

---

# Traços da Cultura Nacional nas Organizações: estudo das práticas gerenciais segundo D'Iribarne

## Traits of National Culture in Organizations: study of managerial practices according to D'Iribarne

MARLENE CATARINA DE OLIVEIRA LOPES MELO 

VILMA SANTOS PEREIRA FARIA 

ANA LÚCIA MAGRI LOPES 

### RESUMO

O objetivo desse estudo é analisar os traços da cultura nacional nas organizações, considerando as práticas gerenciais e as categorias propostas a partir dos estudos de D'Iribarne (1989). Assim realizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva, por meio de entrevistas com 40 gerentes atuantes em organizações dos setores bancário, tecnológico, energético e industrial, em Belo Horizonte/MG. Os dados apontam uma percepção coletiva do senso de dever, mesmo diante das mudanças contemporâneas. As relações hierárquicas espelham o traço cultural baseado nas relações pessoais. Sobre o controle, há boa aceitação, sobressaindo o apego às leis e normas como traço cultural nacional presente nas organizações. A definição de responsabilidades corrobora a valorização das normas estabelecidas e escritas. As sanções são aplicadas tanto para a gestão de recompensas, quanto para punições, observando-se a presença do traço cultural do individualismo. A qualidade de cooperação integra seus valores cotidianos das organizações. Quanto a regulação, os interesses individuais são consequências dos interesses organizacionais. Com a realização desse estudo percebeu-se que o indivíduo não apenas reproduz a cultura organizacional apreendida, mas também produz formas diferentes de referenciar-se a esta cultura.

**Palavras chave:** Cultura; Práticas gerenciais; Modelo de D'Iribarne.

## ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the traits of national culture in organizations, considering the managerial practices and the categories proposed from the studies by D'Iribarne (1989). Thus, a qualitative and descriptive research was carried out, through interviews with 40 managers working in organizations in the banking, technological, energy and industrial sectors, in Belo Horizonte/MG. The data point to a collective perception of the sense of duty, even in the face of contemporary changes. Hierarchical relationships mirror the cultural trait based on personal relationships. Regarding control, there is good acceptance, highlighting the adherence to laws and norms as a national cultural trait present in organizations. The definition of responsibilities supports the appreciation of established and written standards. Sanctions are applied both for the management of rewards and punishments, observing the presence of the cultural trait of individualism. The quality of cooperation is part of the organizations' daily values. As for regulation, individual interests are consequences of organizational interests. With this study, it was realized that the individual not only reproduces the organizational culture learned, but also produces different ways of referring to this culture.

**Keywords:** Culture; Management practices; D'Iribarne Model.

## 1. INTRODUÇÃO

Subordinada às ações humanas, a cultura é criada e recriada de acordo com a convivência e os interesses sociais. O processo de construção da cultura contempla a interação do indivíduo um com o outro (MARCHIORI, 2018) e suas múltiplas relações. Neste contexto, a cultura expressa formas de reprodução e produção de práticas sociais.

Ao longo dos anos o termo cultura vem sendo bastante discutido nos meios acadêmicos. Bonnewitz (1988) apresenta a cultura na abordagem antropológica, sociológica e senso comum. Considerando a perspectiva antropológica têm-se as diferentes formas de sentir, pensar e fazer pertinentes a uma sociedade. Na perspectiva sociológica a cultura é evidenciada como valores, normas e práticas assimiladas e disseminadas pelos indivíduos de uma socieda-

de. Além disso, para a sociedade de uma forma geral, a cultura relaciona-se também às manifestações artísticas e literárias. Mas a expressão cultural sintetiza formas de manifestações de poder nas relações sociais.

Falando de cultura nacional, o Brasil é um exemplo claro de país com uma cultura diversificada. Para Caldas e Wood Júnior (1999, p. 81), a cultura brasileira é “plural, complexa e multifacetada” e o povo é paradoxal e ambíguo, devido às influências externas que sofreu. Por outro lado, o Brasil é uma “terra de contrastes” (MOTTA, 1997, p. 37), sendo a sociedade brasileira, híbrida desde o início de sua formação (FREITAS, 1997; FREYRE, 2003).

É necessário um olhar diferenciado para entender a heterogeneidade cultural existente no Brasil. É preciso considerar a dimensão territorial, concebendo culturas regionais, inspiradas por valores, hábitos e tradições locais, pois a tendência da cultura de um país, é que as significações locais variem, mas sendo perceptível a ação de alguns elementos universais presentes em diferentes ambientes regionais. Diante dessa diversidade em que é amoldada a cultura brasileira, é fundamental considerar a diversidade cultural e a variedade etnológica quando se pretende fazer análises culturais nas empresas (MUZZIO; COSTA, 2012).

Isso porque, a cultura designa, identifica, corrige, liga e organiza, além de desenvolver princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos e influenciar as orientações particulares que assumem os jogos estratégicos pelos quais cada um defende seus interesses e suas convicções, no interior de determinado grupo social (MOTTA, 1997).

Como é o caso dos gerentes presentes nas organizações, a ação gerencial desses profissionais reflete também o modo de ser de um grupo, e até mesmo de uma sociedade, reproduzindo ou produzindo formas de orientação do comportamento profissional e da prática gerencial, decorrentes da cultura (TOMÉ; VIEIRA, 2017; BUENO; FREITAS, 2018).

Destaca-se a necessidade de os gerentes estarem cada vez mais sensíveis às necessidades do mercado, buscando inovar as práticas gerenciais, de forma a conseguirem atender as exigências dos clientes, parceiros, fornecedores e demais stakeholders da em-

presa (PINHO; SILVA; RAMOS, 2020), além da capacidade que o gerente deve adquirir para assegurar serviços e ou produtos fins da organização, criando a teoria da cooperação com destaque para a autoridade e a liderança (BARNARD, 1938).

Assim, no exercício da função gerencial, além dos múltiplos conhecimentos da administração e habilidades variadas, a prática gerencial requer que os gerentes tenham centralidade na criatividade capaz de suprir as diversidades e demandas do mercado (FRAGA; CARMO; SOUZA, 2017; SILVA; VIEIRA; CLARO, 2021), além dos desafios políticos e culturais.

Segundo D'Iribarne (1989) não é possível liderar sem considerar os costumes que uma sociedade consolida e amolda, os quais os seus indivíduos respeitam ou ignoram. Tendo como base de investigação a herança cultural presente em cada país e o seu vínculo com a organização, o autor acrescenta que é preciso que os gerentes considerem os elementos da cultura nacional para terem êxito no exercício da prática gerencial.

Embasados nos estudos de D'Iribarne (1989), Souza, Lucas e Torres (2011) objetivando descrever as manifestações culturais, considerando as atividades diárias das organizações, estabeleceram oito categorias de análises, a saber: 1) senso de dever; 2) relações hierárquicas; 3) percepção do controle; 4) definição de responsabilidades; 5) sanções; 6) qualidade da cooperação; 7) regulação e 8) problemas.

Na relação um com o outro é que o indivíduo se mostra como ser social e socializado. Assim há nas organizações um processo ininterrupto de criação de culturas (MARCHIORI, 2018). Nos estudos de D'Iribarne (1989), foi identificado que a construção da cultura organizacional tem conexão com a cultura nacional e a gestão das organizações. Diante do exposto esta pesquisa tem como objetivo analisar os traços da cultura nacional nas organizações, considerando as práticas gerenciais e as categorias propostas a partir dos estudos de D'Iribarne (1989).

Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva, por meio de entrevistas com 40 gerentes atuantes em organizações dos setores: bancário, tecnológico, energético e industrial, todos localizados na cidade de Belo Horizonte.

As “culturas nacionais, assim como culturas organizacionais, são formadas por pressupostos básicos, artefatos visíveis e outros conjuntos simbólicos” (SCHEIN, 1982, P. 12). São esses pressupostos básicos que criam os valores presentes no cotidiano e justificam certas práticas organizacionais. Fleury e Fischer (1989, p. 117) acrescentam que os “valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, quanto ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

Nascimento, Guillaumon e Costa (2020) entendem que a cultura tem potencial para influenciar diversas circunstâncias no tocante à administração das organizações. Ademais, por ser considerada relevante para a gestão das organizações, a cultura pode ser aplicada na análise de desempenho, satisfação ou não dos empregados nas relações no trabalho, entre outras.

