

TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA COMO FATORES INFLUENCIADORES NA CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO EM UMA UNIDADE LOTÉRICA

TRACES OF BRAZILIAN CULTURE AS FACTORS INFLUENCERS CULTURE OF ORGANIZATIONS: STUDY IN A DRIVE LOTTERY

CLAUDIA DE FARIAS BERNARDELLI¹
ANDRE LUIS DE CASTRO²

RESUMO: Este estudo tem como objetivo descrever como os traços da cultura brasileira são reproduzidos em uma organização localizada na região noroeste do Paraná, com o intuito de entender como tais traços influenciam no modo como os indivíduos se comportam. Para tanto foi utilizado um estudo em uma unidade lotérica de um município no interior do Paraná. A coleta de dados ocorreu através de entrevistas semiestruturadas e teve como resultado principal a conclusão de que os traços da cultura brasileira influenciam diretamente na organização e também a própria cultura dos indivíduos que compõem a organização. Pode se afirmar que esses traços contribuem para solidificar a cultura da empresa.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Traços da Cultura Brasileira. Estudos Organizacionais.

ABSTRACT: This study aims to describe how traits of Brazilian culture are played in a lottery located in the northwestern region of Paraná, in order to understand how such traits affect how individuals who are within it behave. For both the case study was used in a lottery unit of a municipality in the state of Paraná. The data was collected through semi-structured interviews and had as main result the conclusion that traces of Brazilian culture directly influence the organization and also the very culture of the individuals that comprise the organization. It can be assert that these traits contribute to solidify the company's culture.

Keywords: Organizational culture. Traits of Brazilian culture. Organizational Studies.

Sumário: Introdução - 1 Fundamentação teórica - 1.1 Cultura organizacional - 2 Procedimentos metodológicos - 3 Apresentação e análise dos dados 3.1 Empresa pesquisada - 3.2 Análise de dados - 4 Considerações finais - Referências.

¹ Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) - Campus Paranavaí kau-bernardelli@hotmail.com

² Professor no colegiado de administração na Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) - Campus Paranavaí, Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Londrina, Doutorando em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) ancastro@gmail.com

INTRODUÇÃO

O tema cultura organizacional tem atraído o interesse das pesquisas em Administração com frequência cada vez maior nos últimos tempos. Isso ocorre devido ao fato de que as organizações buscam compreender as influências da cultura organizacional sobre o envolvimento dos trabalhadores.

A cultura organizacional pode ser entendida como uma representação cômoda de como as organizações funcionam, isto é, uma empresa apresenta aquilo que ela é, a partir de seus valores, normas, crenças, costumes, forma de lidar com os clientes e funcionários e também a forma como se posiciona no mercado.

Kunda (2004, apud PLIOPAS; TONELLI, 2004, p. 78) defende a ideia de que a cultura organizacional nada mais é do que um complexo de ideias, conhecimentos, regras e comportamentos característicos de um dado grupo de pessoas dentro da organização, contudo existem sim culturas que caracterizam grupos mais amplos como nações, por exemplo.

De acordo com Freitas (1997) é indiscutível que cada organização possui uma determinada cultura que se sustenta a partir de diferentes elementos, e que esta por sua vez é única, isso porque cada uma traz consigo traços que a definem como, por exemplo, traços de seus fundadores ou daqueles que estão no comando da organização.

Para Borini et al (2013) o Brasil é um país com uma imensa dimensão não só geograficamente falando, mais também na questão cultural, uma vez que é dotado de diversas subculturas que compõem a sua cultura devido a sua profunda miscigenação, com isso cada organização tem um jeito de agir e se colocar no mercado o que nada mais seria do que o reflexo de sua própria cultura. Diante disso os traços destacados por Freitas (1997) são Hierarquia, Personalismo, Malandragem, Sensualismo e Aventureiro, traços esses que são considerados básicos para a compreensão da cultura de uma organização.

Sendo assim o objetivo principal deste artigo é responder a seguinte questão: como os traços culturais brasileiros apresentados por Freitas (1997) são reproduzidos numa loteria localizada na cidade de Paranavaí. O intuito é compreender os valores dos indivíduos na organização estudada.

O estudo em uma loteria se justifica pelo papel que este tipo de organização desempenha na sociedade. Como uma lotérica é terceirizada de uma instituição

financeira de economia mista, a Caixa Econômica Federal (CEF) presta uma série de serviços relevantes para os cidadãos. Esses serviços não se restringem somente a apostas de jogos, mas também pagamento de contas, pagamentos de benefícios sociais como o bolsa família e aposentadorias do INSS, além disso, oferece o serviço de abertura de contas de uma maneira menos burocrática que em uma instituição financeira convencional. A escassez de estudos sobre unidades lotéricas pode reforçar a relevância desse trabalho, concomitantemente, apesar de existir demanda cada vez maior por serviços dessa natureza, a quantidade de unidades lotéricas não se expande de maneira simplificada, uma vez que possui uma série de exigências por parte da CEF para sua abertura.

