

14

GESTÃO EMPRESARIAL
SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

CULTURA BRASILEIRA E SUA INFLUÊNCIA NAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS

14

SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES CULTURA BRASILEIRA E SUA INFLUÊNCIA NAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Compreender a importância do estudo da cultura brasileira e sua influência nos ambientes organizacionais.



COMPETÊNCIAS

Mapear corretamente traços da cultura brasileira no ambiente organizacional.



HABILIDADES

Saber aproveitar as oportunidades trazidas pela influência da cultura brasileira nos ambientes organizacionais bem como saber lidar com as ameaças que pode trazer às empresas.

APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade de Aprendizagem você aprenderá como a cultura brasileira influencia a cultura organizacional. O Brasil é um país continental, constituído por uma mistura de raças, credos, idiomas, etnias, cujos costumes se mesclam e permitem que traços característicos sejam identificados no dia a dia de uma organização brasileira ou que esteja instalada no Brasil. Nesse caso esses traços culturais, particulares do brasileiro, precisam ser estudados porque trazem tanto oportunidades quanto ameaças.

PARA COMEÇAR

Na Unidade anterior você estudou sobre as ideologias políticas e econômicas contemporâneas e a influencia destas no ambiente organizacional (influenciando na postura de seus líderes e no dia a dia dos negócios da empresa, dependendo do país em que esta está instalada).

Nesta Unidade de Aprendizagem você aprenderá um pouco mais sobre a cultura brasileira e como ela influencia o ambiente organizacional.



DICA

O Brasil é um país continental, por causa disso e de outros fatores, conta com uma diversidade cultural enorme, vinda da mistura de raças, crenças, costumes, valores etc., e como a cultura está presente no dia a dia de um povo e define sua identidade, forma de pensar, credos, atitudes etc., estão presentes no dia a dia das organizações sejam elas brasileiras ou multinacionais.

Um grande debate atual das empresas, caso queiram sobreviver no século XXI é a mudança ou quebra de paradigmas e as empresas enfrentam diversas barreiras quando o tema é mudança de paradigmas, veja a charge a seguir:

Figura 1. Mudança de paradigmas
Fonte: <http://www.ivoiviauva.com.br/mudando-os-paradigmas-das-empresas/>



No seu ponto de vista é caro mudar os paradigmas empresariais? É fácil? É um processo rápido?

FUNDAMENTOS

RELEMBRANDO: CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL

É importante lembrar que a cultura possui um papel chave quando se pensa na transformação e também no sucesso das organizações. Como a empresa é formada por pessoas isso quer dizer que suas crenças, valores, mitos, tabus, histórias, gestos, artefatos, ideologias, rotinas, rituais, entre outros, estão presentes no mundo corporativo e moldam estas corporações.



ATENÇÃO

Por este mesmo motivo muitos aspectos da cultura de uma empresa são percebidos com facilidade (denominados de abertos ou formais) e outros que são difíceis de se identificar (denominados ocultos ou informais).

Assim como um iceberg os aspectos formais (políticas, diretrizes, métodos, procedimentos, objetivos, estrutura, tecnologia, missão, visão etc.) são possíveis de serem analisados e já os aspectos informais (percepções, sentimentos, atitudes, valores e interações) estariam submergidos.

Isso faz com que as empresas queiram conhecer as raízes da cultura brasileira para entender como estes traços estão presentes no ambiente organizacional e quais são as ameaças e oportunidades bem como pontos fortes e pontos fracos que oferecem à empresa.

1. A CULTURA BRASILEIRA E AS ORGANIZAÇÕES

Primeiramente não é intenção esgotar um assunto tão amplo quanto o de conceituar e definir a cultura brasileira. A intenção é de apresentar algumas reflexões que permitam ao administrador gerir os aspectos da cultura organizacional para estar atento às armadilhas que possam causar ao ambiente organizacional bem como tirar proveito das contribuições que tragam à empresa e à sua identidade.