Diante disso, pesquisar traços da cultura nacional nas organizações, pode contribuir para a ampliação dos avanços das pesquisas neste campo de estudo. Este artigo foi desenvolvido com a seguinte estrutura: introdução que apresenta a contextualização, e o objetivo desse estudo; referencial teórico que versa sobre o tema cultura, cultura nacional na perspectiva de D'Iribarne (1989) e práticas gerenciais; metodologia utilizada para o alcance do objetivo proposto; apresentação e análise de dados obtidos na pesquisa; considerações finais e; por fim, as referências.

## **2. CULTURA NACIONAL**

O conceito de cultura foi associado a questões voltadas para a natureza, ainda na Roma antiga. Assim, os religiosos acreditavam que a cultura se relacionava ao cuidado com os deuses, já os gregos a interpretava como a formação do corpo e espírito de uma sociedade (CASTRO; SOUZA; NOGUEIRA, 2015).

Posteriormente a cultura passou a retratar os resultados da formação do indivíduo, como sinônimo da civilização, pois os pensadores no século XVIII consideravam que na vida social e política é que a formação de uma pessoa destacava com mais nitidez (CHAUÍ, 2000).

Em suas diferentes abordagens, o termo cultura é considerado um capital produzido em um determinado campo. Esse conceito foi definido por Bourdieu (2009) como uma rede ou configuração de relações que dependem da posição dos atores sociais no espaço social.

Gilberto Freyre é considerado um dos precursores dessa temática no Brasil. Seu livro *Casa-grande & Senzala*, lançado em 1933, marca o início da antropologia contemporânea no país consagrando-o como o “primeiro antropólogo brasileiro a se debruçar sobre teorias de cunho social e cultural, mas não biológico, como enfatizavam as teorias raciológicas e evolucionistas da época”. Freyre em *Casa-grande & Senzala*, postula as bases para se pensar o Brasil a partir da família patriarcal (VIEIRA; SILVA, 2010, p. 1). “A força se concentrou nas mãos dos senhores rurais. Donos das terras, donos dos homens, donos das mulheres”, originando-se, assim, a formação do povo brasileiro (FREYRE, 2003, p. 19). Esse autor destaca ainda que, sinalizado pelo poderio dos donos de engenho, os traços conexos às relações sociais preliminares são procedentes de um serviço escravo, retraído, hierarquizado e com vasta distância entre os senhores e os escravos.

Como origem de sua vida política, o Brasil tem características dominantes estabelecidas no modelo da família patriarcal. Essas raízes são as responsáveis pelas desigualdades de poder existente na cultura brasileira, sendo perceptível nas relações existentes entre governantes e governados, monarcas e súditos (HOLANDA, 1995).

Sobre essa questão, Fenili (2016) enfatiza que a hierarquia patriarcal permanece e estabelece uma significativa desigualdade de poder, mesmo não estando mais na condição de escravidão ou de grandes engenhos e lavouras extensivas. A partir do século XIX, o crescimento dos centros urbanos impulsionou os senhores de engenho a buscarem novas ocupações, com isso, entraram na política e tomaram parte do Estado, estabelecendo e fortalecendo as características patriarcais primárias.

Assim, cada sujeito tem dentro de si, os valores vivenciados e aprendidos no decurso da vida. A infância é o período em que o indivíduo é mais passível a absorver o conhecimento e os parâmetros dos grupos familiar e social a determinarem os elementos centrais formadores da cultura de cada um. Quando a pessoa começa

a exercer a sua vida profissional, inicia-se então a socialização do indivíduo no ambiente de trabalho que traz a sua estrutura cultural, aprendida nos processos de socialização anterior. Essas relações profissionais contribuem para a formação da cultura organizacional (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

### ***2.1 Traços da cultura nacional e seus reflexos nas organizações***

Para que se possa analisar a cultura de uma organização, é preciso entender os traços culturais do país em que ela está inserida (MUZZIO; COSTA, 2012), pois a cultura nacional influencia diretamente os valores, as normas e os sistemas existentes na cultura organizacional (SOUZA; SACOMANO; KYRILLOS, 2017).

Sobre os traços da cultura brasileira, Freitas (1997) diz que desde a sua origem, o povo brasileiro carrega em sua formação uma diversidade de etnias e costumes. O pluralismo cultural e as desigualdades presentes no território nacional refletem os traços culturais mais característicos, que retratam o perfil básico de cada indivíduo como brasileiro, tais como: receptividade ao estrangeiro; orientação para o curto prazo; aversão à sistematização do trabalho; protecionismo; individualismo; valorização das relações; aversão à incerteza; formalismo; jeitinho e personalismo.

Voltando o olhar para as organizações, destacam-se alguns desses traços presentes no ambiente de trabalho. Como é o caso do traço protecionismo nas organizações, que revela a postura do subordinado em relação ao superior, em que o primeiro evidencia uma dependência em relação ao segundo, transferindo para ele as responsabilidades na esperança de que seus problemas sejam solucionados (OLIVEIRA, 2000).

O individualismo é outro traço importante, que ao ser traduzido para o contexto das organizações possibilita visualizar as dificuldades que o indivíduo possui em desenvolver o seu trabalho em equipe (DAMATTA, 1997; FREYRE, 2003). A busca por recompensas, promoções e reconhecimentos pelos êxitos alcançados pessoalmente, são situações ocorridas nas organizações, sendo perceptível a presença do traço cultural do individualismo (PERSCH, 2017). O individualismo é uma herança do período da escravatura, onde nas

fazendas o sentimento dominante era individualista e privativo, no entanto, a vivência nas senzalas refletia o coletivismo (DAMATTA, 1997; FREYRE, 2003).

Mas convivendo com o individualismo no cumprimento da tarefa, o traço cultural denominado valorização das relações, favorece o desencadeamento de um grupo de trabalho coeso no modo de pensar e de agir, haja vista que a ajuda mútua e a busca de integração são aspectos considerados importantes nas organizações (DAMATTA, 1997). Dissertando sobre o assunto, Dias; *et al.*, (2017) esclarecem que a sociedade brasileira valoriza substancialmente as relações, isso é refletido na forma como os indivíduos tratam uns aos outros e na atenção repassada ao seu companheiro no convívio da vida profissional.

Destaca-se também, como traço cultural presente na sociedade brasileira, o formalismo. Essa característica cultural é referenciada dentro das organizações por Prates e Barros (1997), como um apego exacerbado às leis e normas estabelecidas e escritas. As normas trazem crenças e valores em regras específicas para o comportamento, detalhando o que pode e o que não pode ser feito, podendo variar bastante em intensidade, indo desde as mais rigorosas, que regulam o comportamento, até aquelas que norteiam os hábitos cotidianos.

Também com uma relação contraditória de práticas culturais, o jeitinho é um traço cultural presente tanto no dia a dia do indivíduo na sociedade, quanto no ambiente organizacional. Ele reflete o desrespeito às normas universais, no entanto, este comportamento é, muitas vezes, responsável por flexibilizar e agilizar as soluções, a criatividade e o improviso (OLIVEIRA, 2000). Para Freitas (1997) a atitude de um indivíduo, frente a situações em que consegue se adequar às várias circunstâncias, define-se o *jeitinho*, dinâmico, sagaz, que concilia normas, leis e regras visando alcançar os interesses pessoais.

O personalismo é compreendido por DaMatta (1986) como a base de construção do povo brasileiro. Com isso pode-se dizer que a conduta do indivíduo tanto de forma pessoal, quanto coletiva é influenciada pelas relações pessoais. Resultantes de afeição, consideração, respeito, e cordialidade, com a função de aproximar as

pessoas, essas relações formam uma legítima rede social capaz de dominar o indivíduo.

Conscientes desses traços da cultura brasileira, mesmo que muitas vezes ambivalentes, as organizações saem “da sua frieza tecnocrata para se personalizar, para assumir atributos humanos, para despertar paixões e seduzir”. Por vezes, essas relações vão além do âmbito funcional (FREITAS, 1997, p. 253).