Tal estudo contribui a entender os valores das pessoas no interior de uma organização. Além disso, pode propiciar à organização estudada, uma maneira de compreender a sua cultura para que possa implementar processos de mudanças.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para entender a cultura organizacional é preciso primeiro definir “cultura”. Essa palavra é de origem latina, se referia na antiga sociedade romana à cultura de produtos relacionados com a terra, a educação, ao desenvolvimento das crianças e o cuidado com os deuses. Com o passar do tempo no período mercantilista e de expansão imperialista o termo “cultura” passou a significar costumes, línguas, crenças e mitos de povos diferentes para o estabelecimento de relações comerciais e de dominação. (FLEURY; SAMPAIO, 2002)

Omar Aktouff (1994, apud VERGARA; PINTO, 1998 p. 68) define o termo cultura como “uma espécie de empréstimo, sem que se queira importar tudo aquilo de que ele está carregado, quando localizado no seu contexto de origem”, sendo assim o termo quando aplicado no âmbito organizacional será apenas um pedaço de um todo.

Esse “pedaço do todo” pode ser chamado de Cultura Organizacional. Edgar Schein (2001, apud FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 287) desenvolveu uma proposta que visa diferentes dimensões do tema, definindo a cultura organizacional como:

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN 2001, apud FLEURY; SAMPAIO, 2002 p. 287)

Essa definição está relacionada à cultura dos indivíduos, pois é a partir da própria cultura dos membros que compõem a organização que a cultura desta passa a ser moldada e compartilhada.

Robbins (2005) refere-se à cultura organizacional como um sistema de valores compartilhados. A cultura organizacional pode ser definida a partir de dois conceitos distintos. Um destes coloca que a organização tem sua cultura e que esta se modifica ao longo do tempo, isto é, uma característica da organização. O outro conceito por sua vez defende a ideia de que a organização não possui uma cultura, e sim que ela própria é uma cultura, ou seja, é uma expressão da cultura dos membros que se encontram inseridos nesta. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006)

Esses autores ainda defendem a ideia de que a organização é um grande sistema que comporta vários outros subsistemas, com destaque para um especificamente; o subsistema humano e cultural que por sua vez comporta dois elementos fundamentais: o elemento informal e o elemento formal. O elemento informal se define pelo conjunto de indivíduos que se encontram dentro da organização, juntamente com suas respectivas culturas. O elemento formal é definido pela cultura oficial da organização, com suas regras, padrões, valores, e também a forma que seus dirigentes se apresentam.

A partir dessa ideia pode-se destacar que a cultura organizacional é composta por uma estrutura formal representada pelas normas, regras e políticas da empresa, daquilo que se deve ou não fazer, desta ou daquela maneira que se devem desempenhar as funções. E existe uma estrutura informal, que por sua vez seria uma cultura de um subgrupo que é formado a partir dos departamentos que a organização possui, ou até mesmo de grupos que se formam a partir de indivíduos que desempenham as mesmas funções dentro da empresa.

Robbins (2005) define a estrutura formal como o conjunto de regras e regulamentações que tem por objetivo controlar os indivíduos dentro da organização, isto é, algo que deve ser seguido por todos aqueles que compõem a organização, tanto que uma estrutura formal forte gera disciplina, ordem e consistência dos valores da organização. Já a estrutura informal é aquela que se

forma a partir das subculturas que se manifestam em determinados grupos de trabalho, no entanto essas subculturas conservam os traços fortes da cultura formal, só que agregam a esta alguns traços daquele determinado grupo de trabalho.

Toda e qualquer organização tem seus elementos formais que podemos descrever por meio dos cargos predefinidos, organograma funcional, as próprias relações estruturais, e suas regras oficiais, e tem também seus elementos informais sendo estes procedimentos e interligações não oficiais que se formam a partir dos funcionários e do seu modo de realizar as tarefas do dia a dia, com suas pequenas mudanças nas regras que seriam ditas oficiais a fim de se encontrar uma melhor forma de trabalhar. (WAGNER; HOLLENBECK, 2003)

Motta e Vasconcelos (2006) definem que a cultura organizacional é composta de premissas, que por sua vez viriam a ser a cultura de cada membro que compõe a organização, e que todas essas culturas distintas dos membros que trabalham na empresa, ajudam na composição da própria cultura da organização, pois cada membro trás consigo uma maneira de ver o mundo e solucionar os problemas, o que por sua vez é algo bom dentro de uma organização, pois cria parâmetros que ajudam a consolidar a cultura dessa. O que leva a organização a construir uma cultura solidificada principalmente a partir do momento que esta consegue manter sua liderança estável, que preserva a cultura da empresa fortemente, garantindo que esta permaneça intacta por um longo tempo

Marras (2009) define que toda organização possui uma cultura que a identifica e que forma um conjunto que realça os seus costumes, crenças e valores, e que é a partir desta que a organização traça o seu perfil e lidera aqueles que nela se encontram inseridos. Além de que essa cultura se difere das demais culturas de outras empresas, ou seja, a cultura é a personalidade da empresa e cada qual possui a sua, que é diferente das demais.

