

## **CULTURA BRASILEIRA E CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA RELAÇÃO EXISTENTE**

## **BRAZILIAN CULTURE AND ORGANIZATIONAL CULTURE: AN EXISTING RELATIONSHIP**

Ubiratan Negrão Vieira<sup>1</sup>  
Bruno Gomes Pereira<sup>2</sup>

### **RESUMO**

A presente pesquisa tem como objetivo buscar relações existentes, ou não, entre a cultura brasileira e a cultura organizacional. A Fundamentação Teórica opera na interface entre os Estudos Antropológicos, Sociológicos e Organizacionais que versam sobre cultura em esferas sociopragmáticas diversas. A metodologia de pesquisa é de caráter bibliográfico, partindo do pressuposto de que foram mobilizadas literaturas de diferentes perspectivas teóricas para complexificação do objeto de estudo. Entende-se que, realmente, há uma relação existente entre os respectivos olhares culturais mencionados, mesmo que decorridos muitos anos após o descobrimento do Brasil. A cultura brasileira permaneceu e perpetuou características nos brasileiros até os dias de hoje e, por conseguinte, nas culturas organizacionais brasileiras.

**Palavras-chave:** Cultura. Cultura Brasileira. Cultura Organizacional. Relação Existente.

### **ABSTRACT**

This research to search for existing relationships, or not, between Brazilian culture and organizational culture. The Theoretical Foundation operates at the interface between Anthropological, Sociological and Organizational Studies that deal with culture in different socio-pragmatic spheres. The research methodology is bibliographic in nature, based on the assumption that literatures from different theoretical perspectives were mobilized to complexify the object of study. It is understood that, in fact, there is a relationship between the respective cultural perspectives mentioned, even if many years after the discovery of Brazil. Brazilian culture has remained and perpetuated characteristics in Brazilians until today and, therefore, in Brazilian organizational cultures.

**Keywords:** Culture. Brazilian Culture. Organization Culture. Existing Relationship.

### **INTRODUÇÃO**

É uma curiosidade entender qual é, e se há, uma alguma característica em comum na maioria das organizações em relação à cultura brasileira. A fim de entendermos o perfil das

---

<sup>1</sup> Mestrando em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: ubiratan\_vieira\_@hotmail.com.

<sup>2</sup> Doutor em Ensino de Línguas e Literatura (Estudos Linguísticos) pela Universidade Federal do Tocantins (UFT). E-mail: brunogomespereira\_30@hotmail.com.

organizações brasileiras, possibilitamos, assim, servir de instrumento para uma gestão preventiva.

No presente estudo, discorreremos sobre a influência da cultura organizacional à luz do desenvolvimento da cultura brasileira, visando a identificação de características semelhantes ou divergentes entre elas. Nesse sentido, Motta (2012) e Freyre (2006) problematizaram o tema em referência.

A cultura organizacional é objeto de investigação de diversos estudiosos que versam sobre o tema, apresentando, às vezes, alguns conceitos similares, e outros bem distantes, tais como Hofstede (2009), Smircich (1983), Schein (2009), entre outros. Sendo assim, no presente estudo, algumas dessas relações na literatura serão apresentadas.

As culturas nacionais, de modo geral, têm papel altamente relevante no perfil das organizações e, conseqüentemente, na cultura das organizações, é o que nos ensina Motta (2012). Dessa forma, busca-se, nesse estudo, o entendimento da existência de características comum representadas entre a cultura brasileira e a organizacional.

Por conseqüente, estudar-se-á o conceito de cultura, cultura brasileira, cultura organizacional e a relação existente entre cultura organizacional e cultura brasileira. Entendemos que, para que se possa falar em relação existente ou não entre as duas culturas, faz-se necessário, primeiramente, entender o conceito não apenas delas, mas como também da própria cultura em relação esse conceito. Barbosa (2009), Dias (2013), Kluckhohn (1961), entre outros, contemplam seus entendimentos por intermédio de suas investigações.

