

Teste da validade do modelo de ação cultural brasileiro de Tanure a partir do estudo de caso de um cartório de notas.

Esse trabalho faz um teste de validade do modelo do sistema de ação cultural brasileiro, de TANURE (2005), um dos trabalhos mais citados na literatura sobre cultura organizacional no Brasil, através do confronto das suas proposições com os comportamentos considerados significativos, por um observador participante, em um cartório de notas da Grande São Paulo. A pesquisa, metodologicamente, é um estudo de caso único, opção que se justifica pelo fato de um cartório poder ser considerado um caso extremo ou crítico em termos da favorabilidade que oferece para o surgimento de vários dos traços preconizados pelo modelo sendo testado. Foram identificados quarenta comportamentos considerados consistentes com as descrições de traços culturais do modelo. Em particular, uma proporção expressiva dos comportamentos foram entendidos pelo observador como sendo contrários à ocorrência da postura de espectador, fato que sugere necessidade de rever, qualificar ou mesmo substituir ou eliminar esse traço como elemento do modelo.

Palavras-chave

Cultura organizacional; caso crítico; traços brasileiros

Introdução

Os estudos sobre cultura se estabeleceram como um dos campos de maior dinamismo nos Estudos Organizacionais na década de 80, em função de interesses no entendimento de como se formavam e podiam ser influenciados sistemas coletivos de significado no nível de grupos e de países. Na década de 90, muito em função da ênfase sobre competências e recursos críticos na área de estratégia, os estudos tiveram seu foco de interesse alterado, passando a cultura a ser entendida como recurso que possibilita ou dificulta a adoção de alternativas. Essa alteração, no entanto não implicou em perda do dinamismo do campo, pelo contrário.

No Brasil, os estudos de cultura são fortemente influenciados tanto pela literatura nacional, que busca entender o caráter e a identidade nacional (Buarque de Holanda, 1936; Freyre, 1981; e DaMatta, 1989), quanto pelos estudos multiculturais de HOFSTEDE (1990), SCHWARTZ (1999), INGLEHART & BAKER (2000) e outros. Na segunda metade da década de noventa o volume de produção possibilita o aparecimento de coletâneas: DAVEL & VASCONCELOS (1995) e MOTTA & CALDAS (1997).

Entre os pesquisadores que tentaram caracterizar a cultura organizacional brasileira e suas implicações para a prática administrativa estão: BARROS & PRATES (1996), FREITAS (1997), MOTTA (1997), TAMAYO & PORTO (2005), TANURE (2005), TANURE & DUARTE (2005), e BEHRENS (2008). BARROS & PRATES (1996), porém, representa a única tentativa conhecida de construção de um modelo da forma de interação entre os traços de líderes e liderados, e como eles formam subsistemas. O modelo, baseado nos resultados de uma pesquisa quantitativa, por meio de questionários, com 2.500 dirigentes e executivos de 520 empresas de grande e médio porte do Sul e Sudeste do país, está entre os mais citados na nossa literatura sobre o tema.

O modelo, cuja validade é proposto testar, foi apresentado de forma ampla em BARROS & PRATES (1996) pela primeira vez e posteriormente revisto por TANURE (2003 e 2005). Esse modelo preconiza como alguns dos principais traços do sistema de ação cultural brasileiro a concentração de poder, o paternalismo, o personalismo, a evitação do conflito e a

flexibilidade. Essas são características que outros autores, como se demonstra a seguir, também atribuem à cultura organizacional brasileira, o que aumenta, em princípio, a confiabilidade dos constructos empregados no modelo e, portanto, a relevância de submetê-lo a um teste de validade empírico.

Para a realização do teste da validade foi feita, ao longo de um mês, através de observação participante, a análise dos comportamentos dos funcionários, gerentes e proprietários de um cartório de notas da Grande São Paulo. Os comportamentos exibidos que foram julgados, pelo observador, significativos de algum dos traços do modelo, foram classificados como condizentes ou contrários ao comportamento ao qual eles se relacionavam. Vinte e dois comportamentos foram julgados condizentes e dezoito contraditórios. Com base nessa classificação se discute a validade ou não do modelo.

Convergência e críticas entre elementos do modelo e a literatura

MOTTA (1997) afirma que a base histórica brasileira das relações entre líderes e liderados (senhores/ escravos, patrões/funcionários) é ainda identificada nas distâncias hierárquicas existentes nas nossas organizações.

“As organizações brasileiras geralmente apresentam uma distância de poder tão grande que parecem lembrar a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata. A forma como trabalhadores e executivos são tratados parece, de um lado, basear-se em controles do tipo masculino, o uso da autoridade, e, de outro, em controles de tipo feminino, o uso da sedução.” (Motta, 1997, p. 31)

Sobre as relações sociais pessoais do brasileiro, o mesmo autor afirma que há uma transferência das questões de trabalho para questões individuais, com a conotação da realidade afetiva de casa, “do terreno das pessoas, personalizando as relações” (Motta, 1997, p. 34). Também chama a atenção para a personalização, a combinação dos interesses pessoais com os interesses em comum, o “jeitinho”- próximo de uma visão de malandragem - que são, a seu ver traços marcantes da cultura organizacional brasileira. Sua percepção dos valores e práticas vigentes nas nossas organizações parece se aproximar, portanto, da subjacente ao modelo que nos propomos a analisar.

