



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

**A PERCEÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO  
SUPERIOR SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA**

**PRISCILA ROSALES BEZERRA**

Campina Grande - 2013

**PRISCILA ROSALES BEZERRA**

**A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO  
SUPERIOR SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>o</sup> : Helltonn Winicius Patrício Maciel

Campina Grande - 2013

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Priscila Rosales Bezerra  
**Aluna**

---

Helltonn Winicius Patrício Maciel, Mestre  
**Professor Orientador**

---

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre.  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

**PRISCILA ROSALES BEZERRA**

**A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO  
SUPERIOR SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA**

**Relatório aprovado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_**

---

Helltonn Winicius Patrício Maciel, Mestre  
Orientador

---

Marielza Barbosa Alves, Mestre  
Examinador

---

Francisco Nery Leal, Doutor  
Examinador

Campina Grande – 2013

Dedico ao meu Deus, família e amigos que me deram forças para continuar diante das dificuldades e concluir a realização deste sonho.

## AGRADECIMENTOS

Apresento sinceros agradecimentos:

À Deus que me proporcionou a realização deste trabalho, e me fortaleceu na fé nos momentos difíceis.

Aos meu pais Luis Reyes e Edilene Bezerra, que admiro e amo tanto. São os meus pilares. É com muita felicidade que dedico todo meu esforço a eles.

Aos meus irmãos Berman Rosales e Vanessa Rosales, que tanto amo e que torcem pelo meu sucesso. Agradeço por toda proteção, conselhos e pelos momentos de alegria.

Aos meus familiares; tios, tias, avô, primos e primas, dentre outros, que apoiaram a minha construção profissional, incentivando meus estudos.

Ao meu noivo Joaquim, que me confortou nos momentos de tristeza, sendo um grande amigo.

Aos meus professores, que ajudaram a construir o conhecimento, hoje adquirido.

Aos meus amigos que se fizeram presente com todo apoio e carinho nesta trajetória do curso de administração; Lindecy Bezerra, Ednaldo Clecio, Maria Freires, Orecia Fernandes, Reginaldo Bezerra, Ingryd Farias, Ana Karoliny, Anna Karolina e Mayara Salete. Meus amigos verdadeiros que sempre vou lembrar com ternura.

Ao meu professor Orientador Helltonn Winicius, que aceitou fazer parte desse momento tão importante da minha vida e com toda paciência e dedicação contribuiu para a construção deste sonho.

A todos da empresa Anglo Americano de Campina Grande – PB , que tiveram a paciência e disponibilidade, em fornecer informações necessárias para análise dos resultados.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram com este trabalho, com críticas construtivas, sugestões, apoios e incentivos.

## RESUMO

A importância do estudo sobre cultura organizacional é imprescindível, devido a sua capacidade de influenciar os aspectos norteadores para o alcance dos objetivos empresariais. Desse modo o objetivo da pesquisa está em analisar as características da cultura organizacional brasileira por meio do entendimento sobre os pilares, poder, relações e flexibilidade na perspectiva de Tanure *et al* (2007). Em termos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como sendo de natureza qualitativa, descritiva, em que foi utilizado como instrumento para coleta de dados a entrevista semi-estruturada. Os sujeitos da pesquisa foram todos os funcionários que trabalham de forma efetiva na organização. A apresentação dos resultados demonstra que no quesito poder a cultura organizacional da empresa tem uma postura descentralizadora no que diz respeito ao nível operacional, entretanto o que prevalece é a centralização do poder na matriz, dificultando a agilidade nos processos e o comprometimento dos funcionários. No quesito relações, foi identificado que o perfil dos funcionários está voltado para o comportamento coletivo, sendo apreciados os laços de afetividade, cooperação e valorização dos indivíduos dentro da empresa, porém essa realidade gera características voltadas ao favoritismo. Por fim, no quesito flexibilidade, identificou-se que dentro dos parâmetros estabelecidos, a gestora consegue ser flexível na administração da filial no que se refere às tarefas operacionais, dando liberdade para os funcionários serem criativos e adaptativos, entretanto essa flexibilidade pode gerar um impacto negativo, através do “jeitinho brasileiro”, com tendências ao não cumprimento das atividades.

**Palavras chave:** Cultura organizacional, cultura organizacional brasileira, pilares da cultura brasileira.

## **ABSTRACT**

The importance of the study of organizational culture is essential due to its ability to influence guiding aspects for achieving the business objectives. This research aims at analyzing the Brazilian organizational culture features through the understanding of pillars, power, relations and flexibility in Tanure *et al* (2007) viewpoint. As to methodological terms, this research is characterized as qualitative, descriptive, in which a semi-structured interview was used in order to collect data. The subjects of this research were all employees who work effectively in the organization. The presentation of the results shows that regarding power, the enterprise organizational culture has a decentralized position concerning operational level; however what prevails is centralization in the head office power, hampering the agility in the process and the employees' commitment. As to relations, it was identified that the employees profile is inclined to collective behavior, in which affection, cooperation and employees appreciation are valued in the company, and however, this reality gives rise to favoritism. Lastly, with respect to flexibility, it was identified that among established parameters, the manager is able to be flexible in the branch administration with regards to operational tasks, allowing the employees to be free in order for them to be creative and adaptive. However this flexibility can cause a negative effect by using the "Brazilian way", and then trending to a non-fulfillment of activities.

**Key Words:** Organizational culture, Brazilian organization culture, Brazilian culture pillars.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceituando a cultura organizacional.....	15
Quadro 2: Desvendando a cultura de uma empresa.....	20
Quadro 3: Quadro de funcionários.....	31
Quadro 4: Roteiro de entrevista.....	32

## SUMÁRIO

<b>1 - INTRODUÇÃO</b>	11
1.1 Definição da Situação-Problema	11
1.2 Objetivos da Pesquisa	12
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b>	12
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b>	12
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
<b>2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	14
2.1 CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL	14
2.2 NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	16
<b>2.2.1 Nível dos artefatos visíveis</b>	17
<b>2.2.2 Nível de valores declarados</b>	17
<b>2.2.3 Nível dos pressupostos inconscientes</b>	18
2.3 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	18
2.4 DESVENDANDO UMA CULTURA ORGANIZACIONAL	20
<b>2.4.1 Procedimentos de Investigação</b>	21
2.4.1.1 - A relação da organização com seu ambiente	22
2.4.1.2 - A natureza da realidade e da verdade	22
2.4.1.3 - A natureza da natureza humana	22
2.4.1.4 - A natureza da atividade humana	23
2.4.1.5 - A natureza das relações humanas	23
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA	23
<b>2.5.1 Subsistema dos líderes</b>	24
<b>2.5.2 Subsistema institucional</b>	25
<b>2.5.3 Subsistema Pessoal</b>	26
<b>2.5.4 Subsistema dos “liderados”</b>	27

2.6 PILARES CULTURAIS BRASILEIROS E SEUS PARADOXOS	27
2.6.1 O lado sol e o lado sombra	28
<b>3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	30
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	30
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	30
3.2.1 A empresa	31
3.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	31
3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS	33
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	33
<b>4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	34
4.1 CATEGORIA PODER	34
4.1.1 Processo Decisório	34
4.1.2 Agilidade	35
4.1.3 Comprometimento	37
4.2 CATEGORIA RELAÇÕES	39
4.2.1 Personalismo	39
4.2.2 Relações interpessoais	41
4.2.3 Cooperação	42
4.3 CATEGORIA FLEXIBILIDADE	43
4.3.1 Criatividade	44
4.3.2 Adaptabilidade	45
4.3.3 Rigidez	47
<b>5- CONCLUSÃO</b>	49
<b>REFERÊNCIAS</b>	51
<b>ANEXOS</b>	54
<b>APÊNDICE</b>	56

## 1- INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como função abordar as características gerais da pesquisa; os objetivos gerais e os específicos que norteiam o trabalho, bem como a justificativa e definição da estrutura do trabalho.

### 1.1 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O interesse pelo estudo da cultura organizacional surgiu na década 70, porém seu ápice se deu a partir de 1980, onde começaram a surgir publicações acadêmicas que se aprofundaram no assunto. A necessidade de estudar sobre o tema se deu através do contexto econômico vivenciado pelas empresas, em que os indicadores de rentabilidade foram refletidos pela influência das variáveis organizacionais, relacionadas à cultura organizacional. Um reflexo dessa realidade foi o ganho da competitividade dos japoneses, em que a forma de gestão se baseia em um sistema de valores culturais.

Desse modo, a partir da década de 90, se tratando do contexto empresarial brasileiro, percebe-se que as empresas passaram a importar modelos de gestão de países com bases culturais muito diferentes da nossa realidade. E o resultado dessa situação tem sido pouco satisfatório, não surtindo em efeitos desejáveis, pois muitas vezes não tiveram respaldo nos traços básicos da nossa cultura.

As organizações que atuam em diferentes países se deparam com culturas distintas, e surge a necessidade de se adaptarem as particularidades de cada nação para conseguirem o sucesso desejado. Como afirma Tanure (2004, p.32) “A adequação e a eficácia de um modelo de gestão dependem de sua coerência em relação aos valores culturais da sociedade ao qual está sendo aplicado”.

Dessa forma, as organizações perceberam que as novas estratégias e práticas gerenciais devem levar em consideração os pressupostos e valores da cultura nacional a qual está inserida. Cada vez mais reconhecem que o sucesso depende das mudanças em atitudes e percepções de seus indivíduos, ou seja, na forma de agir, perceber e entender as origens e raízes históricas que norteiam as nações.

É com base nessa realidade que alguns autores fazem esforços para desenvolver modelos gerenciais brasileiros que consigam adaptar as principais características mais frequentes da nossa cultura. Em razão disto, esta pesquisa fundamenta-se na seguinte questão norteadora: Como os funcionários percebem os aspectos da cultura organizacional brasileira em uma instituição de ensino superior na cidade de Campina Grande-PB?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar aspectos da cultura organizacional brasileira a partir da percepção de funcionários em uma instituição de ensino superior na cidade de Campina Grande-PB.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as influências das relações de poder.
- Apresentar aspectos culturais das relações grupais no ambiente de trabalho.
- Verificar a existência da flexibilidade cultural no ambiente de trabalho.

## 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Devido às novas tendências de mercado que emergem na economia global com o avanço da competitividade, surge a necessidade das organizações desenvolverem modelos de gestão coerentes com o ambiente externo a qual estão inseridas para desenvolverem competências diferenciadas. Se tratando de organizações implantadas no sistema educacional, nasce à preocupação do desenvolvimento de uma instituição sólida, séria e interventiva na construção de uma sociedade.

Para tanto a importância do estudo sobre cultura organizacional é imprescindível, devido a sua capacidade de influenciar os aspectos norteadores para o alcance dos objetivos empresariais. São os aspectos culturais responsáveis por manter a organização coesa, abastecendo os padrões apropriados para aquilo que os colaboradores vão fazer ou dizer.

Nesse contexto é pertinente não só de se estudar a cultura organizacional, mas também os traços culturais que caracterizam uma nação, pois é o contexto social, político e econômico que serão norteadores para as estratégias empresariais.

Com base nisso o presente trabalho tem o objetivo de colaborar através de uma análise construtiva sobre as limitações e oportunidades encontradas no universo da pesquisa, destacando aspectos culturais relevantes para a construção do tema.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está classificado em cinco capítulos, são estes respectivamente: introdução, fundamentação teórica, aspectos metodológicos, apresentação dos resultados e considerações finais. Por fim estão as referências que auxiliaram na teoria e os anexos.

A introdução aborda os objetivos pretendidos pela pesquisa, a contextualização do problema e a justificativa da importância do estudo.

A fundamentação teórica traz a revisão da literatura sobre cultura organizacional e cultura organizacional brasileira para dar respaldo ao trabalho proposto.

Os aspectos metodológicos baseiam-se nos procedimentos técnicos da pesquisa, caracterizando a unidade de análise, descrevendo a elaboração do instrumento de pesquisa bem como o plano para coleta de dados e seu respectivo tratamento.

A apresentação dos resultados, nada mais é do que a análise do pesquisador fundamentada na teoria abordada.

E concluindo com o trabalho, o último capítulo traz as considerações finais da pesquisa e suas devidas contribuições.

## 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa revisão da literatura procura dar subsídio à área de pesquisa em estudo. Para tanto será abordado os conceitos, definições, características de cultura organizacional e cultura organizacional brasileira.

### 2.1 CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura é um conceito antropológico e sociológico que possui várias abordagens conceituais. Motta (2007) define que para alguns a cultura é a forma pela qual uma sociedade satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais, nessa concepção o ambiente é visto como uma fonte de sobrevivência e crescimento. Para outros autores a cultura é o processo de adaptação em si, é a maneira pela qual uma comunidade determina seu perfil em função da necessidade de ajustamento ao meio ambiente.

