

ESTUDO DA INFLUÊNCIA DOS TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Yuli Acuña Tavera
UFRRJ
yulizat@hotmail.com

Stella Regina Reis da Costa
UFRRJ
stella@ufrj.br

Edgar Albarracin Cogollo
UFRRJ
edgaralbarracin@gmail.com

RESUMO

A literatura sobre cultura organizacional tem avançado muito nos últimos anos não somente no número de publicações, mas também na determinação de modelos padrões que facilitem a análise organizacional. Este artigo faz uma compilação de conceitos desde os inícios do termo de cultura organizacional e as tipologias culturais mais relevantes que foram estudadas nos últimos anos. Não deixando de lado a importância da cultura nacional e o seu efeito nos valores e práticas organizacionais, são apresentados os traços mais importantes da cultura brasileira, dada a influência que eles têm na compreensão de culturas organizacionais das empresas brasileiras.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional, Tipologias, Traços brasileiros.

1 INTRODUÇÃO

A preocupação pelas questões culturais não é nova, mas foi na década de 1990 que o tema cultura organizacional vem tomando importância e ganhou espaço nos debates de gestão e nas esferas acadêmicas. Foi a partir dos anos 60 que o termo cultura organizacional começou a se popularizar, e já na década de 70 e 80 estudos e publicações especializados permitem que o conceito de cultura organizacional seja consagrado e tome a importância que tem hoje em dia para explicar diversas situações empresariais.

Muitos autores têm estudado em profundidade o tema cultura organizacional, dando origem as tipologias culturais que facilitam a análise deste tema nas organizações e por tanto, o objetivo deste trabalho é apresentar uma revisão conceitual de 6 tipologias culturais que ajudam de maneira prática na análise de situações organizacionais e também, apresentar traços importantes da cultura brasileira que devem ser levados em conta para entender como as características, pressupostos e valores individuais dos brasileiros influenciam a formação de cultura nas organizações brasileiras.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Surgimento e evolução da Cultura Organizacional

A utilização do termo cultura organizacional pela primeira vez foi na década de 1960 embora na primeira metade do século já se falasse da importância e da preocupação dos aspectos culturais na gestão das organizações, mas, o termo perdeu importância já no final da década por inadequações teóricas e metodológicas.

Já na década de 1980, como afirma Barbosa (2002), o termo se populariza de novo e se consagra no âmbito da administração com publicações em revistas especializadas, como foi a *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics*, e publicação de quatro livros dedicados ao tema: *Teoria Z* (Ouchi, 1992), *The Art of Japanese Management* (Pascale & Athos, 1981), *Corporate Culture* (Deal & Kennedy, 1982) e *In search of Excellence* (Peter & Waterman, 1982). Desde então o termo é considerado importante na literatura administrativa e muitas vezes é utilizado para justificar as diferentes situações empresariais. A partir de então, afirma Barbosa (2002), a expressão “cultura organizacional” tem sido usada para justificar decisões judiciais, explicar a falência na fusão de empresas, o sucesso de outras, as razões para a mudança organizacional e choques culturais, entre outros aspectos. Para Barbosa (2002) a história da cultura organizacional pode ser identificada em três momentos distintos:

Início da década de 60 até o final: Surge o termo de “cultura organizacional”, e se entende como um conjunto de valores compartilhados que estimulariam o compromisso dos funcionários com as suas organizações. Neste período a cultura organizacional é usada como um instrumento para a melhoria das organizações mediante o aprimoramento de seus processos humanos. A ferramenta gerencial utilizada eram os chamados T groups, no âmbito dos quais as pessoas discutiam abertamente as suas experiências. Ferramentas essas que não foram bem avaliadas por serem consideradas uma forma de manipulação ideológica e uma metodologia sem consistência.

Década de 1980 até meados de 1990: Constitui um segundo período que foi o ressurgimento do conceito de cultura organizacional, momento de intensa competitividade para as empresas norte-americanas e européias e a entrada em cena dos produtos japoneses. A cultura aparece como algo que pode e deve fornecer um norte. Várias definições foram utilizadas e encontradas, desde Taylor até Geertz passando por Malinowski e Goodenough. Contudo, a definição que se tornou clássica nesse período foi a de Edgar Schein (1991).