De acordo com Motta (1997) a cultura brasileira é coletivista e identifica o poder como algo distante de seu alcance, tem como base cultural a pessoa do senhor do engenho, que era dono de seus domínios (inclusive de seres humanos, como os afrodescendentes na época da escravidão). Ele ainda afirma que no Brasil as organizações também trazem como característica uma distância muito grande entre o empregado e o empregador, que remonta ao critério de distribuição de renda e ao passado (pessoa do senhor de engenho) e a forma de tratamento entre estes descreve de um lado os controles masculinizados (mesmo quando há mulher na liderança), com o uso da autoridade e, do outro, o uso do controle feminino (mesmo quando há homens nesta posição), fazendo uso da sedução. Ou seja, muitas vezes identifica-se o estereótipo: se sou chefe te trato como algo que me pertence e que tem que fazer o que é solicitado no tempo determinado, se sou empregado estou constantemente tentando mostrar que sou capaz, seduzir, trazer para o meu lado, daí surge o conhecido “puxa-saco” (sempre tentando agradar), o submisso (que tudo faz sem nada contestar), o que de tudo reclama (a intenção é não colaborar), um jogo de interesses herdado dos nossos antepassados.

A sociedade brasileira é considerada híbrida (MOTTA, 1997), que incorpora a cultura portuguesa, do país que a coloniza. É importante lembrar que no começo da colonização havia uma escassez de mulheres brancas, e os portugueses formaram família primeiramente com os índios, depois com os negros na época da escravidão, em seguida vieram os imigrantes de diversas partes do mundo. Do primeiro triângulo racial: brancos, negros e índios prevalecem na cultura brasileira os planos ideológicos

baseados nas crenças religiosas, na culinária, nos valores e costumes, mas de acordo com o autor Motta (1997) é de Portugal que o Brasil recebe a maior parte da influência cultural.



PAPO TÉCNICO

Por ser uma sociedade híbrida são marcantes as diferenças culturais entre as diferentes regiões: Sul, Sudeste, Norte, Nordeste e Centro-Oeste. O povo brasileiro é formado por uma pluralidade que muitas vezes confunde com o caos da cultura (MOTTA, 1997) é justamente esta mistura que permite trabalhar com os opostos, transformando problemas em realidade, criando soluções, inventando e administrando a polivalência.

Apesar destas especificidades regionais há traços nítidos no âmbito das organizações brasileiras que são visíveis (MOTTA, 1997):

- **Hierarquia:** como as primeiras relações sociais no Brasil surgem como base na força de trabalho escravo que tem que ser ordenado, separado, calado, que é reprimido, acabou gerando estratificação social e uma rígida hierarquização, criando uma distância entre o senhor de engenho e os escravos, entre os colonizadores e os índios, os donos das terras e os imigrantes;
- **Personalismo:** traço marcante de influência africana, o povo brasileiro precisa relacionar-se, mantendo a proximidade e o afeto. Traço comum também nas áreas rurais, daí vem o conhecido calor humano do brasileiro: um povo acolhedor, hospitaleiro, afetuoso e generoso. Estas características somadas a costumes e valores de diversas raças faz também que o brasileiro seja paternalista, pois busca a aproximação e valorização da família ao mesmo tempo em que controla, ordena e protege aqueles que estão ao seu redor;
- **Malandragem:** é algo marcante na sociedade e nas organizações, também é fruto do processo de construção das relações interpessoais do país: a pessoa é reconhecida e valorizada pela rede de contatos que possui. Quando algo vem em contra à pessoa, procura-se na rede de relacionamentos a quem se pode interpelar, na tentativa de encontrar uma saída, nem que não seja ética, vale tudo para se conseguir o que se precisa ou o que se deseja, conhecido como “jeitinho brasileiro”, que garante a sobrevivência. O malandro é aquele

personagem criativo, dinâmico, ativo e flexível frente às mais diversas situações que enfrenta. De forma inconsciente o indivíduo acaba adquirindo este caráter em diferentes proporções, porque se tem como pressuposto que é este o caminho que permitirá o chegar ao sucesso (pessoal ou profissional), no mundo empresarial acabou sendo conhecimento como o famoso “quem indica”, que não deixa de ser uma variante da malandragem, mas em outros moldes;

- **Sensualismo:** traço que vem do colonizador, português, em muitos casos, conservador, que por causa da ausência da mulher branca ou da família (que contribui para amenizar os preconceitos morais e religiosos), acaba afeiçoando-se à poligamia, descobre na nova terra a possibilidade de expressar sua ferocidade carnal, o que termina contribuindo para que o apego à carne seja intenso. Portanto, o brasileiro gosta do contato com a carne, da fala mansa e do olhar malicioso: com isso suas relações pessoais são afetivas e próximas e acabam depositando nas suas relações sociais sensualismo, às vezes na intenção de obter com facilidade aquilo que desejam ou necessitam. Muitas vezes esse sensualismo é inconsciente, em outras é premeditado;
- **Aventureiro:** por muito tempo desenvolve suas atividades no campo, mas com o desenvolvimento das cidades é comum detectar traços de aversão ao campo e à agricultura, desprezando também o trabalho manual (herança dos colonizadores que usavam escravos para as tarefas pesadas o que faz com que até os dias atuais o trabalho manual esteja associado ao baixo prestígio social). É comum no brasileiro a busca por algo novo e que lhe traga retorno a curto prazo. Não gosta de planejar e de seguir métodos, mas também é capaz de encontrar soluções frente a grandes obstáculos.