Segundo o mesmo autor, outra forma de observar a cultura é através do inconsciente humano, ou seja, todas as configurações culturais estariam previamente inscritas no inconsciente, de forma que todas as condições ambientais externas e internas a comunidade seriam responsáveis pelas combinações diversas dos traços presentes no inconsciente. Motta (2007) ainda afirma que a variação cultural está relacionada aos hábitos e comportamentos de uma sociedade. Thompson (1995) complementa, assegurando que:

Cultura ou civilização, tomada em seu sentido etnográfico amplo, é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e todas as demais capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade.(p. 171)

Essas definições não limitam o conceito teórico de cultura, mas servem como base para muitos estudos sobre o tema, demonstrando a ampla variação de significados que a cultura pode transmitir.

Segundo Robbins (2005), aproximadamente até a década de 1980, as organizações eram percebidas como uma forma racional de coordenar e controlar um grupo de indivíduos. Porém, sabe-se que atualmente o estudo de tais organizações transcende esse entendimento, elas possuem personalidade própria que guia seus interesses. O autor afirma que os estudiosos da teoria das organizações reconheceram essa realidade ao perceber o importante papel que a cultura desempenha na vida dos membros das organizações. Dessa maneira, compreender em que consiste a cultura de uma organização e como ela é criada, pode auxiliar nossa capacidade de explicar e prever o comportamento dos indivíduos no ambiente trabalho.

Nessa perspectiva alguns autores trazem uma contribuição literária para o entendimento de cultura organizacional.

**Quadro 1- Conceituando a cultura organizacional**

Autores	Definições,
Fleury (1988,p.1715)	[...] um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.
SMIRCICH, (1983) citada por Andrade (2006,p.21)	Para a autora, a cultura expressa os valores ou ideias sociais (ideologias organizacionais) e as crenças que os membros organizacionais compartilham e são manifestados por esquemas simbólicos, tais como: mitos, rituais, estórias, lendas e linguagem especializada.
VOLBERDA,(1998) citada por Andrade (2006,p.23)	[...] cultura são os grupos de ideias desenvolvidos e mantidos pela identidade da organização, liderança, regras não escritas e orientação externa.
(NARBAL; ZANELLI,2004,p.416)	A cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento.
Para Robbins (2002, p.503)	A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os colaboradores vão fazer ou dizer. A cultura organizacional ainda se presta a ser uma sinalizadora de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos colaboradores.

**Fonte:** Elaboração Própria – 2013

De acordo com Linda Smircich (1983 apud MOTTA, 2010), o conceito de cultura organizacional é tratado de duas formas: em que a cultura é uma característica da organização e que muda com o passar do tempo; ou que a organização não tem uma cultura, ela é uma cultura, ou seja, a empresa é a expressão cultural dos membros que a compõe.

Motta (2010) defende a cultura organizacional como sendo uma variável em que muda com passar do tempo. Schein (1985 apud ANDRADE, 2006) compartilha da mesma percepção afirmando que a cultura se molda com o passar do tempo, através da dinâmica empresarial onde os indivíduos aprendem o que deve ser feito por meio de soluções que foram testadas e tiveram resultados positivos.



De forma mais precisa o autor Edgar Schein referenciado por muitas pesquisas desenvolvidas, aborda o conceito de cultura organizacional como sendo:

Um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (Schein, 1985, *apud*, Fleury, 2009, p.20).

Os estudos desse autor permitiu uma análise dos fenômenos organizacionais de forma ampla, destacando que a cultura organizacional determina a estratégia, os objetivos e o modo de operação das instituições, tendo forte influência sobre os valores e o modo de pensar dos colaboradores dentro da empresa.

Após algumas considerações a respeito do conceito de cultura organizacional, como uma variável que exerce influência nos aspectos organizacionais, Schein (2001), afirma que existem três níveis fundamentais nos quais a cultura se manifesta: são os artefatos visíveis, o sistema de valores declarados e as ceteras tácitas compartilhadas.

Segundo Freitas (1991) citado por Pereira (2002,p.3)

O conceito de cultura é desmembrado em três níveis, com relação ao grau de consciência: pressupostos, valores e artefatos. O nível de pressupostos representa a essência da cultura organizacional. Os valores são mais conscientes do que os pressupostos constituindo a base dos julgamentos sobre o que é certo e o que é errado. Refletem os princípios sociais, objetivos e padrões. Os artefatos são as evidências da essência da cultura e referem-se ao comportamento coerente em pressupostos e valores culturais.

Nessa perspectiva, os artefatos são os componentes mais visíveis de uma cultura organizacional, fáceis de serem percebidos e interpretados, já os valores compartilhados estão na base das normas de conduta, influenciando os aspectos de comportamento dos indivíduos e os pressupostos são considerados como inquestionáveis, pois antes de serem estabelecidos passaram por um processo de adaptação aos problemas sendo o ponto central que governa uma cultura.

Dessa forma, para interpretar a cultura de uma organização é necessário um estudo detalhado desses níveis.

## 2.2 NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A análise da cultura organizacional é bastante complexa, pois nem todos os seus componentes são observáveis. Por isso, para melhor entendimento sobre o tema é necessário distinguir os componentes que são observáveis daqueles que necessitam de uma apreciação mais aprofundada. Maximiliano (2007) afirma que os componentes que se encontram no

nível mais alto são os que podem ser observados diretamente como os artefatos, a linguagem e os comportamentos habituais. Os componentes que se situam nos níveis mais profundos como os valores e crenças não se revelam facilmente a observação sendo difíceis de perceber. Pensando nisso o autor Edgar Schein define que a cultura de uma organização pode ser compreendida em vários níveis:

### **2.2.1 Nível dos artefatos visíveis**

A cultura de uma organização segundo (Shein, 1985, apud, Motta, 2010. p.294) “É caracterizada por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e dos valores que regem a organização”.

Este nível é caracterizado pelo ambiente facilmente percebido, como arquitetura, layout, o modo de se vestir, na maneira de falar, na formalidade e informalidade das pessoas, nos seus processos de trabalho e na forma de comunicação. São os padrões de comportamentos visíveis bem como os documentos públicos. É tudo que pode ser percebido e entendido visualmente, sendo o nível mais fácil de observar. Lacombe (2009) afirma que esses artefatos visíveis é a maneira pela qual a cultura se manifesta o que convencionou chamar de clima organizacional. Esses artefatos são consequências dos valores que regem o comportamento das pessoas. Carvalho (2007) complementa afirmando que através desses artefatos é possível perceber como as pessoas da organização se comportam umas com as outras, se é de maneira formal, informal, afetivas ou reservadas.

### **2.2.2 Nível de valores declarados**

Segundo Carvalho (2007) são identificados por meio de questionamentos aos dirigentes da organização ou através da análise de documentos formais, pois são difíceis de observá-los e identificá-los. Ao identificar esses valores é percebido que geralmente representam os valores evidentes da cultura, expressando o que as pessoas definem ser e a razão dos seus comportamentos. Esses valores declarados são noções compartilhadas que os indivíduos têm do que é importante. A empresa explicita os valores que considera essencial representando um conjunto de indicadores pelos quais as pessoas devem escolher ou rejeitar os objetivos e soluções por ela apresentada. (Lacombe, 2009) complementa que correspondem as prioridades dadas ao desempenho na função e qual a maneira de resolver conflitos e problemas. Esses valores são expostos na estrutura organizacional, nas políticas, normas e no mecanismo para o treinamento da autoridade.

### 2.2.3 Nível dos pressupostos inconscientes

São aqueles que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. São valores compartilhados pelo grupo conduzindo a definidos comportamentos, podendo ser ajustados para solucionar problemas, e dessa forma gradativamente são transformados em pressupostos inconscientes. Nesse nível os valores se transformam em pressupostos que são cada vez mais questionados, saindo do nível de consciência e se concretizando como certezas tácitas. (Lacombe, 2009) conclui afirmando que esses pressupostos são premissas que diz respeito ao que se pensa sobre a natureza humana; sobre o relacionamento e o ambiente; sobre a natureza das relações humanas e da intimidade entre as pessoas. Shein, (1985 apud MOTTA, 2010) complementa afirmando que a compreensão de cultura, está relacionada à existência de elementos culturais inconscientes, os pressupostos básicos. Estes por sua vez estão profundamente arraigados nos exercícios sociais que se desenvolvem na sucessão dos dias de uma organização, como também na personalidade de seus membros.

Fleury (1991) assegura que para criar e manter a cultura de uma organização, bem como a rede de concepções, as normas e valores se torna necessário que sejam afirmados e divulgados aos membros da organização. Dessa maneira, São os elementos constitutivos que auxiliam a disseminar e consolidar a cultura da empresa. Nesse contexto para melhor compreensão será abordado no próximo tópico os elementos constitutivos.

## 2.3 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Na percepção de (Chanlat, 1993), a cultura é organizada e mantida pelos elementos constitutivos e indispensáveis. O autor exprime que se deixarmos de lado os aspectos físicos, materiais e concretos da cultura organizacional, teremos situações para observar os elementos que exprimem sua especificidade, desvendando ao pesquisador: os mitos, os rituais, os valores, os heróis dentre outros. Maximiliano (2007) em uma abordagem mais recente, define que os símbolos envolvem comportamentos e objetos que carregam e transmitem mensagens e significados dentro de uma cultura organizacional, caracterizados pelos rituais, imagens, hábitos, linguagem e cerimônias. O autor complementa afirmando a importância desses componentes nas organizações, pois reforçam os valores e o senso de identidade coletiva.

Na concepção de (Freitas 1991), uma forma de identificação da cultura organizacional pode ser através da verificação dos diferentes elementos que a compõem, fornecendo uma

interpretação para os membros da organização. A cultura é concebida a partir de seus elementos constitutivos, nesse contexto, os elementos mais citados segundo a literatura, além dos níveis já discutidos, são: ritos e cerimônias, rituais, histórias, tabus, heróis e normas. Estes elementos consistem em um conjugado de valores compartilhados que ajustam várias formas de expressão cultural, as quais têm consequências práticas e expressivas, deixando a cultura organizacional mais tangível e coesa. Freitas (1990) citado por Andrade (2006. p.23) explica que:

(...) os valores compartilhados correspondem ao que é importante para a organização alcançar o sucesso, ou seja, o que ela valoriza para ser bem sucedida. Eles fornecem um senso de direção comum para todos os seus membros, servindo como um manual para o comportamento diário, a fim de se alcançar os resultados esperados.

**Crenças:** É a convicção do indivíduo do que é certo, servindo de base para o entendimento das coisas. Essas convicções estão relacionadas com a forma de interpretar o ambiente e a vida.

**Ritos, rituais e cerimônias:** No estudo da antropologia o rito é interpretado como: sequência de comportamentos rigidamente prescrita, envolvendo símbolos, que transmitem significados, expressando a visão de mundo, as normas de condutas e valores de um grupo social demarcado culturalmente. Os rituais acontecem para expressar um evento considerado importante seja de ideias específicas, eventos ou indivíduos. (Maximiniano, 2007) define rituais e cerimônias como eventos estruturados e coreografados que trazem algum significado, mantendo viva a lembrança das tradições.

**Histórias:** São narrativas relacionadas a eventos reais, em sua maioria, acrescidos de ficção que ressaltam comportamentos desejados. As histórias apresentam os detalhes, a respeito do tempo e espaço em que aconteceu tornando esse conhecimento comum entre os indivíduos da organização. Elas geralmente referem-se a eventos ocorridos com os fundadores da empresa, como sucessos bombásticos, reações a antigos erros e etc. Essas histórias relacionam o presente com o passado dando explicações para as práticas vigentes.

**Tabus:** Tem a importância de orientar o comportamento dos membros da organização, definindo as proibições e evidenciando os aspectos disciplinar da cultura. São assuntos ou acontecimentos proibidos que enfatizam a cultura predominante no sistema da empresa.

**Heróis:** Segundo (Freitas 1991) existe uma relação quase direta entre organizações bem sucedidas e seus heróis, visto que estes condensam, em grande parte a força da organização. Serve como modelo de sucesso e podem ser visualizados como indivíduos que desempenham papéis que personificam os valores da organização.

**Normas:** São consideradas como um modo próprio de fazer as coisas. Tem o poder de influenciar os membros, determinando de maneira formal ou informal os comportamentos esperados e aceitos pelo grupo, ou seja, como cada membro deve agir de acordo com sua posição hierárquica e seu trabalho, que tipo de roupa deve ser usada, as formas de tratamento e etc. A escolha dessas normas são baseadas nas crenças e pressupostos que condizem com a organização.