Buscando apresentar o estilo brasileiro de liderar, Prates e Barros (1997, p. 56-57) realizaram um estudo com 2.500 dirigentes em 520 empresas brasileiras de médio e grande porte localizadas na região sul e sudeste do Brasil. Nesse estudo ficou perceptível a relação existente entre os traços culturais brasileiros e o modelo de ação cultural brasileiro, composto por quatro subsistemas; o “institucional (formal) e o pessoal (informal), o dos líderes e o dos liderados, apresentando traços culturais em comum e traços especiais, que articulam o conjunto como um todo”. Os principais traços culturais encontrados foram: concentração de poder; flexibilidade; paternalismo; dependência; lealdade às pessoas; personalismo; impunidade; evitar conflito; postura de espectador e formalismo.

Esses traços e a lógica descrita formam a essência do que chamamos de ‘Sistema de Ação Cultural Brasileiro’, cuja dinâmica tem como resultado global um estilo de ser brasileiro, uma construção nacional que a distingue de outras nações, por mais que se queira impor-lhes modelos de outros países. No âmbito organizacional, o resultado é um estilo Brasileiro de Administrar (PRATES; BARROS, p. 67, 1997).

Embora a maioria dos participantes do estudo de Prates e Barros (1997) tenha refletido esses traços culturais, determinando assim características importantes no estilo brasileiro de administrar, destaca-se que a aplicação do estudo ocorreu em apenas duas regiões, deixando de lado várias dimensões culturais do brasileiro.

Indo um pouco além, D'Iribarne (1989) buscou estudar em sua obra intitulada a Lógica da honra, diversos países, alcançando assim diferentes culturas. Diante disso, o autor destaca as diferentes maneiras que cada país tem para definir os seus direitos e os seus deveres, bem como, as formas de controle, cooperação, obediência

e oposição. Estudando as culturas nacionais, constata-se a orientação peculiar da influência desses traços culturais na eficiência do indivíduo na organização.

## **2.2 Cultura na percepção D'Iribarne**

Segundo D'Iribarne (2009) em cada sociedade, um universo de figuras e de narrativas históricas ou míticas estabelece a ligação entre as vivências pessoais e organizacionais, relacionadas com situações específicas, tais como suportar certa forma de autoridade, entre outras. Partindo destas situações típicas vai-se criando formas de dar sentido a algumas situações cruciais relativas à vida organizacional, como um reflexo de significado muito mais local, manifestando concretamente em situações singulares em cada organização. Isso implica no que se pode dizer do papel das culturas nacionais, argumenta o autor.

D'Iribarne (1989) revela ter seguido a antropologia da época para versar a respeito da cultura nacional nas organizações. Ao mencionar que as pessoas se encontram em um mundo de significações, o autor referencia ao fato do indivíduo decodificar, a todo instante, nas expressões, posturas, atividades diversas, além das palavras dos seus congêneres, expressando um linguajar particular. A cada uma dessas ações o indivíduo atribui código, pois a cultura corresponde antes de tudo, ao código, à linguagem. É por meio da cultura que as pessoas dão sentido ao universo em que se encontram inseridas e aos atos diários praticados. Assim, a cultura é a responsável por determinar, caracterizar, ligar e colocar em ordem, estabelecer princípios e classificar favorecendo que a sociedade seja estruturada em distintos grupos, que vão desde os grupos gerais, às classes profissionais. As estratégias decididas nos grupos sociais são orientadas pela cultura predominante no seu meio. Assim, influenciados pela cultura, os indivíduos defendem os seus interesses e os seus valores (MOTTA, 1997).

Desde a década de 80 D'Iribarne preocupou-se com estudos em organizações de distintos países, objetivando identificar os atributos da cultura nacional nas organizações (SOUZA; *et al.*, 2013). D'Iribarne (1989) defende que a cultura é um meio, pelo qual os atores sociais estabelecem suas relações e cooperam entre

si. O foco dos estudos concentra-se em apresentar a forma como os atores institucionais estabelecem categoricamente as obrigações dos envolvidos, como definem os objetivos, as escolhas dos diferentes métodos, como classificam os resultados, como recompensa e penaliza, levando em consideração os êxitos e os fracassos dos indivíduos nas organizações.

Baseado nos estudos de D'Iribarne (1989), Souza, Lucas e Torres (2011) resumiram oito categorias de análises encontráveis nas organizações: senso de dever; relações hierárquicas; percepção do controle; definição de responsabilidades; sanções; qualidade da cooperação, regulação e problemas, visando identificar essas práticas culturais. Essas categorias foram validadas no estudo de Nascimento (2014), e para fins desta pesquisa utilizou-se as definições das categorias apresentadas pelo referido autor.

Discorrendo sobre as categorias, o senso de dever compreende os questões motivacionais no desenvolvimento do trabalho. Observa a maneira como o trabalho é executado, retratando a obrigação versus o compromisso. Examina se realmente os indivíduos aderem aos valores organizacionais ou se apenas investem nos interesses pessoais. Se existe sentimento de pertencimento à organização, bem como orgulho e compromisso pelos resultados organizacionais.

As relações hierárquicas evidenciam a forma como é representado o poder nas organizações, levando-se em conta a legitimidade de quem o detém formalmente. Analisa as relações, a convivência e a comunicação existente entre os diferentes níveis hierárquicos, assim como entre os seus pares.

A percepção de controle retrata a concepção dos profissionais em relação aos métodos de controle organizacional. Analisa a conformidade e o consentimento às normas e a autoridade estabelecida. Refere-se ao entendimento sobre a liberdade de agir e a percepção a respeito das ações arbitrárias.

A definição de responsabilidades refere-se às distintas maneiras como são repartidas as atividades laborais na organização, seja o trabalho em grupo ou individual e a responsabilidade subjetiva ou objetiva. A responsabilidade objetiva utiliza como critério para a repartição das tarefas a formalidade e as normas estabelecidas. Já a responsabilidade subjetiva, utiliza os critérios informais para a

divisão das tarefas, baseada nas relações pessoais como as amizades, a fidelidade, os interesses e as crenças.

As sanções tratam sobre diversas formas de recompensas e punições que podem ser aplicadas aos trabalhadores diante dos resultados alcançados ou comportamentos dos profissionais no desenvolvimento do seu trabalho.

A qualidade de cooperação apresenta as particularidades das relações interpessoais nas atividades de trabalho. Essa categoria evidencia a forma como os empregados se portam na execução do trabalho individual ou coletivo, bem como a maneira como os conflitos são gerenciados, identificando se prevalece nessas relações de trabalho o individualismo ou o coletivismo.

A regulação contempla as ações de acordo e de moderação que gerenciam as atividades de trabalho, a execução de contratos e a gestão de interesses individuais e organizacionais.

A oitava categoria denominada 'problemas', não será abordada, pois ela se relaciona aos resultados da gestão nas organizações e, esse assunto, não foi tratado neste estudo.

A lógica dos estudos de D'Iribarne (1989) é a honra vivenciada e existente no ambiente social, por conseguinte replicado nas organizações. Não por razão, lei ou príncipe (poder), mas sim, por costumes e hábitos. A honra é definida pela tradição, a qual estabelece as responsabilidades precisas e a forma peculiar de ação dos grupos. Inseridos nesse contexto estão os líderes, atores principais envolvidos com as diversidades culturais presentes nos grupos organizacionais. A cultura influencia a maneira como o homem é governado e, por conseguinte, reflete nas organizações. No entanto, não se trata de uma réplica disseminada de forma global.

Segundo D'Iribarne (2003, p. 332) a cultura fornece imagens da comunidade que servem de referência às pessoas no mundo organizacional, ao mesmo tempo em que possibilita a avaliação da realidade em que elas vivem. Assim, os "sinais que fazem com que se reconheça a situação na qual se está envolvido, os gestos que convém fazer para este fim, as palavras que convém pronunciar variam de uma cultura a outra". D'Iribarne traz para as organizações, a responsabilidade que deve "fazer pender a balança num sentido ou no outro; fazer com que o pessoal se sinta fazendo par-

te, de acordo com a visão que prevalece localmente". É necessário que os gestores sejam vigilantes e observem os múltiplos traços culturais existentes no ambiente de trabalho, para o tratamento com os seus subordinados.