Tabela 1. Traços brasileiros e características-chave. Fonte: Motta (1997)

TRAÇO	CARACTERÍSTICAS-CHAVES
1. Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência e centralização do poder • Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais. • Passividade aceitação dos grupos inferiores.
2. Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade baseada em relações pessoais. • Busca de proximidade e afeto das relações. • Paternalismo: domínio moral e econômico.
3. Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social. • “Jeitinho”.
4. Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.
5. Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> • Mais sonhador do que disciplinado. • Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

De acordo com Lopez (1988) Brasil não pode ser visto somente como uma soma de povos e raças com características próprias formando uma estrutura diversificada e em harmonia. E, segundo Wood Jr (1995):



CONCEITO

[...] desconsiderar as diferenças culturais nacionais e regionais, em qualquer análise, significa deixar de lado toda a esfera cultural mais ampla, que condiciona a teoria e a prática administrativas. Por outro lado, admitir a existência dessas diferenças, e compreendê-las em toda sua magnitude, possibilita discriminar se determinadas técnicas, teorias ou princípios empresariais são ou não aplicáveis à determinada realidade.

Para Damatta (1986) o Brasil “designa um povo, uma nação, um conjunto de valores [...]. É país, cultura, local geográfico, fronteira e território reconhecidos internacionalmente”, por este motivo, apesar da miscigenação cultural e racial, há traços delineados no quadro acima que são puramente brasileiros, entre outros defendidos por Barros e Prates (1996), tais como: a concentração do poder, o personalismo, o formalismo, a postura de espectador, a flexibilidade, paternalismo, lealdade às pessoas, patrimonialismo.

A cultura brasileira também influencia no processo de aprendizagem organizacional. O aprendizado neste caso deriva de três perspectivas diferentes:

- a. Como o resultado do processo organizacional (o aprendizado é possível de ser adquirido por meio de treinamentos que também auxiliam e guiam o comportamento do indivíduo de acordo com o perfil da organização – (LEVITT; MARCH, 1988, apud MACHADO, 1996);
- b. Como aquisição do conhecimento (é a simples aquisição de conhecimento, não levando à sua aplicação, a pessoa reconhece os conhecimentos adquiridos e sabe que não poderá aplicá-los no ambiente de trabalho (CROSSAN ET AL., 1999, apud MACHADO, 1996);
- c. Como processo em constante desenvolvimento (é um processo em constante mutação envolvendo as relações interpessoais, comportamentais e estruturais (ARGYS; SCHON, 1978, apud MACHADO, 1996).



LEMBRE-SE QUE

Também é importante mencionar que de acordo com To-me e Braunstein (1993) são os fundadores da organização que definirão os moldes a serem seguidos para que a cultura organizacional vá adquirindo características uniformes, eles são os responsáveis por determinar os padrões culturais que irão moldar a organização e, nesse caso a cultura é uma variável independente quando trazida pelos membros que se somam à empresa (SCHEIN, 2009).

1.1. ESTUDOS DE CASOS

1.1.1. Estudo de caso denominado: a influência da cultura nacional na cultura organizacional: estudo de caso de aquisição no setor de biotecnologia.