#### 2.4 DESVENDANDO UMA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para compreender a cultura de uma organização, Segundo Shein (1985 apud FLEURY, 2009), é necessário desmembrar seus pressupostos básicos. O padrão específico que assume estes pressupostos é chamado de paradigma cultural. Schein sugere que, para o processo de investigação sobre os fenômenos culturais devem-se analisar algumas dimensões a respeito do processo de socialização: analisar uma “biografia organizacional” por meio de documentos e entrevistas, analisar as crenças, valores e convicções dos fundadores da cultura organizacional e analisar juntamente com os membros da organização as observações divulgadas durante as entrevistas. Essa proposta metodológica é sustentada pelo autor através de um estudo clínico sobre fenômenos culturais. (Fleury, 2009) baseado em enfoques teóricos de situações sobre pesquisa na área de cultura organizacional, apresenta uma proposta metodológica sobre como desvendar a cultura de uma organização. Através dos seguintes aspectos:

**Quadro 2** – desvendando a cultura de uma empresa

Dimensões	Principais considerações.
Histórico das organizações	<p>Resgatar o momento de criação de uma organização e sua introdução no contexto político e econômico da época para entender os processos de trabalho bem como o grau de sucesso alcançado com o respectivo desempenho organizacional.</p> <p>O fundador tem papel determinante, pois ele apresentará uma concepção global, desenvolvendo os elementos simbólicos que condizem com essa visão.</p>

O processo de socialização de novos membros	<p>É responsável para reprodução do universo simbólico, pois é por meio dessas estratégias de integração entre empresa e um novo membro que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos indivíduos.</p> <p>Pode-se obter a descrição da cultura organizacional por meio de uma análise quantitativa, medindo o grau de individualismo e solidariedade social, verificando a predominância de valores com base em atitudes individualistas ou atitudes caracterizadas pela ótica da solidariedade grupal.</p>
As Políticas de Recursos Humanos	<p>As políticas e práticas da gestão de pessoas mediam a relação entre o funcionário e empresa. Essas políticas estão relacionadas tanto a capacitação e desenvolvimento de pessoal como também as políticas de remuneração de carreira.</p> <p>Baseado nessas políticas é possível interpretar os padrões culturais de uma empresa.</p>
O Processo de Comunicação	<p>Compõe um dos elementos relevantes no processo de criação e transmissão do universo simbólico.</p> <p>É por meio do mapeamento do sistema de comunicação que podemos identificar os meios formais e informais, desvendando as relações entre grupos e áreas da organização. Os elementos constitutivos da atmosfera simbólica como histórias, mitos, heróis e etc. São formas de veículos orais de comunicação.</p>

Fonte – Fleury (2009)

Essa proposta metodológica sugerida pelo autor auxilia no processo de investigação sobre os fenômenos culturais de uma organização. Por meio desse método é possível definir a identidade de uma organização; como ela é e como deve operar, classificando as relações de poder e as regras não escritas, por meio dos pressupostos básicos.

Nessa perspectiva, o autor trás uma proposta para investigação de tais fenômenos auxiliando a interpretação dos dados de forma mais precisa.

#### 2.4.1 Procedimentos de Investigação

Esses procedimentos de investigação, segundo Fleury (2009) são propostas teórico-metodológicas para desvendar os fenômenos culturais de uma empresa. Os estudos relacionados ao clima organizacional se sustentam em técnicas de levantamento de opiniões que são adquiridos por meio de questionários fechados, são pesquisas direcionadas aos aspectos quantitativos. Se tratando do levantamento de dados secundários, são classificados

como documentos, relatórios, organogramas, fluxogramas dentre outros. Em relação a dados primários as técnicas estão voltadas as entrevistas estruturadas ou não estruturadas, a observações participantes e a dinâmica em grupo.

Todas essas técnicas são aplicadas para obtenção de dados, pois podem ser estratégicas para referenciar os diagnósticos apontando as possíveis intervenções.

Conforme (Carvalho, 2007), para se desvendar uma cultura organizacional é necessário o estudo dos principais pressupostos que orientam a existência da empresa. O autor trás uma abordagem sobre as naturezas que compõem a complexidade da cultura organizacional, sendo necessário, ao pesquisador, a investigação dos seguintes aspectos:

#### 2.4.1.1 - A relação da organização com seu ambiente

O estudo desse aspecto está relacionado à análise da relação entre empresa e ambiente externo, com o objetivo de averiguar se a relação entre esses fatores é de submissão, dominação ou harmonia. Esses pressupostos auxiliam não só na caracterização do tipo de relação, mas também na identificação das dimensões relacionadas ao ambiente, econômico, político, tecnológico e sociocultural. Essas dimensões cooperam para as organizações conseguirem identificar sua posição no mercado, delineando seus objetivos e metas.

#### 2.4.1.2 - A natureza da realidade e da verdade

Envolve os sistemas de comunicação, o processo para tomada de decisão e características de comportamentos. Se a “verdade” que a organização prega é transmitida pelos seus fundadores, ou se é descoberta pelos membros da organização durante a convivência. É a análise de como a informação foi transmitida para os indivíduos.

#### 2.4.1.3 - A natureza da natureza humana

É a definição atribuída ao conceito de natureza humana, analisando se o indivíduo é bom, mal ou neutro, se ele pode ser aperfeiçoado e modelado. Nesse contexto é necessário perceber de que maneira são regidas as políticas administrativas referentes aos membros que compõem a organização. E como é visto o ser humano dentro desse ambiente.

#### 2.4.1.4 - A natureza da atividade humana

Essa natureza está relacionada à percepção da empresa sobre a função trabalho, o que é considerado certo ou errado dentro dessas funções trabalhistas e compreender quais são os valores que guiam as tomadas de decisões dentro da organização.

#### 2.4.1.5 - A natureza das relações humanas

É a interpretação da empresa sobre o que é considerado certo referente à relação interpessoal dos indivíduos dentro da empresa, se essas relações são baseadas no poder ou na amizade, na individualidade ou no cooperativismo.

Nos contextos de grandes distâncias de poder, superiores e subordinados consideram-se desiguais entre si. Na verdade o sistema hierárquico de alguns países como o Brasil parece estar abalizado por essa desigualdade existencial, pois as organizações tendem a maximizar a centralização do poder num grupo restrito de indivíduos, onde se espera que os subordinados cumpram as ordens estabelecidas. Já nos contextos com pequena distância de poder, Pickina (2008,p.19) afirma que:

(...) subordinados e chefes se consideram iguais por natureza, o sistema hierárquico constitui uma desigualdade de papéis estabelecidos por conveniência, esses papéis podem ser modificados de modo que alguém hoje que é subordinado pode vir amanhã a ser um chefe.

Essas duas concepções de poder caracterizam as relações entre empregado e empregador, definindo as formas de tratamento e comunicação entre os indivíduos dentro da organização. Porém esses fatores sofrem grande influência quando se trata da cultura nacional a qual estão inseridas, pois os padrões culturais variam de uma sociedade para outra.

É com base nesse contexto que abordaremos o estilo brasileiro de administrar e os fatores culturais do nosso país que influenciam na gestão empresarial.

## 2.5 CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Freitas (1997) em seus estudos sobre o tema, afirma que no mundo gerencial a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional é bastante perceptível quando se trata dos modelos de gestão e as práticas gerenciais das empresas, apresentando valores culturais distintos através das multiculturas. Segundo Tanure (2004, 32) “A adequação e a eficácia de um modelo de gestão dependem de sua coerência em relação aos valores culturais da sociedade ao qual está sendo aplicado”.

Devido a essa questão, se desenvolveram diversos trabalhos científicos, criando abordagens conceituais para melhor entender esse fenômeno. Tanure e Prates (1997) em seus



estudos propõem um modelo de investigação com o objetivo de apurar os principais traços culturais presentes nas empresas brasileiras. Essa pesquisa foi com base na percepção de 2.500 dirigentes e gerentes de 520 empresas de grande e médio porte do sudeste e sul do país.

A proposta desses autores está em analisar os traços típicos da nossa sociedade de forma individualizada, buscando suas raízes nos diversos elementos históricos, étnico, geográficos dentre outros. Nessa perspectiva o modelo proposto de ação cultural brasileira é caracterizado como um sistema composto por quatro subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados.

### **2.5.1 Subsistema dos líderes**

No que diz respeito ao subsistema dos Líderes, os autores afirmam que o perfil do estilo brasileiro de liderar é fundamentado em três elementos; a concentração de poder, o personalismo e o paternalismo. Se tratando da concentração de poder, os autores contribuem assegurando que a sociedade brasileira tem se valido da força militar tradicionalista para a conservação da autoridade, criando uma cultura com o poder concentrado na hierarquia. O dilema “Manda quem pode, obedece quem tem juízo” reflete essa realidade encontrada nas empresas.

Quanto ao elemento personalismo, ele é compreendido através da palavra cidadão, que implica no conjunto de direitos e deveres de todo ser humano que vive em sociedade, mas no Brasil essa palavra é usada para referenciar a posição de alguém que está em desvantagem, ou em posição de inferioridade, pois (...) “nossa cultura não entende o cidadão, qualquer que seja ele, como o núcleo do poder” Tanure e Prates (1997, p.60). Pois o que acontece na realidade são as influências das relações poderosas que dominam os direitos e deveres dos indivíduos.

O personalismo auxilia na explicação da força existente da lealdade das pessoas no contexto brasileiro de gestão. O uso de expressões como “meu grupo” e “meu time”, define essa realidade em volta das relações grupais. Segundo os autores, o que se destaca no cotidiano do brasileiro é o encanto pessoal exercido por meio do seu discurso ou de suas relações com outras pessoas e não por sua especialização.

Já o paternalismo em nossa sociedade é caracterizado pelo poder centralizado no patriarca que tudo pode e os membros do grupo devem obedecer, caso contrário serão excluídos da comunidade a qual pertence. Ou seja, pelo fato do nosso país ter o poder distribuído de forma desigual, acaba gerando (...)”uma tendência psicossocial de dependência continuada dos liderados pelos líderes, aceito por ambos”. Tanure e Prates (1997,p.60) pois,

os líderes que detêm o controle, acabam também beneficiando os liderados através de um maior grau de segurança para o grupo, mas vale ressaltar que isso acaba gerando também um menor grau de autonomia e liberdade para os membros do grupo.

### **2.5.2 Subsistema institucional**

Ao se tratar de poder nas organizações, Tanure (2004), retrata que um dos pilares da nossa cultura é a distância do poder, que está relacionado à maneira como lidamos nas relações entre líderes e liderados. Através de várias pesquisas foi percebido que no Brasil essa relação dentro das organizações, prevalece o autoritarismo do proprietário centralizando as tomadas de decisão. Porém é importante perceber que ao se tratar de grandes empresas surgiu à necessidade da profissionalização para o negócio se tornar competitivo e desse modo os proprietários percebem a importância de compartilhar esse poder com profissionais capacitados para auxiliarem nas tomadas de decisão. Fleury complementa afirmando que (...) “A fase da difusão do poder a partir do proprietário para os influenciadores internos é frequentemente chamado na história dos negócios de profissionalização administrativa”. Fleury (2009, p.30)

Baseado nessa relação de poder os autores Tanure e Prates identifica esse subsistema como sendo guiado pelo grau de autonomia e a liberdade individual, de forma que a concentração de poder e o paternalismo induzem um novo traço da cultura brasileira que é a postura de espectador. Os traços culturais da postura do espectador são o mutismo, a baixa consciência crítica, baixa iniciativa, e tendência a transferir responsabilidades para as lideranças. De modo que os indivíduos interpretam essa transferência da responsabilidade como sendo agentes passivos para tomada de decisão, se distanciando da responsabilidade e há transferindo para os líderes.

Segundo Tanure e Prates (1996) o formalismo brasileiro tem três formas de transmitir a segurança e desviar-se dos riscos, são: através da tecnologia, das leis e da religião.

No que diz respeito à tecnologia ela serve como um suporte para nos protegermos da guerra e dos riscos da natureza é o caso das estações geradoras de energia elétrica, os foguetes e etc. Que acabam gerando uma sensação de segurança. Se tratando da lei, elas servem para estabelecer a ordem, nos prevenindo da imprevisibilidade do comportamento humano. Já a religião ele possibilita a nossa segurança nos aspectos que transcendem a realidade humana. Esses fatores mencionados, pelo fato de trazerem segurança acabam preparando a sociedade para enfrentar as incertezas do futuro. E o que ocorre são as aceitações de normas e regras

apoiadas por vários elementos culturais que servem como aparato para estabilizar as relações sociais.

Com relação à impunidade, segundo os autores, Tanure e Prates (1997, p.64) “a lei só existe para os indiferentes e onde os direitos individuais são monopólios de poucos, (...), deixando o brasileiro cada vez mais espectador”. De maneira que os líderes são impunes e isso cada vez mais fortalece suas posições de poder.

Pelo fato do Brasil ser um país com grande distância de poder é percebido que a desigualdade entre as pessoas existe e são aceitáveis, principalmente por ser uma prática da nossa sociedade, dessa forma quem tem menos poder acaba dependendo de quem tem mais.

### **2.5.3 Subsistema Pessoal**

Tanure (2004) afirma que um dos pilares da nossa cultura brasileira está baseado no relacionamento, em que as relações entre os indivíduos é uma forma de expressar sentimentos e emoções, e as ligações afetivas tem uma orientação coletiva. O que predomina é a valorização dos laços pessoais e do grupo o qual estão inseridos. Podemos perceber isso através da combinação entre as relações pessoais com a distância de poder, através da forma como lidamos com conflitos. Tanure (2004,p.33) “No Brasil, em geral, o liderado tende a evitar o conflito com quem detém mais poder do que ele”. E o personalismo vem a explicar essa lealdade, através da dinâmica em torno das relações grupais.