FREITAS (1997) apresenta como sendo os seguintes os traços brasileiros relevantes para uma análise organizacional.

Traço	Características-chaves
1. Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais • Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais • Passividade e aceitação dos grupos inferiores
2. Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade baseada em relações pessoais • Busca de proximidade e afeto nas relações • Paternalismo: domínio moral e econômico
3. Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social • Jeitinho
4. Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
5. Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> • Mais sonhador do que disciplinado • Tendência a aversão ao trabalho manual ou metódico

Figura 1 **Traços brasileiros e características-chave**

Fonte: Freitas (1997, p. 44)

De novo, a convergência entre os traços apontados pelo autor e por TANURE (2005) parece inequívoca. Com exceção do sensualismo e do aventureirismo, os outros três traços coincidem, ou na sua identificação ou na sua descrição, com os do modelo sendo validado, inclusive com o uso dos mesmos termos: centralização do poder, flexibilidade, personalismo, paternalismo.

Os resultados dos pesquisadores de linha quantitativa, os “dimensionalistas”, que buscam um conjunto básico de eixos com os quais explicar um amplo conjunto de atitudes, crenças, estilos de vida e diversidades de práticas entre populações ou sociedades, através de sociedades (VINKEN, SOETERS, & ESTER, 2004), também coincidem, em ampla medida, com o do modelo. HOFSTEDE (2001) encontra que o Brasil é um país com elevadas distância de poder e alta evitação da incerteza, o que se aproxima claramente da centralização das decisões e do medo de errar no modelo em análise. TRIANDIS (1995) inclui o Brasil entre os países exemplares de coletivismo vertical, o que, uma vez mais coincide em essência com lealdade a pessoas e centralização das decisões.

CALDAS (2006) desenvolve um esquema conceitual da “múltipla e fluida cultura nacional” deixando implícita, já no título do seu artigo, a necessidade de modelos que dêem conta da heterogeneidade e diversidade das influências, situações históricas, demográficas, etc., que contribuem para os valores e práticas adotados nas organizações brasileiras. Pressões no sentido de homogeneização conviveriam com outras no sentido de heterogeneização, resultando em uma tensão no sentido de “hibridização”.

SILVEIRA & CRUBELATTE (2007) afirmam que, apesar do campo da cultura organizacional ser um dos mais produtivos no Brasil, os estudos possuem uma forma homogênea, não levando em conta a pluralidade e a heterogeneidade do país e das organizações. A forma generalista de analisar a cultura brasileira cria um discurso e uma visão de somente um lado do país, pois não há representatividade de diversos grupos no que os autores chamam de “official culture” (Silveira & Crubellate, 2007, p. 163), ou cultura oficial. A maioria dos estudos são fortemente influenciados pelo trabalho de HOFSTEDE (1990) e

aceitam os argumentos desse autor sem questionamento; não reconhecem a heterogeneidade e pluralidade da cultura nacional quando constroem os argumentos dos seus artigos; têm escassa fundamentação empírica e tendem a uma visão predominantemente negativa da cultura brasileira em relação às outras.

Em resumo, o que essa rápida revisão da literatura sobre cultura organizacional mostra é que, apesar do modelo do sistema de ação cultural de TANURE (2005), sendo validado nesse trabalho, estar em consonância com boa parte da literatura de perspectivasêmica e ética sobre o tema, têm surgido críticas nessa mesma literatura, contra a insuficiência de base empírica e o não reconhecimento da diversidade de situações concretas existentes nas organizações brasileiras, nos modelos e argumentos dos autores nacionais sobre cultura. O teste que se faz aqui verifica, portanto, a validade de um modelo central da literatura brasileira sobre o tema de cultura organizacional e atende à exigência, sendo feita cada vez com maior ênfase, de aprofundamento na análise e verificação dos modelos de perspectivas variadas.

Metodologia

Do ponto de vista metodológico, nosso caso é um estudo de caso único. De acordo com YIN (2001), há três razões para justificar um estudo de caso único.

A primeira justificativa para o caso único é quando ele representa um caso crítico no teste de uma teoria bem formulada. “A teoria especificou um conjunto claro de proposições bem como as circunstâncias dentro das quais se crê sejam verdadeiras” (Yin, 2001, p. 62). Para confirmar, desafiar, ou estender a teoria, pode haver um caso único que atenda a todas as condições para testar a teoria. O caso único pode então ser usado, para determinar se as proposições da teoria são corretas, ou se algum conjunto alternativo de explicações pode ser mais relevante. A segunda razão que justifica a opção é o fato de ele ser extremo ou único. Esta situação ocorre quando uma situação é tão rara que qualquer caso dela merece ser documentado. A terceira justificativa é a do caso revelador. Essa situação existe quando o investigador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica.

O estudo de caso do cartório reúne, em diferentes medidas, as três razões que justificam o estudo de caso único na lógica acima.