Este estudo de caso foi realizado por Luciana Fagundes Silveira, Msc., da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e por Fernando Coutinho Garcia, Dr. da Faculdade Novos Horizontes, cujo resumo expõe que:

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso descritivo, realizado com o propósito de compreender a influência da cultura nacional, no ambiente organizacional, sete anos após o processo de aquisição de uma empresa brasileira do ramo farmacêutico por uma multinacional dinamarquesa. Principal norteador deste trabalho, Hofstede (2003) construiu um modelo teórico que permitiu aos pesquisadores refletirem sobre as influências de uma dada sociedade no contexto das organizações. Teoricamente, este estudo constatou que as duas nações estudadas, Dinamarca e Brasil, estão em lados opostos na escala de Hofstede. Após compreender o espaço de cada uma dessas nações no que concerne às cinco dimensões traçadas por esse pesquisador tornou-se possível investigar na prática o que imperava na organização adquirida: se as dimensões da cultura brasileira e ou da cultura escandinava. Tal investigação foi conduzida a partir da aplicação de 167 questionários aos atuais trabalhadores da multinacional. Com vistas a aprofundar a leitura desse ambiente organizacional foi feita também uma série de entrevistas semiestruturadas, com ex-trabalhadores da empresa nacional e com os atuais gestores da multinacional. O resultado revelou uma expressiva influência da cultura brasileira neste ambiente administrativo, apesar do alto nível de normatização e socialização dos princípios de gestão da empresa escandinava.¹

Palavras-chave: Aquisição; Cultura Organizacional; Cultura Nacional.

1. Disponível em:
<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/694/930>

1.1.2. Estudo de caso denominado: a influência de traços da cultura brasileira sobre a comunicação intra e intercultural no setor automotivo do Paraná

Este estudo de caso é de autoria de Carolina Scalise Taques Fonseca, da Universidade Estadual de Ponta Grossa, PR, do departamento de Administração e de Belmiro Valverde Jobim Castor da UniFAE Centro Universitário, Curitiba, PR. De acordo com o resumo:

2. Disponível em:
http://www.uepg.br/propesp/publicatio/hum/2005_2/07.pdf

O presente trabalho teve por escopo identificar o modo pelo qual a cultura brasileira influencia a atividade de comunicação entre gerentes (tanto brasileiros quanto estrangeiros) e seus subordinados brasileiros, em multinacionais do setor automotivo do Estado do Paraná. A influência da cultura brasileira foi analisada com base em seus traços mais característicos: a receptividade ao estrangeiro, a orientação para o curto prazo, a aversão à sistematização do trabalho, o protecionismo, a aversão à incerteza, o individualismo, a valorização das relações, o formalismo, “o jeitinho” e o personalismo. O delineamento de pesquisa utilizado foi o estudo comparativo de casos, tendo os dados sido coletados por meio de fontes primárias (questionários, entrevistas em profundidade e observações não participantes e não sistemáticas) e secundárias (documentos institucionais). Neste sentido, foram empregados, para a análise dos dados, procedimentos descritivo-qualitativos, utilizando métodos de análise de conteúdo e documental. Os dados coletados permitiram conhecer as características do processo de comunicação nas organizações estudadas, identificar os traços que nelas estão mais presentes e apontar aqueles que facilitam ou dificultam a atividade gerencial.²

Palavras-chave: cultura, diversidade cultural, traços culturais brasileiros, processo de comunicação.

1.1.3. Estudo de caso intitulado: Brasil e China: a influência cultural no processo de negociação interorganizacional

Este artigo foi publicado por Mariana Baldi, doutora e professora da Universidade Federal do Rio Grande do Norte em conjunto com Cassiane Gregianin, bacharel em Administração, Iêda Isabella de Lira Souza, mestranda em Administração na UFRN e Rafael da Silva de Holanda também bacharel em Administração. O resumo mostra que:

O presente artigo tem por objetivo apresentar de que forma as diferenças culturais entre Brasil e China interferiram nos processos de negociação da empresa Leatherland. É necessário ressaltar que a empresa em estudo possui relação comercial com a China desde sua fundação e vem buscando constantemente novos clientes neste território. Em uma negociação internacional necessita-se de habilidade para

*comunicar-se e interagir com outras culturas, o que requer aprender sobre o sistema cultural da outra parte da negociação, analisando comportamentos, entendendo valores, tolerando diferenças e conhecendo suas prioridades. É neste contexto que o trabalho aprofunda-se, mostrando como as diferenças culturais entre os países Brasil e China, influenciaram sobre o processo de negociação. Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com o responsável pelas negociações internacionais e também por meio de documentos fornecidos pela empresa. O estudo analisa as diferenças e semelhanças dos dois países e de que forma estas variáveis influenciaram nas negociações da Leatherland. As conclusões obtidas por este trabalho apontam à importância que deve ser dada aos aspectos culturais envolvidos em um processo de negociação.*³

3. Disponível em: <http://www.ifbae.com.br/congresso4/pdf/B169.pdf>

Área temática: As relações comerciais e de cooperação da China com o Brasil.