Dessa forma, Tanure e Prates destacam que esse subsistema é caracterizado pela lealdade pessoal e pelo traço evitar conflitos. Nesse contexto, ao tratarem sobre lealdade pessoal, eles defendem que no Brasil existem uma força maior que é a ética pessoal, que se manifestam através da lealdade as pessoas, onde os indivíduos de uma comunidade valorizam mais o líder e os membros do grupo, do que o sistema como um todo. E a confiança dos membros do grupo acaba sendo depositada na pessoa do líder e este passa a ser o representante dessa comunidade. Esse mecanismo, portanto é o meio de (...) “interligação entre os vários grupos de uma sociedade está centrado na pessoa, essencialmente nos líderes”. Tanure e Prates (1997, p.65)

E para não acabar com a harmonia do grupo o qual está inserido o traço “evitar conflitos” vem ser uma característica do brasileiro em não querer o desentendimento dos relacionamentos interpessoais, evitando constrangimentos. Dessa maneira qualquer atitude que venha a causar um conflito é rejeitada.

As relações interpessoais são valorizadas e respeitadas e a atmosfera que rege esse subsistema é a harmonia e a segurança de que todos do grupo a qual pertencem serão leais a seus membros. Essa é uma realidade visível onde (...) “a individualidade é baixa e a dependência exercida pelo controle de comportamento é praticada”. Tanure e Prates (1997, p.65)

#### **2.5.4 Subsistema dos “liderados”**

Esse subsistema é caracterizado pelos traços: a postura do espectador e evitar conflitos que foram discutidos anteriormente. Porém nossa cultura brasileira também é caracterizada pela flexibilidade. Segundo Tanure (2004) a flexibilidade pode ser desdobrada em duas características: a adaptabilidade e a criatividade.

Os traços da adaptabilidade são percebidos nas empresas através da forma que os empregados e gestores se ajustam as contingências ambientais. (...) “É uma capacidade criativa que se exercita dentro de determinados limites prefixados”. Tanure e Prates (1997,p.67). Se tratando de criatividade esse elemento é caracterizado como inovador, sendo um traço que ocorre em situações de igualdade entre indivíduos, saindo de uma posição hierárquica para um domínio moral, de forma que a ética pessoal é dominante. Um exemplo dessa realidade são as festas de carnaval, que se processa a igualdade de fato, é onde mora a diversidade e todos tem o mesmo direito.

## **2.6 PILARES CULTURAIS BRASILEIROS E SEUS PARADOXOS**

De acordo com Tanure *et al* (2007), os pilares da cultura organizacional brasileira são representados por três dimensões principais: o poder, as relações e a flexibilidade, e estas são as bases que foram utilizadas para a investigação na empresa foco de estudo. Baseado nessas contribuições apresentadas por Tanure (2004) sobre os traços da cultura brasileira, a autora afirma que estes pilares acabam gerando certos paradoxos culturais, pois ao mesmo tempo em que auxiliam na performance empresarial, acabam trazendo características negativas com os quais os gestores devem lidar.

Se tratando da distância do poder, as características negativas que são percebidas pela autora, é o fato da centralização da tomada de decisão, em que os subordinados na base da pirâmide hierárquica que muitas vezes podem contribuir, estão apenas sendo plateias, ou seja, apresentam comportamento passivo. Outro ponto percebido e conseqüente é a baixa iniciativa empreendedora, em que os subordinados por não ter autonomia se limitam apenas a sua

função operacional. Se tratando das características positivas, percebe-se a facilidade em que as decisões são tomadas, pois como o poder é centralizado não há discussões para se chegar a um consenso.

O traço da dimensão relacional da nossa cultura traz um ponto negativo do personalismo, que é a influencia nas relações de trabalho através do favoritismo, pois acaba comprometendo a eficiência organizacional, em que os indivíduos são escolhidos pelas relações de proximidade e não pela competência profissional. Em contrapartida as características positivas desse traço é o fato de como as pessoas podem ser mobilizadas. (...) “Uma organização com um sistema de gestão que consiga se apropriar adequadamente dessa característica obterá o comprometimento de seus colaboradores com mais facilidade”. (TANURE, 2004,p.34)

Em relação ao traço da flexibilidade a sua negatividade se dá pelo uso do “jeitinho brasileiro” que acaba burlando as regras para alcançar vantagens especiais. Outro ponto negativo é a indisciplina, em que os indivíduos procuram retardar suas responsabilidades, gerando gargalos gerenciais dentro das empresas. Baseado nos pontos positivos sobre essa dimensão, podemos destacar a flexibilidade dos brasileiros em saber lidar no ambiente de incertezas em que é necessário a adaptação a novas mudanças em um ambiente competitivo.

Através dessas particularidades da cultura organizacional brasileira, (TANURE, 2004) traz uma reflexão, afirmando que para lidar e conviver com esses paradoxos é necessário entender a dinâmica empresarial e (...) “explicitar os valores culturais que orientam as ações e desenvolver o modelo mais adequado de gestão”. (TANURE, 2004,p.35). Dessa forma, podemos concluir que esses fatores culturais influenciam e determinam a maneira de como os gestores devem conduzir seus negócios, em que se torna necessário a implementação de novos modelos de gestão levando em consideração essas variáveis para obter o sucesso empresarial.

### **2.6.1 O lado sol e o lado sombra**

Como mencionados anteriormente os principais traços brasileiros abordados por Tanure *et al* (2007) são o poder, as relações e a flexibilidade. Segundo os autores, as organizações brasileiras ainda retratam em suas realidades, características das relações de poder bem como o personalismo, apesar do desenvolvimento competitivo das organizações ter alterado a forma de poder no sentido horizontal, essa realidade ainda é minoria nas organizações brasileiras. Nesta perspectiva os autores afirmam que os traços culturais têm pontos positivos e pontos negativos, caracterizados como o lado sol e o lado sombra. Se tratando do pilar poder:

[...]. O lado “sol” desse traço cultural é a rapidez no processo decisório, especialmente útil em situações muito voláteis. O “sombra”, mais claramente identificado, é o não comprometimento das pessoas, a delegação para cima e o não aproveitamento das competências disponíveis na organização (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 9).

Quando abordado o pilar relações, este é caracterizado pelas relações entre os indivíduos, em que o personalismo é fator determinante. O Brasil tem uma cultura coletivista, em que prevalece os relacionamentos pessoais, com tendências de evitar conflitos com os detentores de poder. Neste contexto, o lado sol desse traço é definido pela facilidade da mobilização das pessoas em prol de objetivos estratégicos, e o lado sombra é definido pelo personalismo em que a possibilidade de conduzir preferências, favoritismo nas relações, gerando injustiça que serão refletidas no desempenho da organização.

No que se refere ao pilar flexibilidade, este traço cultural oferece maior contribuição ao contexto das organizações brasileiras, em que o lado sol desse pilar está relacionado à adaptabilidade e a criatividade, favorecendo os ajustamentos das alterações necessárias no contexto político e econômico que estão em constante mudança. Já o lado sombra pode ser percebido pelo oportunismo, ou indisciplina, caracterizado pelo “jeitinho brasileiro”, com tentativas de burlar responsabilidades, que poderiam promover a eficiência organizacional.

Desse modo, o seguinte trabalho propõem analisar os aspectos da cultura organizacional brasileira por meio do entendimento sobre os pilares poder, relações e flexibilidade na perspectiva de Tanure at AL (2007).

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são abordados os aspectos que foram adotados para o desenvolvimento do estudo, inicialmente é feito a caracterização da pesquisa em que expõem as particularidades do método proposto. Posteriormente é apresentada a unidade de análise e sujeitos da pesquisa, a caracterização da empresa, a elaboração do instrumento, o plano de coleta de dados, bem como o tratamento e análise dos mesmos.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa proposta neste trabalho é de tipologia descritiva, pois pretende apresentar informações e dados dos elementos constitutivos ao objeto de estudo, de modo que através da descrição surge à possibilidade de observar, registrar, e ordenar os dados para uma melhor análise procurando identificar a natureza dos fatos, suas características, causas e relações com outros fatos. Segundo Prodanov (2013, p.52) pesquisa descritiva é “ quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” Está técnica envolve a utilização de técnicas de coleta de dados as quais assumem, em geral, a forma de Levantamento.

Nesta perspectiva, o seguinte trabalho pretende descrever a percepção dos funcionários de uma empresa de ensino superior, com o objetivo de analisar as características da cultura organizacional da mesma e comparar com a abordagem teórica adotada por Tanure *et al* (2007) sobre os pilares da cultura organizacional brasileira.

#### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

O ambiente de estudo desta pesquisa se encontra centrado na empresa Anglo Americano – grupo educacional, localizada na cidade de Campina Grande-PB. A justificativa para escolha da mesma é devido ao fato da empresa se configurar como uma organização geradora do conhecimento inserida no universo acadêmico, em que é imprescindível a compreensão da cultura organizacional para o direcionamento estratégico.

Como critério para escolha do universo, optou-se por aplicar o instrumento de pesquisa a todos os funcionários que trabalham efetivamente na instituição, ou seja foi utilizado o censo, devido ao critério dos mesmos conhecerem e vivenciarem a cultura organizacional a qual está sendo estudada.

**Quadro 3** – quadro de funcionários

<b>Funcionários</b>	<b>Tempo de Serviço</b>	<b>Sexo</b>
Recepcionista	Três anos	Feminino
Técnico em Informática	Um ano e meio	Masculino
Assistente Administrativa Financeira	Quatro anos	Feminino
Bibliotecária	Quatro anos	Feminino
Secretária	Quatro ano e meio.	Feminino

**Fonte:** Elaboração Própria - 2013

### 3.2.1 A Empresa

A empresa Anglo Americano – grupo educacional, localizada na cidade de Campina Grande- PB desde 2006, é uma filial que oferece serviços de ensino superior. Possui um portfólio com mais de vinte cursos de Extensão, visando qualificar profissionais para o mercado de trabalho. O ensino de Graduação, pela modalidade a distância é também oferecido pela Faculdade e atende não só alunos locais, como de vários municípios no estado da Paraíba e ainda de outros estados.

A FAA Faculdade Anglo-Americano tem como missão ser agente transformador da sociedade pelo desempenho de suas funções básicas – o ensino e a extensão, com ênfase na prestação de serviços à comunidade, com responsabilidade social, buscando a excelência do ensino: informando e transformando o indivíduo para o pleno exercício da cidadania e de profissões.

Todas as informações deste tópico foram retiradas do blog e do site oficial da instituição Anglo Americano – grupo educacional.

### 3.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DA PESQUISA

As técnicas para o levantamento de dados deste estudo é caracterizado como primário sendo, em que para coleta de dados foi utilizado como instrumento de pesquisa à entrevista semiestruturada, que, na visão de Triviños trata-se daquela que:

(...) parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, junto de novos questionamentos que vão surgindo à medida que recebem as respostas do informante. Desta maneira o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo de análise da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).



Nesta perspectiva, o roteiro da entrevista foi baseado nos pilares organizacionais abordados por Tanure *et al* (2007), procurou-se construir perguntas que se reportassem ao lado sol e sombra das três dimensões identificadas por ela: poder, relações e flexibilidade. O poder, estando relacionado ao subsistemas dos líderes, as relações que envolvem a interação entre os subsistemas dos líderes e dos liderados, e a flexibilidade relacionada a estes últimos.

Os seguintes indicadores elaborados pelo pesquisador foram interpretados como variáveis relevantes para obtenção dos resultados, através do entendimento da teoria. Em que o modelo de investigação proposto por Tanure e Prates vem complementar aos pilares definidos por Tanure. Para cada categoria analisada foram abordados três indicadores:

**Quadro 4 - Roteiro de entrevista**

Categoria	Indicador	Pergunta
<b>Poder</b>	Processo decisório	Você participa das decisões que afetam o seu setor? Como? (sim) ou Por que (não)?
	Agilidade	As decisões tomadas pelo seu gerente são rápidas? Você acredita que elas deveriam ser tomadas nessa velocidade? Por que?
	Comprometimento	Você acredita que esta forma de decisão é a mais apropriada para gerar o seu comprometimento? Por que?
<b>Relações</b>	Personalismo	Você acredita que os funcionários devem ser tratados da mesma forma? Por quê? Você acha que existem pessoas que são melhor tratadas do que outras? Por que você acha que isso acontece?
	Relações interpessoais	Você acha que as pessoas onde você trabalha apresentam um comportamento individualista? Por que? Que tipo de atitude te confirma isso?
	Cooperação	O que você entende por trabalho em equipe? Você acredita que as pessoas cooperam com você nas atividades desempenhadas? Por que? Relate uma situação que a ajuda dos colegas foi muito importante para o seu trabalho.
<b>Flexibilidade</b>	Criatividade	O seu superior estimula a criatividade e inovação na suas funções?sim (como), não ( porque)?
	Adaptabilidade	Você teve que mudar o seu jeito de ser para trabalhar aqui? Você acha isso importante? Por que?
		Suas funções são rígidas e padronizadas? Você tem autonomia para resolução dos

	Rigidez	problemas que surgem ou só quem resolve é seu superior? Por que?
--	---------	--

**Fonte:** Elaboração Própria - 2013

### 3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS

Inicialmente foi aplicado um pré-teste do roteiro da entrevista para validar sua eficiência e foi percebido que a categoria flexibilidade com o indicador criatividade necessitou ser alterada, pois não atingiu o objetivo pretendido sobre a categoria. A pergunta anterior era: Você tem liberdade para sugerir, dar ideias no seu trabalho? Foi percebido que a mesma obteve a mesma resposta do 1º indicador, sendo necessário modificar para a perspectiva do superior, para obter respostas mais precisas.