Se tratando dos valores de uma organização, os valores que tem uma grande importância são os compartilhados, uma vez que estes seriam aqueles valores que tanto a empresa quanto os empregados tem em comum, esses valores geralmente são a base que sustenta a cultura da organização, pois são a partir deles que tanto a empresa quanto os funcionários buscarão juntos o atingimento das metas e objetivos em comum. (MARRAS, 2009)

Levando isso em consideração Robbins (2005) defende a ideia de que esses valores que são compartilhados pela maior parte dos membros que compõem a

organização é a cultura dominante, que difere cada organização das demais, dando a esta a sua personalidade por assim dizer. Além disso, são esses valores compartilhados que fazem com que a cultura organizacional molde e dê direção ao comportamento dos indivíduos que dentro da empresa se encontram.

Dentro de uma organização pode ocorrer também uma adversidade entre um sistema de valores e os demais, fenômeno esse que é denominado de contracultura, que pode também ser descrito como uma manifestação por parte de um grupo de funcionários que se vêem contra os valores culturais originais revelando assim a sua insatisfação com o intuito de buscar mudanças e inovações na empresa. (MARRAS, 2009)

Wagner e Hollenbeck (2003) afirmam que a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas, a de dar aos membros uma identidade organizacional buscando a união dos indivíduos na organização, compartilhando com isso normas e valores. Outra função seria a de facilitar o comportamento coletivo que se descreve como o propósito em comum que se desenvolve com a cultura compartilhada, o que torna sólido o compromisso dos indivíduos com a organização e sua cultura. Promove a estabilidade organizacional, pois encoraja a interação e cooperação entre os membros desta. E molda o comportamento ao ajudar os membros a darem sentido a seus ambientes, sendo assim a cultura explica a maneira que as coisas ocorrem dentro da empresa.

Deve-se considerar que inseridos em uma determinada identidade nacional, os trabalhadores das empresas apresentam traços culturais de um determinado país e que podem ser analisados para a compreensão da cultura organizacional.

1.1 TRAÇOS BRASILEIROS PARA UMA ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Quando falamos em cultura organizacional devemos levar em consideração a importância que tem a cultura nacional dentro do âmbito organizacional, uma vez que a cultura de cada país em que a organização se encontra guiara de certa forma o modo como os indivíduos se comportaram dentro desta, uma vez que a cultura nacional pode ter o poder de se sobressair a cultura da organização, isso irá depender do país de origem de cada empresa. (ROBBINS, 2005)

De acordo com Freitas (1997) são muitos os traços brasileiros que podem influenciar nas organizações, no entanto é possível destacar cinco traços das

organizações que podem ser considerados como básicos e facilmente associados ao cotidiano destas, que são: Hierarquia, Personalismo, Malandragem, Sensualismo e Aventureiro.

De acordo com Freitas (1997) o traço da hierarquia é um aspecto um tanto quanto antigo, que veio sendo disseminado desde a época da colonização do Brasil pela família patriarcal. A hierarquia esta totalmente relacionada com o poder, isto é, no âmbito organizacional a hierarquia seria a forma de mostrar quem dentro da organização que detém mais ou menos poder, sendo assim fica evidente dentro da empresa a quem se deve obedecer; contudo pode-se dizer também que essa hierarquia não precisa ser totalmente centralizada, ou seja, o poder não precisa necessariamente ficar concentrado nas mãos de um único individuo que muitas vezes se apresenta como o dono da empresa ou até mesmo o chefe.

O “Personalismo” para Freitas (1997) esta relacionado com as relações que os brasileiros criam relações estas que influenciam no modo destes se portarem perante a sociedade, além disso, essas relações que são criadas influenciam e muito na vida dentro da organização, uma vez que se torna muito mais fácil a ascensão de um indivíduo dentro de uma organização a partir da rede de contatos que este mantém. O povo brasileiro é visto como um povo de relações afetivas calorosas, uma vez que essa forma de se relacionar faz parte da cultura do país. Nas organizações também não é diferente esses laços são construídos, o que por sua vez pode ser algo conflitante, uma vez que o individuo pode criar laços de gratidão com os seus superiores ou patrões, e estes por sua vez podem vir a controlar o empregado e moldá-lo como quiser.