A partir dos anos 1990: Surge um terceiro período da cultura organizacional, com algumas continuidades e diferenças dos períodos anteriores, a continuidade encontra-se, ainda na percepção da cultura como uma variável com valor instrumental, no sentido de ser capaz de intervir substantivamente na realidade de ter valor e diferencial competitivo. E a diferença encontra-se primeiro no seu tratamento como variável estratégica; segundo na sua definição como um ativo intangível das organizações; e terceiro, com uma nova associação dos valores organizacionais com valores éticos do ponto de vista da sociedade. Em muitos casos, cultura organizacional torna-se um tipo de “caixa preta” na qual se coloca tudo aquilo que não se conhece e para o qual não se encontra uma explicação mais tangível e mensurável.

2.2 Definições de Cultura Organizacional

Não existe um único conceito para definir a cultura organizacional. Muitos estudiosos têm pesquisado há muitos anos o tema aparecendo diferentes definições.

- Cultura é um sistema de significados públicos e coletivamente aceitos, para um dado grupo em determinado tempo (Pettigrew, 1979);
- O conceito de cultura organizacional dá as pessoas um senso de como se comportar e o que convém ser feito (Schwartz e Davis, 1981);
- Cultura é o modo como as coisas são feitas na empresa (Deal e Kenney, 1982);
- A cultura é a cola social e normativa que segura a organização. A cultura expressa os valores e crenças que os membros da organização partilham. Estes valores manifestam-se por símbolos como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada. (Reimann & Wiener, 1988).
- Um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação (Fleury, 1989);
- Um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (Schein, 1991);
- Cultura organizacional é um suporte para aprender a aprender, é uma fonte de referências exprimindo, ao mesmo tempo, a personalidade da organização e sua capacidade para compreender e tratar seus problemas (Thevenet, 1991)
- É a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes (Chiavenato, 1992).

Pode-se entender que a cultura de uma organização esta baseada nas características culturais particulares dos indivíduos que formam parte da organização, os quais se alinham e conformam uma única cultura. A cultura organizacional é formada a partir de experiências individuais de seus integrantes. Com o amadurecimento da organização, sua cultura vai sendo moldada; construindo seu sistema de valores, crenças, normas, recompensas e poder.

Apesar de não haver consenso quanto a uma definição única, é possível considerar a colocação conciliadora de Hofstede et al. (1990), quanto ao significado de cultura organizacional. Ela é holística, sistêmica; determinada pela história da organização; relacionada aos conceitos de antropologia; socialmente construída pelos membros da organização; “soft” por sua relação com as ciências sociais; difícil de mudar.

Para os autores da linha que considera que cultura não pode ser gerenciada, dizer que cultura pode ser manipulada é uma agressão aos conceitos mais fundamentais da antropologia, como o colocado por Aktouf (1994), “é como se fosse uma espécie de empréstimo do termo (cultura), sem que se pretenda “importar” tudo aquilo de que ele está carregado quando localizado no seu contexto de origem”.

Diferentes autores têm estudado a cultura e a forma como ela se desenvolve em diferentes empresas surgindo as tipologias culturais que são modelos de cultura obtidos a partir de análises cujos resultados foram estruturados de modo a servir de padrão para outras pesquisas.

2.3 Tipologias de Cultura Organizacional

Os modelos a seguir visam dar uma boa referência e guia para o processo de análise dos dados de pesquisa. Os modelos fazem referência à forma como são desenvolvidas as práticas organizacionais. São apresentados com base no trabalho de Melo (2006).