## **CULTURA**

O tema cultura pode ser considerado um dos mais amplos, quando se está diante da busca de um conceito mais adequado e mais específico para a sociedade. O fato de entendê-la como uma realidade local e transitória, de uma ideia a um determinado grupo suscetível de subsistir no tempo, colabora com o que ensina Montesquieu (1748) no que tange ao caráter nacional (WEBER, 1905). Este, por sua vez, ao observar o que muda e o que permanece com o passar do tempo, já está diante de um conceito antropológico, o qual possibilita obter um conceito inicial sobre o tema (BARBOSA, 2009).

Se é transitória e orgânica, entende-se que originou-se de algum lugar ou tempo, fazendo-se necessário partir do conceito antropológico, ou seja, o estudo da cultura face à natureza humana.

Corroborando na mesma ideia, Dias (2013) ensina que cultura pode ser o que se criou durante a humanidade ao longo de sua existência, tais como bens materiais e imateriais, bens tangíveis e intangíveis, suscetíveis de valores e decorrentes da ação humana.

Ao salientar os aspectos essenciais, cabe resaltar que cultura, na visão antropológica, é a transmissão social como geração e não transmissão biológica, compreendendo a totalidade da humanidade, com crenças, valores, ideias, arte, conhecimentos, vestuário, alimentação, entre outros.

Levando-se em consideração tal fato, não há como se falar em cultura sem a observação da conceitualização antropológica. No sentido de conceitualizar cultura, cabe enfatizar que existem diversos conceitos a seu respeito, expostos por inúmeros estudiosos, de forma crescente, mas com maior expressividade a partir nos séculos XIX e XX, até os dias atuais.

Para Kluckhohn (1961), cultura são modos de pensar, sentir, reagir e transmitir significados por meio de símbolos, constituindo a distinção entre os grupos. Nesse sentido, nota-se uma perspectiva mais voltada ao campo de construção semântica do comportamento humano, bem como dos instrumentos que os fazem significar dentro de um contexto de situação maior.

Para Triandis (1971), cultura é a percepção subjetiva do ambiente em que o homem fez parte. Logo, considera-se, nessa tangente, um olhar interpessoal, baseado nas relações estabelecidas entre atores humanos e não-humanos dentro de uma mesma situação interacional.

Já para Thomas Peterson (2015), a cultura é compartilhada, transmitida entre gerações de maneira sistemática e organizada. Essa concepção ilustra, veementemente, a ideia de cultura como algo perpetuado com o tempo, de maneira a semiotizar aspectos comportamentais, ideológicos e, também, mentais.

O conceito exposto por Hofstede (2009) dita que “cultura é a programação coletiva da ideia que distingue os membros de um grupo ou categoria das pessoas de outros” (HOFSTEDDE, 2009, não paginado).

No mesmo sentido, Dias (2013) conclui que “cultura é toda conduta que é aprendida e os seus resultados, cujos elementos são compartilhados e transmitidos pelas pessoas que compõem a sociedade” (DIAS, 2013, p. 52).

De acordo com os conceitos acima expostos, pode-se notar que o compartilhamento, as crenças e a transmissão entre gerações estão explícitas na maioria dos conceitos de cultura. Logo, não é o principal foco deste trabalho relativizar à exaustão o conceito de cultura, mesmo

porque este se configura muito volátil. Assim, passaremos a adotar, aqui, um viés mais antropológico acerca do assunto.

## **CULTURA BRASILEIRA**

O Brasil, popularmente dito como um país de culturas diversas, é plural por excelência. Estas multiplicidades de facetas devem ser observadas e notadas, principalmente quando propomos um olhar mais holístico acerca dos hábitos e significações no âmbito brasileiro.

As identidades brasileiras, segundo Freyre (2006), são discutidas levando-se em consideração três elementos culturais: o branco, o negro e o indígena. O branco faz referência ao europeu-português, o negro ao africano e o indígena ao nativo, respectivamente.

