

CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA BRASILEIRA NAS ORGANIZAÇÕES

Taís Pasquotto Andreoli (G-UEM)

William Antonio Borges (UEM)

William José Borges (G-UEM)

RESUMO

O artigo discorre sobre cultura, suas características e sua diversidade, mais precisamente, ocupa-se de um estudo sobre a cultura brasileira e do conceito de cultura organizacional. Com efeito, o objetivo da presente pesquisa é analisar a relação existente entre a cultura brasileira e a cultura organizacional. Para que o objetivo proposto fosse auferido, elaborou-se uma pesquisa teórica exploratória, realizada por meio de uma abordagem qualitativa, partindo-se de leituras e revisões bibliográficas. Com isso, verificou-se que a cultura brasileira, por representar uma esfera macroambiental, é determinante, na relação com a cultura das organizações. Bem como, os elementos culturais da cultura brasileira contribuem, positivamente e negativamente, para a estruturação da cultura organizacional, que, por sua vez, é dotada de genuidade, ou seja, é diferenciada, dinâmica e rica. Nesse contexto, verificou-se que os aspectos como diversidade cultural, ambiente competitivo, jeitinho brasileiro, entre outros, são considerados na formulação das estratégias, os quais pesam na escolha dos objetivos, metas e até mesmo na missão de uma organização.

Palavras-chave: Cultura brasileira; Cultura organizacional; Cultura brasileira nas organizações;

ABSTRACT

The article talks about culture, its features and diversity, more precisely, it focuses on a study about the Brazilian culture and the concept of organizational culture. Thus, this research aims at analyzing the relationship between the Brazilian culture and organizational culture. To reach this objective, an exploratory theoretical research was elaborated, and it was carried out thorough a qualitative approach based on the reading of bibliographic reviews. With this, it was found that the Brazilian culture, for representing a macro environmental sphere, it is determining in its relationship with organizational culture. The cultural elements of the Brazil contribute both positively and negatively to the structuring or organizational culture, which is endowed with genuineness, that is, differentiated, dynamic and rich. In this context, it was verified that such aspects as cultural diversity, competitive environment, Brazilian way (“jeitinho”), among others, are considered in the formation of strategies, and have an influence on the choice of objectives and aims, and even on the mission of an organization.

Key-words: Brazilian culture; organizational culture; Brazilian culture in organizations;

1 INTRODUÇÃO

O ser humano, diferentemente dos outros seres, não consegue viver individualmente, ele necessita do outro não apenas pela interdependência física ou pela proteção que a vida em grupo lhe fornece, mas também como resposta pela busca de sentido e de motivação de que necessitam para viver, além de utilizar o outro também como espelho, como modelo de comparação. Nesse sentido, o ser humano, único ser dotado de capacidade intelectual, de pensamento e raciocínio, ao longo dos tempos nunca deixou de se relacionar com os outros, de questionar sobre si mesmo e sobre o mundo que o rodeia e de, por isso, organizar-se em sociedade.

Dada à necessidade do ser humano de se relacionar em sociedade, atenta-se para a importância do papel e da função exercida pela cultura, já que, de acordo com Matta (1986), a sociedade se apresenta como um conjunto de ações ordenadas que acontecem segundo regras que ela própria inventa, capazes de se reproduzirem e se projetarem em tudo o mais que a pertence. Pode-se dizer, portanto, que a definição de cultura engloba as regras pelas quais uma sociedade ou se cria ou se sustenta, já que estas regras permitem aos indivíduos um melhor entendimento do que acontece consigo e com o mundo em sua volta, além de garantirem uma maior estabilidade ao convergir as diferenças nela encontradas.

A palavra cultura, inicialmente originada da idéia de cultivo, do processo de cultivar e do trabalho empregado na terra ao plantar e desenvolver alguma lavoura, foi, em seu sentido social, amplamente estudada pelos antropólogos, visto sua importância para o bom convívio em sociedade. Com a expansão do interesse de se ter a cultura como objeto de estudo, surgem, posteriormente, também, várias ramificações de seu termo e de sua aplicação, como a cultura corporal, a cultura estética e a cultura organizacional, permitindo assim um estudo minucioso de suas características e contribuições de acordo com o âmbito em que se aplica.