2.3.1 Modelo segundo Hofstede (1998)

O autor encontrou seis dimensões independentes que descrevem as práticas organizacionais, baseando-se em suas camadas de exposição da cultura. O autor afirma que somente as práticas (parte visível da cultura: símbolos, heróis e rituais) poderiam ser mudadas de forma planejada:

1. **Orientada para processos versus orientada para resultados:** As características são observadas quanto à preocupação com os meios (processos) ou quanto aos objetivos (resultados).
2. **Orientada para tarefa versus orientada para pessoas:** Aponta para uma preocupação maior com as pessoas ou com os empregados.
3. **Profissional versus paroquial:** Nas organizações com culturas paroquiais, a valorização do empregado se dá através da organização para a qual trabalham. Nas culturas profissionais os empregados se identificam principalmente com a profissão.
4. **Sistema aberto versus sistema fechado:** Tem a ver com o clima de comunicação da organização. Se forem orientados na integração de novos membros (aberto), no caso de integração lenta (fechado) as pessoas tem difícil adaptação.
5. **Controle interno rígido versus controle interno mais flexível:** Tem a ver com o grau de formalidade e pontualidade dentro da organização.
6. **Pragmática versus normativa:** Esta dimensão é indicativa da forma como a organização lida com o ambiente. A orientação para o cumprimento correto dos procedimentos (normativa) ou enfatizam o mercado e as necessidades dos clientes (pragmáticas).

Hofstede (1991) assinala que estas dimensões não são fixas e podem não estar presente em todas as organizações, ou seja, sua presença pode variar de empresa para empresa.

2.3.2 Modelo segundo Sethia e Von Glinow (1985)

Os autores propõem um modelo que estabelece uma relação direta entre a cultura de uma organização e seu sistema de recompensas. Um modelo no qual a cultura organizacional influencia o sistema de recompensas indiretamente através da filosofia de recursos humanos, e este sistema de recompensas influencia a cultura de forma direta ou intermediada pela qualidade dos recursos humanos.

Os tipos de recompensas citadas pelos autores são Financeiras, Conteúdo do Trabalho, Carreira e Status. O modelo associa a preocupação com o bem estar e a dignidade das pessoas à preocupação com o desempenho, gerando quatro tipos de culturas:

Tabela 1: Modelo de Sethia e Von Glinow (1985)

Preocupação com as Pessoas	Alta	Cuidadosa	Integrativa
	Baixa	Apática	Exigente
		Baixa	Alta
Preocupação com Performance			

Fonte: Adaptado de Sethia e Von Glinow (1985)

- Uma **cultura cuidadosa** combina alta preocupação com as pessoas e baixa preocupação com o desempenho. Existe preocupação com o bem-estar dos funcionários.
- Uma **cultura apática** pode ser definida como tendo pouca preocupação com o desempenho e pouca preocupação com as pessoas. Neste tipo de cultura reina a indiferença e um estado de cinismo e desmoralização generalizado.
- Uma **cultura integrativa** tem alta preocupação com as pessoas e uma forte expectativa sobre o desempenho, são organizações orientadas para atração e retenção de profissionais talentosos.
- Uma **cultura exigente** é orientada para o desempenho, mas com pouca preocupação com as pessoas. “São empresas geralmente agressivas e vivem de acordo com um código de sobrevivência dos mais capazes”.

2.3.3 Modelo segundo Donnelly (1984)

O autor relaciona cultura a planejamento. Esta perspectiva de cultura organizacional está intimamente ligada à influência que os líderes exercem na estrutura. As atitudes, os valores, a ética, os estilos de vida e a personalidade dos dirigentes criam a cultura da empresa.

O autor define três tipos culturais:

1. **Cultura Excelente:** É planejada. Os planos são comunicados e as pessoas sabem para onde estão se dirigindo - existe uma missão. A formação da equipe é enfatizada.
2. **Cultura Vaga ou Indistinta:** Neste tipo de cultura existe mudança constante na equipe dirigente - há uma indefinição de rumo.
3. **Cultura Horrível:** É caracterizada por crises constantes. Os membros trabalham para atender às emergências, para “apagar incêndios”. O clima é usualmente frustrante, inseguro e desagradável.

