

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Jorge Tenório Fernando

**Cultura organizacional e cultura brasileira: lógicas
institucionais**

DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

**São Paulo
2018**

JORGE TENÓRIO FERNANDO

**Cultura organizacional e cultura brasileira: lógicas
institucionais**

DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, linha de Pesquisa “Organizações e Sociedade”, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do Título de Doutor em Administração de Empresas, sob a orientação do Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan.

São Paulo

2018

Autorizo exclusivamente para fins acadêmicos e científicos a reprodução total ou parcial desta Tese de doutorado por processos de fotocopiadoras ou eletrônicos, desde que citada a fonte.

Assinatura: _____

Data: 14/12/2018

E-mail: jtfernando@uol.com.br

F363

Fernando, Jorge Tenório

Cultura organizacional e cultura brasileira: lógicas institucionais. – São Paulo: [s.n.], 2018.

140 f. ; 30 cm.

Tese (Doutorado em Administração) -- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Estudos Pós-graduados em Administração, 2018.

Orientador (a): Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan.

1. Cultura organizacional. 2. Lógicas institucionais. 3. Cultura brasileira I. Trevisan, Leonardo Nelmi. II. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Estudos Pós-graduados em Administração. III. Título.

CDD 658

JORGE TENÓRIO FERNANDO

**Cultura organizacional e cultura brasileira: lógicas
institucionais**

Tese apresentada à Pontifícia
Universidade Católica de São
Paulo para obtenção do Título de
Doutor em Administração de
Empresas, sob a orientação do
Prof. Dr. Leonardo Nelmi
Trevisan.

Aprovado em: _____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP.
Assinatura:

Profa. Dra. Lílian Soares Outtes Wanderley.
Universidade Federal de Pernambuco – UPFE.
Assinatura:

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini
Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM.
Assinatura:

Profa. Dra. Terra Friedrich Budini
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP.
Assinatura:

Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP.
Assinatura:

*Dedico esse trabalho aos meus sobrinhos Natália, Matheus, Murilo, Miguel e
Manuela, com desejo de que seu futuro seja brilhante.*

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior- Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001, Processos números 88887.151046/2017-00, 88881.132854/2016-01 e 88887.301788/2018-00.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, em memória – pai que, quando nasci, disse que o filho seria doutor; e mãe que nunca me deixou esquecer disso;

Ao Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan, pela orientação fluida e serena, na justa medida para a construção desse trabalho;

À Profa. Dra. Maria Ester de Freitas, pelas dicas e estímulos valiosos ainda quando essa tese era apenas um projeto;

Aos professores da pós-graduação da PUC-SP, tanto da Administração como das Ciências Sociais, que, com seus excelentes cursos, me levaram a reflexões que de alguma forma estão estampadas nesse trabalho;

Aos meus colegas do doutorado, com quem dividi momentos de alegria e de muito trabalho, dentro e fora da PUC-SP, e que deverão continuar em nossas trajetórias acadêmicas juntos; especial agradecimento ao Gustavo, pela leitura do projeto para o exame de qualificação, ao André e à Janaina, pela leitura da tese em sua versão (quase) final, cujos comentários foram muito pertinentes;

À Mônica Furtado de Mendonça, pelo exímio trabalho de tradução e tarefa hercúlea de, com a ajuda de sua assistente Evelyn Reis, transcrever trezentas e tantas páginas de entrevistas com alta qualidade e em tempo recorde.

A meus irmãos Vaninha, Ivan e Patrícia, pelo carinho e apoio, direto e indireto;

Aos meus queridos amigos Maristela, Doug, Pati, Clarra, Reinaldo, Lulu, Gisa, Tatoni, Ruth e Didi, que se fizeram presentes, mesmo quando fisicamente distantes.

Ao Prof. Dr. Onésimo de Oliveira Cardoso, com quem comecei minha trilha de pesquisa na PUC-SP, e cujos passos tentei seguir na Alemanha, razão pela qual será sempre meu *Doktorvater*;

À CAPES, pela concessão das bolsas PDSE e PROSUC;

Aos Professores Doutores Felipe Mendes Borini e Belmiro do Nascimento João, pela leitura crítica e recomendações precisas no exame de qualificação;

À Rita de Cássia Sorrentino, Secretária do PEPG em Administração, pelo apoio constante, sempre muito além de suas obrigações, e pela amizade, que transpôs o espaço da PUC-SP e ficará para a vida;

Ao Prof. Dr. Torsten Biemann, da Universidade de Mannheim, por me receber integralmente em seu grupo de estudos durante o estágio doutoral sanduíche, colocando-me em contato com o que havia de melhor em pesquisa e ensino no seu campo de atuação;

Aos colegas do doutorado em Mannheim: Chris, Max, Irmela, Katja, Philipp, Naeem, Jörg e Iris, pelo suporte no dia a dia na universidade, nos nove meses que passamos juntos e pelos vínculos de trabalho e amizade criados, que certamente perdurarão;

Ao Dr. Alex Pinz, da Universidade de Mannheim, com quem discuti informalmente sobre meu projeto, que gentilmente “me apresentou” ao software MAXQDA e compartilhou comigo artigos relevantes sobre lógicas institucionais, um dos eixos teóricos dessa tese.

Por fim, mas não menos importante – muito pelo contrário – agradeço imensamente às pessoas que dispuseram de seu tempo para conversar comigo, compartilhando abertamente suas experiências pessoais e profissionais no Brasil e no exterior, e também àquelas que “fizeram a ponte” com seus colegas para esse mesmo fim: Joana, Malcolm, Marcelo, Bruno, Rodrigo, Andrea, Juliana, Karla, Emanuelle, Paula, Eduardo, Lilette, Medardo, Robson, Lucas, Fabio, Jean, Nathalia, Daniel, Carlos, Eric, Thales, Gero, Ignez, Jennifer e Douglas. Vocês, sem dúvida, conferiram verdadeiro brilho a esse trabalho. Muito obrigado!

*Todos os dias lanço ao rio meus barquinhos de papel.
Lá eles flutuam e, um após o outro, são arrastados pela correnteza.
Neles está escrito, em grandes letras negras, meu nome e o nome do povoado onde moro.
Espero que, em algum país distante, alguém os encontre e saiba quem sou.
Encho os barquinhos com flores de shiuli colhidas do nosso jardim pela manhã com o desejo de que, à noite, alcancem segurança de terra firme.
Depois de colocar meus barcos na água, olho para o céu e vejo pequenas nuvens içando suas velas brancas.
Não sei que amigo quer brincar comigo lá do céu, lançando nuvens ao vento para apostar corrida com meus barcos!
Ao escurecer, com o rosto entre as mãos, sonho que meus barcos flutuam, cada vez mais longe, sob as estrelas da meia-noite.
As fadas do sono viajam neles, e carregam cestos cheios de sonhos.”*

Rabindranath Tagore

Todo trabalho ou comunica ou não passa de pose. Todo trabalho é dialógico no sentido de “para o outro” e no sentido de “esperar por resposta”. E dialógico no sentido de não ser nada, se não respondido. Isto vale até para o trabalho científico, o qual, embora vise “objetividade”, isto é, discursividade, não obstante tem o outro por horizonte.

Vilém Flusser

Fernando, Jorge Tenório. **Cultura organizacional e cultura brasileira: lógicas institucionais**. 2018. 140 f. Tese (Doutorado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018.

RESUMO

Nos últimos 15 anos do novo milênio, o Brasil havia conquistado um certo protagonismo na esfera internacional, sobretudo devido a um crescimento econômico expressivo. Não por acaso, o período marcou também uma expansão de empresas brasileiras e latino-americanas para além de suas fronteiras nacionais, dando origem às multilatinas. Ademais, projetou-se em maior medida a cultura brasileira internacionalmente, transmitindo um certo grau de orgulho e aumento da autoestima da população. Essa tese propõe discutir alguns dos principais conceitos associados à cultura organizacional à luz da teoria institucional para examinar elementos culturais relevantes nos níveis governamental, corporativo e pessoal, apontando semelhanças e diferenças no ambiente de trabalho no Brasil em comparação a alguns países da Europa com o objetivo de identificar a possível existência de uma típica cultura organizacional brasileira, como defendido por alguns estudiosos. Foram entrevistados profissionais com vivência no Brasil e na Europa, e utilizou-se análise de conteúdo qualitativa para codificação e categorização de suas experiências. Os resultados apontaram haver coexistência das lógicas institucionais da família, mercado, religião e profissional gravitando entre os grupos, e presença de traços culturais como flexibilidade, personalismo e desigualdade de poder como elementos marcantes na cultura organizacional, com destaque para o jeitinho como traço preponderante e seu reconhecimento como diferencial do brasileiro para reação rápida diante das adversidades enfrentadas no cotidiano do trabalho.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Lógicas institucionais; Cultura brasileira.

Fernando, Jorge Tenório. **Organizational culture and Brazilian culture: institutional logics**. 2018. 140 f. Dissertation (Management Doctorate). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018.

ABSTRACT

Along the years of this new millennium, Brazil has become protagonist in the international realm for an expressive economic growth. Not coincidentally, the period marked also an expansion of Brazilian and Latin American companies beyond the national borders, comprising the multilatinas. Besides, the Brazilian culture and image was overall projected internationally, conveying some degree of pride among locals. This dissertation proposes to address some of the main organizational culture conceptualizations at the light of the institutional logics theories seeking to raise relevant cultural elements on the governmental, corporate and personal levels, complemented by identifying similarities and differences in doing business in Brazil compared to other regions in order to examine and discuss the possible existence of a typical Brazilian organizational culture, as defended by some scholars. Professional with working experience in Brazil and in Europe were interviewed, and qualitative content analysis was employed to codification and categorization of their narratives. Results pointed to the coexistence of family, market, religion and professional institutional logics gravitating across groups as well as the presence of cultural traits such as flexibility, personalism and power inequality as chief elements of the organizational culture, with emphasis on *jeitinho* as a predominant trait vis-à-vis its recognition as a Brazilian differential tool to face adverse situations in the working environment.

Keywords: Organizational culture; Institutional logics, Brazilian culture.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Matriz de amarração	21
Quadro 2:	Cultura organizacional – algumas implicações práticas das distintas perspectivas teóricas.....	39
Quadro 3:	Etapas de adaptação externa e de sobrevivência.....	44
Quadro 4:	Questões de integração interna.....	46
Quadro 5:	Traços brasileiros e características-chave	53
Quadro 6:	Características do estilo de gestão brasileiro.....	57
Quadro 7:	Mudança nos traços culturais centrais.....	58
Quadro 8:	Mudança nos traços culturais periféricos.....	59
Quadro 9:	Cultura de clã (família) e de mercado – características.....	76
Quadro 10:	Sistema interinstitucional revisado - tipos ideais.....	79
Quadro 11:	Tipologia da mudança de lógicas institucionais em estudos de campo.....	81
Quadro 12:	Indicadores de compatibilidade e centralidade.....	83
Quadro 13:	Modelo de respostas no nível individual a lógicas concorrentes A e B sob graus variados de hibridismo.....	86
Quadro 14:	Perfil dos entrevistados.....	95
Quadro 15:	Caracterização das lógicas “brasileiras”	110
Quadro 16:	Sistema interinstitucional - tipos ideais: as lógicas "brasileiras".	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Estratificação social brasileira.....	26
Figura 2:	Visão integrada do modelo de sistema de ação cultural brasileiro.....	54
Figura 3:	Modelo conceitual – perfis culturais múltiplos e fluidos brasileiros	61
Figura 4:	Como nasce uma instituição?.....	65
Figura 5:	Processos inerentes à institucionalização.....	68
Figura 6:	Tipos de multiplicidade de lógicas nas organizações.....	84
Figura 7:	Transição esquemática de repertório a lógica.....	88
Figura 8:	Estruturas e processos de reprodução e mudança de lógicas institucionais.....	89

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
1.1 Definição do problema	18
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1. Objetivo geral da pesquisa.....	19
1.2.2. Objetivos específicos.....	19
1.3 Justificativa do estudo	20
1.4 Matriz de amarração	20
1.5 Estrutura da Tese	22
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Cultura: conceito multifacetado e complexo.....	23
2.1.1 Elementos formadores da cultura brasileira.....	24
2.1.2 A cultura organizacional.....	37
2.1.3 Dimensões da cultura organizacional.....	42
2.1.4 O papel da liderança na cultura organizacional.....	45
2.1.5 A perspectiva internacional na cultura organizacional.....	47
2.1.6 Cultura organizacional no Brasil	51
2.2 As lógicas institucionais.....	64
2.2.1 Origens – a teoria neoinstitucional.....	64
2.2.2 Pilares institucionais.....	67
2.2.3 Teoria institucional e cultura organizacional.....	69
2.2.4 O conceito de lógicas institucionais.....	72
2.2.5 Lógicas institucionais – modelos de análise.....	75
2.2.6 O sistema interinstitucional - ordens institucionais e categorias	80
2.2.7 A dinâmica das lógicas institucionais.....	82
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	92
3.1 Abordagem metodológica	92
3.2 Universo da pesquisa de campo – população e amostra.....	93
3.3 Instrumentos de coleta e análise dos dados.....	95
3.3.1 <i>Entrevistas em profundidade</i>	95

3.3.2 <i>Análise dos dados</i>	98
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	101
4.1 Mobilidade das regras na empresa.....	101
4.2 Confiança na pessoa e na empresa.....	102
4.3 Espaço público e privado.....	102
4.4 O individual e o coletivo	103
4.5 Corrupção estrutural.....	103
4.6 Direitos – preponderância do profissional sobre o pessoal.....	104
4.7 Trabalho como socialização	105
4.8 Autoimagem – sentimento de inferioridade	106
4.9 Estrutura, processos e execução do trabalho	107
4.10 O brasileiro como profissional multitarefas	107
4.11 O engajamento do brasileiro na resolução de problemas	108
5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E CAMINHOS FUTUROS	114
REFERÊNCIAS	119
APÊNDICE	126

1. INTRODUÇÃO

1.1 Definição do problema

Nos últimos 15 anos, o Brasil vinha usufruindo de considerável popularidade nos meios de comunicação internacionais. Contribuía para isso uma prerrogativa quase exclusiva dos países desenvolvidos: destaque positivo em economia e negócios. Com efeito, o Brasil vinha atingindo níveis de crescimento expressivos e, mesmo nos anos que se seguiram à crise de 2008, que afetou boa parte do mundo, o país manteve patamares econômicos positivos. De 2003 a 2014, um contingente de 29 milhões de pessoas saiu da pobreza e a desigualdade diminuiu expressivamente com o aumento de 7%, em termos reais, da renda de 40% do estrato mais desfavorecido da população (BANCO MUNDIAL, 2015).

Outro destaque relacionado ao crescimento econômico do país ilustrava-se pela relativa profusão de empresas brasileiras expandindo suas atividades para além das fronteiras do país, mediante a aquisição de operações no exterior, convertendo-se, assim, em grupos multinacionais. Antes restritos a uma tímida atuação periférica ou apenas como exportadores de matérias-primas, grupos nacionais vinham ampliando suas fronteiras de atuação por meio da aquisição direta ou participação em negócios de terceiros em todos os continentes. Isso vinha sendo realizado não só por empresas brasileiras, mas também por outras latino-americanas, dando origem ao grupo das *multilatinas* ou globais latinas (CASANOVA; FRASER, 2009).

Como parte integrante do processo de internacionalização, é prática recorrente que as organizações multinacionais disseminem a cultura da matriz e determinem as estratégias para suas subsidiárias. Essa é a sistemática adotada na maioria das empresas multinacionais sediadas nos países e regiões de economia avançada, como Europa, Estados Unidos e Japão. Tais empresas costumam elaborar nas matrizes suas estratégias globais, repassando-as,

então, às subsidiárias para execução e, eventualmente, permitindo pequenas adaptações ao contexto local (BARTLETT; GHOSHAL, 1992).

Na gestão de negócios internacionais, ao longo do tempo, há um processo gradual e cumulativo de transferência de conhecimento e de superação de barreiras culturais entre a matriz e as operações no exterior (BARTLETT; GHOSHAL, 1992). Contudo, devido ao movimento de internacionalização tardio, muitas empresas brasileiras são de formação relativamente recente como multinacionais. Portanto, diferente dos exemplos acima, em vez das matrizes brasileiras, suas subsidiárias estrangeiras, em muitos casos, são formadas por negócios tradicionais, com amplo conhecimento de seus mercados de atuação e cultura arraigada, atuando em um ambiente complexo e altamente competitivo, de natureza bastante diversa do de sua matriz no Brasil.

Isso nos leva à formulação da seguinte questão de pesquisa:

Em que medida os traços culturais brasileiros estão enraizados no bojo das organizações, e quais lógicas institucionais predominam e operam no ambiente corporativo?

1.2 Objetivos

Com esse estudo, pretende-se atingir os seguintes objetivos:

1.2.1. Objetivo geral da pesquisa

Examinar como a cultura brasileira se manifesta na cultura organizacional, por meio de elementos característicos extraídos da vivência cotidiana das pessoas nas organizações.

1.2.2. Objetivos específicos

- i. Examinar conceitos de cultura organizacional à luz da teoria institucional, mais especificamente, das lógicas institucionais;

- ii. Discutir elementos e marcas culturais relevantes presentes no ambiente e no cotidiano organizacional brasileiro, nos níveis institucional, corporativo e pessoal;
- iii. Identificar semelhanças e diferenças nas práticas organizacionais no Brasil e em países da Europa, nas esferas governamental, empresarial e cultural.

1.3 Justificativa do estudo

Como justificativa ao presente estudo está o interesse em compreender traços culturais brasileiros no bojo das organizações atualmente. Há uma visão corrente de que o funcionário brasileiro costuma estar posicionado distante dos núcleos de poder e corre poucos riscos, mesmo em posições de liderança, comparado com outros países (HOFSTEDE, 2001). No entanto, diante da globalização, com o crescimento econômico expressivo, acesso das pessoas à informação em tempo real e maior exposição a outras culturas nas escolas de negócio e no ambiente corporativo, paira a dúvida se, de fato, essas características atribuídas aos funcionários brasileiros se confirmam, e quais aspectos da cultura brasileira se sobressaem na esfera organizacional como pontos positivos ou negativos.

1.4. Matriz de Amarração

Com o objetivo de sintetizar o escopo da pesquisa com clareza e atestar sua consistência metodológica, julgamos adequado utilizar a Matriz de Amarração, conforme sugerida por Telles (2001), apresentada no Quadro 1:

Quadro 1 – Matriz de Amarração

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Fundamentação Teórica	Técnicas e Instrumentos de Coleta	Técnicas de Análise
Examinar como a cultura brasileira se manifesta na cultura organizacional, por meio de elementos característicos extraídos da vivência cotidiana das pessoas nas organizações	Examinar conceitos de cultura organizacional à luz da teoria institucional, mais especificamente, das lógicas institucionais;	Besharov e Smith (2014); Bevort e Suddaby(2016); D'Iribarne (2014); Daudigeos et al (2013); Friedland e Alford (1991); Di Maggio e Powell (1997); Kerr e Slocum (2005); Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012).	Entrevistas em Profundidade	Análise de Conteúdo
	Discutir elementos e marcas culturais relevantes presentes no ambiente e no cotidiano organizacional brasileiro, nos níveis institucional, corporativo e pessoal;	Calligaris (2017); Costa (1991); DaMatta (1997ab); Flusser (1998); Freitas (2006); Holanda (1991); Barbosa (1992); Prates e Barros (2010); Prestes Motta (2010) Ribeiro (2015)	Entrevistas em Profundidade	Análise de Conteúdo
	Identificar semelhanças e diferenças nas práticas organizacionais no Brasil, em países da Europa nas esferas governamental, empresarial e cultural.	Alcadipani e Crubelatte (2007); Amado e Vinagre Brasil (1991); Caldas (2010); Chu e Wood Jr (2008); Freitas (2010); Hofstede (2001); Schein (2009); Schneider et al (2014); Stahl et al (2010);	Entrevistas em Profundidade	Análise de Conteúdo

Fonte: Autor, adaptado de Telles (2001).

1.5 Estrutura da Tese

Essa tese está estruturada em cinco partes:

- a. A primeira parte, essa introdução, apresentou a definição do problema, os objetivos da pesquisa, a justificativa e a matriz de amarração teórica do estudo (Capítulo 1);
- b. A segunda parte, a fundamentação teórica, discorre sobre os principais conceitos e dimensões da cultura nacional e organizacional, evidenciando as peculiaridades identificadas na sociedade e espaço empresarial brasileiro, e apresenta os principais conceitos relacionados às lógicas institucionais como ferramenta teórica para examinar questões relacionadas à cultura no ambiente corporativo (Capítulo 2);
- c. A terceira parte, procedimentos metodológicos, apresenta o universo da pesquisa de campo, com a escolha dos sujeitos e os instrumentos empregados para a coleta e análise dos dados, que são entrevistas em profundidade e análise crítica de conteúdo, respectivamente (Capítulo 3);
- d. A quarta parte, análise dos resultados, apresenta e discute os resultados da pesquisa de campo, com o relato das categorias encontradas e descrição de suas relações com a teoria (Capítulo 4);
- e. Por fim, a quinta parte contempla as conclusões do estudo, bem como suas limitações e sugestões para pesquisas adicionais (Capítulo 5).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cultura: conceito multifacetado e complexo

A palavra cultura possui inúmeras definições e múltiplos sentidos; no entanto, é possível distinguir duas acepções principais, sendo, de maneira simplificada, a primeira delas manifesta pelo refinamento cultivado de um indivíduo ou grupo, entendido como os elementos materiais ou espirituais da civilização (AZEVEDO, 2010) – e a segunda, oriunda da Antropologia, reflexo das características distintivas e peculiares a um determinado grupo social (GEERTZ, 2008). Essa segunda acepção de cultura é justamente a que será foco de pesquisa no presente trabalho. Para Boas (2004), fenômenos culturais são de tamanha complexidade, tornando-se difícil estabelecer qualquer lei cultural é válida. Boas também afirma (2004, p. 107) que “as condições causais das ocorrências culturais repousam sempre na interação entre indivíduo e sociedade, e nenhum estudo classificatório das sociedades irá solucionar esse problema”. Esse autor chama atenção para a diversidade e as múltiplas facetas do estudo das sociedades sob a perspectiva cultural, sendo sempre necessário um recorte e uma contextualização para seu melhor delineamento e relevância como fenômeno de pesquisa.

Geertz (2008, p.4), referindo-se ao estudo de Kluckhohn (2005), em que vinte e sete páginas foram dedicadas à discussão das definições de cultura, assevera, diante de conceitos relativamente difusos, ter havido certo avanço em se escolher uma acepção que apresente coerência e um “argumento definido a propor”, a despeito de seu caráter reducionista. E acrescenta:

O conceito de cultura que eu defendo [...] é essencialmente semiótico. Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado. (GEERTZ, 2008, p.4)

2.1.1 Elementos formadores da cultura brasileira

Para um panorama histórico da formação da cultura brasileira, Candido (1991) destaca três estudos: *Casa Grande e Senzala* (FREYRE, 1999), *Raízes do Brasil* (HOLANDA, 1991) e *Formação do Brasil Contemporâneo* (PRADO JR, 2000). Para Candido (1991, p. XXXIX), nesses livros, se aprendeu a “refletir e a se interessar pelo Brasil”, sendo tais obras consideradas basilares, posto que “parecem exprimir a mentalidade ligada ao sopro de radicalismo intelectual e análise social”.

Freyre (1999) foi pioneiro em delinear a casa grande e seu apêndice, a senzala – que têm, respectivamente, nas figuras do senhor de engenho e do escravo, seus principais expoentes – como espelho da organização social econômica e política brasileira, uma estrutura quase feudal do “senhor” como patriarca que detinha o poder absoluto sobre tudo que estivesse em sua propriedade:

Claro que daí só poderia resultar o que resultou: de vantajoso, o desenvolvimento da iniciativa particular estimulada nos seus instintos de posse e de mando; de maléfico, a monocultura desbragada. O mandonismo dos proprietários de terras e escravos. Os abusos e violências dos autocratas das casas-grandes. O exagerado privatismo ou individualismo dos sesmeiros. (FREYRE, 1999, p. 245)

Holanda (1991), por sua vez, apresenta reflexões sobre outras características da colonização que subjazem à constituição cultural brasileira. O primeiro elemento evidenciado pelo autor se refere a um *personalismo* exagerado, herança supostamente ibérica que teria culminado em certa debilidade das instituições e falta de coesão na vida social. Outro elemento de relevância apontado é a *obediência à autoridade* como fundamento da disciplina na execução de tarefas, realizadas de modo mecânico, sugerindo resignação e falta de sentido sobre o papel e o dever individuais. Na oposição entre *aventura e trabalho*, destaca, de um lado, a concepção do trabalho como aventura – ou a procura de novas descobertas e compensações imediatas recorrente no Brasil colonial, espelhando o interesse do português que teria vindo ao Brasil tão-somente para enriquecimento rápido, sem busca de compromissos de longo

prazo – contrapondo-se ao trabalho concebido como busca por atividades de longo prazo que impliquem esforço, porém, com segurança e recompensa duradouras. O *homem cordial* denota o brasileiro que submete todas suas relações ao nível pessoal e afetivo, sendo avesso aos ritualismos, buscando rechaçar as relações impessoais típicas, por exemplo, do estado. Esse comportamento do brasileiro não implicaria automaticamente bondade, sinceridade ou profundidade, mas apenas o predomínio do aspecto emocional manifesto em todas as instâncias da vida social, na linguagem e nos negócios. (HOLANDA, 1991).