Para dar início ao estudo ocorreu um encontro no mês de Julho de 2013, do pesquisador com a coordenadora pedagógica da instituição para autorização da pesquisa com os funcionários, esta reunião teve o intuito de mostrar o objetivo do trabalho bem como sua contribuição. Ao ser autorizado o estudo, foi encaminhado um termo de consentimento e livre esclarecimento para aclarar as questões éticas que norteiam a pesquisa, o qual é apresentado no anexo deste trabalho.

Dando sequência, foi acordado que os funcionários poderiam produzir a entrevista desde que não atrapalhasse o horário de serviço, desse modo, ao longo de três semanas foram realizados todas as entrevistas. Os entrevistados sabiam das razões e objetivo da entrevista. As reuniões para coleta de dados foram realizadas de forma individual em uma sala fechada e o tempo de duração de cada uma delas foi de aproximadamente 30 minutos.

### 3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta pesquisa se caracteriza como abordagem qualitativa, pois tem o objetivo de identificar variáveis da cultura organizacional, baseado na percepção dos sujeitos em estudo. Essa abordagem considera que a subjetividade do sujeito não pode ser traduzida em números, de forma que, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são ferramentas essenciais no processo da pesquisa qualitativa.

Neste sentido, para o tratamento e a análise dos dados utilizou a análise descritiva das falas dos entrevistados sobre o contexto da cultura organizacional da empresa, as falas foram inicialmente gravadas, em seguida, as mesmas forma transcritas, lidas e relidas buscando

associações com os respectivos indicadores e categorias abordados por Tanure *et al* (2007). Os principais achados da pesquisa são apresentados na seção que segue.

## 4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo são apresentadas as interpretações e análises dos dados coletados, com base na percepção dos funcionários sobre a cultura organizacional brasileira na Empresa Anglo Americano - grupo educacional, sendo classificado por ordem de categorias e subtópicos, que são os indicadores. Posteriormente é exposta a opinião do pesquisador embasado na teoria.

### 4.1 CATEGORIA PODER:

A categoria poder, diz respeito à influência que a hierarquia tem sobre o comportamento dos indivíduos em que, se tratando de cultura organizacional brasileira, é percebido uma grande distância de poder, para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesta perspectiva surgem três indicadores abordados na pesquisa vigente para analisar essa variável.

#### 4.1.1 Processo Decisório

Se tratando de processo decisório nas organizações brasileiras, é caracterizado em sua maioria pela centralização das decisões, em que prevalece a relação de hierarquia/subordinação. Com base nesse indicador os funcionários responderam sobre a organização da seguinte forma:

(...) Na minha função há poucas mudanças, porque minha função não exige, não tenho conhecimento aprofundado em determinadas decisões, como por exemplo, desconto em mensalidades (...)Tenho liberdade para opinar, mas para escutarem e por em prática é mais difícil.(Entrevistado 1, recepcionista)

(...) Sou consultado de acordo com a necessidade, a minha opinião técnica e experiência, por ser especializado na área tenho autonomia para contribuir com as decisões. Não tenho autonomia para decisões a longo prazo, mais a nível técnico o coordenador pedagógico aceita algumas opiniões como também algumas coisas eu posso vetar, porque tecnicamente não é possível, mais isso é feito a base na negociação e acredito que ambas as partes estão satisfeitas.(Entrevistado 2, Técnico em Informática)

(...) Participo dando sugestões de melhoria no processo, para que as coisas funcionem da melhor maneira possível e de forma clara, principalmente por ser do setor financeiro, dou sugestões e a coordenação algumas vezes acata como também acrescenta, mas não é somente a minha decisão, existe uma construção das duas partes.(...) Se existe uma possibilidade de facilitar o meu trabalho eu sugiro e as vezes é aceito e as vezes não, quando a coordenação não aceita ela argumenta e eu passo a entender melhor como é o processo. Há uma interação. (Entrevistado 3, Assistente Administrativa Financeira)

(...) Participo nas decisões do meu setor relacionados à elaboração de projetos, dou sugestões e a coordenação passa para matriz no Rio de Janeiro e se for autorizado eu executo esse projeto, esses contatos são feito tanto por email como no contato direto com a coordenação através de reuniões em que a coordenação passa para toda a equipe o que foi sugerido e o que foi acatado.(Entrevistado 4, Bibliotecária)

(...) Todos nós aqui participamos, através das reuniões a gente pode dizer o que pode ser melhorado, o que estar atrapalhando. Na grande maioria o que eu sugiro eles colocam em prática, a não ser algo que não seja melhor para a faculdade toda. (Entrevistado 5, Secretária)

Na análise dos discursos percebe-se que mesmo se tratando de uma gestão local participativa e com características descentralizadoras da filial, onde a grande maioria dos funcionários tem liberdade para sugerir, opinar, contribuir, no processo decisório. Essa “difusão de poder” limita-se apenas as decisões operacionais. Em que todos afirmaram de forma indireta que a contribuição no processo de decisão não estão relacionadas ao nível estratégico da organização, mas sim, decisões do cotidiano que estão pautadas em suas respectivas funções.

O presente estudo identificou que o comportamento dos funcionários em sua maioria não são completamente passivos, pois participam das decisões que envolvem seus respectivos setores, em que há prática de diálogos e interação no processo de comunicação.

Neste sentido, nota-se que quando abordado o pilar poder, a organização ainda demonstra uma estrutura centralizadora por parte da matriz, pois a gestão participativa se dá apenas em nível operacional, onde os aspectos institucionais ainda são centralizados e concentrados no topo, sem a participação das filiais. Segundo Bertero (1996), a atribuição principal desta centralização de poder tem como objetivo manter o equilíbrio no interior da organização, pois o mesmo ordena, na medida em que é legítimo, como também homologa os processos organizacionais para que se tenha o controle do desempenho empresarial.

#### **4.1.2 Agilidade**

Se tratando da agilidade nas organizações brasileiras, esse fator é caracterizado como sendo predominante. Devido à centralização de poder as decisões são tomadas com uma velocidade mais rápida, pois não há discussões para se chegar a um consenso. Com base nesse indicador os funcionários responderam sobre a organização da seguinte forma:

(...) As decisões tomadas pela gerencia não são rápidas, acredito que poderia ser mais rápida, mas é que a coordenação se reporta a uma pessoa, porém essa pessoa se reporta a outras, por isso eu acho que demora mais. ( Entrevistada 1, Recepcionista).

(...) Não são tomadas de forma rápida, devido ao fato de sermos uma filial, mesmo sendo uma unidade quase que autônoma, mas dependemos de outras pessoas de outros processos e de certa forma a gente quer agilidade em alguns processos, mas não é rápido 100% como era pra ser. (Entrevistado 2, Técnico em Informática)

(...) Se tratando das decisões relacionadas à matriz do Rio de Janeiro, acredito que poderia ser mais rápidas, por conta do tempo, uma coisa que dificulta um pouquinho aqui é nosso horário de funcionamento porque é diferente do Rio, porque o setor financeiro aqui trabalha de manhã e de tarde e o de lá funciona no horário comercial. (...) esse horário existe desde que eu trabalho aqui, acredito que funciona nesses turnos porque os cursos oferecidos são à noite. (Entrevistado 3, Assistente Administrativa Financeira)

(...) Eu acredito que diante dessa questão de ser um polo e a sede em outro estado, eu acho que é rápido demais até, porque nunca aconteceu de sugerir alguma coisa, como por exemplo, compra de livros de revistas, de moveis, que eles não responderam, e lógico, eu sempre peço as coisas de acordo com a realidade da instituição. (Entrevistado 4, Bibliotecária)

(...) Sim, acredito que são rápidas, porque aqui de certa forma temos uma autonomia muito boa, na minha função aqui na secretária eu preciso das decisões para emissão de certificados, mas a tomada de decisão geralmente acontece aqui mesmo no polo, e a coordenadora consegue ser ágil, para atender as necessidades da nossa clientela. E na minha função essas decisões precisam ser imediatas. (Entrevistado 5, Secretária)

Baseado nos discursos sobre a agilidade percebe-se que houve uma preponderância nas respostas, em que a minoria acredita que as decisões são mais rápidas e a maioria acredita que não. Devido ao fato de haver o distanciamento entre a alta hierarquia e a filial, deveria existir a agilidade nos processos para tomada de decisões, porém devido à coordenadora pedagógica local ter uma postura descentralizada ainda que operacional, surgem às discussões para se chegar ao consenso, tornando o processo mais lento.

Neste contexto é importante retratar a situação da empresa estudada, pois se refere a uma organização filial em que a Matriz (Central) está localizada na cidade do Rio de Janeiro. Na reunião com a gerência (coordenadora pedagógica) foi afirmado que existe uma autonomia do polo (filial), porém ela não é soberana, tendo algumas limitações para decidir.

Desse modo a agilidade foi interpretada como não sendo eficaz, pois a maioria dos funcionários acredita que por ser uma filial, ela depende da autorização da matriz para tomar algumas decisões mais complexas. Gerando a lentidão, ou não agilidade, nos processos.

Nesta perspectiva, percebe-se que a filial por mais que esteja disposta a descentralizar as decisões no seu contexto de trabalho, a empresa fica limitada, pelo fato das decisões estratégicas estarem concentradas no conjunto de proprietários e acionistas majoritários.

Esse choque de realidade entre a autoridade da filial e a autoridade da central, bem como a importância dada as opiniões dos técnicos habilitados, é percebido na cultura organizacional brasileira quando se refere ao processo de descentralização, pois como afirma Tanure *et al* (2007), o processo de difusão de poder gera conflitos, devido às discussões entre os detentores do poder. Ou seja, os influenciadores internos por deterem de habilidades técnicas e competências, acabam interferindo na tomada de decisão. Devido a isso, a agilidade nos processos é comprometida.

#### 4.1.3 Comprometimento

Se tratando do comprometimento nas organizações brasileiras, é caracterizado pela “postura do espectador”, em que a concentração do poder gera a transferência da responsabilidade. Devido a não liberdade e não autonomia. Com base nesse indicador os funcionários responderam sobre a organização da seguinte forma:

(...) A sim, deixa a gente um pouco “vazia” por conta do tempo, gera tempo ocioso, porque já houve tempo da gente trabalhar em cima da incerteza(...) de uma certa forma desmotivada, mas como demora mais chega, eu já estou acostumada. (Entrevistada 1, Recepcionista).

(...) Afeta em tempo ocioso, porque eu espero uma resposta do superior, quando você pede partindo do pressuposto que você é técnico e entende daquilo, como materiais-equipamentos que tem que providenciar, analisar se os recursos que estão disponíveis estão em condições de ser utilizadas, muitas vezes dependemos disso e sempre tem essa necessidade de novas tecnologias novos equipamentos, e as vezes você fica realmente ocioso em que tem que fazer a famosa improvisação um arranjo, desmontar uma coisa para montar outra mais isso não acontece com muita frequência. (Entrevistado 2, Técnico em Informática)

(...) Afeta como sempre, por que às vezes precisamos de uma informação que depende de outra unidade e a gente espera, mas isso não é tão sério a ponto de abalar a minha motivação. Como existem regras a ser seguidos apenas um detalhe ou outro eu dependo da gerencia. (Entrevistado 3, Assistente Administrativa Financeira)

(...) Dentro da minha carga horária que agora foi reduzida por outras questões, às vezes gera o tempo ocioso porque eu dependo do material bibliográfico para trabalhar e todo o material tenho que solicitar, nesse momento eu to dependendo de uma autorização para comprar, isso é um pouco frustrante, principalmente no meu caso que vim de outra instituição que era outra realidade. (Entrevistado 4, Bibliotecária)

(...) Isso não afeta o meu comprometimento. Gera uma responsabilidade para cumprimento de prazos, mas sempre o nosso tempo aqui da certo com o tempo da filial, então o tempo e a responsabilidade anda junto. (Entrevistado 5, Secretária)

Na análise do discurso a entrevistada 4 foi a única que afirmou que as tomadas de decisões conseguem atender os prazos para o cumprimento das atividades, sem gerar tempo ocioso. Em contra partida os entrevistados 2,3 e 4, afirma que o tempo é o que mais dificulta as suas atividades, pois depende da decisão da matriz para cumprir com suas tarefas e geralmente gera um tempo ocioso, mas afirma que mesmo nesta situação isso não abala a sua motivação. Já a entrevistada 1, relata que a demora na tomada de decisão gera a desmotivação por conta do tempo ocioso, mas já esta acostumada com essa situação e ainda descreve que deixa o funcionário vago sem saber o que fazer e essa característica gera o comodismo por parte da funcionária. Percebe-se o comodismo também por parte do discurso da entrevistada 3, em que sua motivação é baseada apenas pela normatização, ou seja, seu comprometimento é movido apenas, pelas regras e normas impostas pela empresa.