2.3.4 Modelo segundo Deal e Kennedy (1982)

Os autores propõem uma classificação de cultura organizacional em quatro tipos, conforme o grau de risco associado às suas atividades e à velocidade de feedback do ambiente no qual a organização atua. Desta forma, os quatro tipos de cultura são determinados por dois fatores externos: o grau de risco do ambiente em que a organização está inserida e a velocidade em que a organização e seus membros recebem um feedback sobre suas estratégias e decisões. O quadro abaixo estrutura estas combinações:

Tabela 2: Modelo de Deal e Kennedy (1982)

		Velocidade do Retorno (feedback)	
		Rápido	Lento
Grau de Risco	Alto	MACHO	APOSTE NA EMPRESA
	Baixo	TRABALHO DURO	PROCESSO

Fonte: Adaptado de Deal e Kenedy (1982)

- **Cultura Macho:** A cultura macho (*tough guy*) é definida pela aceitação de alto grau de risco juntamente com uma velocidade de *feedback* rápida. Este tipo de cultura é fortemente orientado para resultados de curto prazo. O desempenho individual é valorizado, o que leva à competição interna entre seus participantes, dificultando o trabalho em equipe.
- **Cultura Trabalho Duro/ Diverte Muito:** Esta cultura (*Work Hard/Play Hard*) também possui velocidade rápida de *feedback*, mas é caracterizada pelo baixo risco. O trabalho em equipe é mais estimulado, mas não resulta necessariamente em comprometimento com a organização.
- **Cultura Aposte sua Empresa:** Neste tipo de cultura (*Bet your Company*) tem-se a associação de um grau de risco elevado com uma velocidade lenta de feedback. É orientada para o longo prazo. Nela existe respeito pela competência técnica e pelo conhecimento compartilhado.

- **Cultura de Processo:** Na cultura de processo existe a associação de baixo risco e velocidade lenta de *feedback*. Este tipo de organização é orientado para procedimentos e padrões de trabalho, que visam manter a integridade do seu sistema.

2.3.5 Modelo segundo Handy (1976)

O autor partindo dos estudos de Harrison (1972) identifica quatro ideologias organizacionais, que procura relacionar com determinadas estruturas de organização, ambientes externos e fases do ciclo de vida organizacional:

- **Cultura do poder:** representada por uma teia, com poder concentrado no ponto central. Handy afirma que esta cultura é encontrada principalmente em organizações empresariais pequenas. Estas empresas trabalham por precedentes, atendendo a desejos e decisões das fontes centrais de poder. Os membros de organizações orientadas para o poder têm mentalidade política e assumem risco em prol de mais poder.
- **A cultura dos papéis:** para o autor, esta cultura é estereotipada como burocrática e guiada pela lógica e pela racionalidade. Procedimentos e regras controlam o trabalho dos “pilares”. O papel e a descrição do trabalho têm mais importância que o indivíduo que o desempenha. Estas organizações são bem-sucedidas em ambientes estáveis ou quando controlam o ambiente (oligopólios ou monopólios) ou ainda quando com produtos de longa duração, que oferecem segurança e previsibilidade.
- **A cultura da tarefa:** É orientada para o trabalho ou projeto. Tem ênfase na execução do trabalho com os recursos apropriados, à alocação de pessoas nos níveis corretos e com autonomia. Toda ênfase é dada a fazer o trabalho dentro do prazo previsto. Prioriza a rapidez de resposta.
- **A cultura da pessoa:** Sua representação dá-se por uma galáxia de estrelas, tendo o indivíduo como o ponto central: a organização existe para servi-lo. A organização é subordinada aos indivíduos e deles depende para existir. Não é encontrada nas organizações como um conjunto, mas nos indivíduos e seus valores.

Para Handy (1976), estas ideologias afetam o sucesso da organização na medida em que determinam como as decisões são tomadas, como são utilizados os recursos humanos e como o ambiente externo é abordado.

2.3.6 Modelo segundo Harrison (1972)

Segundo o autor existem quatro orientações principais nas organizações com respeito a como os canais de poder refletem-se nas estruturas.

1. **Orientação para o poder:** As organizações orientadas para o poder tentam dominar seu ambiente e vencer seus opositores. Procuram aumentar seus controles à custa dos outros,

muitas vezes, explorando organizações mais fracas. Alguns conglomerados projetam imagens de ideologia de poder.