A diversidade de situações e fenômenos, unida ao ritmo ágil da dinâmica do mundo globalizado e do universo organizacional, obriga as organizações a investirem na compreensão tanto do ambiente em que atuam, quanto do seu ambiente interno, e que, ao estudá-los, busquem soluções para otimizar a sua produção e a sua rentabilidade. Visto que as organizações são, em sua natureza, realidades socialmente construídas (e – por isso – constituídas por seres sociais), a cultura organizacional apresenta-se como importante fator de sucesso das organizações, já que o aprendizado e os benefícios obtidos ao utilizá-la são inesgotáveis, uma vez que sempre está e estará presente em todo e qualquer agrupamento humano.

Assim, a presente pesquisa tem como objetivo analisar a relação existente entre a cultura brasileira e a cultura organizacional. Para alcançá-lo, partiu-se da compreensão do conceito de cultura e, posteriormente, ocupou-se de uma fundamentação sobre cultura brasileira e cultura organizacional.

2 METODOLOGIA

Para que o objetivo de analisar a relação existente entre a cultura brasileira e a cultura organizacional fosse auferido, elaborou-se uma pesquisa teórica exploratória, realizada por meio de uma abordagem qualitativa, partindo-se de leituras e revisões bibliográficas sobre cultura, suas características e a diversidade, e, mais precisamente, ocupando-se de um estudo sobre a cultura brasileira e do conceito de cultura organizacional.

3 CONCEITO DE CULTURA

A natureza humana, com toda a sede de conhecimento, a incessante busca por melhorias e a contínua necessidade de adaptação, depende da cultura para viver, interagir e co-existir em sociedade. Neste sentido, a cultura possibilita uma forma de organização da vida social, permitindo um melhor convívio e adequação de seus habitantes.

Segundo Cuche (1947), cultura significa um modo de vida, um sistema de crenças e valores aceito e difundido em um determinado grupo, e que, por assim fazê-lo, sustenta um padrão de integração e inter-relacionamento que agrega seus membros constituintes. Com isso, ao homogeneizar diversos comportamentos e convergir as mais variadas opiniões, a cultura garante a existência de todo e qualquer agrupamento humano, visto que é responsável pela consistência, coerência e solidez de tais agrupamentos.

A cultura atua fornecendo normas que dizem respeito aos modos “apropriados” de comportamento em determinados grupos humanos, determinando os valores de cada grupo social, com seus costumes e limitações, conforme aponta Rodrigues (1975) ao afirmar que a cultura é como um mapa que orienta o comportamento dos indivíduos em sua vida social. Nesse sentido, Matta (1986, p.123) aponta a cultura como “um código através do qual as pessoas de um determinado grupo social pensam, classificam, estudam e modificam o mundo e a si mesmas”, e, ao compartilharem desse código, indivíduos - com interesses e personalidades distintas e até mesmo opostas - transformam-se em um grupo e podem conviver juntos, sentindo-se parte de uma mesma totalidade.

De acordo com Cuche (1947), a cultura permite ao homem não somente adaptar-se a seu meio, mas também adaptar esse meio a si próprio, às suas necessidades e aos seus projetos. Isto é, a cultura pode ser considerada como um conjunto de significações que são comunicadas pelos indivíduos por meio das interações sociais, conforme aponta Silva (1995, p.427) ao afirmar que a “cultura se refere à capacidade que os seres humanos têm de dar significado às suas ações e ao mundo que os rodeia”.

A cultura é tida como fundamental para a interpretação da vida social, já que, conforme Matta (1986), permite traduzir melhor a diferença entre os seres humanos e, assim fazendo, resgata a humanidade como um todo. Em consenso com Matta está Cuche (1947) ao afirmar a cultura como a expressão da totalidade da vida social do homem.