Por fim, Prado Jr (2000) relata a “pobreza dos vínculos sociais” da vida colonial brasileira. Para esse autor, a sociedade colonial foi marcada pela desagregação, por forças dispersivas de grupos distintos e pela inércia que logrou manter, a despeito dos laços relativamente frágeis, alguma integridade de conjunto, permitindo o progresso da “obra da colonização”. Para esse autor, nesse período faltava ao país “nexo moral”, que ele define como o “conjunto de forças de aglutinação, complexo de relações humanas que mantêm ligados e unidos os indivíduos de uma sociedade e os fundem num todo coeso e compacto” (PRADO JR., 2000, p. 357). O quadro delineado por ele parece ser extremamente negativo, com povoamento irregular, economia frágil, costumes frouxos e dirigentes corruptos. “No verdadeiro descalabro, ruína em que chafurdava a colônia e sua variegada população, [...] um denominador comum: o mal-estar generalizado que de alto a abaixo perpassa a sociedade colonial e lhe tira estabilidade e equilíbrio” (PRADO JR, 2000, p. 365).

Discorrendo sobre a importância dos três autores para o entendimento da construção da sociedade, com especial ênfase sobre *Raízes do Brasil*, Candido (1991) esclarece que:

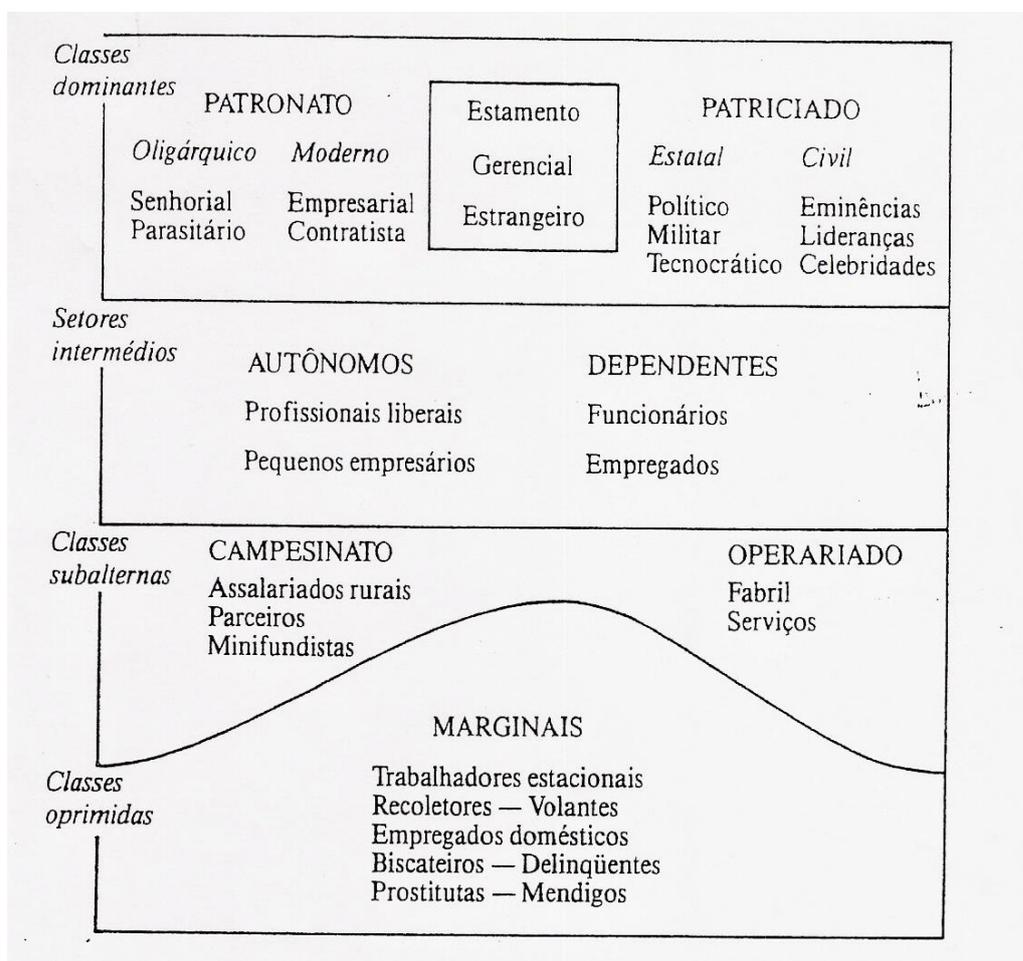
Ao que se poderia chamar “mentalidade cordial” estão ligados vários traços importantes, como a sociabilidade apenas aparente, que na verdade não se impõe ao indivíduo e não exerce efeito positivo na estruturação de uma ordem coletiva. Decorre desse fato o individualismo que aparece aqui focalizado de outro ângulo e se manifesta como relutância em face da lei que o contrarie. Ligada a ele, a falta de capacidade para aplicar-se a um objetivo exterior. (CANDIDO, 1991, p. xlvii)

E acrescenta:

A dissolução da ordem tradicional ocasiona contradições não resolvidas, que nascem no nível da estrutura social e se manifestam no das instituições e ideias políticas [...]. Cria-se então um impasse, que é resolvido pela mera substituição dos governantes ou pela confecção de leis formalmente perfeitas. Oscilando entre um extremo e outro, tendemos de maneira contraditória para uma organização administrativa ideal, que deveria funcionar automaticamente pela virtude impessoal da lei, e para o mais extremo personalismo, que a desfaz a cada passo. (CANDIDO, 1991, p. xlvii)

Em estudo posterior, contudo, Ribeiro (2015) descreve as relações sociais brasileiras por meio da tipologia de classes sociais e de poder, dividida em quatro grandes grupos, conforme ilustra a Figura 1:

Figura 1 – Estratificação social brasileira



Fonte: Ribeiro (2015, p. 159).

No topo, estariam o *patronato* de empresários, o *patriciado* estatal e civil e o *estamento gerencial* das empresas estrangeiras, compondo o que ele denominou classes dominantes, pois, apesar de numericamente pequenas, encerram consigo poder sobre toda a sociedade. Logo, estariam as classes intermediárias, que incluem os profissionais liberais e pequenos empresários (*autônomos*), funcionários como professores, religiosos e policiais (*dependentes*). Esse grupo ocuparia posição de instrumento ora atenuante, ora agravante das tensões sociais, funcionando mais como mantenedores do *status quo* do que agentes de mudança. Em seguida viriam as classes subalternas, compostas pela “aristocracia operária” – trabalhadores especializados e relativamente estáveis (*operariado*) e pequenos proprietários e arrendatários rurais (*campesinato*), todos devidamente incorporados à vida social, produtiva e de consumo, razão pela qual tenderiam mais a assegurar o que conquistaram do que buscar transformações sociais. Por fim, encontra-se “a grande massa das classes oprimidas dos chamados marginais, principalmente negros e mulatos, moradores das favelas e periferias da cidade”, postos à margem da sociedade, e, como tais, em busca de entrada no sistema produtivo e de consumo. E assevera que:

Na verdade, é a este último corpo, apesar de sua natureza inorgânica e cheia de antagonismos, que cabe o papel de renovador da sociedade como combatente da causa de todos os outros explorados e oprimidos. Isso porque só têm perspectivas de integrar a vida social rompendo toda estrutura de classes. (RIBEIRO, 2015, p. 158)

Para Ribeiro (2015), ao conseguirem romper a barreira da classe, chegarem a um estrato acima e ficarem nele de forma estável, os indivíduos e suas famílias percebem melhoras significativas em sua vida de forma geral. No entanto, a mobilidade parece ser restrita a alguns poucos agraciados, visto que essa estratificação social perversa mantém a maioria das pessoas na condição de sobreviventes, empurrando-os para fora da estrutura social formal.

A estratificação social gerada historicamente tem também como característica a racionalidade resultante de sua montagem como negócio que a uns privilegia e enobrece, fazendo-os donos da vida, e aos demais subjugando e degradando, como objeto de enriquecimento alheio. Esse caráter intencional do empreendimento faz do Brasil, ainda hoje, menos uma sociedade do que uma feitoria, porque não estrutura a população para o preenchimento de suas condições de sobrevivência e de progresso, mas para enriquecer uma camada senhorial voltada para atender às solicitações exógenas. (RIBEIRO, 2015, p. 160)

Esse autor advoga a forte influência do passado escravocrata na formação da sociedade e da mentalidade dominantes. De um lado, escravos rebaixados ao nível de mercadoria e propriedade a ser usada à exaustão para gerar lucro, estando, portanto, sempre fadados a lutar por sua liberdade; do outro lado, os senhores com o objetivo de manter suas “propriedades”, rendendo o máximo possível, esforçando-se para garantir, com isso, a sustentação de seu negócio. São lados claramente em oposição, em que para um auferir o lucro máximo implica manter o jugo da opressão sobre o outro. São os mesmos valores que se refletem fundamentalmente nas atuais relações de trabalho, ainda visivelmente assimétricas (RIBEIRO, 2015).

Outro aspecto levantado por Ribeiro (2015) refere-se ao tratamento dispensado pelos grupos dominantes aos pares e aos inferiores. Aos iguais, igualdade e verdadeira cortesia; aos subordinados, trato com desdém. O mesmo ocorreria do lado das camadas populares, porém, em sentido contrário, ou seja: aos iguais, igualdade e cortesia; aos de classe superior, humildade e submissão. Segundo esse autor, a mesma pessoa incorpora com naturalidade dois papéis distintos, e cita o exemplo do tratamento dado por um policial ou um juiz quando diante de um membro de sua classe ou de um inferior. Em tais circunstâncias, a dignidade pessoal de algumas camadas da população só poderia existir mediante a fuga de conflitos, tendo em vista que jamais “atingem condições mínimas para o exercício da cidadania”. E conclui:

Dentro desse contexto social jamais se puderam desenvolver instituições democráticas com base em formas locais de autogoverno. As instituições republicanas, adotadas formalmente no Brasil para justificar novas formas de exercício do poder pela classe dominante, tiveram sempre como seus agentes junto ao povo a própria camada proprietária. No mundo rural, a mudança de regime jamais afetou o senhorio fazendeiro que, dirigindo a seu talante as funções de repressão policial, as instituições da propriedade na Colônia, no Império e na República, exerceram desde sempre um poderio hegemônico. (RIBEIRO, 2015, p. 165)

Backes (2000) destaca a importância de dois mitos fundadores para o entendimento da formação da identidade do brasileiro. O primeiro mito é o do bom selvagem, difundido na Europa após a chegada dos colonizadores – os

quais afirmavam haver encontrado o paraíso na terra – e reforçado pela literatura de viagem. Segundo essa autora, a visão do bom selvagem se sobrepôs à do nativo que adotava a prática do canibalismo – tida por vezes como manifestação do espírito guerreiro do índio, associada a uma postura de bravura e heroísmo diante do invasor. No entanto, segundo ela, o papel de verdadeiro “herói” que permaneceu no registro da História coube ao colonizador, ficando o bom selvagem relegado à “conotação de primitivo, ingênuo e natural”. O segundo mito é o da democracia racial, pela qual a miscigenação comporia a identidade racial, não havendo um grupo dominante. Essa autora ressalta a possibilidade de que esse mito sirva para mascarar “uma profunda diferença social entre grupos raciais que, na verdade, não teriam nada de miscigenados. As piadas brasileiras sobre negros exemplificam com prodigalidade essa questão”, completa (BACKES, 2000, p. 134-135).

Uma característica do brasileiro é a de tentar superar a miséria fisiológica por meio da manipulação da natureza; porém, uma vez ultrapassada essa barreira, não busca um progresso maior e se abriga na realidade dos jogos e da espiritualidade. Um dos personagens que reflete a cultura brasileira é a figura do malandro, cujo arquétipo mítico seria o Exu – ambos nutrem um certo desdém pelos valores da sociedade, são dotados de inteligência e vivacidade e engendram um grau de criminalidade associado a humor e graça (FLUSSER, 1998).

Esse autor destaca uma técnica por meio da qual os brasileiros conseguem sintetizar teorias, métodos e práxis mediante uso do “palpite genial”, seguindo uma voz interior que morre quando tornada consciente, num avanço contra a natureza que, para muitos, soaria irresponsável, mas com registro de casos em que a técnica resulta em acertos inesperados. Relaciona essa abordagem com o duplo significado atribuído em português aos verbos *play*, *spielen* e *jouer*: brincar ou jogar. No Brasil, joga-se futebol, mas brinca-se o carnaval. Chama atenção para o sentido de brincar na expressão “o brasileiro trabalha brincando e brinca trabalhando”, em que brincar traz o sentido não apenas de fazer graça, mas de agir com facilidade. Tal significado carregaria a ideia de tentar mudar o jogo, alterar suas regras e introduzir ou eliminar

elementos, implicando um “desprendimento alegre, espontâneo e quase sacro”. Portanto, segundo esse autor, enquanto *homo ludens*, o brasileiro se colocaria acima dos problemas, sem mergulhar neles como homem histórico e sem absorvê-los com gravidade, mas mantendo um distanciamento. E conclui: “quem, pois, resolve problemas brincando e brinca com problemas, tem futuro, possui futuro, não é possuído, não é possesso por ele” (FLUSSER, 1998, p. 171).

DaMatta (1997a) realiza uma leitura antropológica da sociedade brasileira, revelando algumas contradições salutares. Para esse autor, existe no Brasil uma série de leis que são percebidas pelos indivíduos como impessoais e exploradoras, sobretudo para aqueles de classes menos favorecidas. Assim, o “sistema legal, em sociedades com esqueleto hierarquizante, [...] tende a sufocar esses setores por meio do jugo impessoal da lei”. Ao se sentirem subjugados e não reconhecerem o sentido e a legitimidade de certas regras, buscam subvertê-las por meio do “compadrio, da amizade, da patronagem e do parentesco” (DAMATTA, 1997a, p. 22-23).

Em outro estudo, DaMatta (1997b) estabelece uma dicotomia entre a casa e a rua enquanto categorias sociológicas em seu estudo da cultura brasileira. Para esse autor, mais do que espaços, essas categorias engendram “entidades morais, esferas de ação social, províncias éticas dotadas de positividade, domínios culturais institucionalizados” (DAMATTA, 1997b, p. 14). Dessa forma, diante de determinadas situações sociais, há um englobamento da rua pela casa, ou, dito de outra forma, o eixo da vida pública é incorporado pelo da vida privada, o que se revela em expressões como “somos uma grande família”, discurso típico de líderes populistas, e também de donos de empresas que, com isso, criam uma imagem de presença e compromisso com o povo e com seus empregados, respectivamente. Ademais, esse mecanismo de tratar todas as questões, mesmo as de ordem pública, sob um filtro pessoal e familiar, em muitos casos, possibilitaria a redução de impasses institucionais (DAMATTA, 1997b).

Sob a perspectiva do trabalho, DaMatta (1986) evidencia a mistura entre relações que supostamente deveriam ser puramente econômicas com

relacionamentos pessoais e de amizade, ofuscada a relação patrão-empregado, uma vez que dá ao patrão a prerrogativa de duplo controle sobre o empregado, sendo ele, ao mesmo tempo, quem proporciona o emprego e quem, via relações pessoais, pode agir para mitigar pautas reivindicatórias (DAMATTA, 1986).

Amparado nos principais valores constituintes da cultura brasileira, elencados por DaMatta (1986; 1997a; 1997b) – como jeitinho e hierarquia – Almeida (2014) apresentou uma pesquisa empírica objetivando identificar quantitativamente a recorrência desses conceitos por meio de assertivas sobre as quais as pessoas deveriam opinar, por exemplo, se seriam mais associadas com favor, jeitinho ou corrupção. Seu estudo concluiu que nível educacional e renda são moderadores de alguns desses principais valores, caracterizando a existência de dois Brasis, um arcaico e um moderno, em termos de mentalidade. Segundo esse autor, o grupo de maior escolaridade, representado pelo homem jovem, branco, de uma capital do sul e sudeste do país (“Brasil moderno”), tende a ser contra às práticas do jeitinho brasileiro, ao passo que o grupo de menor escolaridade, representado pela mulher idosa do interior do Nordeste (“Brasil arcaico”) seria a favor de tais práticas. Para Almeida (2014, p. 25), não se pode considerar o Brasil como um “bloco monolítico, mas uma sociedade profundamente dividida [...] num verdadeiro apartheid cultural”. Segundo ele, a educação, alinhada com os valores e princípios sociais dos países de economia avançada, comanda a mentalidade das classes altas e irá impactar também as classes baixas à medida que seu nível de escolarização aumentar.

Sem querer questionar o valor da pesquisa, que parece em sua descrição bastante robusta, a análise e a apresentação dos dados suscitam algumas controvérsias. A primeira delas refere-se ao fato de se proceder a uma análise puramente quantitativa tomando por base conceitos antropológicos. A pesquisa apurou, por exemplo, que pessoas de menor educação formal estariam mais abertas à corrupção do que pessoas de educação superior; daí, porém, inferir que o nível de corrupção seria inversamente proporcional à formação educacional parece carecer de algum suporte, pois, eventualmente, a interpretação do que seja jeitinho, favor e corrupção pode ter sido feita de maneira distinta pelos dois grupos, enviesando, portanto, o resultado. Tampouco

parece plausível a comparação tão direta e adoção do modelo econômico-social anglo-saxão como a possível solução para o problema, haja vista que culturalmente os povos são distintos e, ademais, como já discutido, as elites brasileiras não se comportam da mesma forma que as elites desses países. Uma análise que pareceu bem estruturada em todas suas partes refere-se à prática de racismo, talvez, justamente, por ser um conceito facilmente identificado por todos os segmentos da sociedade. Diferentemente da questão do jeitinho ou da corrupção, no tema do racismo, o autor se mostrou mais cauteloso ao apenas sugerir indícios que demonstram comportamentos relacionados às manifestações de preconceito racial, sem, no entanto, apresentar soluções categóricas, as quais, ao fim e ao cabo, poderiam não refletir o real – critério cuidadoso que talvez pudesse ter sido adotado nas demais abordagens.

Barbosa (1992) apresenta uma leitura sobre a identidade brasileira vista como positiva e negativa, por meio do jeitinho brasileiro. Para essa autora, o jeitinho se constrói como uma tentativa de subverter a situação de desigualdade a que está submetida uma parcela considerável da sociedade brasileira. Ao não se sentirem concretamente contemplados de forma igualitária pelas diferentes instituições do estado, os indivíduos encontram formas de conquistar, apenas temporariamente e por meios fluidos e tortuosos, o acesso ao tratamento então dispensado a poucos. Sendo assim, o jeitinho engendra “uma identidade símbolo que congrega em si toda uma forma de perceber o Brasil e os brasileiros e que enfatiza uma vertente da sociedade brasileira. Justamente a que privilegia os aspectos humanos e naturais em detrimento dos institucionais” (BARBOSA, 1992, p. 134). A outra perspectiva do jeitinho brasileiro seria dada pela negação do uso dessa capacidade adaptativa dos indivíduos diante de situações adversas, quando analisado pela ótica dos modelos institucionais econômicos, políticos e sociais dos países desenvolvidos, em especial os anglo-saxões, calcados no individualismo. Tais países têm a cidadania estruturada institucionalmente sob uma base legal e que assim é realizada na prática, ao passo que, no Brasil, a cidadania, muitas vezes, ocorre não por meio de um sistema legal, mas moral. E conclui, sobre o jeitinho brasileiro:

Sintetizando nossos múltiplos lados, ele promove, dependendo de onde o utilizo, homogeneizações positivas e negativas de nosso universo social, sem nunca impor escolhas excludentes e definitivas. Muito pelo contrário, ele sempre promove opções parciais, definições específicas. Usamo-lo tanto como símbolo da nossa desordem institucional, incompetência, ineficiência e da pouca presença do cidadão no nosso universo social, louvando, assim, o nosso “atual, moderno e irreversível” compromisso com a ideologia individualista, ou como emblema de nossa cordialidade, espírito matreiro, conciliador, criativo, caloroso, reafirmando nosso eterno casamento com uma visão de mundo relacional. BARBOSA, 1992, p. 134)

Sem querer defender “formas espúrias de cidadania”, a autora advoga um olhar sobre o jeitinho brasileiro que não o rechace, e sim observe aquilo que ele tem de autêntico. Qualquer mudança em sua manifestação na sociedade deveria ocorrer não pela imposição forçada de modelos institucionais tomados de empréstimo de outras regiões, mas por movimentação de seus elementos e forças internas. Com isso, a autora sugere que o jeitinho brasileiro seja elevado a “elemento paradigmático da nossa identidade social”.

Souza (2018) propõe uma reflexão sobre o jeitinho brasileiro sob a luz do conceito de *habitus* primário de Bourdieu (1997), entendido como “esquemas avaliativos compartilhados objetivamente, ainda que opacos e quase sempre irrefletidos e inconscientes, que guiam nossa ação e nosso comportamento efetivo no mundo” (SOUZA, 2018, p.249). Para esse autor, tais acordos tácitos permitiriam explicar, por exemplo, porque alguns grupos conseguem se sobrepor à lei, enquanto outros devem estar sob sua vigilância constante: a existência de um “valor diferencial” entre as pessoas, amalgamado institucionalmente e imbricado, de maneira desordenada, nas práticas sociais.

Segundo Souza (2018), no caso do *habitus* primário, o que está em jogo é a efetiva disseminação da noção de dignidade do agente racional, que o torna agente produtivo e cidadão pleno. Em sociedades avançadas, essa disseminação seria efetiva, e os casos de *habitus* precário, apenas fenômenos marginais. Em sociedades periféricas como a brasileira, o *habitus* precário – que implica a existência de redes invisíveis e objetivas que desqualificam os indivíduos e grupos sociais precarizados como subprodutores e subcidadãos, e isso, sob a forma de uma evidência social insofismável, tanto para os privilegiados como para as próprias vítimas da precariedade – é um fenômeno

massificado, e “justifica minha tese de que o que diferencia substancialmente esses dois tipos de sociedade é a produção social de uma ralé estrutural nas sociedades periféricas” (SOUZA, 2018, p. 252-253).

Para esse autor, buscar explicações para a configuração da sociedade, apoiando-se em conceituações como as de “patrimonialismo, personalismo e resíduos pré-modernos compondo realidades híbridas”, são tentativas infrutíferas, posto que, segundo ele, tais conceitos já não dariam conta de abarcar a complexidade e o dinamismo da sociedade brasileira. Sua proposição é a de que há uma “dominação simbólica subpolítica” que carrega em si o conceito de valor diferencial entre grupos, referendado por instituições-chave como estado e mercado (por meio de seus desdobramentos: emprego, lucro, imposto, repressão policial) e impondo uma única concepção de mundo possível, produzida historicamente e coberta com um verniz de “neutralidade e objetividade inexorável”. Sendo assim, o autor conclui que:

Essa hierarquia valorativa implícita e ancorada institucionalmente de forma invisível enquanto tal é quem define quem é ou não gente, sempre segundo seus critérios contingentes e culturalmente determinados, e, por consequência, quem é ou não cidadão, na medida em que, como vimos, a eficácia da regra da igualdade que constitui a noção de cidadania precisa estar efetivamente internalizada e incorporada pré-reflexivamente, também nessa dimensão subpolítica da opacidade cotidiana, para ter validade efetiva (SOUZA, 2018, p. 252-253).