2. **Orientação para a função:** A organização aspira ser o mais racional e ordenada possível. Existe uma preocupação com a legalidade, legitimidade e responsabilidade. Competição e conflito, por exemplo, são regulados ou substituídos por acordos, regras e procedimentos.
3. **Orientação para a tarefa:** O alcance de um objetivo nestas organizações é o mais alto valor. A estrutura, funções e atividades de uma organização são todas avaliadas em termos de suas contribuições para os objetivos.
4. **Orientação para a pessoa:** Esta orientação existe para servir as necessidades de seus membros. É esperado dos indivíduos influenciarem uns aos outros através de exemplos, ajuda e cuidados. Preferem-se métodos de consenso para tomada de decisões, e não se espera que pessoas façam coisas que vão contra seus objetivos.

Cada ideologia combina com as necessidades de uma dada organização e de seus membros diferentemente. Para Harrison (1972), a ideologia ideal deveria possuir alguma orientação para o poder, para lidar mais espertamente com a competitividade; um pouco de orientação para a função, para estabilidade e integração interna; uma carga de orientação para a tarefa, para se realizar boas soluções de problemas e rápidas adaptações a mudanças; e suficiente orientação para pessoas, para se conseguir da uma resposta adequada às necessidades dos funcionários.

2.4 História da Cultura Nacional

A cultura do Brasil foi moldada pela influência e a interação entre os povos indígenas, africanos e portugueses. De acordo Freitas (2007) sem a existência de restrições de raças e devido à escassez de mulheres brancas, nosso colonizador logo se misturou à índia recém-batizada, transformando-a em mãe e esposa das primeiras famílias brasileiras. Com o início da escravidão, misturou se ao negro, completando assim o chamado "triângulo racial".

As três raças se misturam em proporções diversas e deram origem a várias subculturas no Brasil que predominam em diversas regiões do país. A cultura cabocla ou mameluca na região Norte, a cultura sertaneja ao Oeste. A cultura caipira em São Paulo e Minas Gerais, em que talvez o predomínio do português tenha sido mais forte, acrescido em São Paulo da cultura do imigrante italiano. Motta;Caldas (2007).

Todavia, a presença do negro e do índio também é forte, principalmente no modo de falar. A presença dos imigrantes europeus (não portugueses) e orientais (principalmente japoneses e árabes) foi de grande importância na região Sudeste, incluindo o Estado de São Paulo, mas especialmente na região Sul. Imigrantes russo, franceses e ingleses existem ou existiram no Sul, mas as colônias mais significativas são as de alemães, italianos, poloneses e portugueses das ilhas de Açores. Isto tudo permite identificar no Sul uma cultura de "gringos", compreendendo os europeus não portugueses, uma cultura de matutos, compreendendo os descendentes de

açorianos, e uma cultura gaúcha, ligada ao pastoreio, muito próxima dos povos da fronteira com o Uruguai e a Argentina. Ao contrário do Estado de São Paulo, a miscigenação parece ser menos a regra nos Estados do Sul, embora isto venha modificando-se consideravelmente. Motta;Caldas (2007).

Por outro lado, DaMatta (1985) apud Freitas(2007) afirma que se assume-se a premissa de que o Brasil foi formado igualmente por negros, brancos e índios, se estaria deixando de considerar as interações que efetivamente essas raças tiveram. Os portugueses impuseram aqui seu modo de produção, suas estruturas sociais e seu rígido sistema de valores. Como Sergio Buarque de Holanda (1984) constatou: “Podemos dizer que de lá (Portugal) nos veio a forma atual de nossa cultura, o resto foi matéria que sujeitou bem ou mal a essa forma”.

No entanto, não há como negar que a influência africana sobreviveu no plano ideológico, nas crenças religiosas, nas práticas mágicas e nos sabores e gostos culinários. Do mesmo modo, apesar dos índios, terem sofrido degradação moral e virtual disseminação cultural, legaram influências nas relações sexuais e de família, na magia e na mítica.