A “Malandragem” por sua vez esta associada com as redes de relacionamento dos brasileiros, do modo como estes encontram um meio termo entre o que se pode e o que não se pode fazer seja isso na vida ou nas organizações. Diante disso a malandragem esta relacionada com o famoso “jeitinho” que os brasileiros arrumam para se adaptarem as mais diversas situações do dia a dia, buscado sempre soluções criativas e inovadoras para qualquer problema que possa vir a surgir, isso também ocorre devido à facilidade de flexibilização e adaptação, que é uma característica do povo brasileiro. (FREITAS, 1997)

Borini et al (2013) também fala sobre esses traços da cultura brasileira incluindo o “Formalismo” onde descreve a cultura brasileira como cheia de formalidades em muitos aspectos, principalmente na hora de elaborar regras e

normas o que afirma o medo que as empresas e pessoas tem com relação as incertezas do mercado, mais ao mesmo tempo também destaca o gosto que o brasileiro tem por não cumprir essas mesmas normas. Para Fonseca e Castor (2005) o “Formalismo” é uma estratégia de articulação da sociedade, o que por sua vez acaba por refletir na empresa através do excesso de leis e normas existentes, sendo assim esse traço da cultura acaba por reforçar o traço da “Malandragem” uma vez que todo esse formalismo com normas e regras dificulta a implementação de mudanças dentro de uma organização, estimular a “Malandragem” pode ser visto como uma forma de burla todas essas leis e normas.

Conforme Freitas (1997) a “Sensualidade” seria a forma como a própria cultura brasileira insere o sensualismo na sociedade, seja através de gestos que possam parecer sem nenhum tipo de maldade como um abraço mais apertado, por exemplo, ou seja, o sensualismo pode ser definido como a forma calorosa que os brasileiros tratam as pessoas, com os pequenos gestos que demonstrem esses traços, isso tudo também é visto como uma ferramenta para se alcançar aquilo que se almeja mais facilmente.

Para Freitas (1997) o “Aventureiro” por sua vez pode ser definido como aquela figura que estabelece projetos e que não se importa com as ferramentas que serão utilizadas para atingir seus resultados, visando sempre esse alcance em curto prazo, que seria a forma de se obter o que quer mais rapidamente. Sendo assim o brasileiro se apega fácil a aquilo que o leve a resultados fáceis e imediatos, assim quando surge algo que pode ser um empecilho logo arruma uma forma de ultrapassá-lo, a figura aventureira também pode ser associada àquele indivíduo que não tem medo de ousar nem arriscar, aquele que não desiste fácil mas também acaba deixando tudo para ser resolvido às pressas.

Ainda com relação a esses traços da cultura brasileira Borini et al (2013) inclui também o “Fatalismo” que por sua vez seria o comodismo que cerca as empresas, que ao invés de fazerem algum plano de negócio que antecipe as mudanças do mercado ficam esperando essas acontecerem para tomar alguma atitude, isso quando tomam, e com isso as empresas são pegas de surpresa quando o mercado tem alguma reviravolta, e mesmo assim ainda não assume os riscos de suas decisões como se estivessem esperando que outra pessoas ou empresa tomasse esse tipo de atitude no seu lugar. Fazendo um paralelo com a figura do “Aventureiro”

citado por Freitas (1997) que faz projetos, que traça objetivos mas não se importa com os meios, de preferência em curto prazo.

Cada um desses traços contribuem para a análise organizacional. Nessa pesquisa foram selecionados os cinco traços de Freitas (1997) para entender uma organização.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo se caracteriza pela natureza qualitativa devido ao fato de estar relacionado ao estudo de um problema a partir de sua complexidade, além disso, visa também o entendimento das particularidades e do comportamento de um determinado grupo de indivíduos. Sendo assim as pesquisas qualitativas exploram as técnicas de observação e entrevistas com o intuito de adentrar na complexidade do problema estudado visando entendê-lo (RICHARDSON, 2011). Além disso, é um estudo de caso, pois de acordo com Yin (2001) é considerado um estudo de caso quando se utiliza questões do tipo “como” e “porque”, pelo fato de estudar questões atuais do cotidiano.

Esse estudo tem seu foco em compreender como que os traços da cultura brasileira são reproduzidos numa unidade lotérica, a partir dos valores tanto da organização estudada quanto dos seus próprios indivíduos.

A pesquisa se caracteriza como descritiva, pois tem por objetivo analisar os fenômenos estudados sem manipulá-los. Esse tipo de estudo aborda dados ou problemas que geralmente não constam em documentos, favorecendo para uma pesquisa mais ampla e completa, descrevendo de fato a realidade daquilo que se pesquisa. (CERVO; BERVIAN, 1983)

A coleta de dados se deu através de entrevistas semi estruturadas, com os dois proprietários da empresa, a gerente, a encarregada e as cinco operadoras de caixa, nomeadas aqui como OP1, OP2, OP3, OP4 e OP5. Além disso, como forma de coleta de dados utilizou-se também a observação participante, que de acordo com Richardson (2011) consiste na inclusão do pesquisador dentro do ambiente pesquisado de forma participativa, como parte ativa do grupo. A análise será realizada por meio de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977, p. 9) seria “um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a conteúdos

extremamente diversificados”, além disso, a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória uma vez que propicia um maior número de informações.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