#### 4. METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se como qualitativa do tipo descritiva. A abordagem qualitativa, segundo Bogdan e Biklen (1994) possibilita o desenvolvimento do estudo *in loco* na percepção dos sujeitos envolvidos. A pesquisa descritiva, segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), busca conhecer e descrever a realidade, com isso, o pesquisador observa e interpreta os fenômenos encontrados na vida real (VIEIRA; RIVERA, 2012).

O grupo pesquisado foi composto por 11 gerentes do setor bancário, 12 do setor tecnológico, 09 do setor energético e 08 do setor industrial, totalizando 40 gerentes, sendo 21 homens e 19 mulheres. Os setores foram escolhidos devido a sua importância para o desenvolvimento da economia no estado de Minas Gerais. A identificação dos participantes se deu com a abreviação da palavra entrevista, E, seguida da sequência numeral, E1 até E40, obedecendo a ordem em que as entrevistas foram realizadas.

Em relação ao número de entrevistados, alguns autores mencionam que são necessários no mínimo 10 informantes para análise de estudos qualitativos (ATRAN; MEDIN; ROSS, 2005). Costa (2007) referencia que 20 entrevistados é o número alvo ideal. Fusch e Ness (2015) defendem que dependendo do caso um número menor de sujeitos pode ser suficiente. Guest, Bunce e Johnson (2006) destacam que não existe método de tamanho único para pesquisas qualitativas, pois estudos qualitativos não são universais. Assim, embasado em Guest, Bunce e Johnson (2006), diante da particularidade desta pesquisa, neste estudo considerou que 40 informantes constituem o número ideal para o alcance do objetivo proposto.

As entrevistas foram realizadas de acordo com a disponibilidade e local escolhido pelos participantes e com o consentimento dos entrevistados foram gravadas. Para a escolha dos participantes utilizou-se o critério de intencionalidade e acessibilidade (LAVILLE; DIONE, 1999). Ressalta-se que algumas entrevistas foram

realizadas *online*, devido o ambiente pandêmico da sociedade no momento da coleta de dados.

Visando estabelecer os limites da pesquisa e estudar somente o que contribui para o alcance do objetivo (GODOY, 2006), foi definido como unidade de análise, os traços da cultura nacional nas organizações. A coleta e análise dos dados foram estruturados a partir das categorias dos estudos de D'Iribarne, conforme figura 1:

Categorias de análises	Características
Senso de dever	Analisa como os atores se comportam frente ao cumprimento de suas atividades.
Relações hierárquicas	Analisa as relações existentes entre os distintos níveis hierárquicos.
Percepção do controle	Trata sobre o consentimento, a aceitação das normas e a liberdade para agir.
Definição de responsabilidades	Analisa a forma com ocorre a partilha das tarefas.
Sanções	Apresenta a forma como ocorre a premiação e punição dos empregados considerando as atividades desempenhadas.
Qualidade da cooperação	Analisa as relações interpessoais e a cooperação existente na equipe de trabalho.
Regulação	Refere-se aos acordos e ações de moderação que orientam a prática gerencial, a exemplo da gestão dos interesses e interesses individuais.

Figura 1: Categorias de análise do estudo de D'Iribarne (1989)

Fonte: Adaptado de Nascimento (2014).

Transcrição da gravação das entrevistas, agrupamento das respostas de acordo com as categorias propostas a partir dos estudos de D'Iribarne (1989) foram os próximos passos adotados no tratamento dos dados. Com os dados agrupados, foi realizado o tratamento dos conteúdos das entrevistas, por meio de uma tabulação qualitativa, considerando a frequência de relatos referentes às categorias de análise, revelando o que foi mais comumente proferido pelo grupo pesquisado. Na última etapa da análise realizou-se a interpretação dos dados (BARDIN, 1979). Durante a análise, nos relatos dos entrevistados percebe-se que a soma dos dados apresentados, muitas vezes é superior a 100%, isso porque a pesquisa permitiu que os entrevistados dessem mais de uma resposta.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Com o objetivo proposto de analisar os traços da cultura nacional nas organizações, a tabela 1 apresenta a caracterização dos participantes pesquisados, identificados pela abreviação da palavra

entrevistado, E, seguida da sequência numeral, respeitando a ordem em que as entrevistas foram realizadas.

*Tabela 1 - Caracterização dos gerentes entrevistados E1 – E40*

Sexo	Entrevistado	Total
Masculino	E1; E2; E3; E4; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E21; E22; E23; E24; E25; E26; E27; E28; E29; E34; E40	21
Feminino	E5; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E30; E31; E32; E33; E35; E36; E37; E38; E39	19
Total geral		<b>40</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Em relação à faixa etária do grupo pesquisado, dez gerentes possuem idade entre 20 a 30 anos, doze têm idade entre 31 a 40 anos, cinco têm idade entre 41 a 50 anos e treze gerentes possuem idade superior a 50 anos.

Quanto ao tempo de atuação na função gerencial, os dados do estudo mostraram que mais da metade do grupo pesquisado (vinte e três) exercem o cargo atual entre 01 a 05 anos. No período de 06 a 10 anos, foram identificados dez profissionais, e sete dos profissionais estão no cargo atual no período correspondente entre 11 a 15 anos. Embora boa parte dos entrevistados ocupe o cargo atual em um tempo relativamente pequeno (até 05 anos), já é um tempo considerável para analisar a percepção destes gerentes sobre os traços culturais organizacionais. Isto é confirmado por Hofstede; Hofstede e Minkov (2010) ao enfatizarem que a pessoa ao iniciar a sua atividade profissional, começa a assimilar a estrutura cultural, como forma de adequar-se e sobreviver aos desafios e demandas organizacionais.

#### ***4.1 Traços da cultura nacional nas práticas gerenciais***

A cultura organizacional, na perspectiva de Schein (1982), pode ser compreendida como o conjunto de valores que sustenta a forma de agir e atuar dos membros da organização; de artefatos expressos por manifestações físicas, comportamentais e verbais e de pressupostos básicos que prescrevem a forma de realizar as atividades na organização.

Esses valores, artefatos e pressupostos básicos são assumidos pelos membros da organização como delineadores de conduta da ação, na prática organizacional. Fleury e Fischer (1989, p. 117) acrescentam que “os elementos simbólicos possuem capacidade de ordenar, atribuir significados e construir a identidade organizacional”.

Como resultados desta conduta da ação, nesta pesquisa foram identificados e apresentados na tabela 2, onze tipos de valores que norteiam o dia a dia na organização e que são assumidos pelos gerentes entrevistados, tais como, responsabilidade pelos resultados (44% das respostas), ética profissional (43% das respostas), capacitação e desenvolvimento pessoal (40% das respostas), cooperação (39% das respostas), hierarquia e controle (36% das respostas), bom atendimento e foco no cliente (28% das respostas), paternalismo (17% das respostas), orientação para pessoas (17% das respostas), inovação e excelência técnica (15% das respostas), comprometimento (12% das respostas) e sustentabilidade (6% das respostas).

*Tabela 2 - Valores que norteiam a organização  
na percepção dos entrevistados*

Itens discriminados	%
Responsabilidade pelos resultados	44
Ética profissional	43
Capacitação e desenvolvimento pessoal	40
Cooperação	39
Hierarquia e controle	36
Bom atendimento e foco no cliente	28
Paternalismo	17
Orientação para pessoas	17
Inovação e excelência técnica	15
Comprometimento	12
Sustentabilidade	6

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Nota: A soma da frequência das respostas é superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.

A tabela 3 apresenta alguns valores presentes na cultura organizacional que podem influenciar a gestão das organizações, assim, faz-se necessário conhecer e entender até que ponto os valores elencados pelos gerentes entrevistados relativos à proximidade entre as pessoas (70% das respostas), uso do jeitinho (36% das respostas), dificuldade de dar feedback negativo (17% das respostas), falta de planejamento e improviso (18% das respostas), burocracia (15% das respostas), ambiente relapso com entrega de resultados (15% das respostas), dedicação profissional (12% das respostas) e a valorização do estrangeirismo (12% das respostas), facilitam ou dificultam a busca por melhores resultados, uma vez que eles impactam positivamente ou não, no alcance dos objetivos organizacionais.