Alguns autores como Silva (1995) e Cuche (1947) apresentam, ainda, a cultura como uma representação abstrata do território em que se vive, abstração esta submetida a uma lógica que permite decifrar o ambiente em que reside. Isto é, para os autores, o que existe na verdade não é a cultura em si, mas sim os indivíduos que criam a cultura, transmitem-na e a transformam, apropriando-se dela progressivamente no curso de sua vida, e que, ao assim fazer, vivem sob a dominação dessa lógica.

Pode-se então definir a cultura como um conjunto complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, moral, direito, costumes e quaisquer hábitos e capacidades adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade. Esse conjunto complexo representa um código de símbolos inconscientes que trazem significado a vida dos seres humanos, consistindo em tudo aquilo que o indivíduo tem de conhecer ou acreditar para operar de maneira aceitável dentro de sua sociedade.

A importância da cultura reside na capacidade de adaptar e convergir os mais diversos comportamentos humanos em determinado grupo social, sendo capaz de reger tudo o que ocorre nele, determinando inclusive as funções humanas e as práticas do corpo, consideradas aparente e absolutamente naturais, tais como as necessidades fisiológicas, como a fome, o sono e o desejo sexual. Nesse sentido, Laraia (2003, p. 68) conclui que “o modo de ver o mundo, as apreciações de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais e mesmo as posturas corporais são assim produtos de uma herança cultural”, ou seja, todos e quaisquer elementos que contém e constituem uma sociedade são o resultado da operação de uma cultura inerente a essa sociedade.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA CULTURA

Ao examinar a forma de atuação da cultura em sociedade, verifica-se que a principal característica desta é de que ela opera de forma inconsciente, sendo algo inerente aos indivíduos. De acordo com Matta (1986, p.123), a cultura é “algo que está dentro e fora de cada um de nós”, isto é, mesmo que ela não seja sempre perceptível de forma exposta e declarada, ela está presente em toda e qualquer sociedade. Isto ocorre pelo fato da cultura ser algo intrínseco aos seres humanos, algo que lhes é enraizado desde o nascimento através da educação e da socialização, o que às vezes resulta na impressão de que é algo natural ou biológico.

A cultura, justamente por ser intrínseca a determinado grupo humano, possui uma lógica própria, com coerência interna e condizente com os modos como circunscreve e ordena o ambiente em que se vive, atribuindo-lhe significado e sentido próprios, muitas vezes tidos até como incompreensíveis para aqueles que não a vivenciam.

Por meio da educação e da socialização dos indivíduos, a cultura consegue se perpetuar frente às mais diversas gerações, o que denota a outra característica da cultura: seu caráter acumulativo. Todo ser humano é essencialmente um ser de cultura, e, por isso, herdeiro de um longo processo de acumulação, que reflete o conhecimento e a experiência adquiridos pelas numerosas gerações que os antecederam. Esse caráter acumulativo da cultura permite aos indivíduos a transmissão de experiências e conhecimentos de geração para geração, criando assim um interminável processo de acúmulo de aprendizagem, que beneficia toda a espécie (LARAIA, 2003).

No entanto, de acordo com Balandier (1955, apud CUCHE, 1999), a cultura não é um dado pronto, uma herança que se transmite imutavelmente de geração para geração, mas sim uma produção histórica, isto é, é uma construção que se inscreve na história e reflete as relações dos grupos sociais. Nesse sentido, nota-se que a cultura se caracteriza como algo dinâmico, que se modifica e se adapta de acordo com o contexto sócio-histórico do qual faz parte.

As modificações em um sistema cultural podem se dar ou por motivos internos, isto é, resultar da dinâmica do próprio sistema cultural, ou ainda por motivos externos, decorrendo do contato de um sistema cultural com outro. Independentemente das razões pelas quais a cultura se modifica, o fato é que ela está em constante evolução, conforme aponta Cuche (p.137, 1947) ao afirmar que “toda cultura é um processo permanente de construção, desconstrução e reconstrução”. Este caráter dinâmico da cultura é decorrente do fato de que os seres humanos, diferentemente dos outros seres, têm a capacidade de questionar seus próprios hábitos e modos de viver e, assim, modificá-los ou aperfeiçoá-los segundo sua vontade.