Para Costa (1991), num ambiente de desorientação e ansiedade, perde-se o senso de responsabilidade e pertencimento social, “por si só fragilizados numa sociedade subdesenvolvida como a nossa”. Em contextos econômicos estáveis, costuma ocorrer a adesão à ordem existente e crença quase automática no poder das autoridades dominantes, ao passo que em situações de crises, esses pilares institucionais podem ruir rapidamente. Com isso, o homem comum perderia a confiança na transcendência da justiça, o que levaria a uma crise moral. Assim, como válvula de escape, restaria tão-somente atuar pressionado pelo medo ou por interesses pessoais prementes. Conseqüentemente, engendra-se uma “cultura narcísica da violência, nutrida pela decadência social e pelo descrédito da justiça e da lei”. Desprovido de valor físico, moral e legal manifesto, o indivíduo tem, como lei alternativa, tornar-se um

delinquente, um “fora-da-lei”, lei essa que se reflete tanto no pequeno furto de um menor infrator como no desrespeito às convenções de trânsito por um “cidadão”. Nesse cenário, a impotência, no mesmo campo semântico da servilidade, é substituída pela onipotência, contemplando a desobediência consciente e displicente às leis como forma de sobrevivência (COSTA, 1991, p.129).

Schwarcz e Starling (2018) apresentam algumas características e manifestações de comportamento típicas da cultura do Brasil a partir de situações cotidianas. Uma delas refere-se justamente ao futebol, alçado à metáfora da alma brasileira, em que numa partida, invocam-se intervenções sobrenaturais para que se ganhe a partida. “A vontade é de torcer para que algum elemento mágico e imprevisível caia dos céus (suspendendo o mal-estar e solucionando problemas) em vez de ser a de planejar mudanças substantivas e duradouras” (SCHWARCZ; STARLING, 2018, p.16). No imaginário nacional, a maleabilidade e espontaneidade fazem das pessoas os “reis do improviso”, o que, aliado ao elemento fantástico, justificaria, por exemplo, o bordão “Deus é brasileiro”. Outro aspecto destacado refere-se ao “familismo”, traduzido pelo hábito disseminado de converter o público em privado como alternativa encontrada para subverter alguns dos dilemas gerados no seio de uma sociedade preta de incongruências. Nesse contexto, o favor se converte em poderoso instrumento de troca, elevando a importância da autoridade pessoal e particular sobre o domínio legal e público. Por fim, discutem a questão da corrupção, ressaltando que ela sempre existiu, por vezes, associada intrinsecamente à índole do brasileiro, devido a condutas recorrentes como o jeitinho, a esperteza, a malandragem, o que entendem como uma visão simplista, preconceituosa e generalizante, tendo em vista não capturar as complexidades inerentes à cultura e a sociedade brasileiras (SCHWARCZ; STARLING, 2018).

Em sua análise sobre as peculiaridades da cultura brasileira, Calligaris (2017) apresenta alguns elementos que considera essenciais. O primeiro deles é o chamado jeitinho brasileiro. Para esse autor, mais do que manifestação de um desvio moral, ou produto de um “subdesenvolvimento

simbólico crônico”, o jeitinho seria antes “uma compensação e uma esperança possíveis: em uma sociedade em que é fácil ser insignificante, um privilégio indevido pode servir para restituir a qualquer um, por um instante, uma necessária dimensão de dignidade” (CALLIGARIS, 2017, p. 23).

Sobre a dicotomia entre colonizador e colono, muito cara aos estudos sobre cultura brasileira, Calligaris (2017) traz aspectos interessantes sobre o tema. O primeiro deles refere-se ao papel do colonizador como pai que impõe ao colonizado sua língua e sua potência, mas carrega também a responsabilidade paterna; com o tempo, o pai passa ser a “imagem e semelhança” do colonizador. Dessa forma, colono e colonizador conviveriam “dentro de todos nós”, alternando seus papéis conforme as circunstâncias. Acrescenta ainda que:

A justificativa dessa dualidade é simples (e todos parecem concordar com ela): eu quero um país respeitável, mas, se o país me desconsidera como cidadão, por que eu o respeitaria como país? Ou seja, por que eu não sonegaria imposto, se o país me sonega cidadania? (CALLIGARIS, 2017, p. 30)

Analogamente à configuração colonial da sociedade, que tem como ícones a casa grande e a senzala, haveria dois mundos coexistindo na sociedade brasileira: a) o mundo das elites, contemplando as áreas nobres, condomínios fechados, consumo de produtos e serviços exclusivos e uma identificação com o primeiro mundo; e b) o mundo dos deserdados, contemplando as periferias, as favelas, a ausência de serviços públicos, e uma afiliação peremptória com o terceiro mundo. Nesses dois mundos divididos, a lei adquire o status de privilégio (= lei privada):

A lei que as elites evocam contra os deserdados certamente não resulta do contrato de uma comunidade que essas elites não promovem e à qual nem sequer pertencem. Ao contrário, a lei coincide com a representação das próprias elites, com a simples imposição de seu poderio econômico e social. A banalidade da violência criminosa das elites (que um eufemismo nacional chama de corrupção, mas que também, se aplica a assassinatos, a queima de florestas, de arquivos, de índios, de mendigos, etc.) demonstra que o que há no Brasil é uma representação da lei como regra privada. (CALLIGARIS, 2017, p. 242)

Com efeito, nesse cenário, não se poderia falar na existência de uma comunidade nacional, levando-se em conta que a elite se vê como “estrangeira”

e não enxerga no povo quase nada que identifique como seu igual. E entre a elite e o povo estaria a classe média “perdida entre o sonho de vir a ser elite e o medo da pauperização e, naturalmente, estão a polícia e a justiça, paradoxais braços de uma lei cuja autoridade – a falta de uma comunidade nacional – não é reconhecida por ninguém”. Dito de outra forma, se parte considerável de indivíduos se veem alijados da comunidade, não auferindo dela qualquer benefício, nem mesmo um sentido de pertencimento, dificilmente poderão obedecer a leis construídas precisamente por esse grupo do qual forçosamente não fazem parte (CALLIGARIS, 2017, p. 242-43).

Nota-se, portanto, que a cultura brasileira traz em seu bojo algumas peculiaridades, em que se destaca o jeitinho, combinado ao personalismo, como mecanismo disponível e recorrente de mobilização para buscar romper barreiras sociais e institucionais, haja vista que nem a estrutura da sociedade nem o estado parecem permitir que se afigure o exercício pleno da cidadania, por, dentre outras razões, não existir um reconhecimento amplo e efetivo da legitimidade de direitos e obrigações, prática comum em países nos quais o Brasil, por vezes, busca se espelhar, mas que não chega propriamente a realizar, permanecendo apenas no campo do desejo – e no papel. Resta saber como esses mecanismos se traduzem no mundo das organizações, que é o que se discutirá na seção que se segue.

2.1.2 Cultura organizacional

Cuche (2010), referindo-se à ideia de cultura empresarial, ou organizacional, adota uma postura crítica em relação ao uso e alcance do conceito. Para esse autor, a incorporação de uma “noção de cultura de empresa” foi inicialmente realizada por corporações norte-americanas, na década de 1970, no auge da crise de competitividade das indústrias de automóveis locais com empresas japonesas. Na França, ela começou a aparecer nos anos 1980, significativamente também em meio a uma crise econômica, e aparentemente como umas das formas de responder às críticas desse período, que exigiam reestruturações industriais, com o fechamento e fusão de empresas. Nesse

contexto, falava-se em choque de culturas, em empresas como instituições de culturas fortes e duradouras. Segundo Cuche (2010), a novidade tinha o objetivo claro de ajudar a recuperar as empresas por meio de um discurso humanista para obter um comportamento leal, comprometido e eficaz de seus empregados. Sendo assim, o conceito de cultura foi devidamente incorporado ao vocabulário gerencial, jogando-se com a polissemia do termo, que nas empresas tem um sentido bastante reduzido e se traduz por um universo relativamente fechado de pessoas, caracterizando uma coletividade pretensamente homogênea, de contornos bem definidos. Por meio dessa conceituação redutora de cultura, busca-se determinar as atitudes e comportamentos dos indivíduos. Em outras palavras, a empresa, por meio da “cultura”, buscaria impor seu sistema de representações e de valores aos membros da organização (CUCHE, 2010).

Diante da coexistência de manifestações culturais distintas e seus efeitos no bojo das organizações, surgiram estudos abordando não apenas aspectos culturais específicos, mas buscando uma visão intercultural. Para Chevrier (2016), o conceito de interculturalidade nas organizações implica um olhar sobre a multiplicidade de culturas observadas não apenas entre países distintos, mas também em um mesmo país, e dentro dele, até mesmo as diferenças culturais entre empresas e setores profissionais. Ademais, o conceito implica o encontro das distintas “culturas” e não apenas sua simples coexistência. Sendo assim, conforme as circunstâncias, pode haver tanto interações interpessoais tranquilas como choques culturais, a depender do contexto organizacional, com vistas a uma eficácia operacional e desempenho econômico adequado. Desse modo, a gestão intercultural nas organizações objetiva não estimular a descoberta mútua, mas antes assegurar a cooperação entre as pessoas, buscando beneficiar-se de sua diversidade cultural (CHEVRIER, 2016).

Martin (2001) e Martin e Frost (2007) descrevem que o nascimento do interesse pela discussão da cultura nas organizações ocorreu a partir de um conceito que ficou conhecido pela alcunha de “engenharia do valor”, e apregoava que líderes eficientes poderiam criar culturas fortes a partir de seus próprios valores. Com essa visão, criaram-se *kits* de manifestações culturais, ou

conjuntos de interesses compartilhados que seriam o segredo do sucesso de uma organização articulada e consistente, desde que bem administrados, para um bom desempenho financeiro. Essa perspectiva ficou conhecida sob o nome de **integração**, visto que buscava olhar a cultura exclusivamente com enfoque em seus elementos uniformes e predominantes.

Um outro caminho de pesquisa dos fenômenos culturais ficou marcado pela diversidade das abordagens, questões e métodos relacionados. Essa linha procurava incorporar sujeitos marginalizados, empregar técnicas etnográficas e trazer novos olhares do e para o campo, abrangendo, portanto, não apenas a cultura principal ou predominante, mas também, ao menos, uma subcultura oposta, tendo ficado conhecida como perspectiva de **diferenciação**.

Uma outra perspectiva, chamada de **fragmentação**, considera que o consenso não poderia abranger toda a organização, conforme defendido pelos adeptos da integração, nem tampouco seria sempre específico de uma dada subcultura – caso da proposta da diferenciação – mas seria algo transitório e aplicado a um contexto particular, marcado no espaço e no tempo, sendo rapidamente substituído por outros modelos, de forma que as fronteiras culturais não estão claramente delimitadas. O Quadro 2 ilustra as três abordagens e algumas de suas implicações.

Quadro 2 - Cultura organizacional – algumas implicações práticas das distintas perspectivas teóricas

Perspectiva	Prós	Contras
Integração	busca identificar aquilo que é compartilhado, que constitui a “cola social”	adota filtro homogeneizador, com a premissa de que sempre há consenso
Diferenciação	busca identificar subculturas, conflitos, dinâmicas de poder	ignora as convicções básicas compartilhadas pela maioria
Fragmentação	busca identificar ambiguidades, contradições, paradoxos, mudanças	risco de falta de foco na captura dos fenômenos, perdendo-se em flutuações

Fonte: autor, adaptado de Martin (1992).

Martin (1992) advoga o benefício do estudo por meio das três perspectivas, ao permitir um entendimento dos fenômenos culturais de maneira mais ampla. O autor justifica seu pensamento, afirmando que “o que deve ser aprendido a partir dos estudos da cultura é, em parte, a utilidade de se preservarem as diferenças existentes entre as distintas perspectivas, buscando aprofundar, mais do que eliminar os conflitos entre elas” (MARTIN, 1992, p. 4-5).

Na comparação entre culturas organizacionais e nacionais, Hofstede (2001) afirma que as culturas organizacionais implicam na distinção entre empresas, mantendo constantes os ambientes nacionais; já as culturas nacionais implicam na distinção entre os países, mantendo o mais constante possível as culturas organizacionais, propondo uma definição conceitual: “culturas organizacionais são a programação coletiva da mente que permite distinguir os membros de uma determinada organização dos membros de outras (HOFSTEDÉ, 2001. p. 391).

O referido autor ressalta que não se pode esperar da cultura organizacional o mesmo nível de profundidade e complexidade da cultura da sociedade estudada pelos antropólogos. Nesse sentido, alerta que a suposta evidência da uniformização das culturas, apregoada por certas pessoas, nada mais é do que relatos de manifestações das práticas ocorridas em um nível superficial, negligenciando o nível subjacente mais profundo: o dos valores que determinam o significado de tais práticas.

Hofstede (2001) define cultura como “a programação coletiva da mente que permite distinguir membros de um determinado grupo de pessoas de um outro grupo ou categoria” (HOFSTEDÉ, 2001, p. 9). Ademais, afirma que a cultura é para a coletividade o que a personalidade é para o indivíduo, considerando que a cultura determina o caráter único de um grupo de pessoas da mesma forma em que a personalidade determina a unicidade de uma pessoa.

Esse caráter único e diferenciador de cultura de um dado grupo é manifesto pelos seus valores, rituais, heróis e símbolos, os três últimos

amalgamados pela prática. Seu estudo apontou cinco dimensões da cultura nacional, revelando distinções significativas entre países. São elas:

- 1. Distância do poder** – a medida da aceitação do problema de desigualdade entre as pessoas, a qual determina o nível de poder ou influência entre chefe e subordinado, na visão deste.
- 2. Aversão às incertezas** – relacionada ao nível de estresse e tolerância das pessoas diante da ambiguidade e do futuro desconhecido. A incerteza quanto ao futuro é uma questão basilar do homem e que ele procura resolver, no seio da sociedade, por meio da tecnologia, das leis e da religião; nas empresas, esses elementos se traduzem pela tecnologia, regras e rituais.
- 3. Individual vs. coletivo** – ligada à medida da integração das pessoas em grupos primários.
- 4. Masculino vs. feminino** – relacionada à divisão de papéis e valores emocionais entre homens e mulheres.
- 5. Orientação para curto prazo vs. longo prazo** – ligada ao foco no presente ou no futuro para auferir as recompensas pelos seus esforços. (HOFSTEDE, 2001).

Hofstede (2001) chama atenção para o fato de que não se pode falar em cultura global de uma empresa, tendo em vista que a cultura organizacional é moldada pela cultura do país, portanto, irá sofrer variações de um país a outro. Para esse autor, o mesmo princípio se aplicaria às teorias que explicam o funcionamento das empresas atuando em países distintos – sua validade explicativa é relativamente limitada, exigindo certa reserva e uma análise mais profunda para a contextualização adequada da teoria gerada em um país e aplicada a outro. Em outras palavras, a diversidade de alguns países não permitiria a transferência automática das teorias, pois elas poderiam não encontrar a devida sustentação na sua realidade e em suas práticas culturais.

Ademais, advoga que as organizações são entidades simbólicas e, como tais, funcionam segundo modelos implícitos que estão na cabeça dos seus membros, modelos esses culturalmente determinados. Para esse autor, das cinco dimensões culturais levantadas, as fundamentais para discutir a cultura

organizacional são a distância do poder e a aversão à incerteza, pois “a distância do poder procura responder à pergunta de quem decide o quê, e a aversão à incerteza procura responder à pergunta de como garantir que o que deve ser feito será feito” (HOFSTEDE, 2001, p. 375).

Outro pesquisador que apresenta uma contribuição importante para a discussão de cultura organizacional é Schein (2009). Para esse autor, a cultura de um grupo pode ser definida como “um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna” (SCHEIN, 2009, p.16). Afirma ser possível o entrecruzamento de crenças e valores, ocasionando conflitos e ambiguidades sempre que não houver suficiente compartilhamento de experiências entre as pessoas ou a filiação dos membros num nível adequado, ou ainda se existirem subgrupos com distintas experiências compartilhadas.

Schein (2009) divide os níveis de cultura em três grupos principais: 1) os artefatos; 2) as crenças e valores expostos; e 3) as suposições básicas. Os artefatos se encontram no nível mais superficial da cultura organizacional e incluem as estruturas e os processos da empresa que são visíveis e fáceis de observar, como o ambiente físico, porém, difíceis de compreender seu significado; as crenças e os valores expostos incluem as estratégias, metas e filosofias expressas pelos líderes e que, uma vez concretizadas, passam a ser aceitas e incorporadas pelos demais membros do grupo, convertendo-se, assim, em suposições básicas que, por sua vez, incluem as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes assumidos como verdadeiros pelo grupo.

2.1.3 Dimensões da Cultura Organizacional

Em pesquisa específica que buscava identificar em que consistia uma organização sob a perspectiva cultural, Hofstede (2001, p. 398-401) chegou a

nove dimensões da cultura, relacionadas às práticas e aos valores organizacionais. São elas:

1. Práticas

- i. *Orientação para o processo versus orientação para o resultado* – preocupação com os meios em oposição à preocupação com os objetivos;
- ii. *Orientação para o funcionário versus orientação para o trabalho* – preocupação com pessoas em oposição à preocupação com a realização do trabalho;
- iii. *Familiar versus profissional* – funcionários com identidade fortemente vinculada à da organização em oposição a funcionários identificados apenas com o seu tipo de trabalho;
- iv. *Sistema aberto versus sistema fechado* – grau de receptividade da empresa e dos funcionários existentes, como elementos integradores, aos novos funcionários e a pessoas de fora da organização;
- v. *Controle solto versus controle cerrado* – o funcionamento interno da organização relacionado a itens como controle de custos, pontualidade, vestimenta e outras regras, formalizadas ou não;
- vi. *Normativo versus pragmático* – o funcionamento externo da organização, em que, de um lado, tende a haver ênfase nas regras e procedimentos, na ética e na honestidade, e do outro, a ênfase recai sobre os resultados, eventualmente com concessões à ética e adaptação às “regras do mercado”.

2. Valores

- vii. *Necessidade de segurança* – conceitualmente análoga à dimensão aversão à incerteza;
- viii. *Centralidade do trabalho* – relacionada à importância do trabalho e características como competitividade individual, oportunidades e desafios da carreira e relacionamento com o chefe e em equipe;
- ix. *Necessidade de autoridade* – conceitualmente análoga à dimensão distância do poder (HOFSTEDE, 2001, p. 397-401).

Por fim, esse autor pondera que as culturas organizacionais são determinadas por uma série de variáveis, divididas em três grandes grupos: o primeiro grupo inclui a cultura do país, o ramo do negócio, o tipo de trabalho e o mercado em que estão inseridas as organizações; o segundo grupo envolve variáveis como a estrutura e o sistema da empresa; e, finalmente, o terceiro grupo inclui características específicas da organização, como sua história e a personalidade do fundador. Com isso, esse autor alerta para a importância da escolha do nível adequado de análise, tendo em vista que “os mesmos tipos de dados podem ser comparados entre países, entre unidades organizacionais e entre indivíduos, com resultados muito distintos” (HOFSTEDE, 2001, p. 413).

Ao abordar as dimensões da cultura organizacional, Schein (2009) apresenta uma divisão entre questões de ordem interna e externa. As questões de adaptação externa discutem as principais ações e medidas que a empresa deve tomar para sustentar-se no ambiente dinâmico externo à organização, conforme descritas no Quadro 3.

Quadro 3 – Etapas de adaptação externa e de sobrevivência

1. **Missão e Estratégia.** Obter entendimento compartilhado da missão essencial, da tarefa principal e das funções manifestas e latentes;
2. **Metas.** Desenvolver consenso sobre as metas, como derivadas da missão essencial;
3. **Meios.** Desenvolver consenso sobre os meios a serem usados para atingir as metas, como a estrutura da organização, a divisão do trabalho, o sistema de remuneração e o sistema de autoridade;
4. **Mensuração.** Desenvolver consenso sobre os critérios a serem usados ao mensurar quão bem o grupo trabalha para atender as suas metas, tal como os sistemas de informação e controle. Essa etapa também envolve o ciclo de obtenção das informações, de consegui-las no local correto da organização e interpretá-las de modo que a ação corretiva apropriada possa ser adotada;
5. **Correção.** Desenvolver consenso sobre a terapia apropriada ou as estratégias reparatórias a serem usadas se as metas não forem atingidas.

Fonte: Schein (2009, p. 82).

2.1.4 O papel da liderança na cultura organizacional

Schein (2009) evidencia a importância da liderança para a criação e a sustentação da cultura da organização. Segundo esse autor, uma vez aplicadas com sucesso, as suposições que eram apenas do líder são, paulatinamente, engendradas na organização, tornando-se suposições básicas compartilhadas, funcionando inclusive como mecanismo cognitivo de defesa tanto individual como coletivamente. Com isso, mudar a cultura implica ter de modificar tais suposições básicas do grupo, um grande desafio para os líderes das empresas que estejam passando por mudanças estratégicas com impacto sobre seu arcabouço cultural. Assevera, ademais, que o cumprimento das tarefas, que levem à adaptação ao ambiente externo, naturalmente, pressupõe um nível adequado de relacionamento interno entre os participantes do grupo; sendo assim, a cultura do grupo será reflexo dos processos internos e externos. As questões relacionadas à integração interna são apresentadas no quadro 4.

Quadro 4 – Questões de integração interna

Criar uma linguagem e categorias conceituais comuns. Se os membros não podem se comunicar e se entender, por definição torna-se impossível a formação de um grupo;

Definir as fronteiras e a identidade do grupo. O grupo deve ser capaz de se definir. Quem faz parte e quem não faz parte, e por quais critérios determina-se uma filiação;

Distribuir poder e status. Qualquer grupo deve determinar seu padrão básico de organização social, seus critérios e regras sobre como os membros obtêm, mantêm e perdem poder. O consenso nessa área é crucial para ajudar os membros a administrar sentimentos de ansiedade e agressão;

Desenvolver normas de intimidade, amizade e amor. Qualquer grupo deve determinar as regras do jogo para os relacionamentos entre os membros, entre os sexos, e sobre como a abertura e a intimidade devem ser tratadas no contexto do gerenciamento das tarefas da organização. O consenso nessa área é crucial para que os membros administrem sentimentos de afeição e amor;

Definir e alocar recompensas e punições. Qualquer grupo deve saber quais são seus comportamentos heroicos e pecaminosos e deve chegar ao consenso sobre o que é recompensa e o que é punição;

Explicar o inexplicável – ideologia e religião. Qualquer grupo, como qualquer sociedade, enfrenta eventos inexplicáveis que devem receber significado, de modo que os membros possam reagir a eles e evitar a ansiedade de lidar com o inexplicável e o incontrolável;

Fonte: Schein (2009).

Schein (2009) afirma que, para que possam se dedicar às questões externas, é essencial que os membros do grupo tenham clareza sobre quais são as questões internas, que compreendam o que está ocorrendo – o ideal é que não haja dúvida ou insegurança sobre posições, identidades, ou sobre as regras do jogo.

2.1.5 A perspectiva internacional da cultura organizacional

Hofstede (2001) assevera a frequência com que as multinacionais se deparam com padrões culturais e de valor estranhos aos de sua origem, e normalmente a forma de conseguirem certa coesão dentro da empresa ocorre por meio de práticas compartilhadas (símbolos, heróis e rituais). A cultura de uma empresa multinacional é determinada pela nacionalidade e personalidade de seu fundador ou líder. Outro ponto importante ressaltado por esse autor é que as multinacionais que apresentam uma cultura forte na origem são mais fáceis de gerenciar do que empresas internacionais que prescindem de tais referências estruturadas, posto que os valores e crenças da cultura da matriz tendem a se tornar referência para as subsidiárias compostas de grupos de outras culturas, convertendo-se, assim, em ponto forte para a estratégia da multinacional.

De todo modo, ele evidencia o fato de que, ainda que incorporem formalmente as políticas culturais da matriz, as filiais costumam funcionar internamente de acordo com os sistemas de valores e crenças da cultura local, os quais influenciam a interação das pessoas. Sendo assim, o autor questiona até que ponto os hábitos locais deveriam ser aceitos e em que medida o empregador estrangeiro deveria tentar mudá-los, concluindo que as práticas de administração das multinacionais devem se adaptar à cultura local para se obter os melhores resultados (HOFSTEDÉ, 2001, p. 440-441).