*Tabela 3 - Valores que influenciam a gestão da organização na percepção dos entrevistados*

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Proximidade entre as pessoas	70
Utilização do jeitinho	36
Falta de planejamento e improviso	18
Dificuldade de dar feedback negativo	17
Burocracia	15
Ambiente relapso com entrega de resultados	15
Dedicação profissional	12
Valorização do estrangeirismo	12

Aqui as pessoas têm um relacionamento muito bacana, assim entre elas (...), existe uma liberdade muito grande entre os funcionários e a diretoria, (...) é uma empresa que cria aquele ambiente mais familiar igual brasileiro é acolhedor (E3).

Tem sempre um jeitinho, um pouco complicado. (...) porque a gente sempre dá um jeito de fazer a coisa não organizada andar. [...] (E19).

Nota-se, por meio destes resultados, uma lógica cultural das práticas organizacionais influenciadas pela cultura nacional, permitindo associá-las a algumas dimensões de análise do modelo de D'Iribarne (1989) tais como: o senso de dever, as relações hierárquicas, a percepção de controle, a atribuição de responsabilidades e, a qualidade da cooperação, representadas, nesta pesquisa, pela responsabilidade dos gerentes entrevistados pelos resultados organizacionais, pela hierarquia e controle presente nas organizações pesquisadas e pela prática da cooperação no ambiente laboral. Segundo D'Iribarne (2003), a cultura fornece imagens do grupo, que são utilizadas como referência para os indivíduos no ambiente organizacional, favorecendo a avaliação do contexto em que elas estão inseridas.

#### **4.2 O senso de dever nas organizações**

Nessa categoria buscou-se analisar a percepção dos gerentes sobre o compromisso e o empenho dos funcionários na execução dos trabalhos na organização.

Os dados dispostos na tabela 4 apontam para a existência de uma percepção coletiva sobre o entendimento do senso de dever, sendo percebido nas organizações pela quase totalidade (95% das respostas) dos gerentes. Os entrevistados destacaram em 54% das respostas que percebem o senso de dever por meio da responsabilidade de cada um; pelo cumprimento do que é imposto pela organização, revelando uma internalização das obrigações presente em 51% das respostas e pelo cumprimento de prazos e metas observados em 31% das respostas.

*Tabela 4 - Percepção dos gerentes entrevistados sobre o senso de dever*

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Existe senso de dever	95
Por meio da responsabilidade de cada um	54
Pelo cumprimento do que é imposto pela organização	51
Pelo cumprimento de prazos e metas	31

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: A soma da frequência das respostas é superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Ah, sim. Por exemplo: cumprimento de horário, (...), cumprimento de metas, (...). Você tem uma obrigação junto à instituição e essas obrigações que te passam, e essas metas que te passam elas devem ser cumpridas, [...] (E12).

Notou-se também, alguns traços que vão além do simples cumprimento das responsabilidades. Alguns gerentes destacaram a percepção do senso de dever no compromisso e engajamento, bem como no orgulho dos empregados em trabalhar na empresa.

[...] a gente tem o orgulho de ser (da empresa), (...) acreditar no que a gente faz, (...) no que a gente vende e ter orgulho [...] (E14).

De outra forma, houve relato de entrevistado sobre a inexistência do senso de dever, cabendo ao gerente, nesses casos, o papel de ativador deste processo na organização. Identificou-se assim, que algumas mudanças vêm ocorrendo na forma de cumprir o senso de dever, uma vez que os gerentes apontaram a satisfação no cumprimento de tarefas em detrimento do cumprimento de prazos.

É eu acho que ao longo dos anos esse senso de dever tem tido uma mudança, hoje, as pessoas gostam de cumprir tarefas não de cumprir prazos em tempos de trabalho (...) os empregados, os trabalhadores de uma forma geral eles sabem que eles têm uma tarefa a fazer ou muitas tarefas a fazer independente dessa questão de horário, (...) períodos fixos, locais fixos [...] (E26).

O compromisso e a responsabilidade no cumprimento das obrigações assumidas com a organização, foi destacado como características no cotidiano dos gerentes entrevistados. São valores apreendidos e reproduzidos pelo grupo pesquisado, mesmo diante das mudanças contemporâneas. Hofstede; Hofstede e Minkov (2010) destacam que esses valores são aprendidos ainda na infância e quando o indivíduo inicia a sua vida profissional, traz essa estrutura cultural aprendida nos processos de socialização anteriores.

Olha, isso vem da criação (...). Dos meus pais, e..., depois passando para o aprendizado (...) com a esposa, (...) O que eu aprendi com a família, me dá esse retorno. (...) sem dúvida, responsabilidade, comprometimento, os traços assim... mais importantes (E11).

No ambiente de trabalho, esses traços contribuem para a formação da cultura organizacional, sendo percebidos pelos gerentes no cumprimento das obrigações tanto dos seus subordinados, quanto dos próprios entrevistados, ao se comprometerem com a realização das suas atribuições diárias.

#### **4.3 As relações hierárquicas**

Essa categoria visou identificar a maneira como é exercido o poder na organização e as formas de convivência existentes entre os profissionais com os diferentes níveis hierárquicos (D'IRIBARNE, 1989).

A maioria das respostas dos entrevistados enfatizou que a hierarquia é bastante presente nas organizações. Mas, discorrendo sobre essa temática com os gerentes, grande parte destacou que as organizações buscam estreitar as relações com os subordinados, investindo em uma comunicação mais aberta entre os níveis hierárquicos, mesmo existindo outras formas de controle.

[...] existe a hierarquia que é a mesma, o organograma é o mesmo, a diretoria, a superintendência e as áreas (...) os supervisores, mas a forma de tratamento é bem diferente. Então a facilidade que hoje as pessoas têm de lidar com o gerente, com os superintendentes, isso mudou bastante [...] (E23).

[...] o que eu vejo assim, de positivo aqui é que é tudo muito próximo, então eu estou sempre muito próxima do meu superintendente, é muito próximo de eu falar até com o diretor, (...) a gente vê essa hierarquia muito próxima [...] (E20).

O discurso dos entrevistados espelham o traço cultural apresentado por DaMatta (1986) quando menciona que as relações pessoais, resultantes de afeição, consideração, respeito e cordialidade, constroem uma rede social, visando aproximar e, ao mesmo tem-

po, dominar as pessoas. Muitas vezes, essas relações vão além do âmbito profissional (FREITAS, 1997). Assim, embora a hierarquia seja bastante presente nas organizações do grupo pesquisado, as relações hierárquicas têm destoado do traço cultural apontado na sociedade brasileira.

#### **4.4 A percepção do controle**

A percepção do controle trata sobre o consentimento, a aceitação das normas e a liberdade para agir (D'IRIBARNE, 1989).

Os gerentes pesquisados informam que há na organização várias formas de controles e, em alguns casos, controles rígidos e para todos. Entre os meios de controles apontados pelos gerentes destacam-se: (35% das respostas) meios tecnológicos, (câmeras, sistemas, e-mail, intranet, entre outros); (31% das respostas) registro de entradas e saídas; (29% das respostas) avaliação de desempenho; (27% das respostas) reuniões gerenciais; (27% das respostas) controle de entrega de resultados e (21% das respostas) controle financeiro.

*Tabela 5 – Formas de controle utilizadas pelas organizações na percepção dos entrevistados*

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Meios tecnológicos	35
Registro de entradas e saídas	31
Avaliação de desempenho	29
Reuniões gerenciais	27
Controle de entrega de resultados	27
Controle financeiro	21

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: A soma da frequência das respostas é superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Todavia, os controles podem ser ludibriados, mas essa colocação não reflete a percepção da maioria dos entrevistados, uma vez que algumas (25% das respostas) das respostas apresentadas apontaram para a existência de dissimulação das regras pelos funcionários.

[...] elas tentam assim é... achar furos na regra de alguma forma, até criar uma forma de burlar a regra [...] (E7).

Dissimula, dissimula... Tem cara que fala que está passando mal, a pessoa fala que não pode..., a mentira..., (...) mentira é a pior que tem, porque a pessoa fala, (...) passa uma informação para o cliente e para você passa outra (E10).