Devido a todos os funcionários relatarem a dependência da autorização da matriz para exercerem suas funções, demonstra a burocratização no processo na tomada de decisão, pois se tratando de uma empresa filial percebe-se claramente que existem limitações para exercer autonomia plena. Dessa forma mesmo que a empresa filial desenvolva suas atividades de forma colaborativa e descentralizada, como já foi visto, a mesma em certas situações, fica limitada as decisões dos proprietários e acionistas majoritários.

Neste contexto, a transferência de responsabilidade não ocorre pelo interesse e proatividade dos entrevistados, mas porque são impostos devido à situação. A postura do espectador se faz presente nesses momentos, não pelo traço típico do brasileiro, mas particularmente pela realidade burocrática da empresa. Pois se percebe que existe a vontade de alguns funcionários em dar continuidade no processo, como afirma a entrevistada 4, (...) “isso é um pouco frustrante”.

Segundo Carvalho (2007) esses pressupostos que norteiam a vida de uma organização são caracterizados como a natureza da realidade e da verdade. . Essas características retratam a pouca credibilidade dada às opiniões dos funcionários, em que o sistema de comunicação no processo de tomada de decisão as informações não são tratadas como fatos e sim como opiniões, pois ficam na base dos discursos tácitos e não se concretizam na prática.

## 4.2 CATEGORIA RELAÇÕES



O segundo pilar da cultura brasileira é baseado no relacionamento, em que as relações entre os indivíduos são uma forma de expressar sentimentos e emoções, e se tratando da nossa cultura, as ligações afetivas tem uma orientação coletivista ao invés de individualista. Nesta perspectiva surgem três indicadores abordados na pesquisa vigente para analisar essa variável.

#### 4.2.1 Personalismo

Se tratando do personalismo esse indicador é visto como influenciador nas relações de trabalho, que pode gerar favoritismo, pois expressa a importância atribuída às pessoas em detrimento dos interesses individuais ou do grupo. Com base nesse indicador os funcionários responderam sobre a organização da seguinte forma:

(...) Os funcionários devem ser tratados da mesma forma, ter humildade porque “todos somos iguais” eu acho q o mesmo bom dia que você dar para o pessoal da limpeza é o mesmo bom dia que você deve dar para o pessoal da coordenação, todos somos seres humanos filhos do mesmo pai. Eu acho que existem aqui pessoas melhor tratadas do que outras, alguns tem mais facilidade do que os outros, é difícil de responder o porque, acredito que deve levar para o lado pessoal, pela finalidade, o que aquela pessoa vai estar lhe oferecendo.( Entrevistada 1, Recepcionista).

(...) A nível de tratamento entre pessoas, todo mundo é gente, todo mundo deve ser tratado da mesma forma, gentileza, bom dia boa tarde, por favor, obrigado(...)Não acredito que há privilégios no tratamento a nível de atividade de trabalho função, tem pessoas com mais cumplicidade com as outras mais a nível de afinidade, acredito que aqui não tem pessoa melhor tratada do que outras, não há nível de interesse de destratar um em função de beneficiar outro.( Entrevistado 2, Técnico em Informática)

(...) Acredito que sim, por mais que a gente seja funcionários, acima de tudo somos pessoas, a gente não pode esquecer disso. Temos as nossas dificuldades pessoais que às vezes sem querer a gente traz como a preocupação de casa ou até mesmo das situações dos nossos colegas de trabalho. Porque a gente tem que procurar ajudar a quem quer ser ajudado. Acredito que existem pessoas que são mais bem tratadas do que outras é uma pergunta difícil, mas eu acho que existe um jeito melhor de conquistar do que os outros, existe um nível de amizade maior, questão de identificação.(...) A forma que um tem de convencer a outra pessoa acaba levando vantagem.(Entrevistado 3, Assistente Administrativa Financeira)

(...)Acredito que todos devem e são tratados da mesma forma. Não existe tanta formalidade diante do convívio que é demais por que a gente trabalha de domingo a domingo juntos, chega uma hora que não tem como a gente ter tanta formalidade, a formalidade é apenas quando precisa fazer uma solicitação, por que por mais que eu tenha intimidade com as pessoas eu preciso seguir os meios formais. Se tem funcionários que são melhor tratados do que outros eu não percebo, se tiver eu não sei, acredito que não, até porque é tudo feito em parceria, como a equipe é pequena tudo é exposto em reunião. (Entrevistado 4, Bibliotecária)

(...) sim, devem ser tratados da mesma forma, porque cada um tem sua função que é importante porque só tem apenas um em cada setor, a pessoa acaba tendo muita importância. Não acho que existem pessoas que são melhor tratadas até porque temos poucos funcionários.(Entrevistado 5, Secretária)

O perfil dos funcionários são caracterizados como sendo receptivos coletivos e afetivos e essas características estão enraizados nos valores culturais do Brasil. É perceptível a preocupação que todos têm em demonstrar a afetividade para com o grupo, sem desvalorizar e desmerecer, acreditando que o todo é maior do que a soma das partes, com ênfase na construção do bem estar de todos. Os depoimentos demonstram o alto grau de confiança que é depositado no grupo para resolução dos problemas. Os relacionamentos cooperativos acabam sendo predominantes ao invés da individualidade, sendo primordial para a eficiência e produtividade das atividades que estão correlacionadas, dessa forma os relacionamentos profissionais acabam sendo também pessoais. Segundo Tanure *et al* (2007). Esta realidade é caracterizada na cultura organizacional brasileira como o lado sol do traço relações, pois essas características refletem na facilidade que os indivíduos tem de serem mobilizados em prol dos objetivos estratégicos organizacionais.

A cultura desta organização não se baseia na competição, pois o grupo é definido como equipe em que a função de todos são importantes para o cumprimento dos objetivos, a natureza da atividade exercida pela empresa também auxilia neste traço cultural. Mas quando analisado as formas de tratamento entre os funcionários, percebe-se que houve uma heterogeneidade nas afirmações, em que alguns concordaram que há favoritismo, outros foram omissos e outros discordaram. Alguns afirmaram que existe uma diferenciação nas relações posto que alguns têm mais afinidades, intimidades do que outros. Neste caso, essa realidade se configura como personalismo, podendo gerar favoritismo e influenciar nas escolhas e decisões em razão dos interesses individuais. Como afirma Tanure *et al* (2007), essa particularidade é o lado sombra do pilar relações, pois as práticas de injustiças acabam sendo refletidas no desempenho organizacional.

#### **4.2.2 Relações interpessoais**

Se tratando dos relacionamentos interpessoais, esse indicador é visto na cultura organizacional brasileira como sendo norteador para o trabalho em equipe e um bom clima

organizacional. Prevaecem as relações coletivas. Com base nesse indicador os funcionários responderam sobre a organização da seguinte forma:

(...) Não tem como cada um ser individualista em suas funções acabo fazendo um pouco de cada função, somos parceiros nessa hora, há momentos em que cada um fica no seu canto para fazer suas atividades, mas existe parceria “a união faz a força”.( Entrevistada 1, Recepcionista).

(...) As pessoas não são individualista, a equipe é pequena multitarefa todo mundo faz quase tudo. No meu caso eu tenho que manter alguns equipamentos funcionando, conto com a compreensão dos funcionários, quando acontece algum problema técnico meus amigos ajudam mandando falar com o responsável para solucionar o problema no caso eu. O problema é porque não tenho um substituto, pois se eu não fizer não tem quem faça, por conta da função ser muito técnica.(Entrevistado 2, Técnico em Informática).

(...) não existe pessoas individualistas aqui, quando a gente precisa o outro ajuda. Não tem funcionários com comportamento isolado. Por exemplo, no meu setor se eu precisar de ajuda existe pessoas que podem me ajudar e estão dispostas a me ajudar. .(Entrevistado 3, Assistente Administrativa Financeira)

(...) Acredito que não, porque aqui todos se ajudam, por ser um grupo pequeno de funcionários necessita do outro, por exemplo, como eu trabalho só à noite, se um aluno chegar e solicitar um livro ele não pode ficar esperando, alguém tem que ajudar. Aqui não tem como ser isolado e ficar cada um só na sua função. (Entrevistado 4, Bibliotecária)

(...) não tem atitudes individualista, porque aqui cada um precisa do outro, um setor não consegue continuar se o outro parar. Um exemplo é que o financeiro precisa muito que o acadêmico esteja em ordem, então eu passo as planilhas. Um contribui no trabalho do outro. E todos se dão bem. (Entrevistado 5, Secretária)

A cultura organizacional define a forma como os membros da organização devem interagir entre si e como o mundo externo, neste contexto com base nos depoimentos percebe-se mais uma vez que existe uma cultura voltada para o coletivo. Pois, todos afirmaram que não existem traços de individualidade entre os funcionários, pois o número de funcionários é pequeno, tornando-se necessário a contribuição de todos para que consiga dar andamento aos processos, posto que existe uma interdependência entre os setores.

Os valores culturais referente à valorização do individuo, são entendidos por todos, pois conseguem identificar a contribuição de cada um e sua importância para o alcance dos objetivos. Entretanto, baseado no discurso do entrevistado 2, percebe-se que devido à condição imposta pelo contexto de trabalho em que não há pessoas capacitadas para exercerem sua função a não ser ele próprio isso gera certa individualidade na função.

Porém, no contexto geral de certa forma existe a lealdade entre os membros e estes para com o líder, pois há confiança nas relações pessoais e nas funções desempenhadas. Essa realidade se configura na cultura organizacional brasileira, pois os brasileiros prezam mais pela lealdade ao líder e ao grupo e sabem lidar com conflitos que por ventura venha aparecer. Prates e Tanure (1997), ao tratarem de lealdade pessoal, destacam que no Brasil existem uma força maior que é a ética pessoal, que se manifestam através da lealdade as pessoas, onde os indivíduos de uma comunidade valorizam mais o líder e os membros do grupo, do que o sistema como um todo. E a confiança dos membros do grupo acaba sendo depositada na pessoa do líder e este passa a ser o representante dessa comunidade.

#### 4.2.3 Cooperação

Este indicador assim como os elencados acima, se reporta a percepção que os indivíduos têm sobre o trabalho em equipe, em que no Brasil é caracterizado como sendo predominante nas relações de trabalho. Com base nesse indicador os funcionários responderam sobre a organização da seguinte forma:

(...) Eu ajudo mais eles do que eles me ajudam, porque meu trabalho depende de mim mesmo, acabo sendo suporte para outras pessoas.(Entrevistada 1, Recepcionista).

(...) todo mundo interage, seja o que tem mais atividades ou menos, tem pessoas aqui que em alguns momentos estão numa função e para, para ajudar o outro porque ta precisando, aqui não tem aquilo de aqui é minha função e você que se vire na sua, a ajuda vem de todos os lados. (Entrevistado 2, Técnico em Informática).

(...) trabalho em equipe não que dizer que todo mundo deve trabalhar no mesmo setor, mas que desempenham, ajudam os outros setores, como eu posso ajudar a recepção, como ela também pode me ajudar. Trabalho em equipe para mim é quando todos os funcionários fazem sua função direito e ajude, porque se um falhar todo o sistema falha. A ajuda dos colegas a gente tem constantemente, exemplo a secretária ajuda nos contratos quando estou sobrecarregada. Só no olhar a gente se entende. (Entrevistado 3, Assistente Administrativa Financeira)

(...) Eu acho que trabalho em equipe alem de ajudar o outro deve existe a questão do respeito, trabalhar em equipe é você respeitar a opinião e o trabalho do outro e saber que a função dele é aquela, e se por acaso ele fizer algo mais isso é a consequência do trabalho em equipe.por eu trabalhar aqui apenas a noite a recepcionista me ajuda no que pode.até a própria coordenadora ajuda. (Entrevistado 4, Bibliotecária)

(...) trabalho em equipe é quando um deve colaborar com o trabalho do outro, então mesmo que a atividade não cabe especificamente a mim, se eu fizer apenas o que estar na minha orçada, eu serei individualista, egoísta. Trabalho em equipe é quando todos se envolvem a procura de um

objetivo. Todo mundo deve estar na sua função mais pensar em crescer juntos. (Entrevistado 5, Secretária)

A análise desses discursos veio para confirmar a predominância das relações pessoais no ambiente de trabalho através dos valores culturais dos indivíduos que compõem a organização, mostrando que a maioria dos cidadãos brasileiros traz esse traço marcante da nossa cultura em que o trabalho em equipe define a postura dos brasileiros em colaborar com os demais.