Palavras-chave: Negociação, Cultura, Brasil, China.

1.1.4. Estudo de caso: A cultura brasileira influencia a aprendizagem organizacional?

Este trabalho foi desenvolvido por Denise Del Prá Netto Machado, na época doutoranda em Administração pela EAESP/FGV, lendo o resumo é possível detectar que:

*A aprendizagem organizacional, responsável pela inovação e desempenho de várias organizações, tem sido atribuída na maioria das vezes, devido a características culturais. Vários estudos têm sido apresentados mostrando organizações americanas e japonesas como ícone nesta abordagem. Neste estudo de caso com abordagem eminentemente qualitativa, feito em uma empresa brasileira, pudemos constatar que a cultura do paternalismo, do formalismo e da concentração de poder pode ser alavancadora de vários processos de aprendizagem, inclusive levando à empresa a aumentar seu faturamento através de royalties. A empresa estudada é denominada Brasilata S/A Embalagens Metálicas, situada em São Paulo, tendo um faturamento anual de R\$ 135 milhões, exportando royalties inclusive para Europa, Estados Unidos e Ásia. Esta posição, em sua grande parte, foi conseguida através da agilidade em gerenciar seu aprendizado utilizando características da cultura brasileira.*⁴

4. Disponível em: <http://www.ufms.br/dea/oficial/JORNADA%20PDF/2001/artigos/16.pdf>

1.1.5. Estudo de caso denominado: a influência da diversidade cultural brasileira na gestão de uma rede associativista de supermercados.

O artigo foi desenvolvido por Marcelo Sales Ferreira e Alberto Gabbay Canen, ambos da Universidade Federal do Rio de Janeiro. O resumo deixa claro que:

5. Disponível em:
<http://www.aedb.br/seget/artigos11/44114498.pdf>

O setor supermercadista brasileiro tem passado por severas mudanças no seu ambiente, apresentando competição em níveis crescentes de acirramento. Diante do avanço dos grandes players internacionais, os pequenos e médios supermercadistas brasileiros viram-se diante da necessidade de modernização do seu sistema de gestão e, em alguns casos, partiram para o estabelecimento de alianças colaborativas horizontais a fim de alcançar mais facilmente objetivos estratégicos comuns. No campo de estudo da influência da diversidade cultural nas organizações, tem-se o fato de que o Brasil é um país multifacetado e que o desenvolvimento de uma sensibilidade cultural por parte das empresas de varejo é fundamental para o sucesso competitivo. O objetivo do presente estudo consiste em, a partir do caso de uma rede com atuação nacional, analisar a influência de culturas regionais brasileiras nas diretrizes de gerenciamento do composto varejista. Os dados oriundos das entrevistas realizadas in loco com profissionais da rede e supermercadistas filiados mostraram, ao mesmo tempo, um reconhecimento da influência cultural sobre as preferências e hábitos dos consumidores, e uma dicotomia entre a adaptação e a padronização das políticas mercadológicas.⁵

Palavras Chave: varejo - diversidade cultural – supermercados.

1.1.6. Estudo de caso: Fusões e aquisições de empresas no Brasil: administrando o choque entre culturas organizacionais distintas.

Estudo realizado por Eduardo Peçanha Nunes e Fernando de Oliveira Vieira, ambos da Universidade Federal Fluminense. A função do artigo científico é de:

6. Disponível em:
<http://www.uff.br/sta/textos/fv001.pdf>

O estudo propõe-se a verificar a influência da gestão do choque cultural para o resultado das operações de fusão e aquisição (F&A). Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, por meio da qual se buscou, inicialmente, contextualizar as operações de fusão e aquisição no universo das diferentes combinações estratégicas. Em seguida, o trabalho discorreu acerca das principais razões para a compra das modalidades de fusão e aquisição, das etapas do processo, dos principais motivos de fracasso e dos fatores-chave de sucesso, nesse tipo de transação. Depois, concentrou-se no choque cultural. Foram adotados, predominantemente, os conceitos de cultura organizacional defendidos por SCHEIN e por HOSTEDE. Discutiram-se, ainda, as concepções em voga de modelos de integração cultural, os estágios do encontro das culturas e as medidas mais comumente utilizadas para a administração do fenômeno. Os resultados sugerem que a gestão do choque cultural influencia decisivamente o resultado das operações de fusão e aquisição. De modo positivo, se realizada consistentemente, ou negativa, se negligenciada.⁶

Palavras-chave: fusão; aquisição; cultura organizacional; choque cultural.