2.4.1 Traços da Cultura Brasileira

As empresas brasileiras são descritas por Motta (2007) com as seguintes características: *"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. Comumente, esses dirigentes são responsáveis pela parte mais substantiva das etapas do processo. Essa autoridade hierárquica leva as decisões nas empresas brasileiras a serem tomadas de forma significativa mais rápida e continuadas."*

Ao observar a maneira pela qual são tomadas as decisões no Brasil, algumas questões são levantadas em relação às possíveis influências culturais, onde, geralmente as decisões brasileiras são tomadas de uma forma mais arriscada e rápida, sem um planejamento eficiente, conseqüentemente impactando diretamente nos resultados esperados – tendo maior dificuldade para alcançar as metas e objetivos traçados. Para Motta (2007), a distância do poder nas organizações brasileiras de certa forma faz recordar a desigualdade ligada à distribuição de renda nacional e o passado escravocrata. As atividades realizadas pelos executivos transmitem uma imagem de autoridade e sedução ao mesmo tempo. A forma com que os funcionários são encarados nas organizações faz lembrar os escravos, e a burguesia lembra os tecnocratas.

Embora mais de 500 anos tenham se passado para o Brasil, os traços ligados à desigualdade social, se mostram fortes e presentes no dia-a-dia, deixando claras as influências que os colonizadores deixaram vivas até os dias de hoje.

Ao abordar os traços nacionais de um país, devemos estar atentos às características frequentes e comuns na maioria desta população, eles estão ligados aos pressupostos básicos que os indivíduos usam para definir suas características. Os traços comuns dos indivíduos de uma nação expressam-se em sua maneira de apreenderem e refletirem o real, o que, por sua vez, sempre reflete interesses reais de determinados grupos sociais.

Freitas (2007) refere-se a “traços brasileiros” quando fala de características gerais que se pode dizer serem comuns ou freqüentes na maioria dos brasileiros. “Traços nesse sentido representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro.

Em meio à extensa dimensão do território brasileiro e as diversas subculturas do país, como definir os traços que caracterizem os brasileiros? Embora a população do Brasil apresente características diversas de acordo com cada região específica, certos traços são predominantes no dia-a-dia das pessoas.

2.4.2 Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional

Os traços brasileiros mais nitidamente influentes no âmbito organizacional segundo Freitas (2007) são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Traços brasileiros e características-chave.

Traços	Características-chaves
1. Hierarquia	- Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais - Distanciamentos nas relações entre diferentes grupos sociais - Passividade e aceitação dos grupos inferiores
2. Personalismo	- Sociedade baseada em relações pessoais - Busca de proximidade e afeto nas relações - Paternalismo: domínio moral e econômico
3. Malandragem	- Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social - Jeitinho
4. Sensualismo	- Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
5. Aventureiro	- Mais sonhador do que disciplinado - Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Fonte: Freitas (2007)

Freitas (2007) afirma que os traços apresentados não abrangem todos os traços nacionais brasileiros e que certamente não usa todas as perspectivas e enfoques utilizados na análise antropológica da cultura brasileira, e tampouco aprofunda muito nas perspectivas que utiliza, mas se dirigiu atenção aos traços que pareciam ser mais determinantes no campo organizacional.

Prates e Barros (2007) propõem um modelo da ação cultural brasileira empresarial. Um modelo do estilo brasileiro de administrar, que retrata um sistema cultural com várias facetas, mas que age simultaneamente através de seus vários componentes. A tabela 4 apresenta estas características.

Tabela 4: Traços Brasileiros conforme Prates e Barros (2007)

Traços	Características-chaves
1. Concentração de Poder	A sociedade brasileira tem se valido, de forma alternativa, da força militar tradicionalista e do poder racional-legal para o