Primeiro, como a teoria, no caso o modelo do sistema de ação cultural brasileiro se aplica, supostamente, a qualquer organização brasileira, e especificou um conjunto razoavelmente claro de proposições, e, portanto, a análise de qualquer organização brasileira pode ser usada para determinar se as proposições da teoria são corretas. Segundo, e mais importante, o cartório pode ser considerado um caso extremo ou crítico, pois, pela natureza repetitiva, normatizada e pouco variada das tarefas nele executadas, pela forma hereditária como se dá a transmissão da posse, pelo virtual monopólio que exerce sobre a prestação de serviços em uma determinada região, não estando ele portanto sujeito à concorrência, é razoável supor que muitas das características do modelo sejam mais prováveis de se encontrar nele que na maioria dos tipos de organização. Finalmente, um dos autores desse artigo teve como aluno o proprietário de um cartório e por intermédio dele, acesso praticamente irrestrito para entrevistar e observar por longo tempo todas as pessoas que trabalham no cartório que foi usado como caso único nessa pesquisa.

O trabalho de pesquisa efetuou-se em cinco etapas.

Na primeira, foi feita a leitura atenta da descrição do modelo e identificados os traços que o compõe. Buscou-se, nessa leitura, identificar o mais possível, comportamentos passíveis de observação, cuja ocorrência ou não pudesse ser avaliada sem ser necessário recorrer à inferência. A descrição do modelo a seguir privilegia esses aspectos do modelo, de forma que o leitor possa avaliar, ele mesmo, mais adiante, a partir da descrição dos comportamentos observados, se eles estão de acordo ou não com as prescrições do modelo.

Na segunda etapa, um dos autores desse artigo observou durante um mês, as relações entre os funcionários do cartório e o desenvolvimento de suas atividades. O cartório possui trinta funcionários, sendo que todos foram entrevistados pelo menos uma vez, em entrevistas semi-estruturadas de duração média de uma hora e meia. Embora as entrevistas não tenham sido gravadas, o pesquisador fez anotações detalhadas das informações fornecidas pelos entrevistados e, diariamente, transcreveu-as e revisou-as, dando origem a mais de cento e vinte páginas de anotações digitadas.

Na terceira etapa, que ocorreu em parte em paralelo com a segunda, o pesquisador-observador identificou comportamentos, que em sua opinião estavam em consonância ou em frontal contraposição aos descritos por TANURE (2005) no modelo e os classificou como tal, gerando cinquenta e um comportamentos classificados. Essas classificações foram questionadas pelo segundo autor da pesquisa, levando a algumas reclassificações e ao abandono de onze, cujo enquadramento não estava claro. Uma breve descrição dos comportamentos identificados como significativos e suas classificações nos traços do modelo encontra-se no anexo 1.

Na quarta etapa, os resultados obtidos foram analisados e discutidos pelos autores. Na quinta e última, esse artigo foi escrito.

O cartório estudado foi criado em 1911, e, após o término do direito à hereditariedade aos oficiais de cartório, em 1988, ele passou por problemas judiciais, devido a crimes cometidos pelo então responsável e por alguns de seus funcionários. Em 2006, sofreu intervenção judicial, com a substituição dos oficiais, a demissão dos funcionários acusados de cometer crimes, e a operacionalização de nova administração, que reorganizou todos os serviços no período de um ano. Ao término desse prazo, foi delegada a serventia do cartório a um oficial aprovado em concurso público, que assumiu definitivamente a administração dos serviços a partir de setembro de 2007.

O cartório é dividido em cinco áreas funcionais: registros de nascimentos, casamento e óbitos (4 funcionários); segunda via de registros (6 funcionários); procurações (2 funcionários); reconhecimento de firmas e autenticação (7 funcionários); administrativo (9 funcionários). A gerência é exercida por dois oficiais, sendo um deles o proprietário.

Modelo de ação cultural brasileiro de TANURE

O modelo que estamos testando tem duas versões: a de BARROS & PRATES (1996) e a de TANURE (2005). A estrutura, subsistemas e maior parte dos traços componentes não mudou, razão pela qual vamos nos ater a descrever a versão mais atual.

Central ao modelo é a idéia de que o sistema de ação cultural brasileiro está estruturado em quatro grandes subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados. O

institucional é identificado com o da rua, no sentido atribuído a esse termo por DAMATTA (1987), o lugar em que todos são reconhecidos como indivíduos, “ enquanto os traços típicos do espaço da ‘casa’ compõem o subsistema pessoal” (BARROS & PRATES, 1996, p. 26). O subsistema dos líderes reúne os traços dos que detêm o poder enquanto o dos liderados fazem o mesmo com o dos liderados (Tanure, 2005, p. 102 e 103).

Os quatro subsistemas apresentam intersecções, “caracterizadas pela concentração de poder, pelo personalismo, pela postura de espectador e pela tendência a evitar o conflito (Tanure, 2005, p. 104). Concentração de poder está claramente associada a alta distância de poder, no sentido de HOFSTEDE (2001): aceitação da distribuição desigual de poder e status, submissão a autoridade sem questionamento, etc. Quando descreve o que entende por postura de espectador, a autora adianta, por contraposição, alguns comportamentos e atitudes dos líderes, associados à concentração de poder: necessidade de manter controles rigorosos dos subordinados, sentimento de ser poderoso e indispensável. A postura de espectador “é o outro lado da moeda concentração do poder”: baixa iniciativa, pequena capacidade de realização por autodeterminação e, quando ocorre alguma dificuldade, a transferência de responsabilidade para os líderes; e a prevalência do sentimento do “salve-se quem puder”. (Tanure, 2005, p. 105 e 106).