De acordo com o autor supracitado, o povo branco prevaleceu não apenas pela sua concepção à época de superioridade racial, mas também em decorrência da própria história, da questão geográfica e das proximidades com o povo árabe.

Não somente por esse fatores, chamamos atenção também à atividade mercantil desenvolvida à época, o que trazia a esse povo uma maior possibilidade de relacionamento com os demais.

Ao fazer referência ao negro, teve sua importância pelo fato de ser culturalmente superior aos indígenas, algo que, com o tempo, se tornaria ainda mais evidente. Por outro lado, o mesmo ocorreu em relação aos negros, que foram explorados, escravizados como inferiores ao branco.

Em contrapartida, os negros eram os que trabalhavam nas casas e cuidavam dos filhos dos senhores. As mulheres negras serviam sexualmente os senhores já casados. Em meio a toda essa relação e proximidade, eles, muitas vezes, poderiam ser tidos como membros das famílias.

No Brasil, os indígenas foram os primeiros com os quais os portugueses se relacionaram sexualmente, no contexto da colonização, partindo do pressuposto de que as mulheres brancas eram, até então, escassas. Foram também utilizados para descobertas de terras e propriedades.

Pode-se dizer que a cultura brasileira é fruto, de forma espetacular, da relação do povo indígena com os portugueses, uma vez que o índio serviu como uma possibilidade de recriação e procriação dos portugueses, o que fez, então, surgir o futuro mosaico cultural que se tornou o Brasil.

Entretanto, tendo em vista o pungente caráter de subserviência dos índios, os portugueses os tratavam com muita cordialidade em troca de terras e riquezas brasileiras.

Entretanto, há de se levar em conta que este movimento, denominado escambo, nunca teve perfil favorável ao povo indígena, partindo da premissa de que os objetos trocados pelos portugueses eram de pouca relevância no contexto cultural português, em detrimento da realidade dos índios.

Não obstante aos fatos acima expostos, cabe ressaltar a importância da igreja católica na cultura brasileira, uma vez que estava presente nos ritos diários, como nas comunhões, batizados.

Com tantas culturas e diferentes territórios dentro de um mesmo espaço, é possível ser conivente com Freyre (2006), ao passo que a formação brasileira tem se mostrado um processo de equilíbrio e, ao mesmo tempo, antagonismo, ao trazer como referência o senhor e o escravo.

Contudo, nota-se que o Brasil hoje apresenta algumas características homogêneas, tais como: o idioma e alguns dos traços herdados dos portugueses, negros e índios. Ribeiro (1995) faz menção ao desleixo, ao espírito aventureiro e ao gosto pelo ócio, que trazem como consequência o anarquismo e a desordem. Entretanto, foram essas características que permitiram o desenvolvimento de um Brasil mais contemporâneo. Dessa forma, sem o exposto acima, não teríamos a criatividade aventureira e flexibilidade que hoje pode ser notada.

Importante citar que essas foram as características marcantes desde o início do descobrimento do Brasil. Em consonância com esse fato, não há como não levar em consideração pontos contemporâneos ou modernos, tais como: a pobreza, a corrupção e a violência.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Conforme Schein (2009), para se conceituar cultura, é necessário levar em consideração quatro casos basilares, os quais estudou e problematizou. Dessa forma, é pertinente endossar que **“cultura é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas”** (SCHEIN, 2009, p. 3, negrito nosso).

Com base na perspectiva sociológica e antropológica transposta acima, Schein (2009) passou a levar em consideração o trabalho em grupo, em detrimento de suas considerações. Logo, a necessidade e a prioridade são de ver o mundo sob diferentes ópticas culturais, o que viabiliza o sentido em diversos casos.

Além de observar o conceito de cultura, o mais intrigante, e não menos importante, é o que ela compõe. Assim, “a cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para o indivíduo” (SCHEIN, 2009, p. 8).