	Estabelecimento e a manutenção da autoridade, criando, assim, uma cultura de concentração do poder baseada na hierarquia/subordinação. “Manda quem pode, obedece quem tem juízo” reflete um ângulo importante desta cultura.
2. Personalismo	Esta atitude, na qual a referência para a decisão é a importância ou a necessidade da pessoa envolvida na questão, sobrepondo-se às necessidades do sistema no qual a questão está inserida, é a que encontramos no Brasil e que chamamos de personalismo.
3. Paternalismo	O paternalismo gera dupla dependência dentro do grupo, mas a par do controle que exerce, abre caminho para uma forma eficiente de se identificar e pertencer a um grupo, tendo por recompensa maior grau de segurança proporcionada pelo grupo.
4. Postura de Espectador	Nosso centro de gravitação, com raríssimas exceções, sempre esteve em uma referência dominadora de poder externo, que limita nossa consciência crítica.
5. Formalismo	Na vida real, o que ocorre é uma aceitação tácita das normas e regras, mas com uma prática distorcida, apoiada por outros elementos culturais mais vivos e presentes no comportamento brasileiro.
6. Impunidade	Onde a lei só existe para os indiferentes e os direitos individuais são monopólios de poucos, a apatia só pode crescer, deixando o brasileiro cada vez mais expectador.
7. Lealdade Pessoal	É a contrapartida do subsistema “pessoal” ao formalismo do subsistema “institucional”. O membro do grupo valoriza mais as necessidades do líder e dos outros membros do grupo do que as necessidades de um sistema maior no qual está inserido.
8. Evitar Conflito	O processo tranquilo de transição do regime ditatorial ao democrático deu mostras do valor que a sociedade brasileira dá à harmonia em nossas relações.
9. Flexibilidade	Adaptabilidade e Criatividade

Fonte: Adaptado de Figueiredo (2007)

Prates e Barros (2007) desenvolveram uma relação entre os traços culturais brasileiros e o modelo de ação na cultura brasileira. Sugerem que os modelos de ação na cultura brasileira (subsistemas de ação) são: dos líderes e dos liderados; do institucional ou do formal; do pessoal ou do informal. Figueiredo (2007)

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na primeira parte do artigo apresentou-se o surgimento e a evolução do termo de cultura organizacional e como o tema passou a ter uma importância grande na explicação de situações e problemas empresariais. A história da cultura organizacional é apresentada em três momentos distintos que permitiram que esta fosse usada para justificar decisões judiciais, explicar a falência na fusão de empresas, o sucesso de outras, as razões para a mudança organizacional e choques culturais, entre outros aspectos. Um primeiro momento aconteceu na década de 1960, etapa em que a cultura organizacional foi usada como instrumento para a melhoria das organizações, mediante o aprimoramento de seus processos humanos. Uma segunda etapa foi na década de 1980 até meados da década de 1990, momento em que a cultura aparece como algo que pode e deve fornecer um norte nas organizações tomando grande força as considerações do Edgar Schein. Um

último período a partir dos anos 1990 até hoje apresenta a cultura organizacional com enorme capacidade de intervir na realidade das organizações e se torna uma ferramenta estratégica na compreensão e solução de diversas situações empresariais.

Uma segunda parte do trabalho apresentou seis modelos ou tipologias culturais de autores que estudaram e analisaram diferentes panoramas no interior das organizações estabelecendo os principais enfoques comuns que nelas prevalecem. Estes enfoques estão relacionados às práticas organizacionais, à forma como a empresa lida com o seu recurso humano.

Considerando o aporte de estudiosos no tema como Geert Hofstede, quem após uma exaustiva pesquisa descobriu que as características da cultura de cada país influenciam de modo considerável na cultura das organizações, é apresentada de forma resumida alguns pontos importantes da história da cultura nacional e os traços brasileiros mais representativos que são encontrados nas organizações do Brasil. Analisando estes traços brasileiros, encontra-se várias características tanto no modelo de Freitas como no modelo de Prates e Barros que são encontradas nos modelos e pode-se observar que finalmente estes traços brasileiros encaixam representam um conjunto de mais de um deles, permitindo fazer um diagnóstico das empresas brasileiras mais ampla e detalhado. Freitas (2007) afirma que os traços apresentados não abrangem todos os traços nacionais brasileiros e que certamente não usa todas as perspectivas e enfoques utilizados na análise antropológica da cultura brasileira, e tampouco aprofunda muito nas perspectivas que utiliza, mas se dirigiu atenção aos traços que pareciam ser mais determinantes no campo organizacional. Por outro lado propõem um modelo de ação cultural brasileira empresarial que mostra o estilo brasileiro de administrar, que retrata um sistema cultural com várias facetas, mas que age simultaneamente através de seus vários componentes. Este modelo é muito mais abrangente pelo que proporciona uma forma mais completa de estudar o estilo brasileiro de administrar. Prates e Barros (2007) desenvolveram uma relação entre os traços culturais brasileiros e o modelo de ação na cultura brasileira. Sugerem que os modelos de ação na cultura brasileira (subsistemas de ação) são: dos líderes e dos liderados; do institucional ou do formal; do pessoal ou do informal, uma perspectiva bem similar a apresentada pelo modelo de Hofstede.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura da empresa: dos arcabouços conceituais às lições empíricas. In: Jean F. Chanlat (org.). O indivíduo na organização – Dimensões esquecidas, São Paulo: Atlas, v.2, 1994.