O personalismo aparece associado, na primeira versão do modelo, como o magnetismo exercido pela pessoa através do seu discurso, ou por seu poder de ligações (relações com outras pessoas) e não por sua especialização, para destacar-se no cotidiano brasileiro. A evitação do conflito é o não tratamento direto destes, para não atrapalhar os relacionamentos, não criar constrangimentos ou comprometer a harmonia do grupo. A evitação do conflito é praticada apenas pela pessoa que não detém o poder .

Quatro traços culturais fazem as ligações entre os subsistemas e evitam que haja uma ruptura dele como um todo: paternalismo, medo de errar, ambigüidade e lealdade às pessoas.

O paternalismo resulta da combinação entre a concentração de poder e o personalismo. Tem duas facetas: o patriarcalismo e o patrimonialismo. O patriarcalismo é a face supridora e afetiva do pai, atendendo ao que deles esperam os membros do clã. O patrimonialismo é a sua face hierárquica e absoluta impondo, com a tradicional aceitação, sua vontade aos membros do grupo (Barros & Prates 1996, p. 41). O patrimonialismo evidencia-se na influência das relações pessoais e de confiança na nomeação para posições e cargos, principalmente em organizações públicas. É o reforço da visão que o patriarca tudo pode, cabendo aos membros do clã pedir e obedecer. Caracteriza-se no contexto empresarial pela força da figura do acionista ou administrador principal e a infantilização dos liderados. A relação chefe-subordinado reproduz o papel de pai como protetor, ora atendendo ao que esperam dele os subordinados (patriarcalismo) ora impondo sua vontade (patrimonialismo). O preenchimento de cargos ocorre prioritariamente por confiança ou relações pessoais. A hierarquia é vista como necessária para se saber quem tem autoridade, como consequência da expectativa do brasileiro por um comando forte e centralizado, e não um poder difuso e despersonalizado.

A contrapartida do paternalismo é o medo de errar, que se origina do desejo de acertar sempre para ser reconhecido pelo grande poder. O medo de errar pode ser paralisante, ou se bem manejado pela liderança, ser um estímulo para a auto-superação.

A ambigüidade é típica de sociedades com baixa necessidade de lidar com incertezas, articula a concentração de poder e a postura de espectador e está sintonizada com a era

contemporânea, cuja marca é a incerteza. A lealdade às pessoas é a manifestação de uma ética social em que o membro do grupo valoriza muito as necessidades do líder e se configura como mecanismo de integração e coesão interna dos diversos grupos da sociedade. A interligação entre os vários grupos está centrada na pessoa, essencialmente nos líderes, em quem é depositada a confiança. Por força desse traço, quem obtém a lealdade do grupo forma um capital social. As necessidades do grupo são mais valorizadas que as da organização, sendo que a ausência do líder pode criar um clima de desorientação, uma vez que o “chefe é o principal cliente”. O preço da lealdade é a pressão dos membros pela segurança.

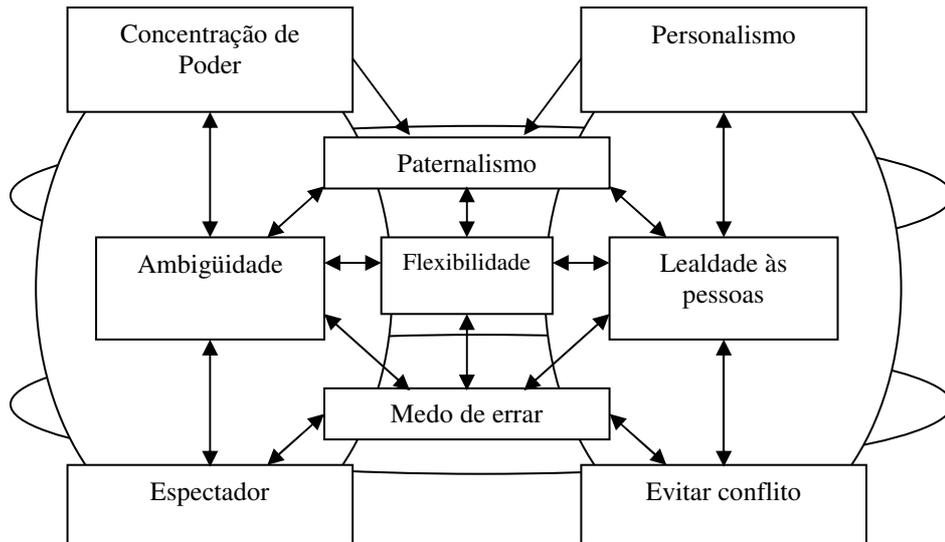


Figura 2 **Sistema de ação social brasileiro**

Fonte: Tanure (2005, p. 110)

Finalmente, a flexibilidade é o principal traço articulador dos subsistemas e característica fundamental do sistema. Ela tem duas faces: a adaptabilidade e a criatividade. A adaptabilidade pode ser vista na agilidade demonstrada pelas empresas para se ajustarem aos vários pacotes econômicos. A criatividade tem um elemento inovador e manifesta-se, por exemplo, nas festas de carnaval e nas atividades esportivas. A flexibilidade é permeada pela afetividade, pelo calor na expressão verbal e não verbal, pelos gestos fortes e expressões dramáticas.