Este texto é parte do artigo científico - escrito por Francisco Giovanni David Vieira, João Marcelo Crubellate, Ilse Gomes Silva e Wânia Rezende Silva - denominado "Silêncio e omissão: aspectos da cultura brasileira nas organizações" e trata, especificamente, de um caso da área da saúde.

O silêncio das empresas (VIEIRA ET AL., 2002)⁷

7. Extraído de:

<<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n1/v1n1a15.pdf>>. Acesso em 10 jan. 2012.

A reação esboçada pela indústria farmacêutica cujo caso iniciou a revelação da magnitude da falsificação e adulteração de medicamentos no Brasil foi, no mínimo, um exemplo típico de comunicação empresarial mal sucedida. Tendo conhecimento de reclamações e problemas decorrentes do uso de um medicamento produzido por ela, a empresa resolveu ficar em silêncio e não tomar nenhuma providência. Com o passar do tempo e o surgimento de novos casos, percebeu-se que esse silêncio era a regra e não a exceção da indústria farmacêutica perante casos semelhantes.

Após produzir duas toneladas de placebos, em que 1.200 kg – o correspondente a 650 mil cartelas de anticoncepcionais – foram usados nos testes de embalagem, a empresa demorou 30 dias para perceber os problemas oriundos do desvio dos mesmos e fazer denúncias à Polícia Civil. Não foram suficientes os telefonemas e as cartas recebidas pelo SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor da mesma. Pareceram não ser suficientes também, as disposições legais e jurídicas contidas no Código de Defesa do Consumidor, o que a rigor foi confirmado pela série de fatos posteriores.

Embora, como afirma Penteado Filho (1990) e sugira Richers (1996), não seja fácil praticar marketing no Brasil e, por outro lado, o país seja considerado um terreno fértil para falsificação e adulteração de remédios, o papel desempenhado pelos SACs no âmbito organizacional e no processo decisório empresarial da indústria farmacêutica revelou-se contrário às características de funcionamento para as quais são implantados pelas empresas. Isso pode ser observado, por exemplo, através de uma comparação entre as ações apresentadas pelo uso dos SACs das empresas

farmacêuticas e aquilo que é descrito como resultados do estudo realizado por Isnard (1997) em várias empresas de bens de consumo no país.

De modo complementar, estratégias de marketing que fossem compreendidas como marketings de defesa, priorizando o desenvolvimento de uma relação efetiva de solução de problemas dos consumidores, também não foram percebidas. A relação foi de desconfiança e descrédito para com os consumidores e até descaso com a própria legislação. Essa última questão desperta curiosidade no que se refere à percepção da cultura do país e remete à idéia de uma conduta administrativa bastante distinta em empresas de um mesmo grupo. O que confirma essa observação é a revelação de Bitencourt (1998) de que existem suspeitas dentro da própria Comunidade Econômica Européia que as empresas europeias se instalam nos países em desenvolvimento também pelo fato de neles encontrarem leis mais brandas para a concretização de suas atividades. Isso implica em uma clara negação da existência de uma predisposição em usar integralmente um modelo de marketing de defesa para se lidar com reações adversas, como, por exemplo, o modelo sugerido por Santos (1997). Implica, também, em descartar uma nítida possibilidade de aperfeiçoar as relações intra e extraempresa (Morrison e Milliken, 2000).

Ao adotar um procedimento desse tipo, ou seja, ao ficar em silêncio, a indústria farmacêutica em toda a sua extensão optou por ficar “malandramente em cima do muro”. Segundo DaMatta (1998), esse é um padrão de comportamento cultural que parece ser algo honesto, necessário e prático no caso do sistema social brasileiro. Talvez, assim, a indústria farmacêutica tenha tentado dar um “jeitinho” ao avesso, pois não tomou a iniciativa de tentar resolver a situação. Tratou-se de um “jeitinho” contrário aquilo que Barbosa (1992) descreve em sua tese como um dos mais instigantes procedimentos sociais do país, o chamado “jeitinho brasileiro”. De qualquer forma, observa-se que nesse episódio a indústria farmacêutica desprezou o seu modelo de origem, estrangeiro, e adotou um modelo de administração e gerência baseado na cultura brasileira, o que implica em uma espécie de antropofagia organizacional em sentido inverso (Faria, Carvalho e Collares dos Santos, 2001).