3.1 EMPRESA PESQUISADA

A administração das Loterias Federais foi delegada à Caixa em 1962, quando a União tornou-a responsável por sua exploração e por repassar ao Governo Federal, os valores destinados aos beneficiários legais, provenientes da arrecadação com a venda dos produtos lotéricos. Além de alimentar os sonhos de milhões de apostadores por seus prêmios milionários, as Loterias Caixa constituem uma importante fonte de recursos para o desenvolvimento social, pois quase metade do total arrecadado com os jogos é repassada para os beneficiários legais e entidades não governamentais para investimentos em áreas prioritárias para o desenvolvimento do País.

Uma loteria pode ser definida como uma unidade que comercializa todas as loterias federais (jogos), e os produtos assemelhados e que atua na prestação de todos os serviços delegados pela Caixa.

Cada empresário lotérico é remunerado através de comissões que são pagas de acordo com uma tabela de valores que equivalem a cada tipo de serviço prestado, valor esse estabelecido pelas agências da Caixa.

A loteria estudada nesse trabalho foi fundada no ano de 1971 por dois sócios. Segundo estes, naquela época era tudo muito difícil, pois não tinha muita modernidade no sistema nem nas máquinas que eram utilizadas, o que dificultava muito todas as operações que eram realizadas. Com o passar dos tempos as máquinas foram trocadas o que gerava um novo transtorno, pois o sistema ainda tinha muitas falhas por ser algo novo. Até chegar aos dias atuais, juntamente com as máquinas a própria loteria em si mudou, inicialmente essa tinha apenas dois caixas, e hoje contem cinco máquinas operando. É válido destacar também que os proprietários ampliaram os seus negócios abrindo mais outras três unidades lotéricas, e uma central de arrecadação de contas na cidade, que pode ser descrita como outra unidade terceirizada da CEF que não realiza apostas de jogos, nem mesmo todos os serviços disponibilizados por uma unidade lotérica.

3.2 ANÁLISE DE DADOS

A princípio, antes de uma observação um pouco mais aprofundada da empresa o que se via era que tudo parecia calmo, sem nada que pudesse chamar a atenção, no entanto, conforme passaram-se os dias, e a observação e coleta de informações se tornaram mais intensas, alguns traços da cultura da empresa ficaram cada vez mais nítidos.

Atualmente a empresa conta com sete funcionários: um gerente, uma encarregada e mais cinco funcionárias que operam os caixas, além de um dos proprietários que esta a par de tudo que ocorre dentro da empresa. Sobre os aspectos formais da cultura da empresa assim como descrito por Robbins (2005) a empresa contem suas regras e seus valores que teoricamente deveriam ser seguidas a risca, só que na prática é um pouco diferente o que realmente acontece daquilo que deveria acontecer, uma vez que de acordo com a encarregada “existe na empresas aquelas funcionárias que realmente vestem a camisa da empresa, se preocupando em manter seus valores e regras que foram criados ao longo dos anos” e em contrapartida a isso a OP3 disse que “existem aquelas que não se importam com os valores e regras da organização, deixando-os de lado”, o que por sua vez gera conflitos internos entre estas.

De acordo com Robbins (2005) a empresa possui regras, como horário de entrada, algumas divisões de tarefas, regras para facilitar o convívio em grupo, outras que facilitam o funcionamento da organização no dia a dia, as mais importantes dentre essas são aquelas que envolvem o bem estar e comodidade do cliente, sempre voltadas ao bom atendimento e satisfação deste, sendo valido destacar que de acordo com a organização o cliente sempre tem razão e nunca se deve discutir ou discordar deste. Ao ser perguntada sobre o que representava os clientes, ao seu modo de enxergar, a gerente deixou bem claro que:

O cliente é a razão de existir da organização, uma vez que se não houvesse clientes, também não haveria organização, sendo assim é de suma importância agradá-los, mesmo estes muitas vezes não estando com razão em suas críticas.

A OP1 ao ser questionada sobre sua visão com relação aos clientes conclui:

O cliente é sim parte importante da empresa, no entanto, não se deve concordar com tudo aquilo que ele propõe, uma vez que cada um destes visa apenas o interesse próprio, ou seja, o seu atendimento.

Além disso, têm padrões que devem ser seguidos como a uniformização das funcionárias, o seguimento de horário de chegada, questões relacionada às funcionarias não faltarem no trabalho, à colaboração entre as funcionárias a fim de um convívio menos conflituoso, dentre outros. Com relação a isso, a encarregada frisa que “é importante ter esse tipo de norma, uma vez que se torna muito complicado manter um padrão de rendimento eficaz dentro da empresa sem as normas a serem seguidas”

Se tratando dos cinco traços da cultura brasileira descrito por Freitas (1997) quatro deles são evidentes dentro da organização, a hierarquia, o personalismo, a malandragem e o aventureiro, o sensualismo, por sua vez, não pode ser identificado na cultura organizacional da empresa.