Análise dos dados coletados

A figura 3 relaciona os comportamentos que foram classificados a cada traço do modelo. Os números nas colunas “comportamentos classificados na célula” correspondem à posição da descrição do comportamento na relação elaborada pelos autores e apresentada no anexo 1. Dessa forma, o leitor pode ter noção dos comportamentos que foram considerados relevantes e da classificação que foi feita deles nos traços, bem como se foram considerados condizentes ou contraditórios com a descrição dos mesmos no modelo. Como se percebe, vinte e dois comportamentos foram considerados consistentes com o modelo e dezoito contrários.

Traço	Comportamentos consistentes		Comportamentos antagônicos	
	Comportamentos classificados na célula	Quantidade de comportamentos encontrados	Comportamentos classificados na célula	Quantidade de comportamentos encontrados
Concentração de poder	2,3,4,5	4	1	1
Paternalismo	6,7,8,9	4		
Medo de errar	11,12	2	10	1
Personalismo	13,14,15,16,17,18	6		
Postura de espectador	31,32,33	3	19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30	12
Evitar conflitos				
Flexibilidade	38,39	2	34,35,36,37	4
Lealdade às pessoas	40	1		
Total		22		18

Figura 3 Elementos do modelo de TANURE (2005) X Comportamentos observados

Fonte: Análise da pesquisa de campo

Considerando a subjetividade envolvida na classificação dos comportamentos em qualquer das células do quadro e outras limitações do processo de observação e coleta de dados, a análise parte do pressuposto de que, apenas quando a quantidade de comportamentos observados consistentes com as prescrições do modelo foi nula, a validade do modelo é posta em xeque pelo caso. Traços para os quais se encontraram um ou mais comportamentos consistentes no levantamento de dados podem ser considerados como verificados. Analogamente, apenas quando a quantidade de comportamentos contrários aos prescritos no modelo, encontrados no levantamento, é alta, a validade do modelo é posta em xeque e requer discussão.

Um único traço teve quantidade de comportamentos encontrados nula e, portanto, parece não ter sua existência teórica confirmada pelo estudo do caso: a evitação de conflitos. Os traços para os quais a coleta de dados encontrou vários casos em contraposição à preconizada no modelo são flexibilidade e, principalmente, postura de espectador.

À uma segunda análise percebe-se que, dos traços relacionados no parágrafo anterior, em aparente contradição com o modelo, apenas a quantidade de comportamentos contrários à postura de espectador e à flexibilidade são significativos no sentido de colocar em xeque a validade do modelo. Isso porque, quando se aprofunda a reflexão, percebe-se que não seria de se esperar que o observador encontrasse comportamentos de evitação de conflitos, dado que este comportamento se caracteriza exatamente pela ausência. O observador teria que permanecer no campo um tempo muito mais longo do que o que lhe foi possível, para que a ausência de conflitos ou para que comportamentos de evitação deles lhe chamassem a atenção.

Com relação ao elevado número de comportamentos que foram classificados como revelando uma postura ativa, responsável, de comprometimento com a tarefa e, portanto contrária à postura de espectador sugerida pelo modelo, algumas razões, além da existência efetiva

desses comportamentos podem ter contribuído para aumentar a contagem. Apesar do observador ter permanecido no campo um tempo razoavelmente longo e ter desenvolvido certa intimidade com os funcionários, a ponto desses fazerem-lhe confidências, não se pode afastar a possibilidade de que esses, nas declarações e comportamentos, tenham tentado impressioná-lo favoravelmente, exibindo comportamentos responsáveis e comprometidos que, no dia-a-dia, na ausência de um observador externo não teriam tido. Contudo, mesmo com essa ressalva e as demais consideradas, o número de comportamentos contrários à postura de espectador encontrados e em menor medida, os de ausência de flexibilidade, representados na amostra de comportamentos por baixa adaptabilidade e resistência a inovação, parece significativo e contrário à idéia do “salve-se quem puder” e pequena iniciativa e baixa capacidade de realização por auto-determinação. O fato de terem ocorrido, em ambiente em princípio desfavorável, elevado número de comportamentos contrários à postura de espectador sugere que talvez seja o caso de repensar esse elemento do modelo, na sua concepção ou definição.

Síntese e Conclusão

O artigo apresenta o resultado de uma pesquisa feita em um cartório de notas da Grande São Paulo. Um observador participante identificou quarenta comportamentos considerados significativos em termos de serem consistentes ou antagônicos com os traços componentes do sistema da ação cultural de TANURE (2005). Embora, em sua maioria, os comportamentos identificados estivessem em consonância com o modelo, uma elevada proporção deles foi considerada como contrária à postura de espectador. Esse resultado sugere a conveniência de rever, qualificar ou mesmo substituir ou eliminar esse traço como elemento do modelo.