A pesquisa de Hofstede (2001) demonstrou, ainda, que as empresas cujas matrizes se localizam em culturas de baixo PDI (índice de distância do poder) se adaptam facilmente em países de alto PDI, ao passo que as empresas cujas matrizes se localizam em culturas de alto PDI têm mais problemas para funcionar em culturas de baixo PDI. Para esse autor:

Países com culturas de PDI alto raramente produziram grandes multinacionais; operações multinacionais demandam um nível de confiança mais alto que é normal nesses países, e ademais não permitem a centralização da autoridade que os gerentes das matrizes nesses países precisam para se sentirem confortáveis. (HOFSTEDÉ, 2001, p. XX)

Sobre a dimensão aversão à incerteza, advoga que nas culturas de baixo UAI (índice de aversão à incerteza) as pessoas ficam desconfortáveis com sistemas de regras rígidas, ao passo que nas culturas de alto UAI, como ocorre em grande parte dos países da América Latina, as pessoas ficam desconfortáveis sem tal sistema de regras, concluindo que “de um e outro extremo da dimensão de aversão à incerteza os sentimentos das pessoas são alimentados por necessidades psicológicas profundas relacionadas ao controle da agressão e à segurança básica frente ao desconhecido” (HOFSTEDE, 2001, p. 442).

Por fim, Hofstede (2001) reitera as dificuldades culturais decorrentes do processo de aquisição de uma empresa local por uma estrangeira, quando é comum ocorrerem conflitos devido às diferenças entre elementos da cultura nacional e organizacional de ambos os países e empresas. Para esse autor, é inegável o benefício de expansão rápida proporcionado pelo processo de aquisição, no entanto, os riscos também são altos, sendo, às vezes, necessário empregar a “força bruta” – como a substituição imediata de membros-chave da empresa adquirida – como solução para resolver embates culturais (HOFSTEDE, 2001, p. 445).

Em estudo empírico, Stahl et al. (2010) discutiram o efeito da diversidade cultural em equipes internacionais. Para esses autores, a identificação de uma pessoa ou grupo com traços culturais semelhantes gera atração e similaridade em razão de valores e crenças compartilhadas, podendo levar a um certo favoritismo em detrimento de outros; já a não-identificação com os elementos de uma dada cultura pode levar a pré-julgamentos ou à criação de estereótipos. Esses autores apresentam os efeitos da diversidade cultural em função da complexidade das tarefas a serem executadas, tamanho e distribuição física do grupo, bem como do tempo de trabalho da equipe em conjunto:

Complexidade das tarefas - as tarefas se tornam complexas sempre que forem menos estruturadas, menos rotineiras, mais ambíguas e exigirem maior nível de interdependência. Sendo assim, se de um lado a complexidade das tarefas pode ser relacionada a uma possível potencialização da criatividade do grupo, de outro

lado pode também provocar aumento de conflitos, com efeito sobre a comunicação, a satisfação pessoal e a integração dos membros do grupo.

Tamanho e alocação do grupo – o número de pessoas pode afetar a comunicação, a coordenação, a tranquilidade e a coesão do grupo. Se, de um lado, grupos maiores podem conjugar recursos como tempo, energia e conhecimento, de outro, podem gerar mais conflitos e ruídos de comunicação, provocando insatisfação e desconexão entre os membros.

Quanto à alocação do grupo, equipes distribuídas em distintos locais de trabalho tendem a se comunicar de forma virtual, o que, algumas vezes, torna a comunicação difícil; por outro lado, a ausência do contato pessoal poderia padronizar as relações, nivelando possíveis diferenças culturais em comparação a equipes que compartilham o mesmo espaço. De toda forma, a dispersão das equipes pode ter efeito sobre a confiança, o compromisso e a coesão do grupo – o que pode se intensificar caso seus membros provenham de universos culturais diversos.

Tempo de trabalho da equipe em conjunto - à medida que os membros do grupo levam mais tempo trabalhando juntos, os processos tendem a se tornar mais automáticos, levando à diminuição dos conflitos. Com a convivência prolongada, os membros do grupo podem conhecer o outro para além dos estereótipos e categorizações superficiais, entendendo melhor suas peculiaridades, gerando, assim, uma “identidade dentro da diversidade” (STAHL et al., 2010).

A despeito do pioneirismo, por trazer o tema da cultura para a discussão de problemáticas das organizações, o estudo de Hofstede (2001) vem recebendo muitas críticas, advogando-se que acaba por fazer uma simplificação das culturas nacionais ao conceituá-las categoricamente como sendo implícitas, sistematicamente causais, territorialmente únicas e sempre compartilhadas; ademais, sua pesquisa, realizada em uma única empresa, pressuporia haver uma cultura organizacional uniforme, singular e monopolística; por essa razão, suas manipulações estatísticas, embora sofisticadas, não seriam suficientes

para ocultar essas premissas falaciosas que trouxeram resultados empíricos pouco confiáveis. Sendo assim, o modelo das dimensões culturais levaria os pesquisadores a cometer falácia ecológica ao empregarem dados de pesquisa realizada no nível individual e analisá-los na esfera nacional, atribuindo, com isso, resultados individuais aos países e também às organizações, razão pela qual o uso do modelo deveria ser evitado nas pesquisas em administração, visto que sua concepção limitada de cultura, ampla atribuição a países e falhas de método mais restringiriam do que facilitariam o entendimento de peculiaridades culturais (MCSWEENEY, 2002; BREWER; VENAİK, 2014).

Analogamente, entende-se que os estudos de Schein (2009) e Stahl et al. (2010) apresentam, cada um a seu modo, uma visão de cultura relativamente limitada, contemplando apenas elementos compartilhados que possam servir ao exercício das atividades organizacionais. Dito de outra forma, não trazem uma discussão aprofundada dos problemas e conflitos que normalmente ocorrem no cotidiano organizacional, limitando-se a descrever fórmulas e soluções gerenciais, visando ao desempenho de equipes, ou enfatizando o papel da “cultura do líder” como elemento concentrador de poder, criador de uma cultura “forte” e disseminador de boas práticas. Portanto, cultura, nessa acepção, restringe-se a um papel meramente funcional de ajudar a resolver problemas das empresas, quer seja o de ser “a chave do sucesso financeiro” (MARTIN; FROST, 2009, p. 223), ou o de construir um discurso que promova a harmonia e a lealdade dos empregados (CUCHE, 2010), dentre outros.

Um caminho alternativo parece ser o sugerido por Morgan (1992), que reconhece na cultura, se não uma ferramenta para a solução dos problemas das empresas, ao menos uma oportunidade de ajudar a examiná-los, inclusive na esfera internacional, mediante o contraste entre distintas visões:

Compreendendo os fatores culturais que configuram os indivíduos e as suas organizações tem-se os meios para compreender importantes diferenças transnacionais no comportamento organizacional. Além disso, ao compreender as peculiaridades de práticas estrangeiras, pode-se dar melhor significado às peculiaridades que nos são próprias, pois uma das características da cultura é que ela cria uma forma de

etnocentrismo. Ao oferecer códigos de ação tidos como certos, que se reconhecem como “normais”, isso leva a ver atividades que não estão de acordo com esse códigos como anormais. Um completo conhecimento da natureza da cultura, todavia, mostra que todos são igualmente anormais a esse respeito. Adotando o ponto de partida daquele que é estranho na cultura, podem-se ver as organizações, os seus empregados, as suas práticas e os seus problemas sob nova perspectiva (MORGAN, 1992, p.124)

Nota-se, assim, que o tema da cultura organizacional suscita muita controvérsia, não havendo uma linha predominante de pensamento. A maior parte dos autores reconhece a importância e o pioneirismo de Hofstede (2001) pelo fato de haver apresentado um estudo sistemático, o qual, aparte possíveis equívocos metodológicos e inferências potencialmente duvidosas, levantou conceitos relevantes que trouxeram a cultura para o palco central dos estudos organizacionais, inclusive no Brasil – precisamente o que se discutirá na seção seguinte.

2.1.6 Cultura organizacional no Brasil

Para Freitas (2006), o corpus teórico da cultura organizacional ainda é conceitual e metodologicamente frágil, razão pela qual segue sendo bastante criticado. Tais críticas referem-se, sobretudo, à maneira redutora com que alguns conceitos da antropologia cultural são empregados para discutir questões da empresa, um local que em si não abarca a complexa rede de relações e a diversidade de sentidos produzida por um povo.

De todo modo, assevera que, reconhecida essa limitação, com o devido rigor acadêmico, é possível realizar discussões relevantes sobre os aspectos culturais presentes nas organizações. Desse modo, apresenta sua definição de cultura organizacional:

Entendo a cultura organizacional primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. (FREITAS, 2006, p. 97)

Para essa autora, muitas vezes, ocorre uma personificação das organizações quando se conferem atributos humanos às empresas e, conseqüentemente, elementos da vida pessoal e profissional se misturam e se confundem, havendo uma certa sobreposição de valores com clara invasão do profissional sobre o pessoal – com isso, a realização ou o fracasso pessoal tendem a ser mediados pelo filtro da realização ou fracasso profissional.

As organizações modernas são portadoras de uma racionalidade instrumental, que condiciona os meios aos fins, mas elas também são um lugar de desejos contraditórios, de projetos voluntaristas e de mobilização do desejo individual e coletivo; são espaços de comportamento controlado e dividido, das liberdades vigiadas em um clube de raros, em que circulam sedutores e seduzidos. Existem nelas muitas dimensões escondidas. (FREITAS, 2007, p.87)

Essa estratégia de incorporação e mescla do pessoal e do profissional, do individual e do coletivo, ocorre de forma análoga nas chamadas organizações globais em que, segundo a autora, a ideia de território é expandida por meio da cultura organizacional, que passa a enxergar o funcionário como membro de um corpo institucional mundial, e não mais local. Essa tentativa de mostrar o planeta como “a casa”, sem fronteiras demarcadas, busca promover uma certa uniformização, visando à diluição dos valores distintivos peculiares a um indivíduo ou a um grupo, posto que, dessa forma, todos seriam vistos como membros de uma imensa família global (FREITAS, 2006, p. 99).

Prestes Motta (2010, p. 31), fazendo referência ao estudo de Hofstede (2001), afirma que as organizações brasileiras “geralmente apresentam uma distância de poder tão grande que parecem lembrar a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata”. Para esse autor, as marcas históricas do país, como economia de extração, se fazem sentir na atual exploração de recursos internos das organizações, do consumidor e do meio ambiente. Outra característica relevante apontada por esse autor é a do uso do “padrinho” e do “jeitinho” como formas possíveis de contornar determinadas leis que não têm eco nas práticas sociais.

Tal visão é corroborada por Amado e Vinagre Brasil (1991), quando esses autores propõem pesquisar as origens do “jeitinho” e seu reflexo sobre o comportamento das pessoas no ambiente organizacional, afirmando, ainda, que: “o jeitinho prevalece e funciona como um fator de redução de conflitos, facilitando o trânsito de um ambiente a outro e possibilitando, dessa forma, o convívio com a disfunção” (AMADO; BRASIL, 1991, p. 57).

Prestes Motta (2010) complementa que os brasileiros costumam personalizar as relações no trabalho como mecanismo de defesa e segurança, levando para a organização a afetividade que é comum ao mundo da casa e da família. Sendo assim, aponta dois perfis antagônicos e recorrentes nas empresas brasileiras: o de “fora-da-lei”, que burla as regras segundo seus valores, e o de “servil”, que as segue sem maiores questionamentos.

Freitas (2010) elencou cinco traços nacionais predominantes, com efeito, sobre a cultura organizacional brasileira: a hierarquia, o personalismo, a malandragem, o sensualismo e o aventureiro, sintetizados no quadro 5.

Quadro 5 – Traços brasileiros e características-chave

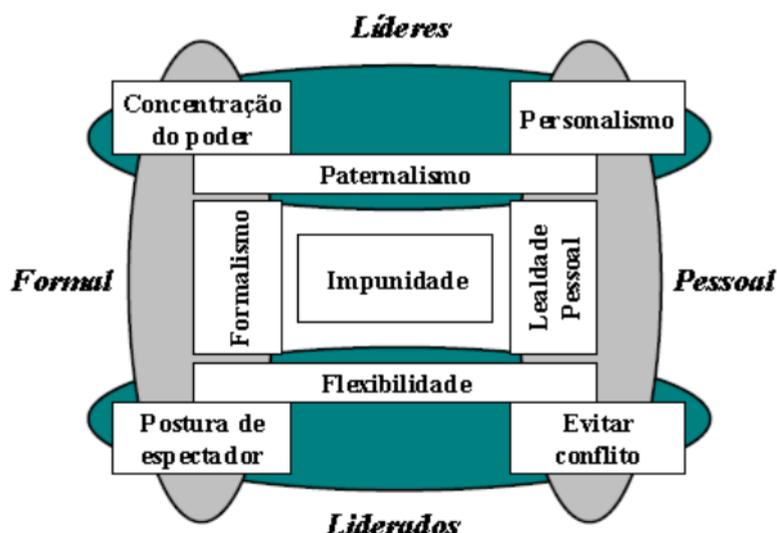
Traço	Características-chave
1. Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> - Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais; - Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais; - Passividade e aceitação dos grupos inferiores.
2. Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> - Sociedade baseada em relações pessoais; - Busca de proximidade e afeto nas 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.

Fonte: Freitas (2010).

Para esse autor, apesar da ampla dimensão geográfica, da formação étnica diversa e das diferenças regionais, esses traços da cultura nacional, de certa maneira, conformam a alma do povo brasileiro e podem servir como ponto de partida para uma análise, objetivando promover mudanças nas organizações.

Prates e Barros (2010) propõem um modelo brasileiro de ação cultural que refletiria o estilo brasileiro de administrar. Esse modelo reúne, como componentes teóricos básicos, as dimensões culturais de Hofstede (2001) relacionadas às características culturais brasileiras, e um componente empírico de pesquisa que apontou os traços culturais recorrentes nas empresas brasileiras, sumarizado na Figura 2.

Figura 2 – Visão integrada do modelo de sistema de ação cultural brasileiro



Fonte: Prates e Barros (2010).

Para esses autores, esse sistema dinâmico e aparentemente contraditório, que engendra “um estilo brasileiro de administrar”, espelha características da cultura brasileira:

A capacidade de flutuar nos espaços dos líderes e dos liderados, do institucional e do pessoal, ligando-os por meio do paternalismo e flexibilidade, do formalismo e da lealdade pessoal, explica alguns paradoxos de nossa sociedade. Uma sociedade alegre e harmônica; criativa, mas com baixo nível de crítica. A forma de operar esses aparentes paradoxos [...] é que faz típica nossa cultura, deixando os

observadores externos admirados com nosso jeito de ser. (PRATES; BARROS, 2010, p. 68-69)

Schneider, Barsoux e Stahl (2014) destacam a relação com o ambiente como uma dimensão cultural relevante. Para esses autores, enquanto muitas culturas refletem controle sobre a natureza, outras são marcadas por um certo fatalismo, caso em que a religião ocupa papel importante. Tal qual o exemplo de expressões recorrentes no ambiente de trabalho, no Brasil, como: “se Deus quiser”, conotando não haver uma percepção de controle dos indivíduos sobre algum evento, ou “não estava escrito”, quando ocorre a perda de um projeto. Ambos os casos condicionam o êxito das atividades a forças que fogem ao controle dos indivíduos (SCHNEIDER; BARSOUX; STAHL, 2014).

Do ponto de vista da comunicação, Schneider, Barsoux e Stahl (2014) revelam que os brasileiros costumam falar ao mesmo tempo, bem como interromper uns aos outros em reuniões o dobro de vezes que os japoneses ou os norte-americanos, algo que é considerado rude nessas culturas. Flexibilidade e adaptabilidade são tidas como essenciais para a vantagem competitiva e, nesse contexto, os brasileiros tendem a não confiar somente em análises sistemáticas e opções estratégicas para a tomada de decisão, mas, muitas vezes, esperam um pouco mais e baseiam-se com frequência na intuição, não sem correr algum risco, para aproveitar melhor as oportunidades ao terem de lidar com cenários turbulentos. Essa visão se ampara no racional de que uma maior incerteza e menos chance de controle sobre o ambiente contribui para um senso de urgência comum à realidade do país, justificando a necessidade de rápida adaptação aos movimentos e mudanças (SCHNEIDER; BARSOUX; STAHL, 2014).

Esses autores destacam a visão brasileira e latino-americana sobre o tempo. Por um lado, nos países anglo-saxões e do norte da Europa o tempo é visto como limitado – daí a expressão “tempo é dinheiro” – e, como tal, deve ser economizado, já que é recurso finito; por outro lado, em culturas como as do Brasil e países da América Latina e do Oriente Médio, o tempo pode ser “expandido”, com atrasos para falar com amigos e colegas, interrupções em reuniões e discussões ocorrendo simultaneamente. Esse comportamento

espelha a importância das relações nesses países, o que causa estranhamento em culturas com enfoque e prioridade na execução de tarefas.

Sobre as distintas visões do que é verdade e realidade na esfera organizacional, esses autores também destacam elementos importantes. Na cultura anglo-saxã, a verdade se reflete em fatos e números, sendo mais indutiva, posto que é baseada em dados. Na França, em contrapartida, faz-se importante apresentar não apenas dados, mas também a lógica subjacente, sendo, portanto, uma abordagem mais dedutiva. No Brasil, por sua vez, confia-se no “feeling” baseado em experiência e algo de subjetividade, técnica desenvolvida pelos brasileiros ao se verem confrontados com adversidades, razão pela qual foram frequentemente forçados a apurar seu senso e intuição como recursos valiosos que se somaram às ferramentas racionais. (SCHNEIDER; BARSOUX; STAHL, 2014).

Sull e Escobari (2004) reforçam essa assertiva ao descrever as qualidades do executivo brasileiro, como alguém acostumado a ter de reagir rapidamente a situações de alta imprevisibilidade em comparação a seus pares nos países economicamente estáveis. Para esses autores, “em ambientes turbulentos, os executivos não conseguem enxergar muito adiante no futuro. São como motoristas dirigindo em meio ao nevoeiro” (SULL; ESCOBARI, 2004 p.166).

Algumas das principais características do estilo de gestão brasileiro encontram-se ilustradas no quadro 6:

Quadro 6 – Características do estilo de gestão brasileiro

- hierarquia e autoridade; status e poder são importantes;
- poder de decisão centralizado;
- relações pessoais são mais importantes do que tarefas;
- regras e regulamentos são para os inimigos;
- flexíveis e adaptáveis (demais?); jeitinho;
- “tudo é possível”;
- voltado para curto prazo – imediatismo;
- evitam-se conflitos – percebido como ganha/perde;
- crença em soluções “mágicas” – controle baixo sobre o ambiente;
- decisões baseadas na intuição e nos sentidos.

Fonte: adaptado de Schneider, Barsoux e Stahl (2014).

Alcadipani e Crubelatte (2007, p.162) questionam a existência de uma cultura organizacional tipicamente brasileira. Para esses autores, a base teórica empregada pelos estudiosos, para propor tal modelo, embora expressiva, é datada e relativamente simplificada ao ignorar o fato de que o país e as pessoas podem ter mudado ao longo do tempo, razão pela qual sua cultura não poderia estancar-se. Ademais, assinalam que alguns dos traços atribuídos à população do Brasil, como paternalismo, cordialidade com estrangeiros ou sentimentalismo não podem ser considerados exclusivos do país, mas, aparentemente, encontram eco também em outros países latino-americanos e africanos.

Chu e Wood Jr (2008) buscaram elencar os traços mais recorrentes da cultura organizacional após a abertura econômica do país que levou à expansão internacional de empresas brasileiras e à chegada de novas multinacionais ao país, aumentando, portanto, a exposição dos profissionais a uma maior diversidade cultural nas empresas. Os resultados de sua pesquisa encontram-se sintetizados nos quadros 7 e 8.

Quadro 7 - Mudança nos traços culturais centrais

Categoria	Visão anterior (pré-globalização)	Visão atual (pós-globalização)
Jeitinho	Flexibilidade e criatividade diante de barreiras ou situações imprevistas.	Ressignificação, com visão crítica: jeitinho como comportamento pouco profissional ou amador.
Desigualdade do poder e hierarquia	Grande distância de poder entre indivíduos; prevalência de hierarquias rígidas.	Manutenção do traço: distância entre média e alta gerência; valorização do <i>status quo</i> e acomodação nas posições.
Flexibilidade	Capacidade de adaptação e criatividade; ajuste a diversas situações e capacidade de inovação; versatilidade.	Manutenção do traço: flexibilidade para mudanças frequentes; gestor brasileiro versátil; criatividade para soluções inesperadas.
Plasticidade	Fascínio com teorias e métodos importados.	Manutenção do traço, porém com tendência a apreciações críticas e a valorização de práticas locais (nova nuance).
Personalismo	Valorização das relações pessoais em relação às competências técnicas.	Manutenção do traço.
Formalismo	Valorização de regras e procedimentos burocráticos; comportamentos de fachada e faz-de-conta.	Ressignificação: reconhecimento da importância da adoção de padrões operacionais e gerenciais superiores

Fonte: Chu e Wood Jr (2008).

Quadro 8 - Mudança nos traços culturais periféricos

Categoria	Visão anterior (pré-globalização)	Visão atual (pós-globalização)
Orientação para resultados	Foco na tarefa e no processo; foco secundário no resultado.	Ressignificação: preocupação crescente com o desempenho e foco em metas.
Orientação para a ação/planejamento	Ênfase reduzida no planejamento; foco na execução.	Ressignificação: ênfase crescente no planejamento.
Gestão do tempo	Foco no curto prazo e gestão ineficiente do tempo.	Manutenção do traço, aguçado por pressões ambientais (instabilidade e pressão por agilidade, nova nuance).
Autoritarismo	Submissão a posições de poder, respeito à autoridade.	Manutenção do traço.
Aversão a conflitos	Desconforto diante de confrontos abertos.	Manutenção do traço.
Postura de expectador	Falta de autodeterminação; transferência e diluição de responsabilidades.	Manutenção do traço.
Cordialidade	Comportamento superficialmente amável e simpático.	Manutenção do traço: dificuldade para dizer não.

Fonte: Chu e Wood Jr (2008).

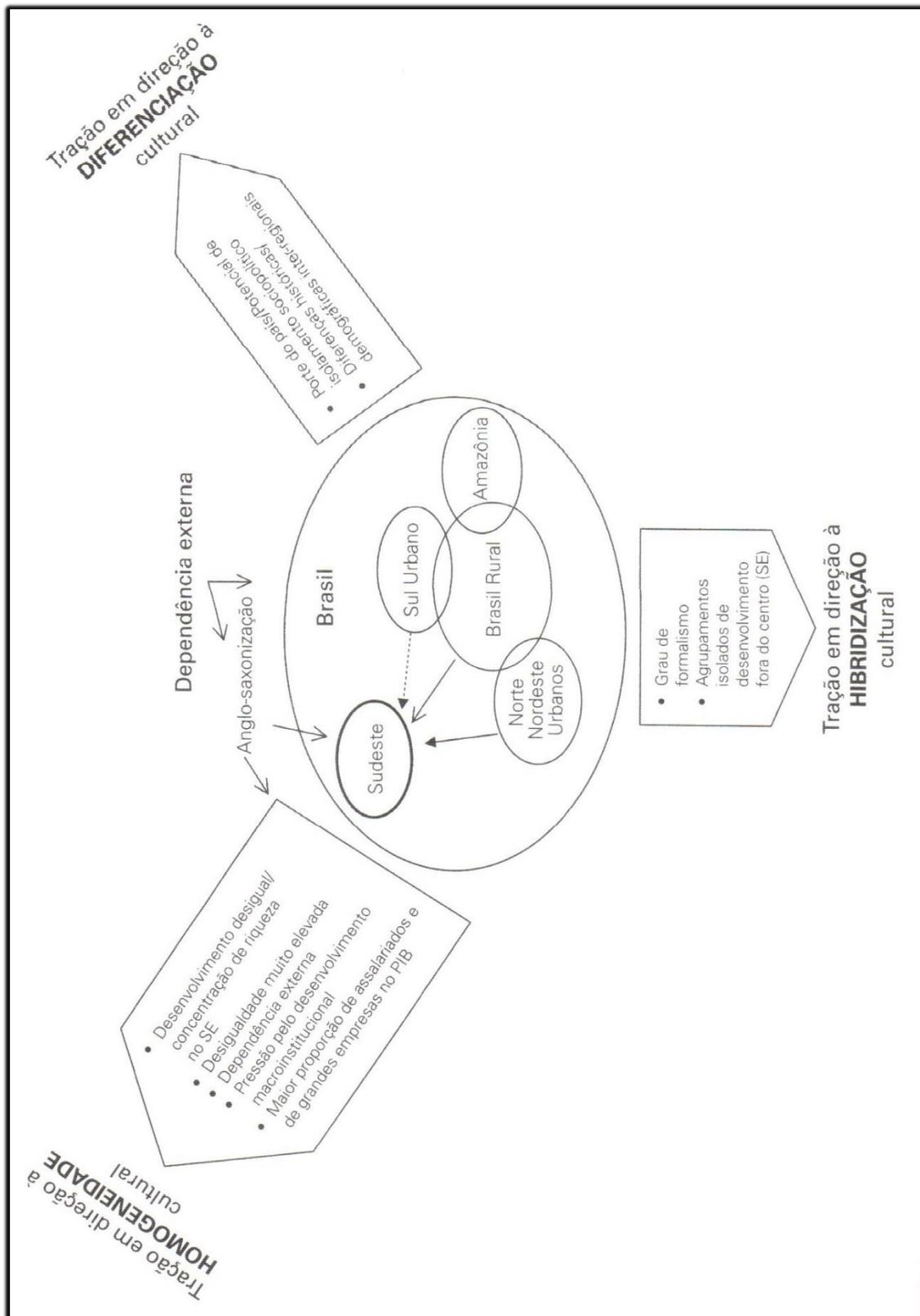
Os resultados da pesquisa parecem mostrar haver ocorrido algumas alterações relevantes nos traços culturais brasileiros dentro das organizações após a abertura comercial nos anos 1990. As principais mudanças se relacionam a uma rejeição do jeitinho brasileiro, visto, agora, como algo essencialmente negativo; o aumento da adoção de regras formais de execução e gestão; o aumento da orientação para resultados e para planejamento. Outros traços não tiveram mudanças expressivas, como a flexibilidade, o personalismo, o autoritarismo, a aversão a conflitos, a postura de espectador e a cordialidade. Os autores asseveram, ainda, que se trata de “um sistema cultural em transformação”, porém, com barreiras a transpor devido às “condições institucionais e culturais do país” (CHU; WOOD JR, 2008, p. 985).