Porém como pode-se perceber ao longo dos discursos, em determinadas funções não existem a possibilidade da cooperação, como é o caso do técnico em informática, pois somente ele é apto para exercer sua função, devido ao seu conhecimento técnico, bem como a assistente administrativa financeira. Mas baseado no contexto geral, as relações interpessoais dos funcionários são valorizadas e respeitadas e a atmosfera que rege esse traço cultural é a harmonia e a segurança de que todos do grupo serão leais e colaborativos a seus membros. Dessa forma conclui-se que os membros da empresa evita o desentendimento dos relacionamentos interpessoais, pois percebem que existe uma interdependência entre as funções e que necessitam uns dos outros para dar continuidade às atividades. Essa característica é percebida através da participação que a gestão admite aos funcionários. Pois como afirma Tanure (2004) os liderados devem ser estimulados a assumir um desempenho mais ativo dentro de seu grupo, sendo necessário que os dirigentes acreditem verdadeiramente na capacidade deles e adotem uma atitude voltada para o seu desenvolvimento, tendo a coragem de mudar as bases do sistema estabelecido.

### 4.3 CATEGORIA FLEXIBILIDADE

O terceiro pilar da cultura brasileira é caracterizado como flexibilidade, em que se faz presente, através da capacidade que os brasileiros têm de lidar com um ambiente de incertezas, tipicamente de economias emergentes, no qual a todo o momento se faz necessário à adaptação e inovação no contexto empresarial. Nesta perspectiva surgem três indicadores abordados na pesquisa vigente para analisar essa variável:

#### 4.3.1 Criatividade

Este indicador é caracterizado pela inovação que os funcionários dispõem no ambiente de trabalho, que se configura nas atitudes originais da sociedade brasileira. Com base nesse indicador os funcionários responderam sobre a organização da seguinte forma:

(...) As ideias surgem de mim. Tenho liberdade e facilidade de sugerir novas ideias de organização, de panfletagem, trabalhar o cadastro dos alunos, e elas foram aceitas, colocadas em prática. Pelo fato do setor não ter muitas mudanças, o trabalho acaba sendo padronizado. ( Entrevistada 1, Recepcionista).

(...) Não estimula diretamente, mas dar liberdade para sugerir, todas as sugestões são aceitas, porque ha uma necessidade por conta da minha atividade, sempre averiguando para não ser oneroso, se é para a melhoria, se vai reaproveitar equipamento, tenho liberdade para desempenhar minhas atividades. (Entrevistado 2, Técnico em Informática).

(...) Estimula, porque dar liberdade para sugerir dar ideias, tanto no meu trabalho como no trabalho de outras pessoas, de 15 em 15 dias tem uma reunião, são lançadas propostas por parte de todos para melhorar as ideias. Algumas coisas não foram realizadas porque houve limitações ou outro ponto de vista e ai eu passo a entender como é.(Entrevistado 3, Assistente Administrativa Financeira)

(...) Assim, esse estímulo parte de mim, por ser minha função eu tenho uma certa autonomia, eu sugiro mudanças e todas foram acatadas, a biblioteca antes de me trabalhar era totalmente diferente do que é hoje, era bem mais deserta e hoje em dia sempre tem aluno aqui. E como eu via que antes os alunos não vinham na biblioteca eu comecei a pensar uma ideia de como atrair, então diz o dia D do livro, o dia D da biblioteca, chamei professores para fazer lançamento dos livros. E foi tudo aceito. (Entrevistado 4, Bibliotecária)

(...) Eles aconselham a gente dar o melhor por ser uma empresa pequena. Tenho autonomia para arquivar as coisas, organizar, minha forma de trabalho eu tento ser mais eficaz porque ela quer resultados, porém ela não interfere no modo que eu faça desde que seja o melhor método para agilidade. Eles nada impõem, faz apenas críticas construtivas. Por conta da função não exige tanta criatividade, é uma criatividade de melhoria, não de criar algo novo. (Entrevistado 5, Secretária)

Percebe-se que mesmo havendo a restrição da criatividade, onde não existem estímulos financeiros ou formalizados que auxiliem ao desenvolvimento dessa competência. Existe a predomina da liberdade e autonomia que todos têm de sugerir dar ideias de algo novo, ajudando ao desenvolvimento da organização filial. Mesmo existindo as limitações relacionadas à tomada de decisão por parte da Matriz, a filial gerida pela coordenadora pedagógica, dentro dos seus parâmetros estabelecidos, consegue desenvolver sua equipe, já que, todos são considerados importantes dentro da organização.

Esse traço tipicamente brasileiro da criatividade ocorre em situações de igualdade como pode perceber na organização em estudo, pois todos são valorizados da mesma forma, onde não há o domínio hierárquico, apenas o domínio moral. Ou seja, o que deveria ser igual por uma questão normativa, se faz presente por uma questão relacional em que o fator predominante é a ética moral. Essa liberdade dos funcionários faz com que a organização consiga adaptar-se as mudanças do ambiente externo, sendo mais competitiva.

Tanure et al (2007) complementa, afirmando que no que se refere ao pilar flexibilidade, este traço cultural oferece maior contribuição ao contexto das organizações brasileiras, em que o lado sol desse pilar está relacionado a adaptabilidade e a criatividade, favorecendo os ajustamentos das alterações necessárias no contexto político e econômico que estão em constante mudança.

#### **4.3.2 Adaptabilidade**

A adaptabilidade não diz respeito à produção de algo novo. Este indicador é caracterizado pela facilidade dos funcionários se adaptarem as exigências externas e as normas estabelecidas pela organização. Com base nesse indicador os funcionários responderam sobre a organização da seguinte forma:

(...) Cada um é ciente como se veste como se deve se comportar, não determinaram o padrão de ser, só fardamento, e até maquiagem eles não exigiram pelo fato de ser recepcionista, acho importante porque eles respeitam o espaço do outro, mas cabe a consciência de cada um. Não tive dificuldade para me adaptar, mais exerço a função de telemarketing, fui obrigada a fazer alguns cursos para me capacitar, faço mais não gosto- quem ta na chuva é para se molhar. ( Entrevistada 1, Recepcionista).

(...) Melhorei muito meu jeito de ser, porque é um ambiente de educação de nível superior, porque vai trabalhar com pessoas de varias classes socioeconômicas, com pessoas que estão mais acostumadas com cordialidade, bom dia, boa tarde, sim, por favor, obrigado, a coordenação impõe esse ritmos, a um sugestão muito sutil, muito discreta da coordenação, você percebe isso, não usamos palavras de baixo escalão, há respeito, não há brincadeira pejorativa, nem desmerecer ninguém. (Entrevistado 2, Técnico em Informática).

(...) Eu cheguei até aqui pelo meu jeito de ser, já trabalhei com pessoas que fazia a mesma função, e os estudantes preferiam vir até a mim do que até essa pessoa. A minha forma de ser de lidar com as pessoas. Eu tive que mudar meu jeito de ser no sentido de não ser tão mãe, tão dada, tão comunicativa, porque a gente tem que saber ponderar. A minha experiência, meus 20 anos de trabalho em outras empresas, aprendi muito. (Entrevistado 3, Assistente Administrativa Financeira)

(...) O profissional jamais pode ser levado para o pessoal, tem a questão da ética, da imagem que eu passo. Já me adaptei dando aulas aqui também. Tenho que saber me portar por conta que sou novinhas, nesse caso eu preciso ter uma postura diferenciada, não forçar postura, mas tem certas coisas que você tem que se adaptar ao meio onde trabalha. Agora aqui nada foi imposto, a coordenadora preza só a questão da veste, usar roupas compostas, usar farda. Meu currículo pesou muito na hora da contratação, porque desde sempre eu procurei estudar, me capacitar na minha área. Eu procurei me capacitar tanto na parte acadêmica como na parte técnica trabalhando nas bibliotecas. Eu acho que existe a questão da empatia, da articulação, de passar segurança, já fiz curso de oratória. (Entrevistado 4, Bibliotecária)

(...) tive que mudar, porque eu era muito maternalista, me envolvia com os problemas dos alunos, e os alunos acabavam se aproveitando porque sabe que existia um afeto. Muitas vezes eu tive que dizer não e esquecer o afeto para não criar laços e fiquei mais profissional, dizer não quando se deve e tratar todos do modo geral, isso não foi exigido, fui percebendo no dia a dia que tive que mudar. Eu fui aprimorando e vi que dava certo. Agora indiretamente foi sugerido o uso de fardamento, de como se portar, Aqui na verdade tudo é sugerido nada é imposto. (Entrevistado 5, Secretária).

Por se tratar de uma organização inserida no setor educacional, surge a necessidade de determinadas qualificações por parte dos funcionários, contudo percebe-se com base no discurso da entrevistada 1, a necessidade de adaptação foi imposta por parte da empresa, em qualifica-la para ser apta a sua função. Já nos entrevistados 3 e 4, devido às mudanças provocadas pela natureza das suas atividades, surgiu a necessidade do funcionário se adequarem as novas tendências de mercado. Se tratando da entrevistada 5, a sua necessidade de se adaptar surgiu através da racionalidade funcional, em que houve a consciência de mudar padrões de comportamento coerentes com a organização.

Uma importante colocação do entrevistado 2 foi perceber que a adaptação foi boa e necessária, pois por trabalhar em um ambiente de ensino superior, surgiu a necessidade da cordialidade para lidar com o público.

Essa realidade demonstra que a organização apresenta uma não linearidade nesta dimensão, ao passo que alguns demonstram que a adaptação foi imposta por níveis mais elevados, enquanto em outros setores a adaptação se deu pela natureza do cargo. O que não exime as influências de poder visíveis e invisíveis neste processo de adaptação (PAÇO-CUNHA, 2009). Segundo Tanure e Prates (1996), a característica adaptabilidade é percebida nas empresas através da forma que os empregados e gestores se ajustam as contingências ambientais. (...) “É uma capacidade criativa que se exercita dentro de determinados limites prefixados”. (1997,p.67). Em se tratando do contexto organizacional brasileiro, este aspecto



apresentado pelos entrevistados é visto como vantajoso pela/para as empresas, pois o brasileiro consegue lidar com no ambiente de incertezas, no qual a todo o momento é necessário mudar atitudes para manter-se competitivo.

### 4.3.3 Rigidez

A rigidez diz respeito à postura que as organizações exercem para obter o controle centralizado, se essa característica for presente na gestão, demonstra que não há flexibilidade para lidar com as situações emergentes do contexto a qual está inserida. Com base nesse indicador os funcionários responderam sobre a organização da seguinte forma:

(...) Na minha situação depende muito porque eu não sou muito de resolver problemas, minhas funções são padronizadas, tenho algumas limitações que não cabe a minha função. ( Entrevistada 1, Recepcionista).

(...) Tenho total poder, as atividades flexíveis vão de acordo com o problema que surgir. Me envolvo nas outras funções correlacionadas a tecnologia de informação, porque conheço. Tenho flexibilidade no horário, nas atividades. Eu estou agora fazendo uma capacitação fora da empresa em determinando turno administro outra plataforma de educação, então eu fui buscar aprendizado e eles disseram que podia mesmo atrapalhando o horário de trabalho, porque vai ser útil para a organização. Entramos em acordo. (Entrevistado 2, Técnico em Informática).

(...) Minha função não é rígida, também não é padronizada. Tenho autonomia para resolução mais dentro da exigência do polo, das regras. Exemplo um aluno que tem dificuldade no pagamento eu não posso dizer olhe esse mês você não precisa pagar, pague outro dia. (Entrevistado 3, Assistente Administrativa Financeira)

(...) Eu tenho super liberdade, aqui as coisas não são rígidas a não ser quando tem que falar com a matriz, é tanto que a coordenadora não cobra, às vezes pergunta como é que tá? Porque eu já sei como é a política da instituição, então dentro da política eu exerço meu trabalho. Mas existe uma liberdade, eu não preciso ficar o tempo todo olha fiz isso, olha com fiz aquilo. (Entrevistado 4, Bibliotecária)

(...) Minha função é padronizada, é até mecânica, eu tenho que seguir um padrão que já é exigido pelo polo e a gente. Para tomar alguma decisão eu sempre consulto a coordenadora porque se eu fizer algo de errado quem vai responder é ela. (Entrevistado 5, Secretária)

Foi percebido que não existe rigidez da gerência local no cumprimento das tarefas, o que existe é a consciência de alguns funcionários em exercerem suas funções através dos padrões estabelecidos pela matriz para não comprometer outras pessoas, essa preocupação é

percebida pela entrevistada 5, quando afirma que para tomar alguma decisão ela prefere consultar seu superior para não errar. Mas se tratando da maioria dos funcionários, eles voltaram a ressaltar que tem liberdade para exercerem suas atividades sem muita burocracia, a não ser quando necessita da autorização da matriz. Mas se tratando da gerência local, percebe-se que a cultura da empresa está voltada para a descentralização e valorização da equipe multitarefa, sem a presença do controle rígido para nortear as responsabilidades dos funcionários.