3.2 DINÂMICA E DIVERSIDADE CULTURAL

A diversidade das manifestações culturais se estende não apenas no tempo, mas também no espaço, sendo possível encontrar costumes e hábitos em determinadas sociedades que são vistas com olhares curiosos e indagativos por outras, conforme aponta Silva (1995) ao afirmar que a diversidade cultural e os mecanismos de diferenciação fazem parte da própria história das relações entre as diferentes sociedades humanas. Isso ocorre porque determinados fatos – mesmo aqueles tidos como comuns - podem ter interpretações diversas, sendo atribuídos a estes os mais diversos significados, que são perceptíveis por meio das manifestações do grupo. É a cultura que determina essas diferenças de comportamento, já que

representa toda manifestação do agir humano, agir este ponderado e construído de acordo com os padrões culturais que lhe foram ensinados.

É possível ainda encontrar diversidades culturais dentro de uma mesma sociedade, já que os indivíduos se diferem uns dos outros e estampam essas diferenças em suas ações e personalidades. Mesmo em meio à tamanha diversidade, e talvez justamente por causa dela, a cultura vem proporcionar um sentimento de unidade, devido à percepção de identificação e de similaridade nas formas de agir e de se comportar em sociedade.

Antes de se iniciar um estudo sobre a cultura brasileira, é importante pontuar que, apesar da insistência verificada pelos países em desenvolvimento em buscar uma identidade copiada ou transposta do estrangeiro, principalmente dos países desenvolvidos, pode-se observar alguns traços e características peculiares de cada cultura. Dessa forma, mesmo havendo essa tendência de incorporar modos de viver e pensar vigentes nos países desenvolvidos, pode-se detectar singularidades na cultura brasileira, que definem sua identidade nacional (ORTIZ, 1994).

Para interpretar e compreender os modos, assim como os costumes brasileiros, é preciso estudar as condições pelas quais o Brasil se estruturou e como se comporta nas mais variadas situações, visto que o desenvolvimento histórico caracteriza toda uma cultura e transmite aos descendentes todos os valores que imperam em determinada sociedade. Para realizar tais estudos, alguns enfoques são necessários, como colonização, miscigenação, caráter exploratório, entre outras características enraizadas no Brasil.

A cultura brasileira é complexa em função de todo o desenvolvimento e práticas que imperaram até então, conforme afirma DaMatta (1984, p. 11-12) ao citar que o Brasil: “É país, cultura, local geográfico, fronteira e território reconhecidos internacionalmente, e também casa, pedaço de chão calçado com o calor de nossos corpos, lar, memória e consciência de um lugar com o qual se tem uma ligação especial, única, totalmente sagrada”.

Desde o começo o Brasil foi colonizado e estruturado para servir aos outros. No período da colonização o principal beneficiado foi o reino português, que administrou a colônia barrando o próprio desenvolvimento do país. Como resultado deste histórico, temos a criação de um pensamento de servidão, de conformismo e de uma forte mistura entre os brasileiros e imigrantes.

Os principais grupos étnicos que compuseram a cultura brasileira caracterizam o Brasil em alguns aspectos como a conservação de traços lingüísticos resultantes da herança indígena, a conservação de ritos como Carnaval, Semana da Pátria, procissões religiosas, etc. Sendo assim, pode-se dizer que a ambigüidade e os paradoxos marcam o Brasil, visto que as populações contemporâneas são o resultado de um intenso processo de miscigenação, gerada pela crescente heterogeneidade da sociedade com os imigrantes.

Enquanto as nações européias e norte-americanas sofreram influências homogeneizadoras, resultantes basicamente da cultura colonizadora e, com isso, da homogeneização das diferenças culturais, a formação do Brasil foi marcada pela multiplicidade de influências, numa dinâmica de múltiplas interações culturais. Com isso o perfil demográfico brasileiro é um verdadeiro mosaico por se caracterizar por uma pluralidade de grande diversidade étnica e cultural.