Com relação à estrutura de poder da empresa, quem resolve a maioria dos problemas que surgem é a gerente, esta possui uma procuração que lhe dá essa autonomia, porém como o proprietário esta sempre a par da situação da empresa, este também deixa claro a sua opinião sobre um ou outro problema que venha a surgir, porém na maioria dos casos é a gerente quem comanda essa parte. Sobre os valores e regras formais da empresa considerando o modelo de Robbins (2005), é também a gerente que é a responsável por instituí-los e mantê-los, ou seja, quando algo esta fugindo dos padrões e precisa de uma modificação ou a implementação de uma nova regra, é ela que se encarrega de colocar as coisas em ordem, o que demonstra alguma centralização nesse processo. No entanto o poder não se detém apenas na figura da gerente, com relação a pequenos conflitos que surgem entre as demais funcionárias e os próprios clientes, a encarregada procura resolver a situação não sendo necessária a intervenção da figura da gerente nesses casos, a menos quando o problema se torna algo que foge das competências da encarregada, então esta reúne-se com a gerencia e expõe o problema a fim de ambas o solucionarem juntas.

As operadoras de caixa também têm certa autonomia para solucionar os pequenos conflitos que ocorrem ou proporcionar alguma ajuda com os clientes, nada que fuja daquilo que estas estão acostumadas a lidar. Sendo assim pode se dizer que o poder é centralizado na gerencia com relação a tomada de decisões, principalmente nas decisões de maior relevância que envolve questões legais e questões que afetam toda a empresa. No entanto, as outras funcionárias, a

encarregada e operadoras de caixa possuem certa autonomia para a resolução de pequenos conflitos. Ao serem perguntadas a respeito dessa autonomia todas as operadoras de caixa concordaram e definiram isso como “uma forma de confiança, para a resolução rápida de uma situação, antes que esta se torne um grande conflito”.

O traço da hierarquia apontado por Freitas (1997) que relaciona o poder dentro da organização, em relação a quem se deve obedecer aparece por meio da centralização. Mesmo que essa não seja de forma total, isto é, as principais decisões tomadas são atribuídas a gerencia, no entanto há alguma autonomia para que as demais funcionárias tomem pequenas decisões desde que essas estejam dentro de suas competências, para exemplificar isso de forma mais tangível um organograma da empresa pode deixar mais claro a questão da hierarquia existente

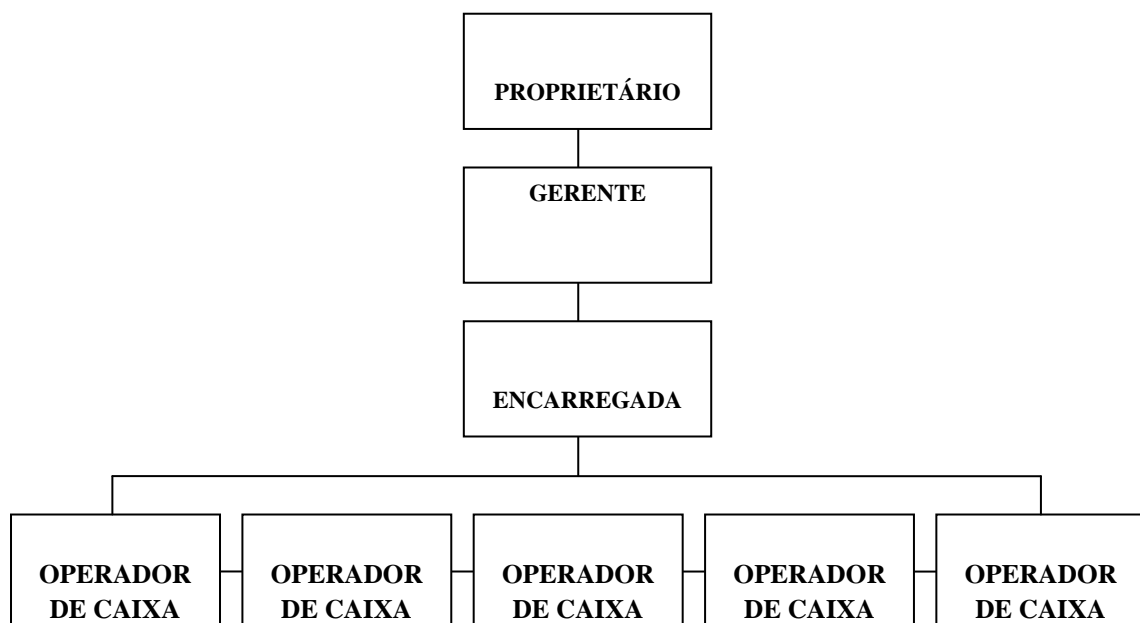


Figura 1 - Organograma Funcional.