Referências

- Alvesson, M. **Understanding organizational culture**. London, Sage Publications, 2002.
- Barbosa, L. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro, Campus, 1992.
- Barbosa, L. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editora, 2002.
- Barros, B. T. & Prates, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo, Atlas, 1996.
- Behrens, A. **Cultura e administração nas Américas: perspectivas e tendências**. São Paulo, Saraiva, 2008.
- Buarque de Holanda, S. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro, José Olímpio Editora, 1936.
- Caldas, M. **Conceptualizing Brazilian multiple and fluid cultural profiles**. Management Research, vol. 4, no. 3, pp. 187–198, 2006.
- Christensen, J. B. & Darmer, P. **What is Organizational Culture Becoming? - Seeing Organizational Culture in a Becoming Perspective**. Copenhagen Business School, 2004.
- DaMatta, R. **O que faz o Brasil, Brasil**. 3ª ed., Rio de Janeiro, Rocco, 1989.
- Davel, E. & Vasconcelos, J. (org.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis, Vozes, 1995.
- Fleury, M. T. L. **O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica**. In Fleury, M. T. L. & Fischer, R. M. **Cultura e Poder nas organizações**. 2ª ed., São Paulo, Atlas, p. 15-27, 1996.
- Freitas, A. B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In Motta, F. C. P. & Caldas, M. P. (org.). **Cultura organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997.
- Freyre, G. **Sobrados e Mucambos: a decadência do patriarcado rural e desenvolvimento do urbano**. Rio de Janeiro, José Olympio, 1981.
- Hofstede, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. London, McGraw-Hill, 1990.
- Hofstede, G. **Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**. California, Sage Publications, 2001.
- Inglehart, R. & Baker, W. E. **Modernization, cultural change and the persistence of traditional values**. American Sociological Review, Vol. 65, February, 19–51, 2000.
- Martin, J. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks, Sage Publications, 2002.
- Motta, F. C. P. **Cultura e organizações no Brasil**. In Motta, F. C. P. & Caldas, M. P. (org.). **Cultura organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997.

- Schein, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2a ed. San Francisco, Josey-Bass, 1992.
- Schwartz, S. H. **A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work**. Applied Psychology, Volume 48, N. 1, pp. 23-47, January 1999.
- Silveira, R. A. & Crubellate, J. **Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas**. RAE FGV, vol. 43, no. 2, p. 64-77, 2003.
- Silveira, R. A. & Crubellate, J. **The notion of Brazilian organizational culture: Questionable generalizations and vague concepts**. Critical Perspectives on International Business, vol. 3, no. 2, pp. 150-169, 2007.
- Smircich, L. **Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves?** In P. J. Frost, L. F. Morre, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), **Organizational culture**. Califórnia, Sage Publications, p. 55-72, 1985.
- Srour, R.H. **Formas de gestão: o desafio da mudança**. RAE. 34. N.º 4, p.31-45, 2004.
- Tamayo, A. & Porto, J. (org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, Vozes, 2005.
- Tanure, B. **Gestão à Brasileira**. 1a ed., São Paulo, Atlas, 2003.
- Tanure, B. **Gestão à Brasileira**. 2a ed., São Paulo, Atlas, 2005.
- Tanure, B. & Duarte, R. G. **Leveraging competitiveness upon national cultural traits: the management of people in Brazilian companies**. International journal of human resource management, v. 16, n. 12, p. 38-54, 2005.
- Triandis, H. C. **Individualism and collectivism**. California, Westview Press, 1995.
- Tsoukas, H. & Chia, R. **On organizational becoming: rethinking organizational change**. Organization Science, 13: 5, Sep.-Oct., 2002, p. 567-582, 2002.
- Vinken, H., Soeters, J. & Ester, P. **Comparing cultures. Dimensions of culture in a comparative perspective**. Leiden & Boston, Brill, 2004.
- Yin, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Daniel Grassi (Tradução). 2a ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