Além disso, a formação e estruturação do Brasil foram marcadas por subseqüentes explorações dos recursos naturais, a fim de serem vendidos para o mercado Europeu. As práticas adotadas ficaram registradas na evolução do país e conseqüentemente nos descendentes que aqui nasceram, afetando diretamente a cultura brasileira. Como conseqüência, foi difundida uma perspectiva de que as pessoas podem tirar proveito de tudo e todos, conforme aponta Motta (1999, p.07) ao afirmar que “no Brasil, os interesses pessoais são tidos como mais importantes do que os do conjunto da sociedade, ocasionando falta de coesão na vida social brasileira”.

As práticas do passado condicionaram a grande maioria dos brasileiros com esse paradigma e, como resultado, teve-se o surgimento e o engessamento nas práticas conhecidas como, por exemplo, o “jeitinho brasileiro”, que é definido pelo Bosi (1999) como um processo brasileiro que uma pessoa se utiliza para atingir objetivos, mesmo a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens etc.) contrárias.

O jeitinho emerge quando a situação é contrária à pretendida ou quando as ações são dificultadas por pessoas ou processos responsáveis pelo seu cumprimento. Quando isso ocorre, a pessoa prioriza a singularidade da situação e permite o não cumprimento da “lei”, fazendo com que o autor do “jeitinho” consiga seu objetivo. Nesse sentido, Motta (1999) aponta que aquele que concede o “jeitinho” re-analisa as leis e normas vigentes, muitas vezes compreendidas como inadequadas e impostoras. Dessa forma, os agentes acreditam que estão certos e que para trabalhar diariamente é preciso efetivar tais alterações.

Outra característica encontrada na cultura brasileira é, segundo Da Matta (1984), a consciência de que a vida se define sempre pelo equilíbrio entre o rotineiro e o “extraordinário”, isto é, a vida se define pela oscilação entre rotinas e festas, entre trabalho e feriado, entre dias da semana em que tem de se trabalhar e dias do final de semana em que se pode descansar.

Tendo-se em vista este paradigma, o povo brasileiro é também, muitas vezes, considerado avesso ao trabalho. Da Matta (1984) justifica que essa consideração surge da concepção de trabalho como castigo, concepção oriunda do discurso bíblico, muito arraigado na cultura brasileira, e da herança histórica do país, marcada pelo trabalho escravo. Complementarmente a esta questão, Bazarian (1991, p.43) aponta ainda como justificativa à consideração a estruturação do calendário anual, isto é, aponta que “o Brasil é o país que tem mais feriados, dias santos, pontos facultativos e fins de semana prolongados, sem falar nas longas férias”, o que, segundo o autor, contribui para a difusão de uma atitude de passividade, de aversão ao trabalho e da lei do menor esforço.

4 A CULTURA ORGANIZACIONAL

O interesse pela cultura organizacional intensificou-se a partir da década de 1980, devido à considerável diminuição da produtividade da indústria automobilística americana e ao ganho da competitividade por parte dos japoneses. A partir disso, pôs-se em discussão o modelo oriental de organização, tido como o principal fator de sucesso do milagre japonês, que englobava uma cultura bem desenvolvida no interior da empresa, fornecendo um ambiente mais homogêneo e com valores bem cultivados, que focavam a obediência, o compartilhamento e o trabalho em grupo (FREITAS, 1991). Segundo Jaime Júnior (2002 *apud* BUENO, 2004), a partir dessa época o termo cultura organizacional teve desenvolvimento sem precedentes no campo da teoria das organizações, passando a constituir área disciplinar específica.

Uma das definições de cultura organizacional mais aceita é formulada por Schein (1989 *apud* COSTA, 2003) e afirma que cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos compartilhados por um grupo, aprendidos ao se lidar com problemas de adaptação externa e de integração interna. Esses pressupostos básicos ao funcionarem bem, se mostram válidos, e por isso são ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, perpetuando-se assim dentro da organização.

