brasileiras - Competências para a internacionalização**. 1º. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012. v. 1.
- FLEURY, M. T. L. ; FLEURY, A. C. C. . **Brasil e China**. GV Executivo. Getúlio Vargas Executivo, v. 5, p. 70-74, 2006
- FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, SP: Atlas. 1989
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista RAE** . São Paulo, v.35, n.3, p. 20- 29, Mai/Jun 1995.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York : McGraw-Hill, 1991
- LENARTOWICZ,T.; JOHNSON, J.P. A cross-national assessment of the values of Latin America managers: contrasting hues or shades of gray? **Journal of International Business Studies**, 2003.
- MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **Revista RAE**, 2002
- MACHADO, Hilka Vier. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **Revista RAE**, 2005.
- MANSUR, J. A.; SOBRAL, F. Política na terra do ‘jeitinho’: consequências dos comportamentos políticos em organizações no Brasil. **Revista RAM**, 2011.
- MILES, Angela K., SLEDGE, Sally; COPPAGE, Samuel. Linking Spirituality to workplace performance: A qualitative study of the Brazilian Camdoble. **Academy of Management Journal**, 2005.
- PRESTES MOTTA, F. Cultura e organizações no Brasil. In: Prestes Motta, F. e Caldas,

- M. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo : Atlas, 1997
- REED, Nelson, GOPALAN, S. Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. **Journal of Organizational Studies**, 2003.
- RODRIGUES, P. R. A cultura empresarial brasileira e a Companhia Vale do Rio Doce. **Revista RAP**, 2002.
- SCHEIN, E. **What is culture?** In: FROST, P. et al. (Org.). *Reframing organizational culture*. London: Sage, 1991.
- SCHEIN, E., **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978
- TAMAYO, A. & Porto, J. (org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, Vozes, 2005
- TANURE, B. **Gestão à Brasileira**. 2a ed., São Paulo, Atlas, 2005.