Anexo 1

Seqüência	Traço	Consistente ou Antagônico	Descrição do Comportamento	Fonte
1	Concentração de poder	Antagônico	“Como podemos mudar algumas de suas funções, para que você não fique tão sobrecarregada?”	Fala da oficial
2	Concentração de poder	Consistente	“estagiário – auxiliar – escrevente – substituto – substituto oficial – oficial. Essa é a ordem da carreira no cartório, sendo que o primeiro grau de substituto é o cargo máximo que pode se alcançar, uma vez que o oficial escolhe dentre os escreventes aqueles que se destacam para desempenhar a função. Já no caso do substituto oficial, ele é escolhido como cargo de confiança, não fazendo parte do grupo de funcionários do cartório. E o oficial, por sua vez, presta um concurso para poder assumir tal cargo.”	Fala da oficial
3	Concentração de poder	Consistente	É possível também reparar, por exemplo, que a presença da oficial ou do substituto oficial é sempre muito formal e vista com certo temor por alguns funcionários, e denota a distância que existe entre eles e os funcionários.	Observação
4	Concentração de poder	Consistente	“Como sou a responsável determinada pela oficial, as outras pessoas do departamento têm que me respeitar. Para mim, falar durante o trabalho, ou não atender às solicitações é um desrespeito ao trabalho e à figura de responsável que tenho.”	Fala de funcionário da 2ª via
5	Concentração de poder	Consistente	A oficial reclama do volume de trabalho que as funcionárias lhe passam, e critica bastante o trabalho delas, diretamente.	Observação
6	Paternalismo	Consistente	“É importante que o cartório funcione bem, e que façamos todas as tarefas dentro do que nos ensina a oficial.”	Fala de funcionário dos registros
7	Paternalismo	Consistente	“Eu ajudo bastante meus dois auxiliares para que eles entendam os procedimentos, costumo inclusive chamá-los de ‘filhos’, e sempre trago algum doce depois do almoço para eles.”	Fala de funcionário da 2ª via
8	Paternalismo	Consistente	“Ela é minha jovem aprendiz, e ainda precisa ser cuidada, alimentada, para que possa crescer e tornar-se uma mulher de verdade, e uma boa profissional.”	Fala da oficial
9	Paternalismo	Consistente	As duas funcionárias têm uma grande dependência dos oficiais, e pela proximidade física das salas sempre estão conversando com eles. Elas dão grande urgência para as tarefas que precisam desempenhar, exigindo que as respostas sejam dadas imediatamente.	Observação
10	Medo de errar	Antagônico	“Graças a Deus, nunca aconteceu de rasgarmos um livro. E rezo para que nunca aconteça. Seria a perdição.”	Fala de funcionário da 2ª via
11	Medo de errar	Consistente	“Morro de medo de errar uma certidão, e então nunca imprimo, para que os meninos confirmem tudo.”	Fala de funcionário da 2ª via
12	Medo de errar	Consistente	“Morro de medo que o caixa dê diferença de valores. Quando isso acontece, eu primeiro tenho vontade de chorar, e somente depois começo a procurar o problema.”	Fala de funcionário da administração

Seqüência	Traço	Consistente ou Antagônico	Descrição do Comportamento	Fonte
13	Personalismo	Consistente	Todos os auxiliares almoçam no refeitório, assim como os escreventes da maioria dos setores. Eles demonstram bastante intimidade, como trocar a comida com o outro, levar comida para o outro.	Observação
14	Personalismo	Consistente	Eles todos tomam café da manhã juntos, às 8h30, antes de abrir o cartório, no refeitório, que é uma área de relaxamento, onde há uma televisão, onde os funcionários ficam após o almoço, e em vários momentos os funcionários conversam e jogam cartas, principalmente os jovens auxiliares.	Observação
15	Personalismo	Consistente	Há cinco auxiliares que são amigos de escola e estão sempre juntos no cartório.	Observação
16	Personalismo	Consistente	“A Carla é sempre bem humorada, ela é um morango, enquanto a irmã é um jiló.”	Fala de funcionário da autenticação
17	Personalismo	Consistente	“Como eu sou a mãe, ele é o pai do auxiliar, e somos uma família harmoniosa e feliz.”	Fala de funcionário da autenticação
18	Personalismo	Consistente	“É estranho vir trabalhar e não encontrar com algumas pessoas, que encontrávamos há anos.”	Fala de funcionário da 2ª via
19	Postura de espectador	Antagônico	“Sou responsável pela administração, tenho funções de controle financeiro do cartório, além de controle do estoque de valores (selos, certificados e documentos de registro), e ainda comecei a desempenhar o papel de assistente geral da oficial.”	Fala de funcionário da administração
20	Postura de espectador	Antagônico	Durante o período de trabalho, se não há procura de algum cliente no balcão, os funcionários ficam em silêncio durante todo o processo de registro. Eles interagem somente ao passarem os livros para conferência, ou os documentos para assinatura. Não há durante o dia nenhuma conversa entre os funcionários. Eles demoram, em média, de 15 a 20 minutos para registrarem o termo no computador, ou para copiarem o termo para o livro, e durante esse período, eles fazem suas tarefas em completo silêncio, sem tirar a atenção do texto que estão redigindo. Em alguns momentos há interação, quando não se entende a caligrafia de algum termo. Nesses casos o silêncio é quebrado e dois funcionários verificam ao mesmo tempo qual a grafia correta da palavra.	Observação
21	Postura de espectador	Antagônico	“Quero deixar o passado para trás e fazer agora tudo corretamente, porque é importante um trabalho bem feito, sem falhas, incluindo as exigências legais que temos que cumprir.”	Fala de funcionário da autenticação
22	Postura de espectador	Antagônico	O funcionário sempre está bastante compenetrado no computador onde trabalha, e busca constantemente informações quando não entende bem o processo, é esforçado e faz todas as funções no setor.	Observação
23	Postura de espectador	Antagônico	Os mais jovens são dinâmicos, estão sempre fazendo os registros no computador, conferindo os registros nos livros, atendendo ao telefone, guardando os livros já utilizados. Fazem as tarefas com rapidez e demonstram um semblante tranqüilo e de simpatia.	Observação