A maioria dos gerentes entrevistados, entretanto, acredita que exista uma aceitação ou conformismo com as regras que são repassadas para os empregados. Para isso as organizações utilizam procedimentos variados no processo de doutrinação das regras organizacionais. Além do treinamento, material impresso e reuniões, há também os meios tecnológicos como: Intranet, e-mail, portal, aplicativo, áudio conferência, Skype, entre outros, que ganham destaque nesse processo.

Percebe-se, dessa forma, a manutenção do controle, mas com mudanças significativas nas formas de garantir sua execução, bem como, a manutenção da característica cultural de apego às leis e normas, enfatizadas por Prates e Barros (1997).

#### **4.5 Definição de responsabilidades**

A definição de responsabilidades proposta por D'Iribarne (1989) enfatiza a forma como as tarefas são distribuídas no ambiente organizacional. Ao transpor essa definição para a realidade dos gerentes entrevistados, a atribuição de responsabilidades pode ser analisada por meio de uma perspectiva explícita ou formal. Esta perspectiva corresponde a um conjunto de elementos impostos pela organização (39% das respostas), como o código de ética e de conduta (18% das respostas) e, por meio de muitas regras específicas (17% das respostas), como pode ser observado nos relatos dos entrevistados.

[...] muito cumpridores das regras, das normas. (...). Nós temos um código de ética (E4).

Regras e normas, sempre digo que são feitas para cumprir, (...) é facultado a empresa estabelecer suas normas e regras (...) regras servem para serem cumpridas por todos (E27).

A tabela 6 mostra que as atribuições de responsabilidades passadas pelos gerentes aos subordinados são realizadas por meio de reuniões e treinamentos tanto presencial, quanto online (96% das respostas), disponibilizadas na intranet (59% das respostas), formalizada em papel, ou seja, no formato impresso com possibilidade de acesso do funcionário, como é o caso do código de ética e de conduta (51% das respostas), encaminhadas via e-mail (35% das respostas), além da utilização de atas de comunicação e de auditoria.

*Tabela 6 - Forma como as tarefas são distribuídas  
no ambiente organizacional*

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Por meio de reuniões e treinamentos	96
Disponibilizadas na intranet	59
Formalizada em papel	51
Encaminhadas via e-mail	35

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: A soma da frequência das respostas é superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Eles são passados através de reuniões (...). Atos normativos... Treinamentos, aqueles treinamentos a distância (E11).

Através de e-mails (...). Atos normativos (...) são repassados toda vez que há alguma mudança (E12).

[...] isso está dentro da intranet. É... Quando necessário o gestor comunica também alguma coisa, (...) de certa forma a intranet corporativa ela faz essa função (E34).

Constatou-se nas organizações pesquisadas, critérios objetivos, em que se utiliza a formalidade e normas para a divisão das tarefas. Esses achados corroboram o que Prates e Barros (1997) mencionam sobre o brasileiro em relação à valorização das normas estabelecidas e escritas, as quais regulam o comportamento e norteiam os hábitos cotidianos.

#### 4.5 Sanções

D'Iribarne (1989) enfatiza que as sanções são representadas pela gestão de recompensas bem como pelas punições praticadas no âmbito organizacional, considerando a forma como as atividades são desempenhadas pelos indivíduos em seu cotidiano de trabalho.

Em relação à gestão de recompensas destinada aos subordinados, a tabela 7 aponta que a frequência dos relatos dos gerentes entrevistados sugerem três tipos que assumem contornos distintos: a que se relaciona com o reconhecimento simbólico (63% das respostas) materializado por meio de recebimento de certificados, de placas, de medalhas e/ou de troféus, elogios em público, encaminhamento de e-mail ao subordinado que teve atuação de destaque na empresa, entre outros, simbolizando o agradecimento organizacional pelo trabalho desenvolvido pelo empregado; a que diz respeito ao reconhecimento financeiro (24% das respostas) concretizado pelas gratificações, bonificações, participação nos lucros e/ou resultados; e, a que diz respeito à promoção (24% das respostas) consubstanciada pela ascensão profissional.

*Tabela 7 - Sanções representadas pela gestão de recompensas, segundo os entrevistados*

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Reconhecimento simbólico	63
Reconhecimento financeiro	24
Promoções	24

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: A soma da frequência das respostas é superior a 100% por permitir aos entrevistados darem mais de uma resposta.

[...] tem (...) o reconhecimento através de..., às vezes, de medalhas, troféus, (...) e gratificações [...] (E28).

[...] hoje é um programa de desempenho gratificado. Então você tem a possibilidade de ganhar um salário a mais, a cada semestre, (...) pela superação do seu desempenho [...] (E34).

[...] uma ascensão. A ascensão depende muito da avaliação do desempenho (E22).

Certas situações cruciais em relação à vida organizacional refletem significados locais, os quais manifestam circunstâncias singulares de cada organização (D'IRIBARNE, 2009). Neste estudo, observou-se a existência de aplicação de sanções (recompensas), as quais, mesmo apresentando singularidades organizacionais, buscam reconhecer, de forma individual, o funcionário que sobressai em suas atividades diárias. Essa prática concorda com Persch (2017) ao mencionar que a busca por recompensas, promoções e reconhecimentos pelos êxitos alcançados pessoalmente, são situações ocorridas nas organizações, onde é perceptível a presença do traço cultural do individualismo. Segundo DaMatta (1997) e Freyre (2003) o traço cultural do individualismo é uma herança do período da escravidão, pois nas fazendas o sentimento dominante era individualista, diferentemente da vivência nas senzalas que refletia o coletivismo.

No que concerne à gestão relativa às punições, nota-se nesta pesquisa, que esse tipo de sanção possui caráter disciplinar e educativo, na medida em que tenta alinhar o comportamento dos subordinados, muitas vezes descrito no código de conduta e de ética, com os valores organizacionais. Isso é evidenciado nos relatos da maioria dos gerentes entrevistados, ao explicitarem diferentes ações tomadas em decorrência de atitudes e/ou comportamentos considerados inapropriados.

Nesse contexto, as sanções se subdividem em dois procedimentos: formais e informais. No primeiro, o subordinado é punido, com advertências verbais e escritas (44% das respostas), financeira em detrimento do corte de benefícios (17% das respostas), bem como pelo bloqueio da ascensão profissional, suspensão, demissão/destituição do cargo, entre outros. O segundo é mediado pelos gerentes por meio do *feedback* diário (39% das respostas), entre outros.

*Tabela 8 - Sanções disciplinar e educativa, segundo os entrevistados*

<b>Procedimentos</b>	<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Formal	Advertências verbais e escritas	44
	Corte de benefícios	17
Informal	Feedback diário	39

Fonte: Dados da pesquisa

A punição é da mesma maneira, do mesmo jeito que dá, pune. Se você faz alguma coisa errada, você leva alguma advertência pelos processos que você fez (E30).

[...] Existe uma advertência por escrito, que ela vai para a ficha do empregado. Ela fica registrada. Quer dizer, ela vai para o histórico dele na empresa (E4).

[...] no dia a dia o gestor vai dando retorno para a pessoa e se ela não se enquadrar depois de um tempo (...) ela é desligada. (E35).

Todavia, pela frequência dos discursos de alguns gerentes entrevistados (25% das respostas) evidenciou-se a negação da prática da sanção punitiva atribuída aos subordinados pela organização, julgando-a como “palavra pesada”, ou seja, inadequada ao ambiente organizacional.

[...] essa punição ela não existe. O que existe, é o fato da gente cumprir (...) dá o seu melhor. (...) mas punição mesmo seria uma palavra muito pesada e que realmente não tem uma punição para isso (E28).

Percebe-se a sensibilidade do gerente centralizando os seus esforços de forma a alcançar os objetivos da organização (PINHO; SILVA; RAMOS, 2020), ignorando a existência da punição mesmo ela estando presente no seu cotidiano, compreendendo-a como merecimento do dever não cumprindo, mas mantendo as características do personalismo da cultura nacional (DAMATTA, 1986).