Somada a isso, acrescenta-se, também, que “a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo” (SCHEIN, 2009, p. 8).

Para entender, de maneira mais eficiente e eficaz, os grupos e organizações, é necessário entender, de forma mais profunda e antropológica, a cultura e não apenas seus artefatos superficiais (SCHEIN, 2009).

O referido olhar corrobora com o entendimento de que existem diversos conceitos de culturas. Diante disso, dita que esses conceitos trazem algumas dimensões distintas e outras similares, o que aumenta a gama de matéria sobre o tema, como a profundidade, a extensão e a padronização (SCHEIN, 2009).

A profundidade está ligada ao inconsciente, inatingível. A extensão diz respeito a como lidar com a unidade dentro de vários ambientes. A padronização está diretamente ligada aos rituais, crenças e clima (SCHEIN, 2009). Os níveis de cultura, à luz do referido pesquisador, podem ser classificados como: artefatos, crenças e valores assumidos e suposições fundamentais básicas. Estes níveis, por sua vez, não podem ser vistos de maneira dissociada, ainda que cada um apresente um foco específico.

Os artefatos seriam os climas nas sociedades. As crenças são os valores do que deve ser, diferentemente, do que é. Então, “o grupo aprende que certas crenças e valores, como inicialmente promulgadas por profetas, fundadores e líderes, ‘funcionam’ no sentido de reduzir a incerteza em áreas críticas de funcionamento do grupo” (SCHEIN, 2009, p. 27).

Segundo Schein (2009), as adaptações externas e internas influem nas sociedades. As diferentes culturas entre países podem tornar muito mais difíceis ou complexas a formação e o desempenho do grupo. Desse modo, é de grande valia levar em consideração, entre outras classificações, os pressupostos básicos, tais como as crenças e valores, partindo da premissa de que esses não são classificados de forma hierárquica, o que possibilita superioridade a alguma de suas classificações, mas sim que cada uma tem a seu nível de importância de forma igualitária, conforme com cada contexto.

Ao ratificar o exposto acima, Dias (2013) define cultura organizacional como:

**Um conjunto de valores, crenças,** ideologias, hábitos, costumes e normas que compartilham os indivíduos na organização e que surgem da interação social, os quais

geram padrões de comportamento coletivos que estabelecem uma identidade entre seus membros, identificando-os com a organização a qual pertencem e os diferenciando de outras (DIAS, 2013, p.69, **negrito nosso**).

Para Dias (2012), quando Schein (1989) formou o significado de cultura, demonstrou o intuito de levar em consideração um caráter dinâmico, que é transmitido, alterado e aprendido. Ratifica o entendimento ensinado por Schein (1989), de que a cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que aprendeu a lidar diante de certa situação e adaptação interna ou externa, considerando-as como válidas, transmitindo suas experiências a novos membros como sendo a correta em relação à questão apresentada (MOTTA, 2012).

Dessa forma, diante da contextualização de cultura e de cultura organizacional, está evidente que, em sua maioria, há o entendimento de cultura sendo transmitida por crenças e valores.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA BRASILEIRA**

Ao estudar cultura organizacional, fazendo menção à cultura brasileira, deve ser considerada a contextualização de cultura organizacional, não obstante ao conceito de cultura brasileira. Em outras palavras, busca-se uma perspectiva dialógica entre estes diferentes olhares sobre cultura, na tentativa de tornar o objeto de estudo mais complexo nesta abordagem.

A cultura brasileira tem suas características intrínsecas desde o seu descobrimento, conforme vimos anteriormente. Esta, por sua vez, traz pontos marcantes e importantes à cultura organizacional brasileira, o que corrobora a literatura, quando contempla a transmissão por crenças e valores como conceito ou pressuposto de cultura.