Uma visão crítica dos principais estudos sobre cultura organizacional e uma proposição de avanço dessa discussão foi apresentada por Caldas (2009). Em seu balanço, o autor evidencia três vertentes recorrentes nos estudos realizados no Brasil.

A primeira vertente ampara-se nos estudos de Hofstede (2001) e carrega os problemas e limitações mencionados, sobretudo no que tange ao nível de análise e tentativas de generalização do modelo. A segunda faz uso recorrente do arcabouço histórico, centrado, sobretudo, na herança colonial e escravocrata brasileira, baseado em estudos clássicos como os de Holanda (1991), Freyre (1999), e Prado Jr (2000), os quais, em que pese sua relevância, têm capacidade reduzida de explicar a realidade e mudanças contemporâneas na esfera da cultura. A terceira vertente, amparada em estudos de caráter antropológico, como os de DaMatta (1986; 1997a; 1997b), Ribeiro (2015) e Barbosa (1992), levou, ainda que inadvertidamente, a uma certa generalização do que seria uma cultura brasileira, à medida que não dá conta de abarcar a multiplicidade cultural do país (CALDAS, 2009).

Com o intuito de buscar um avanço nos estudos de cultura, sem desconsiderar esses caminhos já trilhados, o autor propõe um modelo conceitual mais amplo, que busque trabalhar a cultura brasileira para além dos seus elementos históricos, buscando não só incorporar suas múltiplas facetas em razão da diversidade, mas, considerando, também, o aspecto de fluidez engendrado pelas mudanças no seio da sociedade e das organizações ao longo do tempo. A figura 3 ilustra o modelo conceitual dos perfis culturais múltiplos e fluidos brasileiros, como denominou o autor.

Figura 3- Modelo conceitual dos perfis culturais múltiplos e fluidos brasileiros



Fonte: Caldas (2009)

O modelo proposto por Caldas (2009) leva em conta as pressões pela homogeneidade e heterogeneidade e suas implicações. A pressão pela heterogeneidade se manifestaria pela diversidade e pelos contrastes identificados em países com as dimensões do Brasil, sejam por fatores de natureza geográfica, econômica, ou política, favorecendo, por exemplo, a existência de sub-regiões culturais, de culturas centrais e periféricas, e de culturas urbanas e rurais, entre outras. O eixo Rio-São Paulo, considerado o eixo central, e as áreas metropolitanas das regiões sul e nordeste seriam exemplos para ilustrar essa diferenciação cultural.

A pressão pela homogeneidade teria, como um de seus principais vetores, uma certa dependência de padrões culturais dominantes, sobretudo anglo-saxões, ocasionada por fatores econômicos, que buscam impelir à uniformização. Isso seria dado, por exemplo, pelo monitoramento de grupos internacionais como agências de classificação de risco, ONGs e outros órgãos que, com legitimidade e apoio, procuram forçar determinados grupos para que estejam em conformidade com certas ordens institucionais (CALDAS, 2009).

Como caminho intermediário entre as pressões por homo- e heterogeneidade, Caldas (2009) advoga, ainda, a existência de híbridos culturais, agrupamentos de desenvolvimento econômico de fora da região sudeste que congregam características culturais típicas do eixo central associadas aos seus padrões culturais tradicionais. Exemplos disso seriam os de cidades como Campina Grande e Curitiba. Para esse autor, o modelo além de incluir o olhar sobre a cultura sob uma lente histórica, busca somar ao incorporar uma visão de cultura múltipla e fluida, abrindo caminho para pesquisas que contemplem tais diferenças. Essa visão é corroborada por Clemente (2008), para quem os pontos referenciais da pesquisa já não são territórios fixos, e cada vez mais requerem do pesquisador um novo posicionamento frente ao objeto, pois “essas maneiras de socialização do espaço e do tempo apontam para um aspecto do território a que, por vezes, não se presta atenção: a sua transformação, o seu movimento” (CLEMENTE, 2008, p. 172). Dito de outra forma, seria importante o olhar sobre grupos específicos buscando identificar elementos e traços distintivos evitando generalizações.

Em estudo empírico, Barbosa e Veloso (2009) buscaram investigar questões ligadas à interculturalidade, com foco na percepção de executivos brasileiros e estrangeiros de empresas multinacionais sobre elementos de sua cultura e do outro no ambiente organizacional, visando a identificar semelhanças e diferenças. Um dos destaques dados pelas autoras, que reforça a importância de se estar atento à lente cultural, refere-se, por exemplo, à constatação de que, se de um lado trabalhar mais horas para muitos brasileiros seria um reflexo de dedicação, compromisso, e espírito de equipe, para muitos estrangeiros seria símbolo de falta de planejamento, exploração e fuga das regras; ou a existência de processos bem estabelecidos, seguidos à risca pelas pessoas em países europeus como modelos para o andamento das atividades da organização sem sobressaltos, que são vistos como camisas de força à criatividade e a ação com maior agilidade. Para essas autoras:

Enquanto os 'outros' analisados parecem ter criado um modelo que se encontra aparelhado e tem como objetivo central alcançar resultados, o modelo latino – e particularmente o brasileiro – vê no encontro existencial a razão primeira e última de todas as coisas. É através dele que se alcançam, os resultados. (BARBOSA; VELOSO, 2009, p. 212-213).

Vimos, assim, que a cultura organizacional traz em seu bojo uma complexidade de conceitos derivados, que se tornam mais intrincados quando transpostos para a esfera internacional. A cultura organizacional das empresas brasileiras reflete, em certa medida, os traços culturais do país com suas características e peculiaridades, como ocorre em qualquer cultura nacional. Dessa constatação emerge o questionamento do possível alcance e força da cultura brasileira – nacional e organizacional – em suas incursões internacionais, um dos tópicos centrais de discussão dessa tese e que pretendemos explorar na pesquisa de campo.

Dadas as relações intrincadas envolvendo o conceito de cultura, pode-se considerar algumas premissas, sendo a primeira delas a de advogar não a existência de uma cultura organizacional exclusivamente brasileira, mas determinados traços culturais que se identificam no ambiente da organização e que também estão presentes na cultura do país.

Nesse particular, é menos importante observar se tais traços se encontram somente no espaço das fronteiras nacionais ou se alcançam outros países, desde que nos auxiliem a entender e discutir fenômenos organizacionais locais.

Conforme atestam Nery-Kjerfve e McLean (2015, p. 31), “importar as práticas de negócio e de ensino de outros lugares criou um ambiente em que elas coexistem mescladas com formas paternalistas profundamente enraizadas típicas da sociedade brasileira”, levando a um comportamento organizacional ambíguo que não é facilmente decifrado por quem não está familiarizado nesse ambiente.

Portanto, para os propósitos desse estudo, acredita-se que a abordagem da lógica institucional proporcionará uma contribuição teórica para o campo ao permitir delinear algumas características de uma cultura organizacional “brasileira” por meio de alguns traços culturais percebidos pelas pessoas que foram expostas a eles, sejam elas brasileiros ou estrangeiros. É o que se buscará delinear na próxima seção.

2.2 As lógicas institucionais

2.2.1 Origens – a teoria neoinstitucional

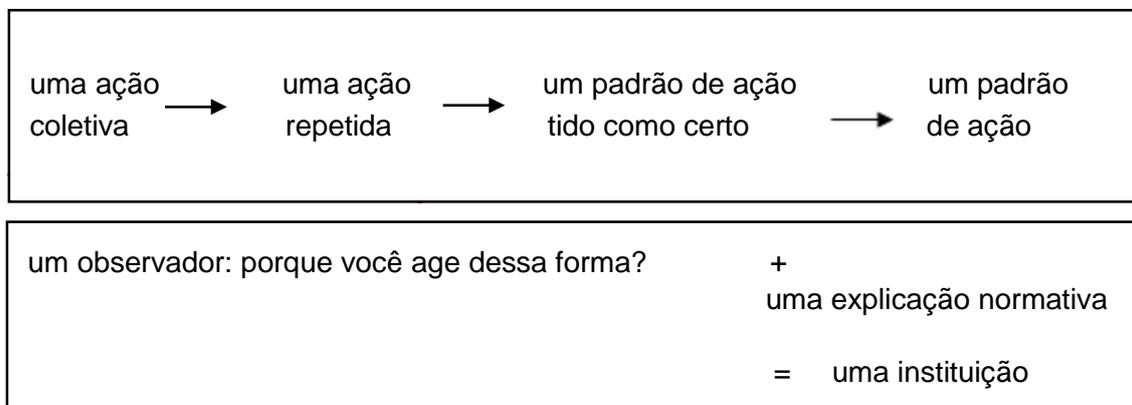
A semente do conceito de lógicas institucionais é lançada a partir dos estudos seminais de Meyer e Rowan (1977), Zucker (1977), e DiMaggio e Powell (1983), autores vinculados à corrente teórica do neoinstitucionalismo – o qual, por sua vez, se originou a partir da teoria institucional, que tem em Parsons (1956; 1966; 2007) um de seus maiores expoentes.

A proposição de Parsons (1956, p. 53) foi analisar uma organização como sendo “um sistema de valores institucionalizados que definem e legitimam os objetivos [da organização], examinando também os mecanismos pelos quais se articula com o resto da sociedade em que atua”. Para Berger e Luckmann

(2014, p. 77), “a institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores”.

Czarniawska (2014) faz críticas contundentes à proliferação de estudos pouco fundamentados sobre institucionalização. Em tom aparentemente jocoso, essa autora sugere que falta rigor aos estudos – bastando em alguns casos tão-somente a ocorrência uma ação repetida para configurar uma instituição – ao passo que em outros faltaria profundidade à pesquisa empírica, conforme ilustra a figura 4:

Figura 4 – Como nasce uma instituição?



Fonte: Czarniawska (2014).

Para essa autora, houve uma profusão de estudos que se concentravam apenas no “simbolismo”, deixando de lado os elementos reais e concretos das organizações, recebendo inúmeras críticas por essa abordagem. Defende, portanto:

[...] que os aspectos simbólicos, práticos e políticos estão entrelaçados nos processos organizacionais; eles não existem como domínios separados que se encontram ocasionalmente. O mesmo martelo pode funcionar como um símbolo ideológico, um objeto para ameaçar alguém ou para se defender, como também pode servir como uma ferramenta para bater um prego na parede. O objetivo dos pesquisadores é captar tais transformações do que parece ser o mesmo objeto, explicar como elas são possíveis, e descrever suas consequências. (CZARNIAWSKA; 2014, p.53)

Em seu estudo, Zucker (1977) defende que as abordagens tradicionais à institucionalização, como as apresentadas por Parsons (1956), não fornecem uma explicação adequada da persistência cultural, caracterizada por

uma certa uniformidade de entendimentos culturais, a manutenção e a resistência à mudança desses entendimentos compartilhados. Seu estudo revelou que quanto maior a institucionalização maior a persistência cultural (ZUCKER, 1977).

Meyer e Rowan (1977), por sua vez, discorrem sobre a institucionalização como “adesão ao mito e à cerimônia”. Para esses autores, o isomorfismo engendra uma certa uniformização no vocabulário organizacional, que é refletido no vocabulário e nas atividades dos indivíduos. Uma vez legitimado o vocabulário de uma dada estrutura, ele se torna um mito que ajuda a explicar a atividade organizacional: “organizações descritas por meio de vocabulários legitimados são supostamente orientadas para fins definidos no grupo e, assim, coletivamente obrigatórios” (MEYER; ROWAN, 1977, p.349). Por outro lado, esses autores advogam também que os “ambientes institucionais são pluralistas” gerando, por vezes, “mitos inconsistentes”. Dada a impossibilidade de exercer controle sobre as ordens institucionais, por meio do corte de relações externas, a solução possível foi a de dissociá-las (*decoupling*) umas das outras. Dessa forma, as organizações manteriam estruturas formais similares, que espelhassem seu vínculo institucional, porém, variando suas atividades na prática:

Objetivos são feitos ambíguos ou vazios e fins categóricos dão lugar a finalidades puramente técnicas. Hospitais tratam, não curam pacientes. Escolas produzem alunos, não aprendizagem. Com efeito, dados sobre o desempenho técnico são eliminados ou escondidos. Hospitais buscam ignorar informações sobre taxas de cura, serviços públicos evitam dados sobre eficiência, e escolas subestimam medidas de desempenho. (MEYER; ROWAN, 1977, p.357)

Dando continuidade a essa linha teórica, DiMaggio e Powell (2005) descreveram três mecanismos de mudança isomórfica institucional: *coercitivo*, associado a pressões de processos regulatórios que forçam uma homogeneização; *mimético*, relacionado a concepções compartilhadas e respostas padrão à incerteza; *normativo*, ligado a valores que engendram um caráter dogmático e de controle sobre distintas atividades, visando sua legitimação. Para DiMaggio e Powell, (2005, p. 75) “campos organizacionais altamente estruturados fornecem um contexto em que esforços individuais para

lidar racionalmente com a incerteza e restrições levam, de maneira conjunta, à homogeneidade em termos de estrutura, cultura e resultados”. Defendem a importância da identificação das maneiras pelas quais os campos organizacionais se tornam mais homogêneos para prevenir que a ausência de uma determinada forma organizacional seja erroneamente vista como seu fracasso, e complementam afirmando a importância do olhar do pesquisador não apenas para as similaridades, mas também para as variações existentes nas organizações (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

2.2.2 Pilares institucionais

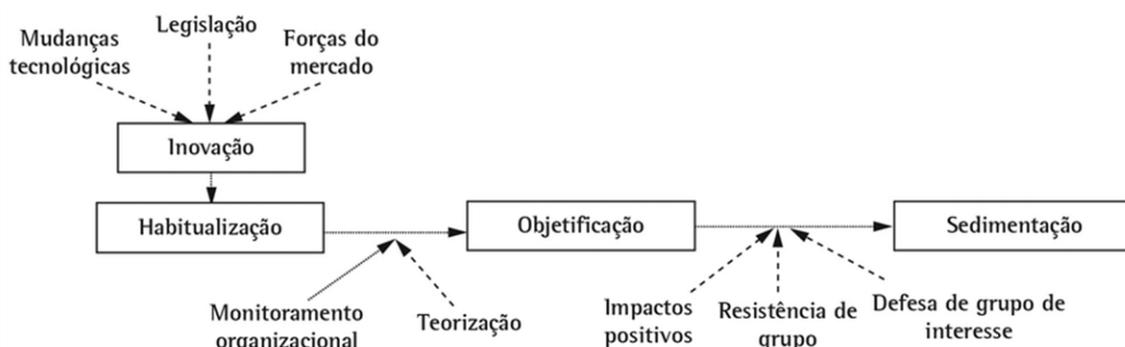
Nesse percurso teórico, Scott (2008), baseado em DiMaggio e Powell (2005), definiu o que considera os três pilares que sustentam as instituições: o pilar regulativo, o normativo e o cultural-cognitivo. O pilar *regulativo* contempla as atividades ligadas à “definição, monitoramento e aprovação de regras”, com enfoque na legitimidade a partir da concordância com quesitos legais; o *normativo*, por sua vez, “introduz uma dimensão impositiva, valorativa e obrigatória à vida social”, dando ênfase à legitimidade oriunda de uma base moral; e o pilar *cultural-cognitivo*, por fim, congrega “os conceitos compartilhados que constituem a natureza da realidade social, bem como os modelos pelos quais se constroem significados”, evidenciando a legitimidade a partir de um sentido comum.

Para esse autor, tendo em vista as distintas razões para reivindicar legitimidade – legal, moral ou cultural – seria possível identificar qual deles explicaria o cumprimento de determinadas ações, isto é, se para evitar uma punição, por obrigação moral, ou porque não se cogita outra maneira de fazê-lo, por exemplo. Ademais, assevera que embora cada um dos pilares possa dar suporte ao comportamento estável das organizações, o modelo regulativo tende a ser o mais abordado pelos pesquisadores, talvez por ser mais visível, contudo, tem um alcance analítico mais débil; o modelo cultural-cognitivo, por sua vez, proporciona fundamentos mais profundos para as formas institucionais, posto que auxilia na formulação dos sistemas e premissas que subjazem às lógicas

institucionais, compondo a base sobre a qual se assentam crenças, regras e normas (SCOTT; 2008).

Tolbert e Zucker (2007, p. 202) abordam os processos de institucionalização, pelos quais “ações tornadas habituais referem-se a comportamentos que se desenvolveram empiricamente e foram aforados por um ator ou grupo de atores a fim de resolver problemas recorrentes”. Para essas autoras, o objetivo de tal abordagem em seu aspecto normativo, é o de “especificar o impacto de maior número de vieses sociais da tomada de decisão, tais como os efeitos da posição social dos que fornecerem informações sobre as escolhas feitas” (TOLBERT; ZUCKER, 2007, p. 211), conforme ilustra a Figura 5.

Figura 5 - Processos inerentes à institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (2007).

Usando como ponto de partida a necessidade de mudança associada à inovação, o modelo contempla três etapas: a *habitualização*, ou o desenvolvimento de comportamentos padronizados para a solução de problemas; a *objetificação*, entendida como a criação de significados gerais socialmente compartilhados e ligados a esses comportamentos; e a *sedimentação*, ou exterioridade, definida como a continuidade e transmissão desses significados a novos membros (TOLBERT; ZUCKER, 2007).

Marquis e Battilana (2009) criticam a ênfase excessiva dada ao isomorfismo institucional e à globalização, procurando resgatar um olhar sobre grupos locais. Para esses autores, nem todos os efeitos institucionais podem ser

explicados por processos que levam à homogeneidade, como buscam aqueles que defendem uma perspectiva de sociedade que se move do particular para o geral. Contrariamente a isso, advogam que, com a globalização, o local não só continuou importante, mas também se tornou mais proeminente. Reconhecem que, por vezes, a teoria institucional, na tentativa de situar grupos e organizações em seus contextos históricos, acabou por ignorar o papel e a relevância dos sistemas locais em sua dimensão cultural, social e legal (MARQUIS; BATTILANA, 2009).

2.2.3 Teoria institucional e cultura organizacional

Na discussão sobre o emprego da teoria institucional para o estudo da cultura organizacional, Zilber (2012) sugere usar o arcabouço institucional para explorar a oposição entre a cultura dentro e fora da organização, examinar as transformações culturais ao longo do tempo e identificar os papéis dos distintos atores no processo. Para esse autor, cultura e instituição podem ser pano de fundo para estudar fenômenos similares, visto que ambas são, cada uma a seu modo, definidas como “teias de significado”, ou construções das quais indivíduos, comunidades e organizações fazem parte, ocupando o duplo papel de sujeito e objeto, posto que “as constroem e são por elas construídos”:

Embora a maioria dos estudos de cultura organizacional apresentem descrições ricas e “densas” das organizações enquanto teias de significados, eles não conseguem relacionar essas dinâmicas de significados com a cultura maior de fora da organização. A teoria institucional, pelo contrário, dá ênfase exatamente às influências culturais (para usar uma expressão de cultura organizacional) nas organizações e assinala as formas pelas quais as organizações tendem a cumprir e legitimar sua ordem social de acordo com seus ambientes culturais. (ZILBER, 2012, p. 89)

Em outras palavras, esse autor sugere explorar as maneiras como as culturas organizacionais são afetadas pelas dinâmicas que operam no nível dos campos institucionais – compostos por arranjos múltiplos e variados, habitados por subpopulações que carregam distintas ordens institucionais. Dessa forma, examinar distintos aspectos da cultura organizacional no nível “micro” poderia auxiliar no entendimento da dinâmica de composição desses aspectos no nível

“macro”, ou seja, no campo institucional, razão pela qual a integração entre teoria institucional e cultura organizacional se apresentaria como uma possibilidade de melhor entendimento dos processos de construção e estruturação de ambas (ZILBER, 2012).

Corroborando essa proposição, Hatch e Zilber (2012) sugerem que uma das formas de se estabelecer um diálogo profícuo entre as teorias da cultura organizacional e institucional seria por meio do “estudo empírico da interface social entre culturas organizacionais e ambientes institucionais, sem deixar de lado as diferenças de cada teoria separadamente, mas buscando examinar suas perspectivas convergentes e divergentes. Dito de outra forma, “quando um ambiente institucional apresenta demandas contraditórias para uma organização, os indivíduos têm de solucioná-las pelo trabalho de identidade, e tais esforços podem, por sua vez, alterar as ordens organizacionais e institucionais” (HATCH; ZILBER, 2012, p. 96).

D'Iribarne (2009) reconhece o desafio de se conceituar uma cultura nacionalmente, seja a de um país ou até mesmo de uma organização, e relata que essa dificuldade aparece com frequência nas abordagens de orientação interpretativa, ratificando que qualquer pesquisa que tenha como objeto um grupo social irá obrigatoriamente se deparar com realidades opostas. No entanto, considera possível a construção de uma leitura teórica que permita levar em conta não só os elementos distintos e em transformação de tais realidades, mas também aquilo que é compartilhado e estável. Nesse aspecto, sua proposta se assemelha à de Martin (1992), sobretudo nas perspectivas de integração e diferenciação de distintas abordagens à cultura sugeridas pela autora.

A proposição de D'Iribarne (2009) é a de que um país – e, por extensão, uma organização – seja examinado pelo seu eixo central de preocupação, algo que é compartilhado por todos através de suas experiências e de seu discurso, externados abertamente, visto que a sociedade teria como prática “esforçar-se por encontrar formas de organização e representações de situações que possibilitem evitar essa preocupação central”:

Em cada sociedade, um universo de figuras e de narrativas históricas ou míticas assegura o vínculo entre as experiências fundantes relacionadas à preocupação básica e as situações típicas, tais como assumir uma certa forma de autoridade ou encontrar uma convergência de interesses. Então, está-se totalmente do lado das estruturas. Partindo dessas situações típicas, percorre-se, passo a passo, formas genéricas de dar senso a algumas situações cruciais da vida de toda organização (formas sobre as quais ainda se pode falar de culturas nacionais) até o sentido, com uma dimensão muito mais local, dado concretamente a situações singulares. É nessa passagem que se vai progressivamente do que é puramente uma questão de estrutura para o que é mais uma questão de agência. (D'IRIBARNE, 2009, p.319)

Em outro estudo, D'Iribarne (2014) procurou aprofundar essa discussão, mostrando diferenças salutaras na concepção das relações contratuais pelos atores, conforme sua cultura. Para esse autor, as concepções mais recorrentes de cultura estão associadas a comportamentos compartilhados por uma comunidade, construídos na passagem de gerações, razão pela qual não permitem dar conta do que é observado nas sociedades modernas nas quais “as formas de agir são marcadas ao mesmo tempo por uma grande heterogeneidade e por uma forte evolução no tempo” (D'IRIBARNE, 2014, p.189).