#### **4.6 Qualidade da cooperação nas organizações**

A qualidade da cooperação analisa a lógica cultural da organização em função de suas práticas (D'Iribarne, 1989), considerando as relações entre diferentes níveis, tais como: entre os pares, entre as equipes de trabalho, entre os setores, etc.

É ressaltado nos relatos de 70% das respostas dos gerentes entrevistados a existência da prática da cooperação nas organizações onde estão inseridos. Isso é evidenciado pela forma como a cooperação é organizada para evitar, entre outras questões, o engessamento entre os setores da empresa, além de mudanças no layout para dar maior proximidade entre as pessoas.

100%!! Isso é o lema. Equipe cooperativa (...) Porque a gente trabalha com a demanda das pessoas, dos projetos (...) aí quando eu vejo que tá acumulando muito para uma pessoa, (...) um passa para o outro, o outro ajuda, divide o trabalho, é um ambiente cooperativo [...] (E 38).

[...] a gente busca trabalhar em equipe para poder buscar essa cooperação, e ter um melhor resultado (E9).

Semelhante ao individualismo, o coletivismo também é um traço cultural proveniente do período da escravatura, a vivência nas senzalas segundo DaMatta (1997) e Freyre (2003) refletia o coletivismo. Esse traço cultural, presente nas organizações demonstra que embora o funcionário almeje e busque os interesses pessoais, reconhece que a superação de desempenho do coletivismo, favorece ainda mais a organização. Como menciona Barnard (1938) a cooperação é uma prática que os gestores devem desenvolver, para garantir os resultados da organização.

Assim, as relações de cooperação são colocadas pelos entrevistados como um dos valores da organização, sendo essa prática cobrada inclusive, como requisito na avaliação de desempenho, podendo, ainda, ser desenvolvida por meio de treinamento.

[...] A organização mesma já promove este tipo de cooperação, (...). Então, por exemplo, eu estou aqui muito bem, bombando de resultado e você não está, isto vai me impactar de alguma forma. Então... é bom para mim te ajudar também, entendeu? [...] (E34).

Existe. Até porque nesse sistema de avaliação de desempenho, este é um requisito (...) Se trabalhou em equipe, se é cooperativo [...] (E6).

[...] a gente busca trabalhar em equipe para poder buscar essa cooperação, e ter um melhor resultado (E9).

Notou-se, entretanto, a existência de um modo próprio/particular de realizar o trabalho nas organizações, presentes em 30% dos relatos dos gerentes entrevistados.

[...] não é uma coisa que eu vejo de uma forma geral (...). Existe uma cooperação, eu acho, mas isso é muito de cada pessoa, [...] (E5).

Essa situação ela é um pouco complicada, porque muitas pessoas gostam de receber cooperação, mas cooperar não [...] (E40).

Nessa ótica, a prática da cooperação é entendida pelos entrevistados de forma relativa, ao explicitarem que trata-se de um processo complicado e que precisa ser melhor desenvolvida pelos membros na organização.

#### **4.7 Regulação nas organizações**

A regulação se configura como acordos e ações de moderação que permeiam as regras organizacionais e que orientam a prática gerencial (D'IRIBARNE, 1989), tais como a gestão dos interesses organizacionais e dos interesses individuais.

Os relatos dos gerentes entrevistados evidenciam situações de regulação que se sobrepõem. Em primeiro lugar, os gerentes entrevistados priorizam atender os interesses da organização, identificados em 89% dos relatos, tornando os interesses individuais secundários (31% das respostas), apesar de importantes.

Vêm os da organização por que (...) a nossa profissionalidade primeiro (...), depois que vem o nosso pessoal (E32).

Da organização. (...) primeiro eu tenho que pensar no contrato de trabalho que eu tenho (...) eu estou aqui pra atendê-lo, eu tenho horas dedicadas aqui pra atender esse interesse da organização [...] (E6).

De outra forma, há a percepção daqueles gerentes que acreditam que tanto os interesses pessoais, quanto os interesses organizacionais podem ser entendidos como uma via de mão dupla, portanto, precisam estar alinhados (31% das respostas), bem como a percepção de outros gerentes que entendem que o alcance dos interesses pessoais depende substancialmente do alcance dos interesses organizacionais (30% das respostas).

Então em primeiro lugar eu trabalho para a instituição e depois para os meus interesses porque isso é consequência (...), eu sendo bem realizada no meu trabalho minha realização pessoal é consequência (E12).

A depender do comportamento dos subordinados frente a algumas regras da organização e para que haja aceitação às orientações e obediência às regras para manter os interesses organizacionais, faz-se necessário que os gerentes busquem ações de moderação, de maneira a fazer com que os empregados articulem o trabalho com o viver em grupo na organização, afastando conflitos explícitos.

Sobre as ações realizadas pelos gerentes entrevistados para garantirem a adesão dos subordinados aos interesses da organização, quando da observância de insatisfação em relação às demandas apresentadas, ficou evidenciado que eles buscam a prática do diálogo, deixando claro, a existência de uma cultura de respeito à hierarquia estabelecida na organização.

[...] Sempre procurando o diálogo, eu acho que é a melhor forma de você conseguir conduzir a equipe (E2).

Tal procedimento cultural também é explicado por processo e modelo de liderança. É um processo de socialização para manter a ideologia organizacional. Esse processo de regulação demonstra a forma que os gestores encontram para garantirem a subordinação, refletindo segundo a cultura, o jeitinho como apresentado por Freitas (1997), em que o indivíduo consegue se adequar as diversas situações, conciliando normas, leis e regras, visando garantir os interesses pessoais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou analisar os traços da cultura nacional nas organizações, considerando as práticas gerenciais e as categorias propostas a partir dos estudos de D'Iribarne (1989).

Para tanto realizou-se uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva, por meio de entrevistas com 40 gerentes atuantes na função. O roteiro de entrevista semiestruturado teve por base as categorias originadas dos estudos de D'Iribarne (1989), a saber: senso de dever; relações hierárquicas; percepção do controle; definição de responsabilidades; sanções; qualidade da cooperação e regulação.

Os resultados obtidos apontaram uma percepção coletiva do senso de dever, abordado pela maioria dos gerentes entrevistados. Mesmo diante das mudanças contemporâneas em relação ao cumprimento dos deveres, destaca-se nessa análise, os valores, compromisso e responsabilidade, como características das práticas diárias dos gerentes entrevistados, resultado das vivências sociais anteriores, refletido na cultura das organizações pesquisadas.

As relações hierárquicas das organizações pesquisadas espelham o traço cultural baseado nas relações pessoais. Embora a maioria dos gerentes entrevistados manifeste a presença da hierarquia, foi destacado que as organizações vêm investindo no estreitamento das relações com os subordinados, com uma comunicação mais aberta entre os diferentes níveis hierárquicos.

Observou-se que há nas organizações pesquisadas diversos tipos de controle, no entanto, embora estes controles, em alguns casos, possam ser ludibriados, os dados indicaram boa aceitação dos controles organizacionais. Sobressai, dessa forma, o apego às leis e normas como traço cultural nacional ainda presente nas organizações, mas operacionalizado e, algumas vezes, intensificado com o auxílio das novas tecnologias digitais.

A definição de responsabilidades é outra categoria que corrobora a questão da valorização das normas estabelecidas. Percebeu-se assim, que nas organizações estudadas, as normas estabelecidas e escritas norteiam as práticas organizacionais, independente do segmento/ramo de atuação das organizações pesquisadas.

Em relação às sanções, constatou-se que estas são aplicadas pelas organizações pesquisadas tanto para a gestão de recompensas,

quanto para punições. A aplicação de recompensas é realizada por meio de reconhecimentos simbólicos, financeiros ou por promoções, observando-se a presença do traço cultural do individualismo, em que o funcionário é motivado a superar o seu desempenho visando o alcance das recompensas individualizadas. A punição, apresentou um discurso disciplinar e educativo, na medida em que tenta alinhar o comportamento dos subordinados com os valores organizacionais, mas sem manifestar-se como punição.

Oriundo do período da escravatura, na vivência das senzalas, a qualidade de cooperação, além de ser um traço cultural presente nas organizações, integra os seus valores cotidianos. Neste caso, em situações que não se perceba a cooperação, os gestores devem investir os seus esforços na busca por essa prática, pois essa ação é uma das principais responsáveis pelos resultados organizacionais.