Quando Freyre (2006) propõe como característica da cultura brasileira o gosto pelo ócio, o antagonismo e o desleixo, há a corroboração da influência cultural diretamente nas empresas, onde, em alguns casos, ficou a mostra que as organizações brasileiras têm uma interação social intensa, com um poder ativo dos líderes e/ou dirigentes, uma vez que são responsáveis pela maior parte do processo. Com intensiva negociação fora do ambiente de trabalho, as decisões são tomadas mais rapidamente e, muitas vezes, dentro da tomada de decisão, são observadas as vantagens para si, o que são ditas como oportunidades. Estas, muitas vezes, devido a informação para decisão ser de forma menos morosa, implica e informação de maneira precária, de acordo com Motta (2012).

Para Farias (2003), o ócio é uma característica presente na cultura brasileira, ao afirmar que, nas festas carnavalescas do Rio de Janeiro, há uma proximidade estabelecida entre o ócio

e o negócio, caracterizada pela perempção e ingerência entre o Estado e a cultura popular do Brasil.

A menção feita por Freyre (2006), quando estuda o senhor do engenho e o trabalho escravo, faz direta relação com as hierarquias encontradas nas organizações de hoje. Em muitas organizações, são tão grandes as distâncias entre os líderes e os subordinados, que nos faz lembrar do trabalho escravo e o senhorio (MOTTA, 2012), onde havia grande distância. Ainda que para servi-los, eram tratados como meros serviçais capazes de desenvolver somente o que determinara, bem como aquela habilidade. Isso, por sua vez, os silenciavam.

No mesmo sentido, Freitas (1997) afirma que a hierarquia é um traço da cultura brasileira necessário para compreender a cultura organizacional. Para Freitas (1997), a hierarquia está totalmente voltada e direcionada ao poder nas organizações. Fato esse que é disseminado desde a época da colonização do Brasil. O autor exemplifica esta característica utilizando-se de um organograma estrutural de uma organização em que consta claramente a hierarquia, de acordo com os cargos descritos dentro de um panorãma do menor para o maior.

Para Tavera, Costa e Cogollo (2009), a hierarquia leva e faz com que as decisões nas empresas possam ser tomadas de forma significativa, rápida e contínua, o que demonstra um nível alto de impacto nas organizações nos dias de hoje.

Há ambiguidade quando se entende que o mais correto seria democracia, conforme dita a Constituição Federal, uma vez que o que encontra-se nas organizações não é uma democracia, como também não é uma autocracia. Está mais voltado a algo misto, duplo e ambíguo (MOTTA, 2012).

Para Baquero (2008), há a ambiguidade no sentido do fazer política, pois não se sabe se a crise de mediação política é resultado das práticas políticas ou das instituições democratizadoras. Nesse sentido, Baquero traz também uma análise em relação à democracia e a ambiguidade no Brasil.

O espírito aventureiro dos brasileiros na época do engenho foi justamente o ponto marcante, o qual serviu de base para a história da economia brasileira, uma vez que os comerciantes portugueses, até então estipulados como divergentes dos que se encontravam na época, contrapuseram a interdependência pelos senhores de terras, pois estas eram um dos objetos de desejo dos colonizadores (MOTTA, 2012).

Dessa forma, diante dos pressupostos identificados como reflexo da cultura brasileira face à cultura organizacional brasileira, é apresentado quatro motores da seguinte forma: ócio, interdependência, hierarquia e ambiguidade.

Diante da identificação desses quatro motores basilares na literatura, a seguir sugere-se o posicionamento por meio do modelo abaixo, a fim de identificar qual o nível de impacto na cultura brasileira conciliado com o seu reflexo positivo ou negativo:

**Figura 01:** Nível de Impacto da Cultura Brasileira na Cultura Organizacional



**Fonte:** Elaborado pelos autores

Na primeira premissa, o nível de impacto demonstra o quanto impactou na cultura brasileira, localizando-se no gráfico com mais impactantes o ócio, hierarquia e interdependência. Isso dá-se ao fato de terem sido mais preponderantes na relação com a cultura organizacional nos dias de hoje.