Esse autor desenvolveu um conceito de cultura que contempla a existência de formas ideais de viver e trabalhar em conjunto, relacionadas a certas concepções de liberdade, dignidade, dever, processo de arbitragem entre pontos de vista opostos. Associados a essas imagens estariam um tipo específico de preocupação, de medos vinculados a situações geradoras de sentimentos de mal-estar, ansiedade, que determinariam o comportamento e posição do indivíduo de um dado grupo social em situações de interação com o outro. Para ilustrar esse conceito, D'Iribarne (2014) discutiu o lugar ocupado pela referência contratual no funcionamento de empresas da área financeira, fazendo uma distinção entre visões opostas de cultura sintetizadas em aspectos da sociedade norte-americana e francesa, com semelhanças encontradas em outros países.

Em certos casos, como no Estados Unidos e no Chade, todos podem defender seus interesses legitimamente sem ter de se referir a uma visão do bem conhecido que transcenda os pontos de vista das partes. Trata-se do respeito a uma forma de procedimento que permite um ajuste mútuo. Tem-se, assim uma abordagem processual ao bem

comum. Em outros casos, como na França e no Vietnã, uma certa noção do que é em si uma referência passa a intervir na maneira como todos defendem seus interesses. Assim, temos uma visão substancial de bem comum. Ao mesmo tempo, existem várias opções para dentro das famílias assim definidas: o mercado ou uma espécie de palavra como formas de processo, selo de verdade e compromisso; a distinção de que todos estão em busca do cumprimento de seu papel, ou o bom caminho do qual os detentores do poder são os guardiães como expressão de uma visão substancial do bem. (D'IRIBARNE, 2014, p. 194)

2.2.4 O conceito de lógicas institucionais

O conceito de lógicas institucionais foi trazido por Friedland e Alford (1991) para discutir conflitos e mudanças nas organizações. Para esses autores, “instituições são padrões supra organizacionais de atividade humana pelos quais indivíduos e organizações produzem e reproduzem sua subsistência material, e são também sistemas simbólicos, formas de ordenar a realidade, conferindo significado às experiências no espaço e no tempo” (FRIEDLAND; ALFORD, 1991, p. 243). Afirmam, assim, que as instituições engendram uma faceta material e outra simbólica, das quais os indivíduos lançam mão para servir a seus objetivos. Desse modo, as lógicas institucionais podem implicar oportunidades ou barreiras à mudança, posto que, “algumas vezes, regras e símbolos são internalizados de tal forma que resultam em uma uniformidade quase universal, porém, outras vezes, elas se tornam recursos de manipulação por indivíduos, grupos e organizações” (FRIEDLAND; ALFORD, 1991, p. 254). Esse duplo caráter do conceito das lógicas institucionais, com seus elementos não somente cognitivos, mas também simbólicos, remete ao conceito de cultura, em sua essência também bipartite, com seus aspectos materiais e espirituais, ou concretos e abstratos (AZEVEDO, 2010). Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012, p.132-133) esclarecem que tais elementos cognitivos e simbólicos das lógicas institucionais permitem aos agentes “reproduzir e alterar práticas e identidades organizacionais”. Argumenta-se também que as lógicas institucionais podem ser não apenas uma teoria, mas um método de análise, visto que permite ao pesquisador examinar a influência da cultura no comportamento dos atores sociais (DIMAGGIO, 2005).

Friedland e Alford (1991, p.240) propuseram uma concepção não-funcionalista de sociedade como um “sistema interinstitucional potencialmente contraditório”. Para esses autores, as instituições poderiam ser analisadas, nos seus aspectos materiais e simbólicos, conjuntamente em três esferas de análise: *indivíduos* em competição e negociação (domínio pluralista); *organizações* em conflito e coordenação (domínio gerencial); e *instituições* em contradição e interdependência (domínio de classe). Embora seja comum a discussão dessas vertentes separadamente, cada uma delas em seu domínio teórico de análise, discorrendo sobre questões de relevância para a sociedade, sua abordagem acaba sendo essencialmente funcionalista, de forma que as tensões existentes entre esses níveis tendem a desaparecer; portanto, sua proposição foi a de agregá-las em um corpus teórico integrado que permita analisar como organizações e instituições imputam níveis progressivamente mais altos de restrições e oportunidades às ações individuais. Daí o conceito de lógicas institucionais:

Cada uma das ordens institucionais mais importantes das sociedades ocidentais contemporâneas tem uma lógica central - um conjunto de práticas materiais e construções simbólicas - que constitui seus princípios organizadores e que está disponível para as organizações e indivíduos elaborarem. A lógica institucional do capitalismo é a acumulação e mercantilização da atividade humana. A do estado é a racionalização e a regulação da atividade humana pelas hierarquias humanas e burocráticas. A da democracia é a participação e a extensão do controle popular sobre a atividade humana. A da família é a comunidade e a motivação da atividade humana pela lealdade incondicional aos seus membros e suas necessidades reprodutivas. A da religião ou ciência, é a verdade, seja mundana ou transcendental, e a construção simbólica da realidade dentro da qual toda atividade humana acontece. Essas lógicas institucionais são fundamentadas simbolicamente, estruturadas organizacionalmente, defendidas politicamente e restritas técnica e materialmente, e, portanto, possuem limites históricos específicos. (FRIEDLAND; ALFORD, 1991, p.248-49)

Thornton e Ocasio (2008, p.100), refletindo sobre o trabalho de Friedland e Alford (1991), definem as lógicas institucionais como sendo “padrões históricos, construídos socialmente, de práticas materiais, premissas, valores, crenças e regras por meio das quais as pessoas produzem e reproduzem sua sobrevivência material, organizam tempo e espaço e dão sentido à sua realidade social”. Para esses autores, os interesses, identidades, valores e pressupostos de indivíduos e empresas estão imbuídos de determinadas lógicas institucionais,

e suas decisões resultam de uma interação entre a ação individual e a estrutura institucional. Sendo assim, embora os atores individuais e organizacionais busquem poder, status e vantagens econômicas, os meios e fins de seus interesses e ações podem ser concedidos e, ao mesmo tempo, limitados pela lógica institucional predominante. E sugerem que se façam análises interpretativas com o emprego de tipos ideais e análise do discurso para discutir “questões relativas ao significado cognitivo de cultura e de instituições”.

Para Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012, p. 4), “indivíduos e organizações têm consciência, ao menos de forma subliminar, das diferenças nas normas, símbolos e práticas culturais das distintas ordens institucionais, incorporando essa diversidade aos seus pensamentos, crenças e processos decisórios”, e o conhecimento que torna a agência possível irá variar de acordo com a ordem institucional. Em outras palavras, a agência poderá reforçar ou modificar a lógica institucional predominante, a qual será composta por práticas resultantes de normas, símbolos e crenças culturais. Com isso, o comportamento individual e organizacional deve ser identificado, alinhado a um dado contexto institucional e adequado a certos objetivos, caso contrário poderá gerar situações de conflito ao se chocar com a lógica institucional vigente, abrindo, assim, espaço para mudanças.

Hinings e Tolbert (2008, p. 484) sugerem “explorar em detalhes as condições sob as quais indivíduos estão propensos a lançar e aceitar desafios às ordens institucionais existentes, ou a rejeitar esses desafios”. Para esses autores, tal abordagem jogaria luz a questões das relações de poder nas sociedades atuais. Posição semelhante e corroborada por Aldrich e Ruef (1999) quando eles advogam que os pesquisadores deveriam ter um olhar interpretativo, com enfoque sobre as restrições dos atores em suas interações no espaço organizacional.

Essa visão é corroborada por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), ao afirmarem que “os compromissos de identidade dos atores sociais influenciam as relações deles com outros de identidade similar e afetam a possibilidade de conflito e concorrência com atores alinhados com identidades

alternativas” Ademais, evidenciam os benefícios de se analisar a sociedade como um sistema quase decomponível de ordens institucionais, permitindo aos pesquisadores teorizar e mensurar a natureza diferenciada, fragmentada e contraditória das influências culturais sobre a cognição e o comportamento nos campos institucionais. Por fim, defendem que a perspectiva das lógicas institucionais proporciona aos pesquisadores as ferramentas para analisar cultura na sociedade não como algo hegemônico, mas contida nas diferentes esferas da vida institucional (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

2.2.5 Lógicas institucionais – modelos de análise

Kerr e Slocum (2005) apresentaram uma distinção entre cultura familiar e de mercado. Na cultura familiar, os membros se veem como um grupo fraternal. O grupo é marcado por um sentimento de obrigação que vai além da relação contratual trabalho-salário e que não é externado, mas se mantém presente como um acordo tácito. Costuma haver um compromisso de longo prazo entre empresa e funcionário, pelo qual a lealdade do empregado é recompensada com a estabilidade dada pela organização. Busca-se unidade e identificação no grupo por meio de um longo processo de socialização, que gera um senso de interdependência no grupo. Funcionários mais antigos agem como mentores ou são tidos como exemplos a serem seguidos pelos mais novos, de forma a sedimentar os valores e normas da empresa. A unidade da cultura, devido a seu caráter normativo, implica pressão por conformidade e engendra um senso de propriedade coletiva, buscando o bem comum.

Na cultura de mercado, por sua vez, a relação entre funcionário e empresa é contratual. Direitos e deveres das partes são acordados de antemão. Cabe ao funcionário desempenhar suas funções em um dado nível para que seja devidamente recompensado pela empresa, e desempenho superior poderá ser premiado com remuneração extra. As partes não concebem nenhum direito adicional além do acordado em contrato e não há qualquer compromisso tácito de lealdade da parte do funcionário e nem de estabilidade pela empresa, sendo a relação utilitária, em que uma parte usa a outra para atingir seus próprios

interesses, num estímulo à independência e à individualidade. A pressão para conformidade e interação é relativamente baixa, havendo pouca sensação de pertencimento. O funcionário deve ter um senso de propriedade individual, e buscar seus objetivos com pouca ou nenhuma restrição da empresa (KERR; SLOCUM, 2005). O Quadro 9 sintetiza as principais características de cada cultura.

Quadro 9 – Cultura de clã (família) e de mercado – características

Cultura de clã	Cultura de Mercado
<p><i>Relação entre indivíduo e empresa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Relação fraterna; • Compromisso mútuo de longo prazo; • Baseada em interesses mútuos, destino compartilhado; • Senso de tradição, história, empresa, estilo; • Hierarquia estrutura o relacionamento. 	<p><i>Relação entre indivíduo e empresa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Relação contratual; • Compromisso mútuo de curto prazo; • Baseado no interesse próprio, utilitarismo; • Termos de troca estruturam o relacionamento.
<p><i>Relação entre membros da empresa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orgulho de ser membro; • Senso de interdependência, identificação com pares; • Extensa rede de coleguismo; • Pressão dos pares para estar conforme; • Acentuam iniciativas coletivas sobre individuais; 	<p><i>Relação entre membros da empresa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Independência dos pares; • Interação limitada; • Pouca pressão dos pares para estar conforme; • Acentuam iniciativas individuais, propriedade;
<p><i>Processo de aculturação</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Longo, pela socialização; • Superiores são mentores, exemplos a seguir, agentes de socialização; • Estrutura normativa “abundante” governa grande parte dos comportamentos. 	<p><i>Processo de aculturação</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouca socialização; • Superiores são distantes, negociadores, distribuidores de recursos; • Estrutura normativa “enxuta” governa alguns poucos comportamentos.

Fonte: Kerr e Slocum (2005).

Em seu estudo, Alford e Friedland (1991) sugerem dar enfoque às contradições interinstitucionais como forma de identificar os movimentos ocorridos entre as distintas lógicas nos três níveis. Para esses autores:

[...] o desafio teórico é o de compreender a relação entre as contradições institucionais internas e externas como vivenciadas pelas pessoas e gerenciadas pelas organizações, de forma tal que a estrutura institucional da sociedade seja reproduzida ou transformada (ALFORD; FRIEDLAND, 1991, p. 262)

Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) advogam que uma possibilidade de incorporar os conceitos chave das lógicas institucionais em uma representação do sistema interinstitucional de modo a torná-lo disponível para avançar na construção teórica seria por meio do emprego de “tipos ideais” (WEBER, 2016).

Weber propõe o emprego do tipo ideal para a construção de relações “objetivamente possíveis” entre “ideias de valor muito diferentes” derivadas de “fenômenos que nos interessam como manifestações culturais” (WEBER, 2016, P. 253). Para esse autor:

Obtém-se um tipo ideal mediante a acentuação unilateral de um ou de vários pontos de vista mediante o encadeamento de grande quantidade de fenômenos isoladamente dados, difusos e discretos, que se podem dar em maior ou menor número ou mesmo faltar por completo, e que se ordenam segundo os pontos de vista unilateralmente acentuados, a fim de se formar um quadro homogêneo de pensamento (WEBER, 2016, p. 252)

Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) consideram que o uso dos tipos ideais derivados das lógicas institucionais representam um avanço relevante para a pesquisa e análise cultural quando comparado às abordagens normativa e variável-latente (PARSONS, 1956) e a abordagem estrutural da organização-campo (DIMAGGIO, 1997), à medida que se convertem em “instrumentos adequados para interpretar significados culturais em seus componentes puramente lógicos”. Dito de outra forma, os tipos ideais seriam um ponto de partida de análise – evitando que o pesquisador “fique atascado em meio à mera descrição de situações empíricas, quase sempre confusas” – tendo em vista permitirem “identificar as fronteiras das ordens institucionais”, com isso

auxiliando na “compreensão abrangente dos processos que configuram os resultados institucionais observados” (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 52-53). Assim, mediante o emprego do conceito de tipos ideais, esses autores estruturaram o sistema interinstitucional da seguinte forma. (Quadro 10):

Quadro 10 - Sistema Interinstitucional Revisado - Tipos Ideais							
Categorias	Ordens Institucionais						
	1. Família	2. Comunidade	3. Religião	4. Estado	5. Mercado	6. Profissão	7. Corporação
Metáfora raiz (=segurança como uma questão de...)	empresa como família	fronteiras comuns	templo como banco	estado como mecanismo de distribuição	transação	profissão como rede de relações	corporação como hierarquia
Fontes de legitimidade (=o que confere legitimidade)	lealdade incondicional	unidade de propósito e vontade; crença na confiança e reciprocidade	importância da fé e sacralidade na economia e sociedade	participação democrática	cotação das ações	competência pessoal	posição de mercado da empresa
Fontes de autoridade (=o que confere autoridade)	domínio patriarcal	compromisso com valores e ideologia da comunidade	carisma de sacerdote	dominação burocrática	ativismo de acionista	associação profissional	conselho de administração, alta gerencia
Fontes de identidade (=o que confere identidade)	reputação familiar	ligação emocional, satisfação e reputação do ego	associação com divindades	classe social e econômica	sem rosto, anônimo	associação com a qualidade do ofício, reputação pessoal	papéis burocráticos
Base das normas (critério pelo qual comportamento é guiado pela lógica)	afiliação à casa	afiliação ao grupo	afiliação à congregação	cidadania no país	interesse próprio	afiliação à entidade de classe	emprego na empresa
Base de atenção (=o que a lógica evidencia)	status na casa	investimento pessoal no grupo	relação com sobrenatural	status do grupo de interesse	status no mercado	status na profissão	status na hierarquia
Base da estratégia (ação principal para responder à base de atenção)	elegar a honra da família	elegar o status e honra dos membros e suas práticas	elegar o simbolismo religioso dos eventos naturais	elegar a comunidade	elegar a eficiência e o lucro	elegar a reputação pessoal	elegar o tamanho e a diversificação da empresa
Mecanismos informais de controle	política de família	visibilidade das ações	reverência à missão/vocação	política de bastidores	analistas da indústria / mercado	celebridades profissionais	cultura organizacional
Sistema Econômico (=modelo de sociedade impulsionado pela lógica)	capitalismo de família	capitalismo cooperativo	capitalismo ocidental	capitalismo de bem-estar	capitalismo de mercado	capitalismo pessoal	capitalismo gerencial

Fonte: Thornton Ocasio e Lounsbury (2012); Daudigeos et al (2013)

2.2.6 O sistema interinstitucional - ordens institucionais e categorias

Cada uma das ordens institucionais do sistema interinstitucional – *família, comunidade, religião, estado, mercado, profissão e corporação* – é definida como um domínio diferente de instituições construídas em torno de uma instituição base, a qual engendra os símbolos culturais e as práticas materiais que governam uma determinada área da vida social. Representa um sistema de governança, fornecendo um quadro de referência que pré-condiciona as escolhas de sentido (*sense making*) dos atores. A instituição-base conota os símbolos e metáforas-raiz pelos quais indivíduos e organizações percebem e categorizam suas atividades, imbuindo-as de significado e valor.

Já as categorias essenciais – *metáfora raiz, fontes de legitimidade, de autoridade e de identidade, base das normas, de atenção, da estratégia, mecanismos informais de controle e sistema econômico* – representam os símbolos culturais e práticas materiais particulares a uma determinada ordem institucional. Esses componentes estabelecem os princípios organizadores que delineiam comportamentos individuais e organizacionais pelos quais interesses e preferências são alcançados na esfera de influência de uma ordem específica. Em teoria, os elementos categóricos retratam como indivíduos e organizações, influenciados por uma ordem institucional, poderão entender o sentido do seu “eu”, de sua identidade, ou seja: quem são, quais são suas lógicas de ação, como agem, seus vocabulários de motivação, e que linguagem se destaca. (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 53-54).

Segundo esses autores, ao se cruzarem categorias elementares e ordens institucionais, nota-se que símbolos e práticas parecem contraditórios ou complementares. Entendem-se como espaços de oportunidade a serem explorados por indivíduos e organizações para identificar e resolver problemas e também para conseguir apoio à mudança por meio de distintas combinações de símbolos e práticas existentes. Isso ocorre pela transposição de elementos categóricos, isto é, símbolos culturais e práticas materiais de uma ordem institucional para outra. E concluem:

O que se propõe ao buscar explicar a sociedade como um sistema interinstitucional é um método tipológico para entender a origem e a transposição de símbolos culturais e práticas materiais que fundamentam esses exemplos de mudança institucional, ilustrando, de modo comparativo, como os indivíduos mudam de categorias ligadas a diferentes analogias simbólicas, fontes de legitimidade e bases de normas, resultando em mudança nas práticas. A modularidade do sistema com suas características decomponíveis e transponíveis favorece a autonomia de abordagens analíticas. Integra os aspectos cognitivos, normativos e reguladores das instituições, contrastando esses aspectos em diferentes contextos institucionais e níveis de análise para esclarecer como o significado e a motivação alteram as formas de representação do poder. Ela cristaliza as origens e toda a gama de estruturas interpretativas disponíveis para indivíduos e organizações. (THORNTON; OCASIO: LOUNSBURY, 2012, p. 126).

O quadro 11 apresenta alguns exemplos de estudos empíricos que fizeram uso do conceito das lógicas institucionais para discutir mudanças organizacionais relevantes.

Quadro 11 – Tipologia da mudança de lógicas institucionais em estudos de campo

Formas de mudança	Definição	Exemplos de estudos
1. Transformação		
1.1 Substituição	Uma lógica institucional substitui outra	Thornton (2004): caso de editoras universitárias que mudaram para uma lógica de mercado.
1.2 Mescla	Combina dimensões de lógicas diversas	Glynn e Lounsbury (2005): caso de orquestra sinfônica misturando lógicas típicas do universo profissional da música com práticas de mercado.
1.3 Segregação	Separação de lógicas de origem comum	Purdy e Gray (2009): caso do surgimento de mecanismos alternativos de resolução de disputas no judiciário.
2. Desenvolvimento		
2.1 Assimilação	Incorporação de dimensões externas	Murray (2010): caso em que práticas de patenteamento (comercial/mercado) foram incorporadas a práticas acadêmicas de geneticistas para reforçar sua lógica acadêmica.
2.2 Elaboração	Reforço endógeno	Shipilov, Greve e Rowley (2010): análise da segunda onda de mudanças nos conselhos de governança corporativa no Canadá, com práticas e narrativas que reforçaram a lógica institucional predominante.

2.3 Expansão	Mudança de um campo a outro	Nigam e Ocasio (2010): caso da ampliação da lógica institucional dos seguros de saúde para hospitais
2.4 Contração	Diminuição no escopo da lógica	Dunn e Jones (2010): caso da diminuição da lógica de assistência médica gerenciada relacionada à redução de escopo do termo “assistência médica” nas escolas de medicina.

Fonte: adaptado de Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012, p. 164).

2.2.7 A dinâmica das lógicas institucionais

Grande parte da pesquisa empírica inicial sobre lógica tendia a apresentar análises em nível setorial e de campo com um histórico mais amplo, documentando os efeitos das lógicas à medida que mudavam com o tempo. No entanto, a literatura expandiu seu escopo rapidamente para incluir um foco na complexidade das lógicas plurais, bem como estudos mais refinados sobre como as lógicas afetam o comportamento de indivíduos e grupos em organizações (LOUNSBURY; BOXENBAUM, 2013).

Como exemplo, Besharov e Smith (2014) discorrem sobre as formas heterogêneas pelas quais múltiplas lógicas se manifestam dentro das organizações e suas implicações nas próprias organizações e nos campos institucionais. A questão que pretendem investigar é por que em certos casos a ocorrência de múltiplas lógicas gera conflitos internos em algumas organizações, levando a situações de paralisia, ao passo que em outras produz uma combinação sem problemas, podendo funcionar, inclusive, como um gatilho para o crescimento.

Para tanto, apresentam um modelo que espelha essa heterogeneidade e permite examinar tais diferenças, composto por duas dimensões: *compatibilidade* – em que medida a ocorrência de múltiplas lógicas dentro de uma organização implica ações organizacionais consistentes; e *centralidade* – em que medida tais lógicas se manifestam em características que

são centrais para o funcionamento organizacional. Seu estudo identificou que os fatores de variação dos níveis de compatibilidade e centralidade em uma organização estão, por vezes, entrelaçados em múltiplos níveis de análise, ou seja, nos campos institucionais, nas organizações e nos indivíduos, conforme apresentado no Quadro 12:

Quadro 12 – Indicadores de compatibilidade e centralidade

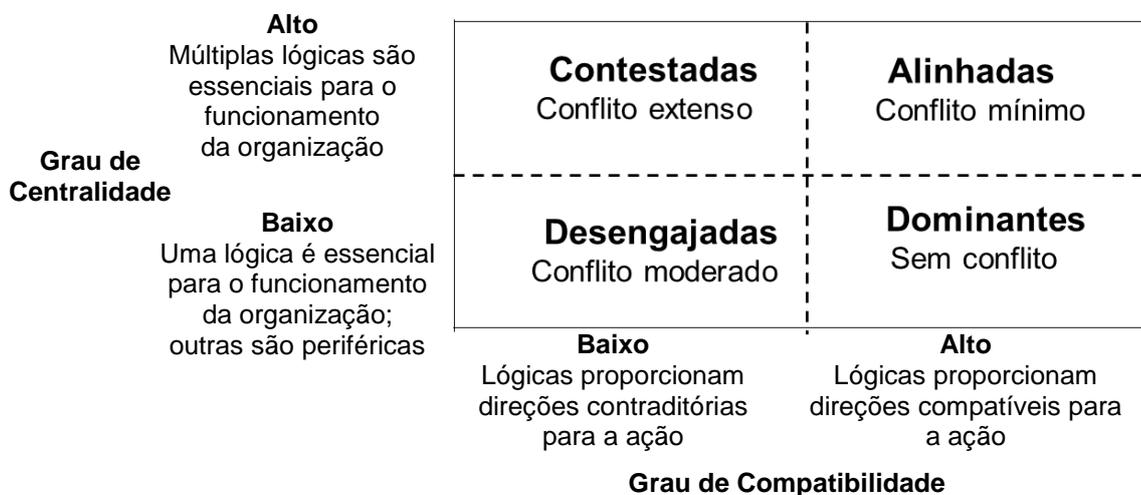
Nível de análise	Fatores de influência Compatibilidade	Fatores de influência Centralidade
Campo institucional	Número de instituições profissionais e a relação entre elas	Poder e estrutura dos atores no campo (isto é, centralização fragmentada)
Organização	Contratação e socialização	Missão e estratégia; Dependência de recursos
Indivíduo	Laços com referências do campo; interdependência	Aderência às logicas; Poder relativo

Fonte: Besharov e Smith (2014).

O quadro elenca os principais elementos que podem influenciar positiva ou negativamente na interação de múltiplas lógicas. No campo institucional, por exemplo, a compatibilidade será maior ou menor dependendo do número e variedade de instituições que compõem o grupo, bem como do grau de relacionamento entre elas, ao passo que a centralidade estará intimamente ligada ao poder e à estrutura dos atores, levando à existência de mais ou menos núcleos de poder. No nível organizacional, a compatibilidade estará conectada com a convergência das contratações e o grau de socialização das equipes, enquanto a centralidade será direcionada pela missão e plano estratégico da empresa. Por fim, na esfera individual, a compatibilidade será tanto maior quanto forem os laços criados com as referências do campo institucional e quanto maior for a interdependência entre os membros, ao passo que a centralidade será dada pela maior aderência às lógicas existentes e maior poder relativo de seus membros (BESHAROV; SMITH, 2014).