De acordo com Weil (1992), a cultura organizacional se caracteriza como um conjunto de valores, conhecimentos, hábitos e costumes que levam as pessoas de uma determinada organização a se comportarem segundo determinados padrões, seja em seus atos, ou em suas funções e tarefas. Isto é, a cultura organizacional pode ser caracterizada como os princípios e crenças compartilhados pelos funcionários de determinada organização, que

estabelecem as regras do jogo e governam praticamente todos os aspectos do trabalho, fornecendo significado, direção e mobilização à organização.

Pode-se dizer que a cultura organizacional é um fenômeno socialmente construído no interior das organizações, e que atua atribuindo significado ao que é aparentemente irracional e sem sentido e fornecendo coerência às mais diversas ações. Nota-se, então, que a cultura organizacional opera de forma a padronizar os comportamentos, ditando quais as atitudes compatíveis e buscando-se aquelas que são aceitáveis e desejáveis pela organização. Além disso, busca comunicar quais suas prioridades e seus objetivos, fornecendo assim sustentação a construção desses padrões de comportamento. Cabe pontuar que a cultura abrange tanto o que é tangível como o que é intangível, formando e reformando de acordo com as concepções e valores da organização. Sendo assim, ela atua de forma a definir o contexto e a realidade organizacional em que se vive.

Schein (1989 *apud* BUENO, 1997), afirma que tudo que acontece em uma organização é sempre reflexo de sua cultura, como suas estratégias, seus processos de tomada de decisão e de delegação de poder, a ocupação de seus cargos, o tratamento dado ao seu pessoal e o relacionamento entre seus funcionários. Esses fatores, quando inter-relacionados e ligados entre si, atribuem valor e significado intrínseco a organização. Nesse sentido, ao estipular um conjunto de traços característicos a uma organização, e a partir disso compartilhar valores, padrões de comportamento, símbolos e atitudes próprias, a cultura organizacional é capaz de conferir a determinada organização uma identidade, diferenciando-a das demais organizações (TUNSTALL, 1985 *apud* LIMA, 1998).

Como a organização social é, por premissa, uma criação humana, e, por assim ser, ela - como todo agrupamento humano - invariavelmente agrega uma cultura própria a sua existência. A cultura organizacional apresenta-se, então, como nada mais do que o resultado da aplicação do conceito de cultura ao âmbito organizacional, já que esta representa - em menor proporção - os valores e as características da sociedade em que está inserida, e que tem como objetivo conformar condutas e homogeneizar maneiras de pensar e agir na organização, reduzindo-se assim as tendências de desintegração e de conflitos internos.

5 CULTURA BRASILEIRA NAS ORGANIZAÇÕES

Ao realizar os processos de avaliação e contratação de funcionários, as organizações influenciam e são influenciadas com os novos pensamentos e comportamentos, que dizem respeito às fusões entre as culturas, já que de um lado se encontra a cultura pessoal e do outro a cultura organizacional.

A cultura pessoal está relacionada às vivências e aculturações simultâneas, pois além da cultura regional, o indivíduo é influenciado pela cultura nacional. Já a cultura organizacional é composta por normas e regulamentos internos que influenciam diretamente no comportamento humano. Cabe pontuar que o comportamento humano acaba influenciando e mudando pequenas ações na hora de trabalhar, pois não são todas as atitudes que estão descritas nos normativos.

A cultura nacional pode ser considerada como um dos pilares da cultura organizacional. Segundo Barros (2003), na perspectiva estrutural, o indivíduo está separado da cultura, no entanto as organizações são vistas como pequenas comunidades, com características singulares. Alguns autores consideram a cultura organizacional como algo complexo, mas que se comporta como uma ramificação da cultura nacional, isto é, embora a organização tenha uma cultura própria, esta é derivada de uma cultura superior: a cultura nacional.