A ambiguidade é apresentada como médio impacto, uma vez que teve um impacto intermediário na cultura brasileira.

O ócio foi o que mais influenciou de forma negativa na cultura organizacional, segundo Freyre (2006), aparecendo, na figura acima, de maneira mais explícita.

Já a ambiguidade e a hierarquia formam os motores que tiveram influência mediana na cultura das organizações, ou seja, ambas têm aspectos positivos e negativos de forma igualitária.

Em suma, a interdependência foi a que mais apresentou-se de forma positiva, de acordo com o estudo citado anteriormente. Sugere-se aprofundar e entender, em outras literaturas, os aspectos negativos, positivos e os níveis de impacto.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as análises dos conceitos encontrados na literatura citada sobre os temas cultura, cultura brasileira e cultura organizacional, foi notada ainda a relação existente entre cultura brasileira e cultura organizacional.

O objetivo inicial do estudo foi a busca de existência de relações existentes entre os dois temas e, de acordo com Motta (2002), é notória a relação do início da história do Brasil com a cultura vista nos dias de hoje nas organizações brasileiras.

No mesmo sentido, com essas identificações encontradas na literatura, buscou-se elaborar um modelo, onde houvesse a facilitação da visualização dos impactos dessas relação encontradas na cultura organizacional nos dias de hoje e o nível de influência.

Notou-se, ainda, que as características encontradas como relacionáveis à cultura organizacional é apresentada por uma variedade e em alguns casos até como uma contradição entre conceito e prática, podendo-se dizer, assim, que o Brasil é uma terra de contrastes, em convergência com o conceito de Motta (2002).

Assim, entende-se que a cultura impacto não só um grupo, mas também em subgrupos e nações, podendo se pedurar ao longo do tempo e passando por diversas gerações, uma vez que está ligada diretamente ligada ao modo de ser e de exergar o mundo de acordo com o que lhe foi apresentado desde o início de suas vidas.

## REFERÊNCIAS

BANQUERO, M. Democracia formal, cultural e política informal e capital social no Brasil, Campinas: **Opin. Publica**, vol. 14 nº 2, 2008.

BARBOSA, L. **Cultura Organizacional nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

DIAS, R. **Cultura Organizacional: Construção, Consolidação e Mudanças**, São Paulo: Editora Atlas, 2013.

FARIAS, E. **Carnaval Carioca: A Matriz do Negócio do Ócio Brasileiro**. Salvador: Caderno CRH, 3003.

FREITAS, A. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREYRE, G. **Casa Grande e Senzala**. São Paulo: Global Editora, 2006.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture (Unit. 17, Chapter 14), **Netherlands**: International Association for Cross-Cultural Psychology, 2009.

MONTESQUIEU, C. **O Espírito das Leis**. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2000.

MOTTA, F. C P; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MOTTA, F. C P; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

PARKER, M. Academics in Search of culture. In: PEKER, M. **Organizational culture and identify**. SAGE Publications, 2000.

PIERUCCI, F. **A Ética Protestante e “Espírito” do Capitalismo**. São Paulo. Editora Companhia das Letras, 2007.

RIBEIRO, D. **O Povo Brasileiro: Evolução e o Sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, p.339-358, 1983.

TAVERA, Y; COSTA, S; COGOLLO, E. **Estudo da Influência dos Traços da Cultura Brasileira na Cultura Organizacional**. Rio de Janeiro: SEGET, 2009.

THOMAS, D.C.; PETERSON, M.F. **Cross-cultural management: essential concepts**. Chapter 2 – Describing culture: what it is and where it comes from. Flórida: University of New South Wales & Mark F. Peterson, 2015.

Recebido em 6 de janeiro de 2020.

Aprovado para publicação em 5 de fevereiro 2020.