Entretanto essa flexibilidade pode gerar um aspecto negativo na organização, pois através do uso “jeitinho brasileiro”, pode existir uma tendência ao não cumprimento dos prazos estabelecidos, devido à estabilização dos processos empresariais. Já que é um ambiente propício, pois como afirma o entrevistado 3 (...) “A coordenadora não cobra, às vezes pergunta como é que tá?”. E o entrevistado 2 conclui afirmando que tem flexibilidade no horário e nas atividades.

Devido o “jeitinho brasileiro” ser uma característica presente no panorama cultural brasileiro, em que os funcionários podem aparentemente mostrar trabalho, mas não necessariamente resultados, isso acaba dificultando o desenvolvimento dos processos organizacionais, sendo muito difícil de identificar os gargalos já que não existe um controle melhor sistematizado. Como afirma Tanure et al (2007), o lado sombra da flexibilidade pode ser percebido pelo oportunismo, ou indisciplina, caracterizado pelo “jeitinho brasileiro”, com tentativas de burlar responsabilidades, que poderiam promover a eficiência organizacional.

Aqui foi feita uma análise descritiva dos aspectos de maior destaque da percepção da cultura organizacional, os pontos fortes e fracos a partir da visão dos funcionários à luz dos estudos sobre os pilares da cultura brasileira em gestão (TANURE *ET AL*, 2007). A seguir, apresentam-se as principais considerações deste trabalho, não com uma conotação de encerramento, visto que se trata de uma temática cuja percepção funcional poderá estar em constante mudança, mas como um apanhado geral sobre os estudos acadêmicos desenvolvidos.

## 5- CONCLUSÃO

Por meio da análise foi identificado que a partir da percepção dos funcionários, da empresa estudada, nota-se que quando abordado o pilar poder, a organização ainda demonstra uma estrutura centralizadora por parte da matriz localizada no Rio de Janeiro, pois a gestão participativa se dá apenas em nível operacional, onde os aspectos institucionais ainda são concentrados e centralizados no topo sem a participação das filiais. Percebe-se que esta realidade é típica da cultura organizacional brasileira em que a existência da distância do poder se dar desde a base histórica da colonização do país.

Essa condição imposta por meio de normas e regras, afeta a agilidade e o comprometimento dos membros da organização, pois dependem dos processos burocráticos para dar continuidade às atividades, gerando tempo ocioso, que por sua vez gera a transferência da responsabilidade. Pois o que acontece de fato são os conflitos entre as decisões da filial e as decisões da matriz para se chegar ao consenso. Desse modo torna-se necessário eliminar a cultura de evitar conflitos por meio de um ambiente de legação de poder e mais autonomia para a gerencia filial.

Sobre a ótica das relações, percebe-se que o perfil dos funcionários está voltado para o comportamento coletivo, sendo apreciados os laços de afetividade, cooperação e valorização dos indivíduos dentro da empresa. Por se tratar de uma equipe pequena, considerada como multitarefa, todos demonstram confiança no grupo para resolução dos problemas, pois reconhecem a contribuição de cada um e sua importância para o alcance dos objetivos. Os relacionamentos profissionais são também os relacionamentos pessoais. Entretanto, situações caracterizadas pelo personalismo se demonstraram presentes, devido à afinidade e intimidade de alguns membros e isso pode gerar favoritismo e influenciar nas escolhas e decisões em razão dos interesses individuais. Mas, se tratando das relações como um todo se conclui que os laços são valorizados e isso é primordial para organização ser mais eficiente e harmônica nas atividades desempenhadas, pois devido à lealdade as pessoas, todos conseguem lidar melhor com os conflitos internos.

No contexto flexibilidade, com base na percepção dos funcionários, percebe-se que dentro dos parâmetros estabelecidos, a gestora consegue ser flexível na gestão do negócio no que se refere às tarefas operacionais, dando liberdade para os funcionários serem criativos nas suas atividades, porém ambos não são estimulados. Já no que se refere à adaptabilidade percebe-se as influências pontuais do poder visíveis e invisíveis no processo de qualificação da profissão.

Contudo, a flexibilidade das atividades dada por parte da filial, pode gerar um aspecto negativo na organização, pois através do uso “jeitinho brasileiro”, existir uma tendência ao não cumprimento das atividades, já que se trata de um ambiente propício para isso, em que os funcionários podem aparentemente mostrar trabalho, mas não necessariamente resultados. Isso pode fragilizar o desenvolvimento dos processos organizacionais, dificultando a identificação de lacunas visto que não há ferramentas de controle sistematizadas neste sentido.

Com base na percepção dos funcionários que constituem a organização, percebe-se que, a empresa apresenta características típicas e atípicas da cultura organizacional brasileira. A organização por valorizar os aspectos da flexibilidade, surge o impasse das dificuldades em saber lidar com “jeitinho brasileiro”. Já a transferência da responsabilidade se faz presente apenas no âmbito matriz-filial, uma vez que a empresa por ser uma filial as decisões estratégicas ainda está centralizada nos proprietários e acionistas majoritários.

Neste sentido, é difícil uma possível harmonização das características da cultura organizacional brasileira nesta instituição de ensino, levando em consideração as evidências percebidas no contexto empresarial, sendo essencial um repensar entre a cultura institucional desenvolvida pela matriz e suas influências sobre a filial aqui estudada. Desta forma, novos estudos podem ser desenvolvidos, buscando analisar os valores organizacionais da matriz, como seus dirigentes percebem as empresas filiais no intuito de estimulá-los a uma reflexão sobre como promover um melhor gerenciamento da realidade organizacional a partir de uma maior interação entre os núcleos de concepção e execução afim de não apenas otimizar os resultados empresariais, mas construir meios mais participativos e interativos do desenvolvimento cultural e estratégico.

É importante destacar que o presente trabalho possuiu limitações na pesquisa. Algumas correntes de pensamento antropológicas e sociológicas afirmam que a melhor maneira de se investigar a cultura de uma empresa se dá pela utilização do método etnográfico, que seria o mais adequado, pois para tanto, o pesquisador vivencia a cultura organizacional da empresa diariamente (MASCARENHAS, 2002). Infelizmente, não houve essa possibilidade pela pesquisadora.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Sílvia Patrícia Cavalheiro de. **A cultura organizacional e a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil: um estudo de caso**. 2006. Dissertação de Mestrado em Administração. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/89138/225453.pdf?sequence=1>>  
Acessado em: 05/06/2013.

ANGLO AMERICANO BLOG. **Disponível em:**

<<http://cursosangloamericano.blogspot.com.br/p/historico-anglo-americano.html>> **Acessado em: 20/08/2012.**

ANGLO AMERICANO. **Disponível em:**

<<http://www.udc.edu.br/anglo/faculdade/missao.html>> **Acessado em: 20/08/2013.**

BERTERO, Carlos Osmar. **Cultura organizacional e instrumentalização do poder**. In: FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

CARVALHO, Sueli Galego. **Cultura Organizacional como Fonte de Vantagem Competitiva**. In: Hanashiro, Darcy Mitiko Mori; Teixeira, Maria Luiza Mendes e Zaccarelli, Laura Menegon. *Gestão do Fator Humano – uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo:Saraiva, 2007.p.24-43.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993. P.41-54

FLEURY, M. T. L. **Cultura organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções – uma discussão metodológica**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 12., 1988, Belo Horizonte.Anais...Belo Horizonte: ENANPAD, 1988, p. 1707-1724.

FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Cultura e Poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009,p.18-26.

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

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: grandes temas em debate. Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 31, p 73-82, jul./set., 1991.

LACOMBE, FRANCISCO.J.M; **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Saraiva, 2009. 212-220.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas.** RAE - Revista de Administração de Empresas • Abr./Jun. 2002 São Paulo, v. 42 • n. 2 • p. 88-94

MAXIMINIANO, Antonio C.A.; **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital.** São Paulo: Atlas, 2007.p.440-452.

MOTTA, Fernando C. Prestes, Isabella G.V.; **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.p.292-319.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P.. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 2007, p.16-27.

PAÇO-CUNHA, E.; et al. **Práticas versus Táticas: praxeologia do poder numa organização de tecnologia.** Revista Alcance, v.16, n.2, maio/ago 2009, p.221-240.

PEREIRA, T. M. ; DAZZI, M. C. S. . **A importância do processo de comunicação no desenvolvimento de sistemas.** In: ISKM, 2002, Curitiba - PR. ISKM, 2002.

PICKINA, Tonia Alves de Melo. **Cultura organizacional - contexto de mudança organizacional.** 2008. Dissertação de pós graduação em Administração.Disponível em:<[http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1512/1/2008\\_ToniaAlvesdeMeloPickina.pdf](http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1512/1/2008_ToniaAlvesdeMeloPickina.pdf)> Acessado em: 20/07/2013.

PRODANOV, C. C. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: **métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>> Acessado em: 20/07/2013.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Peason Prentice Hall, 2005, p.374-391.

SCHEIN, E.H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

TANURE, Betania . **Paradoxos Culturais**. GV Executivo. Getúlio Vargas Executivo, São Paulo, v. 3, p. 30-35, 2004.

TANURE, Betania ; PRATES, Marco Aurélio Spyer . **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996. 148p .

TANURE, Betânia *et al.* **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e Cultura Moderna**. Petrópolis: Vozes, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. In: SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. **Cultura Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Disponível em: < <http://www.slideshare.net/pjordao0099/cultura-organizacional-18422681> >  
Acessado em: 27/06/2013.

## ANEXOS

### ANEXO 01 – Termo de consentimento da pesquisa

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO** Pesquisa sobre Cultura Organizacional

Nome do Pesquisador: Priscila Rosales Bezerra

Nome da Orientador: Helltonn Winicius Patrício Maciel.

1. **Natureza da pesquisa:** *o sra (sr.) está sendo convidada (o) a participar desta pesquisa que tem como finalidade analisar a percepção dos funcionários em relação aos pilares da cultura organizacional brasileira, com vista a permitir uma compreensão mais alargada sobre a influência do poder, da flexibilidade e das relações dentro de uma organização.*
2. **Participantes da pesquisa:** *o número de participantes pretendidos nessa pesquisa são todos os membros que trabalham efetivamente na organização.*
3. **Envolvimento na pesquisa:** *ao participar deste estudo a sra (sr) permitirá que o (a) pesquisador Priscila Rosales Bezerra tome consciência de sua opinião sobre os assuntos abordados. A sra (sr.) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para a sra (sr.). Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone do (a) pesquisador (a) da pesquisa.*
4. **Confidencialidade:** *todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o (a) pesquisador (a) e o (a) orientador (a) terão conhecimento dos dados.*
5. **Benefícios:** *ao participar desta pesquisa a sra (sr.) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre a proposta de estudo supracitada, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa contribuir para o aprimoramento da gestão empresarial, em que o pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos.*
6. **Pagamento:** *a sra (sr.) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.*

*Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem:*



**Consentimento Livre e Esclarecido**

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa

---

Nome do Participante da Pesquisa

---

Assinatura do Participante da Pesquisa

---

Assinatura do Pesquisador

---

Assinatura do Orientador

**TELEFONES**

**Pesquisador: Priscila Rosales Bezerra 8823-7320**

**Orientador: Helltonn Winícius Patrício Maciel 8877-1885**

## APÊNDICE

### Apêndice 01 - Roteiro do de entrevista

1- Qual sua função: \_\_\_\_\_.

2- Há quanto tempo trabalha na instituição nesta empresa? \_\_\_\_\_.

Categoria	Indicador	Pergunta
<b>Poder</b>	Processo decisório	Você participa das decisões que afetam o seu setor? Como? (sim) ou Por que (não)?
	Agilidade	As decisões tomadas pelo seu gerente são rápidas? Você acredita que elas deveriam ser tomadas nessa velocidade? Por que?
	Comprometimento	Você acredita que esta forma de decisão é a mais apropriada para gerar o seu comprometimento? Por que?
<b>Relações</b>	Personalismo	Você acredita que os funcionários devem ser tratados da mesma forma? Por quê? Você acha que existem pessoas que são melhor tratadas do que outras? Por que você acha que isso acontece?
	Relações interpessoais	Você acha que as pessoas onde você trabalha apresentam um comportamento individualista? Por que? Que tipo de atitude te confirma isso?
	Cooperação	O que você entende por trabalho em equipe? Você acredita que as pessoas cooperam com você nas atividades desempenhadas? Por que? Relate uma situação que a ajuda dos colegas foi muito importante para o seu trabalho.
<b>Flexibilidade</b>	Criatividade	O seu superior estimula a criatividade e inovação na suas funções?sim (como), não (porque)?
	Adaptabilidade	Você teve que mudar o seu jeito de ser para trabalhar aqui? Você acha isso importante? Por que?
	Rigidez	Suas funções são rígidas e padronizadas? Você tem autonomia para resolução dos problemas que surgem ou só quem resolve é seu superior? Por que?