Combinadas, as dimensões da compatibilidade e centralidade das lógicas institucionais podem compor um modelo integrador que possibilita uma melhor compreensão da heterogeneidade criada pela coexistência de múltiplas lógicas nas organizações. A figura 6 ilustra esse modelo, propondo quatro tipos ideais de organizações: contestadas, desengajadas, alinhadas e dominantes.

Figura 6 - Tipos de multiplicidade de lógicas nas organizações



Fonte: Besharov e Smith (2014).

Organizações contestadas são aquelas que incorporam várias lógicas com baixa compatibilidade e alta centralidade. A baixa compatibilidade leva seus atores a terem de trabalhar com divergências nos objetivos valores e identidades, assim como nas práticas para alcançar suas metas. Alta centralidade implica a existência de várias lógicas em disputa pelo domínio, sem direcionamento claro, razão pela qual o núcleo da organização está sendo sempre contestado.

Organizações desengajadas apresentam baixa compatibilidade e centralidade. Baixa compatibilidade implica que engendram indicações desencontradas para a ação organizacional, levando os atores a lidar com objetivos divergentes e distintos meios de alcançá-los; no entanto, baixa centralidade faz com que uma lógica predomine, gerando menos ambiguidade

sobre o direcionamento organizacional, sendo, no entanto, preciso lidar com lógicas secundárias, em desacordo com a dominante.

Organizações alinhadas são aquelas que apresentam alta compatibilidade e alta centralidade diante da coexistência de múltiplas lógicas institucionais. Alta compatibilidade implica que os atores desenvolvem lógicas que possibilitam direcionamentos consistentes para a ação organizacional, e alta centralidade significa a existência de várias lógicas exercendo influência sobre a atividade organizacional, e embora tais lógicas espelhem objetivos, valores, identidades e práticas distintas, o núcleo da organização é unido (BESHAROV; SMITH, 2014, p. 377).

Pache e Santos (2013), buscando entender melhor os micro-alicerces da teoria institucional, examinaram como os indivíduos dentro das organizações poderiam responder a lógicas institucionais concorrentes. Partindo do pressuposto de que as respostas se condicionam ao grau de adesão à lógica concorrente em três níveis (*novato, familiar, identificado*), e que haveria cinco níveis de aceitação possíveis, (*ignorância, resistência, compartimentalização, cumprimento, combinação*), desenvolveram um modelo buscando prever as possíveis respostas dos membros da organização ao se depararem com duas lógicas concorrentes, conforme ilustra o Quadro 13.

Quadro 13 - Modelo de respostas no nível individual a lógicas concorrentes A e B sob graus variados de hibridismo				
		Lógica A		
		Novato	Familiar	Identificado
Lógica B	Novato	ignora lógica A e B papel: <i>Membro ingênuo</i>	cumpre lógica A e ignora lógica B papel: <i>Seguidor (a); Membro desconectado da coalizão (b)</i>	cumpre lógica A e resiste a lógica B papel: <i>Protetor (a); Provocador (b)</i>
	Familiar	ignora lógica A e cumpre lógica B papel: <i>Isolado (a); Membro desconectado da coalizão (b)</i>	compartmentaliza lógica A e B papel: <i>Intermediário</i>	compartmentaliza lógica A e B papel: <i>Defensor</i>
	Identificado	ignora lógica A e cumpre lógica B(a) papel: <i>Estranho (a)</i> resiste a lógica A e cumpre lógica B(b) papel: <i>Provocador (b)</i>	combina lógica A e B(b) papel: <i>Infiltrado (a); compartmentaliza lógica A e B</i> papel: <i>Defensor (b)</i>	combina lógica A e B papel: <i>Hibridista</i>
(a) Somente em contextos com baixo hibridismo (onde lógica A domina lógica B)				
(b) Somente em contextos de alto hibridismo (onde lógica A e B tem forças comparáveis)				
Fonte: Pache e Santos (2013)				

Segundo esses autores, o modelo contribui para uma teoria política emergente da mudança institucional, prevendo que papel os membros da organização provavelmente desempenharão nas batalhas organizacionais pelo domínio das lógicas ou nas tentativas organizacionais de elaborar configurações híbridas (PACHE; SANTOS, 2013).

Daudigeos, Boutinot e Jaumier (2013) realizaram um estudo buscando explorar as possibilidades abertas pela multiplicidade institucional no entendimento dos campos organizacionais. Para esses autores, trabalhar com duas lógicas institucionais apenas, como é mais comum pelos pesquisadores, é uma abordagem redutora, visto que acaba por negligenciar os movimentos e interações de outras lógicas no campo institucional além das dominantes. Sua pesquisa empírica revelou a existência de distintas ordens institucionais em combinação para compor uma dada lógica, como, por exemplo, a lógica judicial que se associava às ordens da família e do estado; a lógica gerencial com

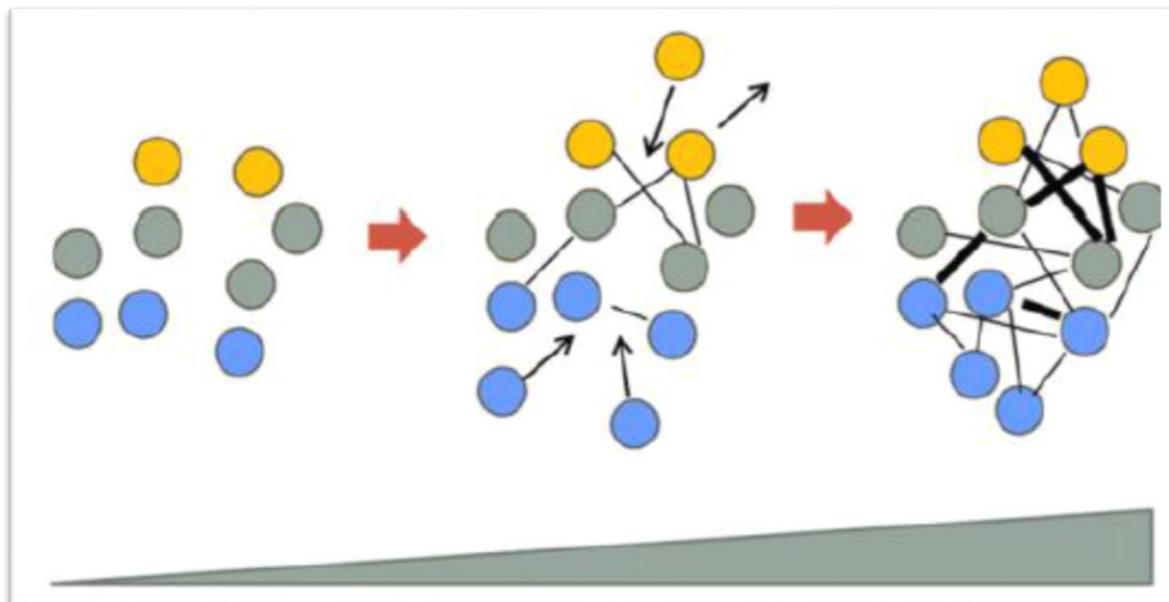
vínculo às ordens profissão, corporação e mercado; ordens supostamente antagônicas e incompatíveis, como a do estado, que como princípio busca defender os interesses da comunidade e a distribuição justa de recursos, associada com a ordem do mercado, que geralmente advoga em interesse próprio e visa a elevar seu lucro, ora associadas sob uma única lógica – no caso em questão, contábil (DAUDIGEOS; BOUTINOT; JAUMIER, 2013).

Weber, Patel e Heinze (2013) procuram determinar como uma lógica institucional é construída. Para esses autores, a maior parte das abordagens teóricas é feita com base em lógicas dadas, ou seja, existentes e bem estruturadas, bastando avançar com os procedimentos de análise conforme sugeridos por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012). Faltariam, portanto, pesquisas que se debruçassem diretamente sobre as propriedades internas das lógicas, mostrando como se constituem ao longo do tempo.

Em sua proposição, analisar a construção de uma lógica implicaria, em primeiro lugar, identificar as categorias culturais que, agregadas, poderiam eventualmente formar uma lógica e, em seguida, avaliar em que medida tais elementos seriam estruturados como uma lógica sistemática. A conceituação sistemática da "lógica" do sistema cultural deveria levar em conta quatro dimensões: (1) a expansividade do sistema; (2) a coesão, ou o grau em que os elementos são vistos como inter-relacionados e conectados uns aos outros; (3) a extensão da estrutura interna e organização; e (4) a distinção do sistema dentro de um contexto maior.

Com esse modelo, busca-se, investigar não a composição de categorias tradicionalmente presentes no domínio social, como mercado ou família, e sim categorias culturais menos robustas, mas com relativa flexibilidade, alto grau combinatório entre si para a geração de estruturas de maior complexidade, conforme ilustrado na figura 7.

Figura 7 – Transição esquemática de repertório a lógica



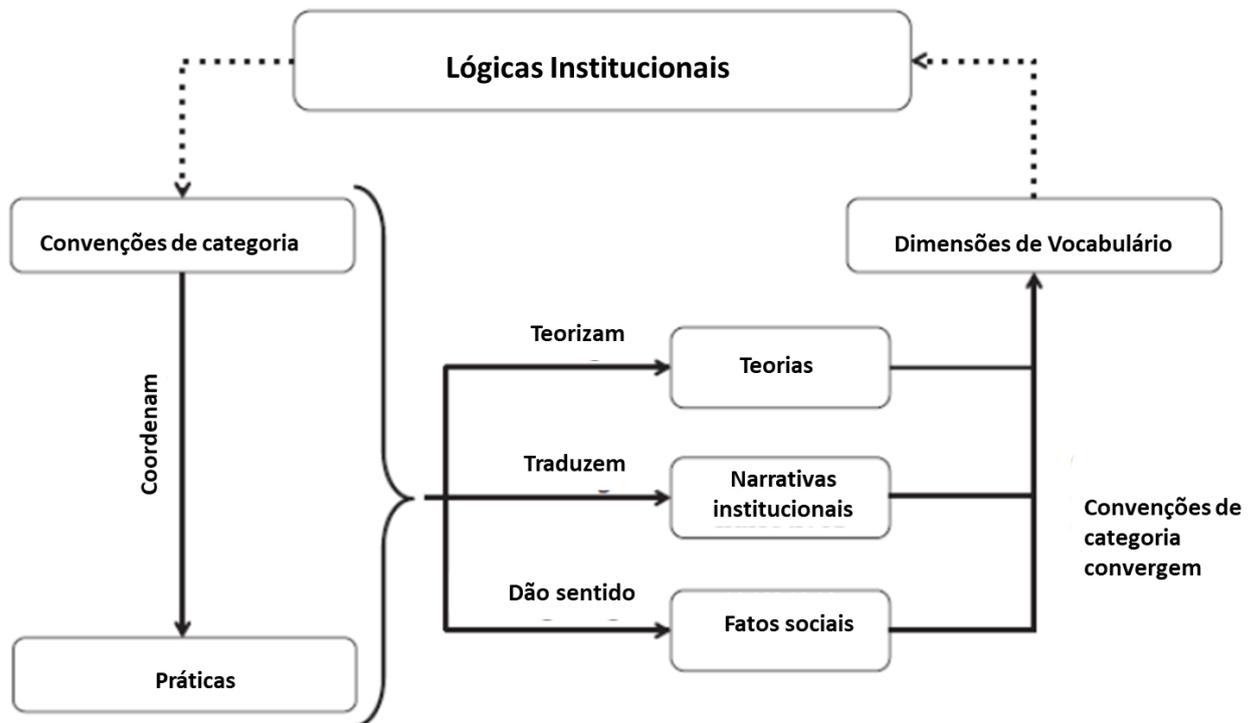
Fonte: Weber, Patel e Heinze (2013).

Por fim, como qualquer outra lógica institucional, essas lógicas precisariam ser sistemas de significado com conteúdo distinto para que sejam reconhecidas. E justificando sua proposta, concluem:

Um sistema de significado que é estreitamente focado em um pequeno conjunto de elementos não tem o poder de organizar campos complexos maiores. Um sistema de significado que não tem conectividade entre os elementos não tem o poder de fornecer uma orientação forte e é menos provável que seja reconhecido como um todo (WEBER; PATEL, HEINZE, 2013, p. 358)

Ocasio, Loewenstein e Nigam (2015) desenvolveram um modelo integrado mostrando como os fluxos de comunicação delineiam as lógicas institucionais. O objetivo era conseguir representar a conexão entre os eventos comunicativos locais e as estruturas culturais superiores das lógicas institucionais. Tomou-se por base, como elementos intervenientes principais, as convenções de categoria e dimensões de vocabulário empregadas pelos atores para dar sentido às práticas atuais, porções duráveis da estrutura cultural que compõem as lógicas institucionais. Logo, examinou-se como as funções comunicativas - coordenar, teorizar, dar traduzir e dar sentido – podem se entrelaçar com as estruturas culturais para reproduzir e mudar a lógicas institucionais, como ilustra a figura 8.

Figura 8 – Estruturas e processos de reprodução e mudança de lógicas institucionais



Fonte: Ocasio, Loewenstein e Nigam (2015).

A coordenação promove a atenção conjunta às práticas incorporadas relativas às convenções de categoria, o que liga a atividade atual aos sistemas existentes de significado. O ato de conferir sentido (*sensegiving*), por meio de genéricos, permite comunicar sobre categorias conhecidas, permitindo que os atores apliquem esses significados gerais à atividade atual. A tradução promove o desenvolvimento de narrativas comuns em diversos contextos. Isso conecta coleções de categorias inter-relacionadas – esquemas e dimensões de vocabulário – a uma ampla gama das atividades atuais (OCASIO; LOEWENSTEIN; NIGAM, 2015).

O trabalho de Bjerregaard e Jonasson (2014) levantou que muitos estudos consideram a instituição um “ser” verdadeiramente estável. Com isso, a agência está quase sempre associada à criação ou ruptura excepcional de uma estrutura relativamente firme. Esses autores propõem uma concepção mais

ampla da instituição que deveria ser entendida como algo instável e sempre "tornando-se".

Com isso, esperam contribuir com uma nova forma de agência, traduzida pelo trabalho contínuo e ativo de gerenciar contradições, e ademais entendem ser possível imprimir maior profundidade na análise de estabilidade das instituições ao submetê-las a escrutínio constante (BJERREGAARD; JONASSON, 2014).

Por fim, Bevort e Suddaby (2016) propõem discutir as mudanças institucionais ocorridas entre os indivíduos. Para esses autores, a maior parte dos estudos recentes tem enfoque sobre o nível macro, ignorando como tais mudanças são vistas no nível micro, ou seja, entre as empresas, os grupos e os indivíduos. São, portanto, críticos ao assinalar que “o indivíduo está praticamente ausente da teoria neoinstitucional”, o que consideram uma falha, levando em conta que: “instituições são, intrinsecamente, construtos fenomenológicos, ou seja, elas só existem à medida que uma comunidade de atores adote um conjunto unificado de crenças e exiba rotineiramente comportamentos que espelhem tais crenças” (BÉVORT; SUDDABY, 2016, p.19).

Sua crítica relaciona-se ao fato de que:

Como resultado de sua exterioridade, as instituições tornam-se reificadas ou assumem uma vida própria que parece distante e separada dos indivíduos que as criaram e habitualmente as reproduzem [...] as instituições da teoria neoinstitucional não são mais "habitadas" pelos indivíduos. (BÉVORT; SUDDABY, 2016, p.19)

Esses autores advogam, assim, a existência de abordagens fenomenológicas ao institucionalismo, nas quais a análise da agência inclua não apenas o exame de como os indivíduos interagem, mas também como interpretam ou dão sentido aos direcionamentos macrossociais, posto que falta entendimento de como os indivíduos interpretam subjetivamente as pressões institucionais para gerar alternativas cognitivas.

Observou-se, portanto, a ampla gama de abordagens e de possibilidades abertas pelas lógicas institucionais, com a ocorrência, de um lado, de pesquisadores buscando mensurar de forma quase matemática as probabilidades de combinação das distintas lógicas, para aumentar sua capacidade preditiva, ao passo que outros reivindicam o olhar sobre caráter “em formação” das lógicas, sendo, portanto, estruturas teóricas soltas ou “mutáveis”, ou ainda aqueles que se debruçam a investigar como se formam a partir do agrupamento de pequenos blocos culturais afins, visando o olhar que saia da perspectiva preponderante dada pelas grandes lógicas institucionais.

Do ponto de vista teórico, nota-se que o conceito de lógicas institucionais parece bastante adequado para uma discussão aprofundada de cultura organizacional. A possibilidade de uso das ordens institucionais de maneira modular, tomando de empréstimo o conceito de tipos ideais, mas ampliando seu escopo de aplicação, conferira um maior dinamismo à pesquisa por permitir a observação do objeto de pesquisa em movimento, em mudança, com suas certezas e contradições, abrindo espaço para examinar não apenas as organizações em si – isto é, como um nível de análise – permitindo também subir um patamar (sociedade, governo) como também descer um degrau (pessoas) na estrutura social para entender melhor suas particularidades. É o que buscará depreender no capítulo que se segue.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Abordagem metodológica

Para responder à questão de pesquisa e alcançar os objetivos a ela relacionados, realizou-se um estudo qualitativo, com geração de dados primários por meio de entrevistas em profundidade e empregando análise de conteúdo (CRESWELL, 2007; BARDIN, 2011). Teve-se a intenção manifesta de identificar características particulares dos sujeitos pesquisados, não almejando o caráter generalizante que costuma ser caro às pesquisas substancialmente quantitativas.

Yin (2005) assinala a escolha dos estudos de natureza qualitativa quando se busca examinar acontecimentos contemporâneos, permitindo observação direta de tais eventos e contato com pessoas chave, ligadas ao objeto de estudo.

Stake (2005) complementa que os pesquisadores qualitativos esperam que a realidade percebida pelas pessoas dentro e fora do objeto estudado tenha eco na realidade social, cultural, situacional e contextual; sendo assim, buscam capturar e descrever essa interatividade de funções e contextos da melhor forma possível.

Como toda pesquisa qualitativa, a análise de conteúdo, portanto, engendra algumas características peculiares a essa abordagem. É um trabalho interpretativo, tendo em vista que lida com material simbólico cujos questionamentos exploram significados pessoais ou sociais, permitindo distintas interpretações; é naturalista, pois preserva o contexto real, não manipulando o espaço da pesquisa; é situacional, já que o contexto é sempre levado em conta e o enfoque recai sobre os detalhes; é indutivo, posto que os conceitos-chave são extraídos a partir dos dados; é baseada em casos, que são estudados completa e profundamente; é reflexivo, pois reconhece a reflexividade dos

participantes e o fato de que o pesquisador realiza cocriação dos dados (SCHREIER, 2012).

Assim, foi examinada a posição dos indivíduos enquanto profissionais com experiência no Brasil e no exterior por meio de perguntas abertas que lhes permitissem externar, de maneira fluida, seus pontos de vista e narrativas, com o mínimo necessário de interrupção. Essa técnica visa à compreensão dos fenômenos e processos sociais em um dado contexto, mais do que relações entre variáveis (GODOY, 2006).

O intuito foi construir um diálogo profícuo entre as teorias da lógicas institucionais em seus três níveis e a cultura nacional e sua aplicação à realidade das empresas, realizando, com isso, alguma contribuição para o debate acadêmico e, nesse caso particular, promovendo a ampliação do seu alcance para ajudar a refletir sobre aspectos característicos do cotidiano das pessoas, sobretudo brasileiras, atuando nas organizações.

3.2 Universo da pesquisa de campo - população e amostra

O espaço empírico da pesquisa foi composto essencialmente por países da Europa Ocidental abrigando, como participantes focais do nosso estudo, brasileiros e, eventualmente, outros latino-americanos trabalhando regularmente em empresas multinacionais brasileiras ou de outras origens. A população alvo dessa tese constituiu-se de executivos seniores, de gerência média e também profissionais em início de carreira. Com tal variedade buscou-se abarcar distintas perspectivas relacionadas às experiências com governos, empresas e pessoas, visando a obter uma análise mais rica e abrangente.

Entendeu-se que tais grupos de brasileiros e latino-americanos compunham o perfil adequado para a discussão sobre cultura organizacional, dado o considerável grau de exposição, vivência e trabalho no exterior e, por conseguinte, os possíveis conflitos e percepções resultantes de suas experiências. Uma crença relativamente difundida e confirmada por alguns

estudos, como o de Stahl et al. (2010) dá conta de que o afastamento de uma pessoa de seu país natal pode reforçar os valores relacionados àquele país, e o tempo e experiência distante pode auxiliá-la a entender com mais clareza certas relações e mecanismos, alguns dos quais eram até esse momento ignorados mas emergem com alguma força quando confrontados com outra cultura. A própria experiência do autor dessa tese na Alemanha, por nove meses, como pesquisador brasileiro, de certa forma confirmou essa assertiva. Portanto, a proximidade entre sujeito-pesquisador e objeto de pesquisa é intencional, levando-se em conta, como diz Flusser (1998, p.33), que “quanto maior a distância, tanto mais ampla a visão, mas, também, tanto mais indistintos os detalhes e tanto menos fiel o plano da situação concreta”. Em outras palavras, busca-se um olhar “de perto”, procurando entender alguns elementos relevantes da relação do brasileiro com o trabalho no Brasil e no exterior, a partir de suas vivências e percepções.

O universo da pesquisa se constituiu de dezoito brasileiros, quatro hispano-americanos e dois europeus, todos vivendo e trabalhando legalmente no exterior, principalmente no continente europeu. A condição para participar da entrevista era ter vivido e trabalhado no Brasil e no exterior, de forma a poder falar com propriedade sobre ambos os locais ao compartilhar experiências pessoais e de trabalho. Dos entrevistados, quatro trabalhavam atualmente em empresas de origem estadunidense, seis em empresas de origem brasileira, e quatorze em empresas de origem europeia. Em média, os entrevistados tinham 39 anos de idade e 16 anos de experiência profissional, dos quais 10 no Brasil e 6 em seu trabalho no exterior. O quadro 14 apresenta o perfil dos entrevistados.

Quadro 14 – perfil dos entrevistados

ent.	nacionalidade	cargo	origem empresa	idade	sexo	exp. total (anos)	exp. Am. Latina (anos)	exp. exterior (anos)
1	mexicana	diretor p&d	americana	47	M	21	17	4
2	irlandesa	presidente	européia	49	M	29	22	7
3	brasileira	ger. tribut	européia	33	F	11	8	3
4	equatoriana	eng. p&d	européia	27	F	4	2	2
5	brasileira	gere p&d	européia	37	M	14	2	12
6	peruana	regulatórios	européia	35	F	12	4	8
7	brasileira	eng. p&d	européia	38	F	13	10	3
8	brasileira	ger mkt	européia	37	M	12	9	3
9	brasileira	ger projeto	européia	40	F	17	4	13
10	mexicana	ger des neg	européia	36	M	12	10	2
11	brasileira	ger compras	americana	32	M	10	8	2
12	brasileira	ger ti	americana	40	M	16	6	10
13	brasileira	ger mktng	européia	33	M	10	8	2
14	brasileira	barista	européia	32	M	14	8	6
15	brasileira	ger vendas	brasileira	40	F	15	13	2
16	brasileira	ger oper	brasileira	44	F	17	12	5
17	brasileira	ger qualid	européia	49	F	26	20	6
18	brasileira	ger des neg	européia	39	M	14	8	6
19	brasileira	ger mktng	européia	38	F	15	13	2
20	brasileira	ger compras	americana	41	M	18	8	10
21	brasileira	anal logística	brasileira	36	M	16	14	2
22	brasileira	ger vendas	brasileira	35	M	18	9	9
23	brasileira	diretor coml	brasileira	38	M	15	6	9
24	alemã	diretor coml	européia	48	M	25	8	17
médias:				39		16	10	6

Fonte: o autor.