Omissão do estado

Na última década, a reforma do Estado adquiriu um caráter central na agenda política brasileira. Procurou-se adequar as políticas estatais aos objetivos de uma economia globalizada. Nesse sentido, as medidas para inserir o país na dinâmica da globalização foram a desregulamentação da economia, a flexibilização da legislação, a diminuição dos gastos públicos, a privatização das estatais, e a abertura do mercado aos investimentos transnacionais, dentre outras medidas. O modelo de Estado Social-Liberal, proposto então, teve como objetivo estimular e preparar as empresas e o país para a competição generalizada através da privatização, da publicização e da terceirização. Nesse modelo, distinguem-se as atividades exclusivas do Estado, dos serviços sociais e científicos, e da produção de bens e serviços para o mercado.

As atividades exclusivas do Estado ficaram circunscritas as funções de legislar, regular, julgar, policiar, fiscalizar e definir políticas. O controle social, entretanto, previsto pelo governo, passou a ser informal, eventual e baseado em critérios de eficiência e de apresentação de resultados.

Foi nesse contexto que se inseriram as denúncias de falsificação de medicamentos. Tais denúncias, ao alcançarem visibilidade na mídia, evidenciaram a debilidade da fiscalização no processo de fabricação, distribuição e venda dos medicamentos. A função da vigilância sanitária foi amplamente questionada em “estabelecer critérios, parâmetros e métodos para o controle da qualidade sanitária de produtos, substâncias e serviços de consumo e uso humano” (Lei 8.080/90 – Art. 16; inciso VIII).

A política de cortes nos gastos públicos e o processo de privatização na saúde fizeram aflorar uma realidade que ao longo dos anos não foi bem observada. Embora a saúde tenha sido reconhecida como direito de todos e dever do Estado em 1988 com a Constituição Federal, um dos serviços previstos, relativo à vigilância sanitária, foi prejudicado com a falta de recursos, e não teve condições estruturais e políticas para fiscalizar e controlar a produção e a comercialização de medicamentos, entre outras atividades de sua competência.

O Estado, portanto, tem favorecido ao longo dos anos uma política cuja característica remete à ideia de sua omissão para com procedimentos que lesam os consumidores

nos seus direitos básicos. Essa percepção é ratificada perante o anúncio da proposta de privatização da vigilância sanitária através do ente jurídico das Organizações Sociais, com autonomia e vinculada ao Ministério da Saúde por meio de um contrato de gestão.

Considerações finais

Entender ações organizacionais a partir de uma perspectiva cultural implica analisá-las para além dos aspectos formais e objetivos, certamente presentes nos processos que desencadeiam tais ações. As estratégias formais, as limitações estruturais e financeiras, além de dimensões internas e externas são importantes fatores que delimitam as possibilidades que se oferecem a qualquer organização em face das inúmeras e diversas circunstâncias do cotidiano empresarial. Contudo, abordagens que se limitem a tais dimensões podem ser induzidas pela expectativa de uma extrema racionalidade e linearidade nos processos organizacionais com resultados incompletos, quando não ilusórios. Nesse sentido, a perspectiva cultural significa, entre outras possibilidades, resgatar aspectos subjetivos que se mostrem significativos na formulação das respostas oferecidas pela organização (ou, mais apropriadamente, por seus membros) para os problemas operacionais e institucionais com que se defronta.

A cultura e os aspectos a ela vinculados, como o silêncio ou omissão, são resultados de construções. As identidades deles resultantes, segundo observações de estudiosos como Hall (1998), não são coisas com as quais nós nascemos, mas são formadas e reformadas no interior da representação. Assim, a relação entre cultura brasileira e cultura organizacional no que diz respeito às ações empresariais e estatais frente à falsificação de remédios no Brasil evidenciam exatamente um processo de construção e reconstrução simbólica, como foi evidenciado ao longo deste ensaio.

Por um lado percebe-se uma tendência histórica do Estado em ausentar-se de questões consideradas fundamentais, o que remonta ao Brasil colônia (Schwartz, 1999; DaMatta, 1983). Por outro, percebe-se que empresas no momento de estabelecerem relações de mercado com os consumidores desenvolvem uma espécie de apreensão funcional de valores e procedimentos sociais intrínsecos à cultura brasileira. É, nesse último caso, a não existência de uma identidade

autêntica, assim de uma pluralidade de identidades e faces culturais, as quais, muitas vezes, inserem-se em um esforço de comunicação para além de aparentes paradoxos estruturais e culturais (Mooij, 1998; Ortiz, 1986).