Desse modo, verifica-se que nas organizações, os processos produtivos, assim como os sistemas de informações, geralmente seguem os mesmos costumes que a cultura da

região. Métodos simples de relacionamentos, que funcionam na vida social dos colaboradores, são utilizados nos relacionamentos corporativos. Dessa forma, a possibilidade de haver congruência em processos formais e informais é grande.

Ao considerar o contexto para identificar e estruturar as culturas, a diversidade cultural, imperando nas principais características brasileiras, torna as empresas diferenciadas, dinâmicas e ricas. Todos os pontos abordados como “jeitinho brasileiro”, diversidade cultural, miscigenação brasileira, etc. contribuem para a formação do contexto organizacional. Aspectos como estes contribuem para um direcionamento das organizações a um estágio de criação e desenvolvimento de processos, pois, tendo-se em vista todas as possibilidades viáveis para se executar a mesma tarefa, os funcionários tendem a não se importar muito com as regras. Isto é, nota-se como uma tendência dos brasileiros o levar em conta apenas a resolução do problema, sem, para isso, considerar a burocracia pela qual a organização atua. Nesse sentido, pode-se dizer que tais aspectos, que expressam uma conotação de informalidade, proporcionam benefícios à organização, como fluxo diverso de informações e conhecimentos, criatividade, agilidade e independência na solução de problemas.

Por outro lado, analisando os malefícios dos mesmos aspectos, nota-se que estes podem legitimar um ambiente de favorecimentos. Ou seja, o excesso de informalidade e desrespeito a normas e procedimentos previamente estabelecidos pode acarretar a constituição de uma relação de trabalho sem equidade. Além disso, estes aspectos podem acarretar em uma diminuição da credibilidade da justiça brasileira, pois se o funcionário atua executando o seu serviço sem precisar de regras, estas regras são colocadas em pauta, muitas vezes caindo em desuso por serem consideradas ineficazes. A partir disso, o funcionário tende a generalizar o sentido de ineficácia das regras, tanto na organização como em sociedade, enfraquecendo assim a influência e a credibilidade, respectivamente, dos regulamentos organizacionais e do poder judiciário, por imperar a descrença de prováveis penalidades.

Dessa forma, se não construída de modo consciente, a cultura do povo brasileiro pode, ao invés de potencializar o êxito organizacional, influenciar as relações inter-organizacionais de modo negativo, cultuando, somente, a improvisação, o auto-favorecimento, o individualismo e a ausência de profissionalismo. Assim, os aspectos formais devem ser respeitados sem perder o controle de todo o processo empresarial, mantendo a ordem com grande capacidade, qualidade e mantendo a vantagem competitiva.

A cultura que prevalece na sociedade, da qual a organização faz parte, influencia diretamente nos processos organizacionais. Dessa forma, a tomada de decisão passa a se apoiar na aceitação de todos, as políticas de recursos humanos passa a considerar os valores e crenças de sua sociedade, o ritmo de trabalho passa a respeitar os seus funcionários que podem estar imersos a outro ritmo, etc. Por sua vez, mesmo que a cultura organizacional seja estudada separadamente da cultura nacional, pode-se dizer que uma complementa a outra.

Embora as empresas estejam instaladas no Brasil, quer sejam de capital nacional ou internacional, elas possuem culturas diferentes. Isso ocorre, primeiro, pela intercambiabilidade cultural em decorrência da globalização de mercado e, segundo, devido à genuína característica do indivíduo, mesmo estando este inserido no opressor contexto da cultura de massa. Com efeito, cabe pontuar que, a absorção da cultura por cada indivíduo é complexa e particular, da mesma forma, as normas estabelecidas pelas empresas são distintas e variam conforme as necessidades da mesma. Nesse sentido, aspectos como liderança, valores, comportamentos e sonhos, presentes em cada indivíduo, fundamentam as especificidades culturais de uma organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para sobreviver, uma organização tem de se apresentar coerente ao seu contexto. Ajustar-se às mudanças, cada vez mais rápidas e constantes nesse mundo globalizado que caracteriza o século XXI. Para tanto, mais do que nunca será necessário que os empresários e os dirigentes de organizações atentem para todos os fatores que a possam influenciar, para que assim consigam administrá-la de forma que promovam e garantam a sua sobrevivência no ambiente instável em que atuam. Dentre estes fatores, encontra-se a esfera cultural.