Quanto a regulação dos interesses que permeiam nas organizações, os dados revelam que a regra principal na percepção da maioria dos entrevistados é o alcance dos interesses organizacionais. Compreendendo-se que os interesses individuais é consequência dos interesses organizacionais, os gerentes trabalham de forma a garantir a subordinação dos seus funcionários. E nesse caso, sobressai, o jeitinho, um dos traços da cultura nacional, para garantir essa subordinação. Conciliando interesses, normas e leis, os gerentes demonstram que a prática do diálogo é uma forma de alcançar a adesão dos seus subordinados às regras e normas impostas pelas organizações.

As principais contribuições deste estudo apontam para a dificuldade de se estabelecer variáveis isoladas e determinadas para estudar cultura nas organizações. Constata a existência da força da cultura nacional nas práticas organizacionais. Mesmo que lenta, a cultura nacional passa por mudanças e essas sinalizações transparecem na cultura organizacional. Observa-se a forte influência da tecnologia nos modos de se fazer e de ser nas organizações, com possíveis desdobramentos ainda não dimensionados. No entanto, o mais contagiante é o próprio indivíduo que não apenas reproduz a cultura organizacional apreendida, mas também produz formas diferentes de referenciar-se a esta cultura, criando não somente jeitinhos de se adaptar, mas forçando, muitas vezes, o inovar gerencial e organizacional.

Sugere-se que estudos futuros procurem entender a cultura organizacional dentro de novos parâmetros, com novos modelos de análise e aprofundar essa relação imperiosa da cultura nacional nas práticas organizacionais levando-se em consideração as práticas culturais locais e regionais.

## REFERÊNCIAS

- ATRAN, S.; MEDIN, D.; ROSS, N. The cultural mind: Environmental decision making and cultural modeling within and across populations. *Psychological Review, Los Angeles*, v. 112, n. 4, p. 744-776, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. Lisboa: 1979.
- BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Harvard university press Cambridge, Massachusetts, and London, England. 1938.
- BOGDAN, R.; BIKLEN. S. **Investigação qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.
- BONNEWITZ, P. **La Sociologie de P. Bourdieu**. Paris: Presses universitaires de France. 1988.
- BOURDIEU, P. **O senso prático**. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.
- BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. Social representations in intercultural context: the daily life of three Brazilian subsidiaries of multinational companies. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018
- CALDAS, Miguel P.; JUNIOR, Thomaz Wood. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. Editora Atlas, 1999.
- CASTRO, C. L.; SOUZA, E. C. L.; NOGUEIRA, F. Culture and Entrepreneurial Attitude and the Innovation Dimension in Brazilian Companies. *Journal of Inspiration Economy*. J. Ins. Econ Vol. 2, No. 2, 63-77. 2015.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.
- COSTA, A. M. N. **O campo da Pesquisa Qualitativa e o Método de Explicação do Discurso Subjacentes (MENDS)**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro 2007
- DAMATTA, R. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.
- DAMATTA, R. **A casa e a rua**. Rio de Janeiro: Rocco, 5.ed. 1997.
- DIAS, G.; RODRIGUES, M. E.; HILAL, A. V. G.; SZUCHMACHER; A. L.; LOPES, V. A cultura brasileira no olhar do estrangeiro: percepções de alunos de um MBA internacional no rio de janeiro. *Alcance*, vol. 24 – n. 4, p. 554-573 out./dez. 2017.
- D'IRIBARNE, P. **La logique de l'honneur** Gestion des entreprises et traditions nationales Publié aux éditions du Seuil, Paris, 1989.

- D'IRIBARNE, P. Práticas modernas de gestão inseridas nas culturas do terceiro mundo. *Civitas. Ciências Sociais*, v. 3, n. 2, p. 327-337. 2003.
- D'IRIBARNE, P. National Cultures and Organisations in Search of a Theory: an Interpretative Approach. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 9, n. 3, p. 309 – 321, 2009.
- FENILI, R. R. **Desempenho em processos de compras e contratações públicas: um estudo a partir da inovação e das práticas organizacionais**. 2016. XXIII, 340 f., II. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília, 2016.
- FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FRAGA, M. S.; CARMO, A. A.; SOUSA, A. S. Racionalidades na gestão cultural e seus paradoxos. Seminários em Administração, XX, 2017. São Paulo, **Anais...**São Paulo: SEMEAD, 2017.
- FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel. (Orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**, São Paulo: Atlas, 1997.
- FREYRE, G. **Casa grande e senzala**. Rio de Janeiro: Global editora, 48. ed., 2003.
- FUSCH, P.; NESS, L. *et al.* Are we there yet? Data saturation in qualitative research. 2015. **The Qualitative Report**, v. 20 n. 9, p. 1408 -1416, jul. a set. 2015.
- GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo**. In: GODOY, Christiane Kleinübing *et al.* (org). Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field methods**, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006.
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE G. J.; MINKOV, M. **Culture and Organizations: Software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 2010.
- HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo. Horizonte: UFMG 1999.
- MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. V. 5. São Caetano do Sul: Difusão, 2018.
- MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- MUZZIO, H.; COSTA, F. J. Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional. **Cadernos Ebape. BR**, v. 10, n. 1, p. 146-161, 2012.
- NASCIMENTO, M. A.; GUILLAUMON, S.; COSTA, C. C. B. Bancos e a Cultura Nacional: Hofstede no Brasil. **Estudios sobre las Culturas Contemporáneas**, v. 25, n. 50, p. 141-162, 2020.
- NASCIMENTO, T. G. **Desempenho profissional: relações com valores, práticas e identidade no serviço policial**. 2014. XIX, 581 f., II. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília, 2014.
- OLIVEIRA, P. T. **Características culturais nacionais e ciclo de vida organizacional: um estudo em empresas do setor alimentício do Paraná**. 163 f. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2000.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B.T. **O estilo brasileiro de administrar**. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. *Cultura Organizacional e cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

PERSCH, L. L. **Retenção de profissionais e a influência da cultura nacional: um estudo em uma multinacional italiana**. 2017. 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2017.

PINHO, A. P. M.; SILVA, M. R.; RAMOS, Nathália. Cognições Gerenciais sobre Práticas Gerenciais Inovadoras e Gestão de Pessoas. **Revista de Psicologia**, v. 11, n. 1, p. 49-58, 2020.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**.3.ed. San Francisco: Jossey Bass: 1982.

SILVA, A. L.; VIEIRA, A. M.; CLARO, J. A. C. S. Gestão escolar e competências gerenciais: um estudo em instituição pública de ensino. **Debates em Educação**, v. 13, n. Esp2, p. 512-533, 2021.

SOUZA, E. C. L.; LUCAS, C. C.; TORRES, C. V. Práticas Sociais, Cultura e Inovação: Três Conceitos Associados. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n. 2, p. 210-229, 2011.

SOUZA, E. C. L.; CASTRO, L. C.; FENILI, R. R.; FARIAS, R. M. C. Internacionalização de organizações: propostas de análise à luz da cultura. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 1, 2013. p. 139-151.

SOUZA, J. B.; SACOMANO, J. B.; KYRILLOS, S. L. **Sustentabilidade empresarial e cultural organizacional sob a ótica das relações intraorganizacionais**. Ten years working together for a sustainable future, p. 1-9, 2017.

TOMÉ, A. S.; VIEIRA, A. M. Cultura organizacional e formação identitária: um estudo com gerentes do setor bancário. **Caderno de Administração**, v. 25, n. 2, p. 44-57, 2017.

VIEIRA, A. M.; RIVERA, D. P. B. A Hermenêutica no Campo Organizacional: duas possibilidades interpretativistas de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 44, p. 261-273, 2012.

VIEIRA, T. P.; SILVA, M. A. Gilberto Freyre, “cultura nacional” e a antropologia brasileira: revisões e contribuições de um passado incompreendido. **Anais...** Congresso internacional de antropologia Iberoamericana Culturas ibéricas y mestizaje en América, África y Oriente, Salamanca, Espanha, 2010.

Recebido em: 13-9-2021

Aprovado em: 9-10-2022

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>