No que esta relacionado ao *feedback* e a comunicação dentro da empresa, seja esta por qualquer razão que for, geralmente são feitas reuniões gerente com as funcionárias “para colocar a casa em ordem” como descreveram as entrevistadas, e para passar as instruções ou qualquer modificação que esta deseja que seja colocada em prática, isso se tratando de assuntos um pouco mais relevantes, agora

quando é só para passar informações básicas isso acontece de forma menos formal a gerente ou a encarregada só passam informando aquilo que desejam. Já se tratando da troca de informações ao contrário, ou seja, das funcionárias para a encarregada ou gerente, estas possuem total liberdade para expor aquilo que lhes incomoda ou que gostariam de informar.

A empresa tem um jeito próprio de “moldar” suas funcionárias, parte evidente de sua cultura, para que estas sirvam exatamente ao seu propósito no mercado, sendo assim tudo esta relacionado ao bom atendimento ao cliente. Para atingir tais propósitos a empresa treina as funcionárias durante o serviço, através da observação e da prática, principalmente daquelas que estão ingressando na empresa, estas devem seguir o exemplo das mais velhas, pois estas têm mais experiência no modo de atender as exigências da organização. Pode-se observar que essa dinâmica agrada as funcionárias com maior tempo de empresa, o que acaba reduzindo conflitos com as funcionárias mais novas. Isso esta relacionado às quatro funções básicas da cultura organizacional descrita por Wagner e Hollenck (2003) que afirmam que a organização molda o comportamento dos novos membros da organização, para que estes sirvam aos interesses organizacionais.

Foi possível identificar também dentro da empresa questões relacionadas aos valores dos seus membros, como por exemplo, determinadas crenças. Aquelas que são semelhantes nesses aspectos criaram laços mais fortes, ou pode-se dizer que estas desenvolveram uma estrutura informal ou subcultura assim como caracteriza Motta e Vasconcelos (2006). Subcultura essa que esta relacionada a inserir seus próprios valores na cultura da empresa, sendo assim aquelas que se assemelham unem-se e muitas vezes excluem as demais em algumas situações, como por exemplo, na hora de ajudar uma colega de trabalho a realizar alguma tarefa específica, como venda de algum jogo (especialmente bolões) ou ajudar a outra a limpar a loja, as que são mais “parecidas” em questões culturais ajudam umas as outras e as demais acabam sendo excluídas. Além disso, foi possível identificar uma desunião muito grande por partes dessas mesmas funcionárias no que se diz respeito a ajudar as demais colegas de trabalho, sendo nítido o individualismo que faz uma complementação ao traço do personalismo descrito por Freitas (1997), e a falta de cooperação com as demais se tratando de questões de horários, ou ainda questões relacionadas à divisão de tarefas, e também uma falta de compreensão por parte de algumas funcionárias em relação às demais. De acordo com estas “cada

uma tem que saber sua obrigação para com a empresa, e desempenhar sem ajuda sua função”.

Ainda fazendo uma relação com as estruturas informais destacadas por Motta e Vasconcelos (2006) encontradas dentro da empresa, ficaram muito evidente alguns aspectos que favorecem para que se criem essas subculturas, como por exemplo, o fator idade que influencia e muito nesse caso. Uma vez que as funcionárias mais velhas no sentido de idade são muito resistentes a mudanças, e as mais novas por sua vez são mais favoráveis as mudanças com o intuito de melhor desenvolver as tarefas cotidianas, o que por sua vez dificulta o convívio das diferenças e paralelo a isso ajuda na fortificação dos laços de relacionamento daquelas que se assemelham. Fortalecendo essa ideia um trecho da entrevista chamou a atenção, onde a OP3 ao ser questionada sobre mudanças ressalta que “mudança é algo desnecessário, o modo de trabalhar esta cómodo do jeito que esta e não é interessante mudar e ter que reaprender a realizar as tarefas com coisas novas”, já as mais novas por sua vez descrevem as mudanças “como uma forma de adquirir novas experiência e conhecimentos”.

O personalismo dentro da empresa é descrito com as atitudes das funcionárias, no modo como estas se comportam dentro da organização, aqui pode-se dizer que se encaixa muito o individualismo, pois foi uma característica que foi encontrada de forma gritante na organização, uma vez que esta característica influencia e muito no cotidiano. Além disso, a cada funcionária procura estreitar algumas redes de relacionamentos com os clientes, pois tem aquelas que são mais comunicativas e interagem mais com os clientes, assim como tem aquelas que são mais fechadas e não muito comunicativas nas relações com estes. Essa rede de relacionamento que se cria de acordo com Freitas (1997) influencia muito na vida organizacional, pois esses laços formados aumentam ainda mais as redes de contatos, o que é algo positivo, que proporciona muitas oportunidades.