Entender o contexto cultural das organizações é algo fundamental no mundo competitivo de hoje, uma vez que, por meio do conhecimento dos fatores culturais que constituem a empresa, é possível perceber as suas necessidades, aspirações e interferir na construção da sua identidade.

O fato de a cultura organizacional estar intimamente ligada à cultura brasileira ocorre por um meio simples e direto: os valores e crenças que imperam na cultura nacional devem ser respeitados, inicialmente, pelas organizações, pois os integrantes da empresa pertencem a uma espécie de cultura hierarquicamente superior. Isto é, as organizações brasileiras possuem características peculiares se comparadas com as organizações de outros países.

Com efeito, cabe pontuar que os empresários e executivos criam suas estratégias levando em consideração suas vivências, assim como os ambientes em que estão inseridos. Contudo, se esse ambiente for diversificado, amplo e eclético, o planejamento da empresa também será pautado nos mesmos referenciais que seus idealizadores vivem. Nesse sentido, aspectos supra-organizacionais como diversidade cultural, ambiente competitivo, “jeitinho brasileiro”, entre outros, são considerados na formulação das estratégias, influenciando, assim, na escolha dos objetivos, metas e até mesmo na missão de uma organização.

Dessa forma, em síntese, o condicionamento ou adesão consciente dos colaboradores à cultura ocorre em duas vertentes: a primeira, quando ele está no convívio social, integrado à cultura brasileira e, a segunda, quando o sujeito se encontra na organização, seja na condição de um mero executor ou como um partícipe das decisões estratégicas, táticas e operacionais, balizadas pela cultura maior – a cultura brasileira.

7 REFERÊNCIAS

- BARROS, Betania Tanure de. *Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BAZARIAN, Jacob. *Porque nós, brasileiros, somos assim?* São Paulo: Editora Alfa Omega, 1991.
- BOSI, Alfredo. *Cultura Brasileira: temas e situações*. São Paulo: Editora Ática, 1999.
- BUENO, Valmor de Fátima. *Cultura organizacional e seu impacto nos processos de mudanças: algumas considerações*. Trabalho de conclusão de curso de pós-graduação, Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 1997.
- COSTA, Geraldo Vieira da. *Cultura e valores organizacionais*. *Revista Brasileira de Administração*, ano XIII, v.13, n.42, p.13-19, set/2003.
- CUCHE, Denys. *A noção de cultura nas ciências sociais* / Denys Cucho; tradução de Viviane Ribeiro. Bauru: Edusc, 1999.
- DAMATTA, Roberto. *O que faz o Brasil, Brasil?*. 5. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1984.
- FLEURY, Maria Teresa Leme *et al.* *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

-
- LARAIA, Roque de Barros. Cultura: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.
- MATTA, Roberto da. Explorações: ensaios de sociologia interpretativa. Rio de Janeiro: Rocco, 1986.
- MORGAN, Gareth. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1991.
- MOTTA, Fernando Carlos Prestes *et al.* Mudança organizacional: cultura organizacional brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MOURA, Andréa Hegeto *et al.* Gestão da cultura organizacional. Trabalho de conclusão de curso: Faculdade Maringá, Maringá, 2004.
- ORTIZ, Renato. Mundialização e cultura. São Paulo: Editora Brasiliense, 1994.
- RODRIGUES, José Carlos. Tabu do corpo. Rio de Janeiro: Editora Achiamé, 1983.
- SILVA, Aracy da; GRUPIONI, Luis D. Benzi. A temática indígena na escola. Brasília: MEC/MARI/UNESCO, 1995.
- WEIL, Pierre. Organizações e tecnologias para o terceiro milênio: a nova cultura organizacional holística. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2.ed., 1992.