Seqüência	Traço	Consistente ou Antagônico	Descrição do Comportamento	Fonte
24	Postura de espectador	Antagônico	“É uma situação Deus nos acuda, onde precisamos de mãos, e veremos quais estão disponíveis.”	Fala de funcionário da autenticação
25	Postura de espectador	Antagônico	Tanto escreventes quanto auxiliares tiram cópias, carimbam, etiquetam, e conferem os documentos. Somente os escreventes podem assinar. Mas eles estão constantemente delegando atividades para os auxiliares, para que o processo continue com sua dinamicidade.	Observação
26	Postura de espectador	Antagônico	“Depois dessa situação, eu fiquei ainda mais preocupada em não ter nenhuma diferença no caixa, pois eu fico me sentindo com uma dívida.”	Fala de funcionário da administração
27	Postura de espectador	Antagônico	“É importante a seriedade e a credibilidade do trabalho nessa área, pois esse é o principal ponto de tentativa de fraudes no cartório.”	Fala de funcionário da autenticação
28	Postura de espectador	Antagônico	A atendente, diante das filas mais longas, preocupava-se constantemente em atender rapidamente aos clientes especiais (idosos, gestantes), para não desrespeitar o direito dessas pessoas no cartório. Ela pediu para dois auxiliares irem até a fila para verificar se havia algum cliente nessa situação, para trazê-lo até o balcão, para o pronto atendimento.	Observação
29	Postura de espectador	Antagônico	Por ser um trabalho que requer bastante atenção e cuidado com cada letra e palavra redigida (no caso dos registros mais antigos, a escrita deve ser mantida da mesma), os funcionários conferem letra a letra de um registro que ocupa a página inteira de um livro. Eles fazem uso de lupas para acompanhar as palavras, e depois passam para um conferente, também acompanhar palavra a palavra a grafia, para que o termo seja copiado exatamente igual ao que está no livro.	Observação
30	Postura de espectador	Antagônico	“Na verdade, a burocracia é o que garante a segurança em relação aos serviços do cartório, evitando fraudes ou mesmo casos de extravios de selos ou documentos oficiais.”	Fala de funcionário da administração
31	Postura de espectador	Consistente	Os funcionários demonstram pouco envolvimento, pois olham, nunca anotam nada, nunca falam nada, ou perguntam. Assim que o oficial pára de falar, eles voltam para suas funções, dando a sensação de que nada aconteceu.	Observação
32	Postura de espectador	Consistente	Apesar de ser possível fazer a busca de informações solicitadas no sistema, pois há muitos casos já cadastrados, os funcionários desse departamento costumam fazer todas as buscas diretamente nos livros, constantemente retirando-os e devolvendo-os às prateleiras. “É por falta de hábito mesmo, é mais fácil procurar diretamente no livro.”	Observação/ Fala de funcionário da 2ª via
33	Postura de espectador	Consistente	Não há esforço para atender ao telefone, se caso os auxiliares não conseguem atender. Quando há um cliente no balcão, e o auxiliar não consegue atendê-lo, os escreventes falam com o cliente sentado, não se preocupando em atender ao cliente e encaminhar sua solicitação.	Observação

Seqüência	Traço	Consistente ou Antagônico	Descrição do Comportamento	Fonte
34	Flexibilidade	Antagônico	O computador somente é usado como uma máquina de escrever, e não existe a preocupação com uma agilidade nas informações, que estão todas guardadas nos livros, preferindo-se consultar os livros manualmente.	Observação
35	Flexibilidade	Antagônico	Eles valorizam bastante a tarefa deles, pois as regras são diversas para o preenchimento dos registros, e exigem constante verificação de todas as palavras e dos termos corretos a utilizar.	Observação
36	Flexibilidade	Antagônico	Todas as solicitações feitas pelos clientes são atendidas em um processo que não tem modificações. Primeiro, busca-se o livro. Depois, ao encontrar o termo no livro, são passadas todas as suas informações para o computador. Imprime-se, portanto, um rascunho para conferência. Esse rascunho é verificado, e então é feita a impressão do registro, que é carimbado quatro vezes, assinado duas vezes, com etiqueta identificadora dos escreventes responsáveis. Esse processo repete-se durante todo o dia, exatamente da mesma forma.	Observação
37	Flexibilidade	Antagônico	“Todos os registros são verificados nos livros, mesmo que estejam registrados no computador.”	Fala de funcionário da 2ª via
38	Flexibilidade	Consistente	Houve fila para atendimento e acúmulo de trabalho, principalmente pela alta demanda de serviços para empresas, fator que foi contornado com rodízio dos funcionários nas várias funções.	Observação
39	Flexibilidade	Consistente	“Não existe nenhuma ordem ou nenhum processo claro de trabalho, ou exatamente uma divisão de trabalho entre os escreventes, mas todos sabem o que é preciso fazer, e fazem uma parte do trabalho quando percebem a necessidade.”	Fala de funcionário da 2ª via
40	Lealdade às pessoas	Consistente	“Fica uma sensação de que qualquer um pode ser o próximo a ser demitido.”	Fala de funcionário dos registros

Figura 4 Tabela de comportamentos observados em pesquisa de campo em cartório

Fonte: Análise da pesquisa de campo