A malandragem por sua vez pode ser identificada na empresa a partir de pequenas atitudes que puderam ser observadas, como uma forma que algumas funcionárias tem de influenciar as demais a verem e a fazerem as coisas ao seu modo, ou seja, tentando moldar estas, fixando ainda mais as subculturas existentes. Freitas (1997) relaciona a malandragem como uma forma de se encontrar um meio termo no que se pode ou não fazer dentro de uma organização, sendo assim na

empresa há uma adaptação daquilo que de fato é um regra, em relação à forma que essas subculturas influenciam as funcionárias.

E por último a figura aventureira que pode ser definida como as funcionárias mais novas que são a favor de mudanças, e do estabelecimento de projetos com o objetivo de uma melhor realização das tarefas, sem medo de arriscar e perder aquela comodidade já estabelecida, ressaltando ainda mais o que Freitas (1997) definiu para a figura aventureira, uma vez que este se arrisca para o alcance dos objetivos sem medo do fracasso, nem se incomodando com a forma que se alcançara esses, visando sempre uma melhora imediata.

Com relação ao traço do sensualismo destacado por Freitas (1997) não foi identificado dentro da organização, uma vez que este traço se baseia a partir de relações um pouco mais calorosas que podem até ser obtidas com um contato um pouco mais aprofundado com as demais pessoas, ou mesmo o contato físico em si, sendo assim por mais que a empresa tenha clientes antigos não há essa relação calorosa, é somente um atendimento momentâneo e nada mais. E na relação entre as funcionárias na maioria das vezes se restringe somente ao local de trabalho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo que foi estabelecido por esse estudo esta relacionado à identificação dos traços da cultura brasileira e no modo como essa se reproduz em uma empresa, a fim de compreender os valores tanto dos indivíduos quanto da organização estudada.

Comparando-se as descrições teóricas sobre cultura organizacional e os traços da cultura brasileira nas organizações com a cultura de uma organização em si, é possível enxergar de forma real a cultura da empresa e o modo como a cultura dos indivíduos que nela trabalham também ajuda a compor a sua própria cultura, uma vez que a empresa estabelece sua cultura através daquilo que seus componentes demonstram ser e acreditar.

A empresa estudada demonstra a maioria dos traços que compõem a cultura brasileira, o que tornou possível a associação, comparação e verificação da teoria aplicada na prática, o estudo também possibilitou definir padrões culturais da empresa. Sendo assim os traços identificados na empresa foram a hierarquia, o personalismo, a malandragem e o aventureiro.

Após o termino do estudo conclui-se que os traços culturais são elementos fundamentais no convívio em grupo e que são estes mesmos traços que fortalecem a cultura da organização, além disso, os indivíduos acabam também absorvendo aquilo que a organização é, e deixando parte de sua cultura na empresa. Para empresa pesquisada o estudo foi importante, pois demonstra de forma bem ampla os traços essenciais de sua cultura que talvez não fossem assim tão visíveis, pelo fato de ser algo que nunca tinha sido levado em conta antes. No que diz respeito à aera acadêmica o estudo foi importante pois ajuda a construir o conhecimento na área de pesquisa sobre cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BORINI, Felipe Mendes et al. A influência dos traços da cultura brasileira no processo de internacionalização das franquias nacionais. **Gestão Contemporânea**. Porto Alegre, v. 10, n. 13, p. 313-338, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://seer2.fapa.com.br/index.php/arquivo>>. Acesso em: 05 out. 2014.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

FLEURY, M. T.; SAMPAIO, J. dos S. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FONSECA, Carolina Scalise Taques; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. A influencia da cultura brasileira sobre a comunicação intra e intercultural no setor automotivo do Paraná. **UniFAE Centro Universitário**. Ponta Grossa, v. 13, n. 2, p. 79-92, dez. 2005. Disponível em <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/humanas/article/viewFile/546/547>>. Acesso em: 10 out. 2014.

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

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS I. F. de G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Claudiomar dos Santos. **Metodologia científica, planejamento e técnicas de pesquisa**: uma visão holística do conhecimento humano. São Paulo: Universidade Ibirapuera, 2000.

PLIOPAS, A. L. V.; TONELLI, M. J. Dilemas da cultura organizacional. **RAE**. São Paulo, v. 2, n. 4, p. 78-82, nov 2003/ jan 2004. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/2188.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VERGARA, S. C.; PINTO, M. C. S. Cultura e mudança organizacional: o caso Telerj. **RAC**: Revista de Administração Contemporânea. São Paulo, v. 2, n. 2, p. 63-84, mai./ago. 1998.

WAGNER, J. A.; HOLLENBERCK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Artigo recebido em: Janeiro/2016

Aceito em: Maio/2016