BARBOSA, Livia *Cultura e Empresas*, Jorge Zahar Editor.

CALDAS, M. P. Santo de casa não faz milagre: Condicionantes nacionais e implicações organizacionais da dixação brasileira pela figura do “estrangeiro”. In: MOTTA, F.P.; CALDAS, M. P (Org). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. 1 . ed., 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007

DONNELLY, Robert. The interrelationship of planning with corporate culture in the creation of shared values. *Managerial Planning*, v.32, i.6, 1984.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo de Cultura Organizacional. In: IX Congresso COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2002.

FIGUEIREDO, E. O. Olhando a Gestão da fila sob a perspectiva da cultura organizacional: Abordagem com intenção etnográfica em agencia bancaria da zona oeste do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado. UFRRJ. 2007

FLEURY, M.T.L. O desvandar da cultura de uma organização: Uma discussão metológica. São Paulo:Atlas 1989

FREITAS, A. B. Traços Brasileiros para uma análise Organizacional. In: MOTTA, F. P. ;CALDAS, M. P (Org). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. 1 . ed., 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007

HANDY, Charles. Como compreender uma organização. Ed. Jahar, 1976.

HARRISON, Roger. Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, v.50, n.3, May-June 1972.

HOFSTEDE, G. *Cultura e organizações: compreender a nossa programação mental*. 1 ed. Lisboa: Edições Silabo, 1991.

HOFSTEDE, G. Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. *Organization Studies*, v.19, i.3, 1998.(a)

HOFSTEDE, Geert. Identifying organizational subcultures: an empirical approach. *Journal of Management Studies*, v.35, 1998. (b)

HOFSTEDE, Geert et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, v.35, p.286-316, 1990.

MELO, R. L, *Cultura Organizacional: Confrontando o Discurso Gerencial com as Práticas Percebidas pelos Funcionários*. Rio de Janeiro: COPPEAD, 2006. Dissertação de Mestrado.

MOTTA, F. P. ;CALDAS, M. P (Org). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. 1 . ed., 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007

MORGAN, Gareth, *Imagens da organização: Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda*. São Paulo: Atlas, 1996

OLIVEIRA, A. F. & TAMAYO, A. (2004). Perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração -RAUSP*. 39(2), 129-140.

SANTANA, Silvina, "Tecnologias da Informação e da Comunicação e Pequenas e Médias Empresas: Uma Abordagem Centrada na Aprendizagem Organizacional", tese de doutoramento, Universidade de Aveiro, 1999.

SANTANA, Silvina, DIZ, H.M.M., "Condicionantes da aprendizagem organizacional: influência directa das tecnologias da informação e da comunicação", *Revista Portuguesa de Gestão*, II, 1999.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, v.25, 2, 1984.

_____. Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, p.229-240, 1996.

_____. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, 1985.

_____. The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, p.13-28, 1983.

_____. What you need to know about organizational culture. *Training and Development Journal*, January, 1986.

SCHMIDT, J. *Making Mergers Work: the strategic importance of people*. Towers

TAMAYO, A. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. Em A. TAMAYO e J. B. Porto (Orgs.), *Valores e comportamento nas organizações*. 160-186. Petrópolis: Editora Vozes.

TANURE, Betania. *Virtudes e pecados capitais: A gestão de pessoas no Brasil/ Betania Tanure, Paul Evans e Vladimir Pucik*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 2da Reimpressão.

THEVENET, M. A cultura de empresa hoje em dia. *Revista de Admon de Empresas*. São Paulo Abr-jun. 1991 p.32