Uma luz no fim do túnel, não obstante, pode ser ilustrada por meio da observação de Pinsky e Eluf (1993), em meio a comentários sobre vários aspectos do cotidiano brasileiro que atentam contra os direitos do cidadão: é questionável essa suposta índole de que o brasileiro seja preguiçoso e de que as leis existem no Brasil exatamente para não serem cumpridas. Ou será que sim, desde que seja por quem de “direito” ou por quem tenha “condições” de não cumpri-las? Como pôde ser visto neste ensaio, a análise da cultura brasileira, vinculada à cultura organizacional de empresas que aqui desenvolvem suas atividades, contribui para entender tal questão, sobretudo quando características como a aversão ao conflito e a distância do poder facilitam a disseminação de crenças quanto a um determinado caráter nacional e permitem a institucionalização de processos administrativos. A abordagem de tais aspectos, embora aqui realizada nos limites de um ensaio teórico, contribui no sentido de melhor entender como a cultura brasileira se expressa e é revelada nas organizações brasileiras, ao mesmo tempo em que molda os seus processos administrativos.



E AGORA, JOSÉ?

Nesta Unidade de Aprendizagem você aprendeu sobre a influência da cultura brasileira nos ambientes organizacionais e os principais traços a partir de estudos e pesquisas. Também apresentamos diversos estudos de caso para o conhecimento de diferentes áreas e a influência da cultura nestes ambientes organizacionais, detectando pontos fortes ou pontos fracos, de acordo com cada realidade.

Na próxima Unidade você estudará sobre a ética nas organizações, um tema polêmico, mas urgente!

Faça as leituras sugeridas e os exercícios propostos e nos encontraremos em breve!

GLOSSÁRIO

Miscigenação: procriação de indivíduos de raça mista, especialmente provindos do cruzamento de brancos e negros.

Estratificação: ato ou efeito de estratificar; fragmentar.

REFERÊNCIAS

- BALDI, M. ET AL. **Brasil e China: a influência cultural no processo no processo de negociação interorganizacional**. 4º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas. 24 e 25 maio 2007, Porto Alegre. Disponível em: <http://www.ifbae.com.br/congresso4/pdf/B169.pdf> Acesso em: 12 jan. 2012.
- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DAMATTA, R. A. **O que faz o Brasil, Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1989.
- FERREIRA, M. S.; CANEN, A. G. **A influência da diversidade cultural brasileira na gestão de uma rede associativista de supermercados**. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos11/44114498.pdf>. Acesso em 11 jan. 2012.
- FONSECA, C. S. T.; CASTOR, B. V. J. **A influência de traços da cultura brasileira sobre a comunicação intra e intercultural no setor autotômico do Paraná**. Publ. UEPG Ci. Hum., Ci. Soc. Apl., Ling., Letras e Artes, v. 2, n. 13, p. 79-92, dez. 2005, Ponta Grossa. Disponível em: http://www.uepg.br/prosp/publicatio/hum/2005_2/07.pdf. Acesso em: 12 jan. 2012.
- LOPEZ, L. R. **Cultura Brasileira: das origens a 1808**. Porto Alegre: UFRS, 1988.
- MACHADO, D. D. P. N. **Qualidade Total e Cultura Organizacional: Um estudo de caso na Hering Têxtil S/A**. In. Revista Brasileira de Administração Contemporânea. Anais do XX ENANPAD, 1996. Disponível em: <http://www.ufms.br/dea/oficial/JORNADA%20PDF/2001/artigos/16.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2012.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- NUNES, E. P.; VIEIRA, F. O. **Fusões e aquisição de empresas no Brasil: administrando o choque entre culturas organizacionais distintas**. Disponível em: <http://www.uff.br/sta/textos/fv001.pdf> Acesso em: 10 jan. 2012.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVEIRA, L. F., GARCIA, F. C. **A influência da cultura nacional na cultura organizacional: estudo de caso de aquisição no setor de biotecnologia**. Revista Gestão e Planejamento. v. 11. n. 1, p. 24-43, jan./jun. 2010, Salvador. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/694/930>. Acesso em: 13 jan. 2012.
- TOMEI, P. A.; BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura Organizacional e Privatização à Dimensão Humana**. São Paulo: Makron Books, p. 10-26, 1993.
- WOOD JR. T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.