3.3 Instrumentos de coleta e análise de dados

3.3.1 Entrevistas em profundidade

Para os efeitos desse estudo, foi feito um roteiro com questões abertas sobre a realidade do trabalho no Brasil e no exterior a partir da vivência dos entrevistados que se buscou aprofundar para identificar as peculiaridades de cada ambiente, suas diferenças e semelhanças. O intuito de conversar não apenas com brasileiros, mas também com alguns estrangeiros que tivessem vivido e trabalhado no Brasil, foi justamente para incorporar seus pontos de vista sobre a cultura brasileira (nacional e organizacional); desse modo, buscou-se

cotejar suas perspectivas sobre o mesmo tópico, agregando profundidade à discussão.

A entrevista pode ser considerada um evento de intercâmbio dialógico na prática de pesquisa. Ademais, seu caráter relativamente aberto, em comparação a outras formas de pesquisa, possibilita ao pesquisador reunir uma ampla variedade de informações, dando-lhe chance de esclarecer ou retomar pontos de dúvida ou obscuros de forma interativa e flexível (GODOI; MATTOS, 2006). Embora a entrevista seja entendida como fonte de informação rica e singular em conteúdo, é também vista como de natureza contraditória e tortuosa, em razão de sua multidimensionalidade de significações e de seu caráter naturalmente polifônico, exigindo, assim, perícia do pesquisador para identificar os significados de maneira sistemática (BARDIN, 2011).

Os entrevistados foram abordados inicialmente por e-mail ou por redes sociais profissionais (LinkedIn), ocasião em que se apresentou uma breve explanação da pesquisa e se solicitou uma entrevista pessoal. O contato ocorreu inicialmente com duas pessoas de conhecimento prévio do pesquisador e que abriram caminho para outros entrevistados, produzindo o efeito bola de neve. As entrevistas aconteceram de agosto a dezembro de 2017 nas cidades de Frankfurt, Rotterdam, Paris, Londres, Dublin, Melbourne e Barcelona, nos escritórios das empresas ou em espaços públicos como cafés e restaurantes. Das 24 entrevistas, 22 foram realizadas presencialmente e 2 por telefone, todas foram gravadas integralmente e tiveram duração média de 53 minutos, perfazendo aproximadamente 21 horas de material de áudio gravado, no total.

Aos entrevistados foi apresentado, no início das conversas, um preâmbulo descrevendo os objetivos da pesquisa, reafirmando a garantia do sigilo de seus nomes e de suas empresas. Em seguida, fazia-se uma explanação geral do tema da entrevista, esclarecendo o interesse de que compartilhassem suas percepções e experiências profissionais no Brasil e no exterior, ressaltando semelhanças e diferenças nos níveis governamental, corporativo e pessoal. Deixava-se os entrevistados à vontade para falarem abertamente, com

intervenções, sempre que se julgou necessário, apenas para esclarecer ou buscar aprofundar algum ponto específico de suas falas.

As entrevistas foram distribuídas ao longo de várias semanas, permitindo a escuta das gravações e uma análise preliminar e cumulativa dos principais elementos trazidos pelos respondentes, o que serviu para enriquecer as discussões seguintes. Seguiu-se, portanto, as sugestões de Corbin e Strauss (1990), que recomendam a análise desde a primeira conversa de forma a auxiliar nas entrevistas seguintes. Segundo esses autores, “para não perder nada que pode ser relevante o pesquisador deve analisar os primeiros materiais em buscas de sinais importantes”, e “todas as questões aparentemente relevantes devem integrar as entrevistas seguintes” (CORBIN; STRAUSS, 1990, p. 6). A título de ilustração, as três primeiras entrevistas revelaram que o brasileiro se comportava como se fosse “escravo do trabalho” em relação aos seus colegas europeus, que pareciam demonstrar maior desprendimento, dando prioridade à sua vida pessoal, fora do escritório. Nos contatos seguintes, se os entrevistados apontavam essa mesma oposição como relevante, eram estimulados a falar mais, de forma a aprofundar e enriquecer o entendimento dessa relação do brasileiro com o trabalho.

Em outras palavras, os dados foram inicialmente coletados com amplas questões de pesquisa, as quais foram sendo reduzidas em escopo e abrangência à medida que se avançava nas entrevistas e os temas principais similares emergiam, tornando-se recorrentes, em um *modus operandi* que procurou seguir as sugestões de Alvesson (2003). Esse autor recomenda uma abordagem que vá além das visões neopositivista – que muitas vezes identifica no entrevistador o detentor de controle absoluto sobre o entrevistado e o conteúdo – ou romântica, que vê a entrevista como um simples encontro para a coprodução de conhecimento. Em lugar disso, o pesquisador deve ter em conta de que se trata de “interpretar criticamente situações específicas das entrevistas e narrativas”, visto que “as pessoas não estão simplesmente relatando eventos externos, mas construindo histórias com recursos culturais visando produzir explicações moralmente adequadas” (ALVESSON, 2003, p. 31).

3.3.2 Análise dos dados

Para análise e interpretação do material coletado nas entrevistas, empregou-se a análise de conteúdo conforme proposta por Bardin (2011, p.44), que a define como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens”.

Para o trabalho de análise das entrevistas, foram empregadas as seguintes etapas:

- a. **Recuperação da entrevista** – transcrição das gravações, incluindo apontamentos preliminares de significados que ficaram marcados na memória. Transcritas, as entrevistas se converteram em 300 páginas de texto;
- b. **Análise do significado pragmático da entrevista** – observação, em primeiro lugar, do contexto da conversa, seu desenvolvimento, os pontos altos e baixos, e, em segundo lugar, dos significados nucleares, incidentes e implícitos de cada uma das respostas;
- c. **Montagem da consolidação das falas** – aproximação de relatos, opiniões e atitudes dos entrevistados, promovendo uma visualização de conjunto;
- d. **Análise de conjuntos** – visualização de fatos de evidência, em dois níveis: relativamente a cada entrevistado, para a cada tópico abordado, e para todo o conjunto das entrevistas (MATTOS, 2006).

Para a organização do conjunto do texto e depuração das informações coletadas nas entrevistas, auxiliando no processo de codificação, fez-se uso do software MAXQDA, destinado à análise de material qualitativo. Segundo Schreier (2012), a codificação auxilia, inicialmente, na organização dos dados, ao passo em que também reduz seu tamanho, facilitando a identificação de conceitos e categorias relevantes. No entanto, busca-se também usar a

codificação para buscar novos significados. Dito de outra forma, o uso da codificação em nível mais profundo implica a criação de conexões entre os dados, entre estes e a teoria, como também entre distintas partes da teoria, o que permite perscrutar os dados e a teoria sob distintos ângulos, procurando formas mais amplas de empregar o material coletado; sendo assim, a codificação se converte em um processo analítico que vai além do nível descritivo dos dados, contribuindo para que estes possam efetivamente agregar à teoria (SCHREIER, 2012).

Buscou-se que o processo analítico fosse interativo, por meio de uma leitura sistemática dos dados, indo e voltando do conteúdo para a teoria e vice-versa (LAHIRE, 2006; YIN, 2015). Em outras palavras, os códigos espelham padrões de significado extraídos empírica ou teoricamente dos dados para auxiliar no processo analítico de interpretação. As gravações foram ouvidas diversas vezes para capturar ou esclarecer determinados pontos de vista, tanto relacionados à cultura organizacional como às lógicas institucionais, procurando-se “unir as pontas”, ou seja, conectar os temas com ambos juntos ou em separado, conforme se julgou adequado. Esse processo de ir e vir repetidas vezes permitiu agregar informações aos mesmos temas, gerando, com isso, um reagrupamento e redução dos códigos, bem como descrições mais robustas dos mesmos.

Em seguida, extraíram-se algumas categorias-chave, estabelecendo um diálogo com as visões atuais sobre a cultura organizacional, no intuito de fertilizar essa discussão de forma relevante, de modo a oferecer alguma contribuição para o campo e ao mesmo tempo abrir espaço para novas pesquisas.

Procurou-se examinar distintas posições e manifestações de lógicas institucionais dos indivíduos por meio de suas percepções sobre semelhanças e diferenças e de trabalhar no Brasil e no país em que se encontram, entendendo que as narrativas auxiliem na compreensão da dinâmica e do status das ordens institucionais operando em suas organizações, baseadas em suas experiências de trabalho, permitindo associação com os traços culturais atribuídos

tipicamente ao Brasil. É o que se descreverá, no capítulo seguinte, Análise dos Resultados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo, serão discutidas as principais categorias que emergiram das entrevistas, cotejando e estabelecendo também um diálogo com os conceitos e pressupostos teóricos, com ênfase nas questões de maior relevância decorrentes do trabalho. Não há qualquer hierarquia entre esses descritores.

4.1 Mobilidade das regras na empresa

A pesquisa mostrou que muitas regras formais existem no bojo das organizações, mas como não são incorporadas efetivamente pelas pessoas, são ignoradas ou não são cumpridas, o que revela uma lógica brasileira que não é “preto no branco”, cartesiana, e sim mais flexível, o que torna difícil sua compreensão por um europeu, cuja ordem institucional opera de forma distinta. Como nas empresas na Europa as regras são claras e normalmente seguidas, a informação recebida sobre algum tema é entendida como final. No Brasil, é comum dizer que uma lei “não pegou”, isto é, ela está em vigor, mas não tem efeito prático, pois não é efetivamente cumprida no “mercado”, cujas práticas predominam, dando forma real às “regras que valem”. Portanto, o “não” categórico e definitivo de um europeu pode ser um “talvez”, ou mesmo um “sim” para um brasileiro. A lógica brasileira implica que a informação seja questionada em pormenores para que se chegue à essência do problema, revertendo o “não” inicial. Isso contraria a visão de espectador (PRATES; BARROS, 2010) atribuída ao brasileiro, ao menos em seu contexto organizacional mais recente e dentro do grupo pesquisado. Ademais, ao receber um “sim” o estrangeiro interpretaria como certa a execução de determinada tarefa. Uma vez assumido o compromisso, caberá ao agente acelerar o processo e realizar as etapas necessárias para cumprir o acordado. No Brasil, portanto, a lógica que sustenta as ações do indivíduo não está amparada em bases puramente institucionais, que bastariam ser seguidas, mas quase sempre pessoais – ainda por realizar.

4.2 Confiança na pessoa e na empresa

Evidenciou-se a importância das relações pessoais para a concretização dos negócios pelas empresas no Brasil e na América Latina em comparação com a Europa. Sendo assim, enquanto na Europa as relações de maior peso são aquelas entre empresas, no Brasil as relações entre as pessoas adquirem relevância que podem, às vezes, superar os relacionamentos corporativos. Para um estrangeiro, esse tipo de relação causa um certo desconforto, pois a sequência de ações “corporativas” lhe foge ao controle. No ambiente organizacional brasileiro constroem-se relações em base pessoal, ao passo que na Europa são relações normalmente corporativas, nas quais os atores envolvidos ocupam um papel relativamente menos preponderante. Em outras palavras, as atividades e transações entre empresas fluem e são executadas de forma quase natural, por força das regras que governam essas relações. No Brasil, muitas vezes as relações são governadas primariamente por intervenção pessoal, e só depois viriam as empresas, como atores secundários. Essa prática se associa com o traço cultural brasileiro de personalismo (CHU; WOOD JR, 2008; PRATES; BARROS, 2010) e com a ordem institucional que identifica a empresa como uma família, em que o coleguismo e a interdependência se opõem a uma relação puramente transacional (KERR; SLOCUM, 2005)

4.3 Espaço público e privado

Haveria, no Brasil, uma sobrevalorização do privado em detrimento do público. A coisa pública é vista, quase sempre, por uma lente negativa. Transporte público, saúde pública, educação pública, empresa pública seriam considerados inferiores a seus similares privados. O mesmo vale para cultura e lazer. Não é o que costuma ocorrer nos principais países da Europa, nos quais os serviços públicos têm estrutura parecida à dos privados e são vistos por um viés geralmente positivo. Nesse caso, fica evidente o papel do estado como fornecedor de aparelhos públicos de qualidade, o que de certa forma promove um certo nivelamento social ao permitir acesso igualitário aos cidadãos, exemplo

do ensino fundamental e secundário europeu, em que não se notam grandes diferenças qualitativas entre escolas públicas e privadas. No Brasil, a lógica predominante é a de mercado, com busca cada vez maior de substituição de aparelhos públicos por seus equivalentes privados como modelos considerados mais eficazes. Isso poderia ser relacionado com o traço cultural da desigualdade do poder e hierarquia que, conforme atesta Calligaris (2017) engendra uma visão individualista e restritiva da sociedade que se recusa a enxergar no outro um igual.

4.4 O individual e o coletivo

Nos países visitados, segundo os respondentes, de um lado um senso coletivo se dá pelo conjunto de processos e regras estabelecidas que costuma ser seguido por todas as pessoas da organização; por outro lado, um certo individualismo se manifesta justamente pela realização tão-somente do acordado, de forma que cada um executa a parte que lhe cabe, sem se importar com as outras partes de um determinado trabalho. O coletivo, portanto, seria um coletivo estrutural engendrado pelo conjunto das pessoas de maneira individual. No Brasil, ao contrário, muitas vezes os processos e regras existem, mas não são levadas em conta no dia a dia do trabalho, havendo mais mistura nos papéis dos atores. O coletivo se manifesta pela cobrança e ajuda mútuas, condição necessária para que o trabalho seja realizado, sendo, portanto, resultante de uma solidariedade individual. As ações no Brasil, portanto, são quase sempre mediadas pelo pessoal. Dito de outro modo, é como se no Brasil se a execução de um certo trabalho só pudesse acontecer por meio relacionamentos que sempre precisarão ser construídos, ao passo que nos países pesquisados esse mesmo trabalho seria feito de forma transacional – quase protocolar – visto que já está imbuído nas lógicas institucionais de seus membros.

4.5 Corrupção estrutural

O tema da corrupção foi recorrente em várias falas dos entrevistados. Nesse aspecto, diferentemente de outros elementos levantados pela pesquisa,

parece que está presente nas várias instâncias da sociedade brasileira. Em que pese seu caráter ilegal, externado publicamente na sociedade, no ambiente privado parece haver uma concordância velada à sua existência como algo intrínseco, como forma de sobrevivência, haja vista as pequenas corrupções praticadas com frequência e entendidas como inócuas, ainda que conceitualmente guardem as mesmas características de um delito de maior proporção. Evidencia-se a possibilidade de existência de mecanismos similares de corrupção na Europa, porém são percebidos em grau menor que no Brasil, em outros países na América Latina e leste europeu e em emergentes como Turquia e Rússia. Aqui um elemento importante é o fato de que a corrupção aparece muitas vezes atribuída ao outro, desconsiderando pequenos atos ilícitos que, em princípio, também poderiam ser atos de corrupção. Outra questão importante refere-se às associações feitas à corrupção. Prado Jr (2000) fala em “dirigentes corruptos”; Almeida (2014), conceitua corrupção como a variante mais elevada de favor e jeitinho, visão criticada por Schwarcz e Starling (2018) como sendo demasiado simplista por não capturar as nuances e complexidades da sociedade brasileira; Calligaris (2017) credita a corrupção às elites dominantes como forma de manutenção de privilégios sobre as demais camadas da população. Essa categoria pode ser associada ao traço cultural da *impunidade* descrito por Prates e Barros (2010), pelo qual os líderes estão livres de punições, os direitos são monopólios de poucos e a lei válida e a do “salve-se quem puder” e, nesse sentido, parece corroborar a assertiva de Calligaris (2017).

4.6 Direitos – preponderância do profissional sobre o pessoal

A pesquisa revelou uma oposição relacionada ao equilíbrio do trabalho e da vida pessoal. Na Europa, geralmente o horário de trabalho é cumprido com certo rigor e são raramente estendidos, ao passo que no Brasil é comum as pessoas ficarem mais tempo no ambiente de trabalho. Os brasileiros veem essa atitude dos colegas como um despreendimento em relação ao trabalho, dando a entender que os europeus têm uma relação mais frouxa com as atividades profissionais. Em outras palavras, seria como se cumprissem seu

papel de maneira correta, protocolar, apenas, porque já possuem garantias as básicas de trabalho e renda, e não almejam ir muito além. Portanto, houve a constatação de que o brasileiro atribui uma importância superior ao trabalho do que seus pares europeus. Isso se traduz por estender as horas no escritório, por um certo senso de urgência, por colocar o trabalho muitas vezes acima dos compromissos pessoais. Essa observação foi feita não apenas pelos entrevistados brasileiros, mas também pelos estrangeiros que participaram da pesquisa. Dessa forma, a relação do brasileiro com o trabalho se difere, em termos de importância, com o que se observou no contexto organizacional europeu. No Brasil, parece que o negócio se sobrepõe às pessoas que o realizam; em outras palavras, O trabalho tem uma preponderância sobre a pessoa no Brasil. Nota-se uma inversão nas relações, quando, por um lado, parece ser uma vergonha exigir o que é de direito por contrato. Nessa situação a pessoa pode se ver constrangida não só pela empresa, mas também pelos colegas, que veem o ato como ingratidão. Isso possivelmente tem relação com o fato de o vínculo de trabalho se tornar pessoal, diferente do que ocorre usualmente nos países europeus, em que a relação entre empresa e funcionário é mais marcada como uma relação contratual e profissional. Um contraste interessante revelado pela pesquisa é que, apesar dessa relação puramente contratual, ou talvez até reforçado por ela, nos países europeus pesquisados a pessoa geralmente tem preponderância sobre o negócio, e não seu oposto, como costuma ocorrer no Brasil e em outros países da América Latina. Isso parece ter relação com o traço cultural desigualdade do poder e hierarquia, evidenciando um forte grau de paternalismo, corroborando as pesquisas de Chu e Wood Jr (2008) e Prates e Barros (2010).

4.7 Trabalho como socialização

A pesquisa revelou uma diferença salutar entre uso do espaço de trabalho pelos brasileiros e europeus. Para os brasileiros, costuma haver um alto grau de socialização, o ambiente do trabalho vai além do espaço para cumprimento de tarefas profissionais, e é também o espaço da convivência, da amizade e de trocas pessoais, em um tempo que inclusive se estende para além

do horário regular, o que normalmente não ocorre no contexto europeu, no qual o ambiente corporativo restringe-se tão-somente à função de trabalho, dentro das horas determinadas. Essa categoria se associa ao traço cultural de personalismo descrito por Chu e Wood Jr (2008).

4.8 Autoimagem – sentimento de inferioridade

As entrevistas revelam que o brasileiro teria um sentimento de inferioridade em relação ao europeu. Essa categoria se relaciona com a concentração de poder e hierarquia conforme descrita por Chu e Wood Jr (2008), pela qual ainda perdura distância considerável entre os níveis do organograma no Brasil, o que se acentua se a chefia é estrangeira. No entanto, para os entrevistados, esse sentimento se desfaz ou diminui consideravelmente quando se deparam com a realidade dos países que antes julgavam como superiores, ou modelos de perfeição. Alguns relatos dão conta do valor dado pelos chefes europeus à qualidade do profissional brasileiro. Parece, portanto, ter havido uma diminuição do “complexo de vira-latas”¹ – expressão cunhada por Nelson Rodrigues referindo-se aos jogadores de futebol, mas logo ampliada para população em geral como certo complexo de inferioridade que afeta a autoestima dos brasileiros em comparação com seus pares em países desenvolvidos. Não, portanto, é a imagem predominante do profissional e do trabalhador brasileiro pelos colegas europeus atualmente, e já não é mais a visão que o brasileiro tem de si após tomar contato mais profundo com a realidade do trabalho e dos profissionais no estrangeiro. Revelou-se um aspecto negativo do brasileiro em contraste com o europeu, que é um certo descontrole emocional. Nos exemplos mencionados, em reuniões os brasileiros costumam falar o que pensam, mas tendem ser prolixos em suas colocações, parecendo muitas vezes estarem

¹ “O brasileiro gosta muito de ignorar as próprias virtudes e exaltar as próprias deficiências, numa inversão do chamado ufanismo. Sim, amigos: - somos uns Narcisos às avessas, que cospem na própria imagem”. (RODRIGUES, 1994, p.30). “Por ‘complexo de vira-latas’ entendo eu a inferioridade em que o brasileiro se coloca, voluntariamente, em face do resto do mundo. Isto em todos os setores e, sobretudo, no futebol”. (Ibid., p. 52).

falando de improviso, com pouca profundidade e sem o grau de elaboração e objetividade geralmente empregado pelos colegas nos países europeus.

4.9 Estrutura, processos e execução do trabalho

A pesquisa revelou que, de maneira geral, o ritmo de trabalho é mais acelerado no Brasil, ao passo que na Europa as atividades ocorrem num passo mais lento. Parte dessa diferença se dá pelos vários processos presentes do lado europeu, o que implica mais etapas e mais pessoas envolvidas na execução; no Brasil, em contrapartida, há menos processos, menos etapas e quase sempre menos pessoas para a realização de uma determinada tarefa. Para o brasileiro, esse excesso de burocracia é entendido como um entrave, ao passo que para o europeu é visto como garantia da execução do trabalho de forma eficiente. Essa categoria se relaciona com o traço cultural de formalismo, ou no caso brasileiro, do seu contrário, o informalismo, ligado a uma ordem institucional da família, acostumada a trabalhar com “soluções caseiras”, e a uma visão de que “no fim tudo vai dar certo”, atribuindo parcialmente ao acaso ou ao destino a resolução de problemas, o que se confunde com uma visão religiosa. Entretanto, distintamente do que atestam Chu e Wood Jr (2008), a pesquisa não mostrou um aumento da aceitação e adoção do formalismo na execução de tarefas pelas pessoas, a menos que seja algo obrigatório – caso contrário, se sentem mais à vontade se puderem trabalhar “do seu jeito”, com mais agilidade sem barreiras.

4.10 O brasileiro como profissional multitarefas

O brasileiro tem uma formação mais generalista e uma atitude de “faz-tudo”, de ser multitarefas. Na visão dos respondentes, o brasileiro costuma ter uma visão do todo, e se envolver em mais de uma etapa de um dado trabalho, mesmo se não for solicitado. O europeu, em contrapartida, costuma ser mais especializado em um determinado assunto, e sua ação provavelmente ficará restrita a essa especialidade, recusando-se a avançar para além de seu escopo

de trabalho, mesmo caso lhe peçam. Essa categoria se relaciona com o traço de flexibilidade descrito por Chu e Wood Jr (2008) e Prates e Barros (2010) – traduzido pela versatilidade dos profissionais e sua abertura e estado de prontidão para mudanças constantes e inesperadas – e também por personalismo, marcado pelo envolvimento mais pessoal com as atividades dos colegas. Do ponto de vista institucional, essas práticas se associam à ordem da família, e, em menor grau, da comunidade.

4.11 O engajamento do brasileiro na resolução de problemas

Os respondentes ressaltaram o lado positivo do jeitinho brasileiro. Para eles, ao se deparar com um problema, o brasileiro geralmente se lança a buscar resolvê-lo, às vezes, mesmo sem ter a solução completa pensada. Essa proatividade parece ter relação com o constante estado de prontidão em que normalmente os brasileiros se encontram. Identificou-se uma diferença salutar entre o modo de trabalhar do brasileiro e do europeu, relacionada ao planejamento e a ação, ou execução, de um determinado trabalho. De um lado, o europeu costuma ter um plano bem traçado previamente e busca executá-lo com um método claro em todas as suas etapas, visando garantir que os principais elementos tenham sido contemplados para evitar o mínimo de rupturas no processo. O brasileiro, por sua vez, costuma trabalhar de maneira mais empírica, sem um plano ou método claramente definido, confiando mais em sua intuição, e resolve os problemas na medida em que surgem, o que analogamente permite associar o lado europeu com uma ênfase na teoria e o brasileiro com uma preponderância da prática. A pesquisa revelou que os brasileiros costumam ter maior flexibilidade, mais “jogo de cintura” em comparação aos seus colegas europeus. Isso se traduz por uma atitude positiva de tentar fazer as coisas acontecerem, muitas vezes correndo riscos, e sem o aprofundamento necessário, mas essa característica parece ser bem vista nas empresas, na medida em que favorece o andamento dos trabalhos. Essa categoria se associa aos traços de flexibilidade e do jeitinho conforme descritos por Chu e Wood Jr (2008) e Prates e Barros (2010). No entanto, diferentemente do que indicam os primeiros, cuja pesquisa apontou o jeitinho como “comportamento pouco

profissional ou amador”, no grupo pesquisado o jeitinho aparece positivamente como arma para a resolução de problemas. Também difere traço cultural do profissional brasileiro descrita por Prates e Barros (2010) como tendo postura acomodada e de mero espectador.

O Quadro 15 apresenta uma síntese dos resultados da pesquisa de campo, com as categorias, suas principais características no que tangem a uma lógica “brasileira”, e suas associações com os traços culturais e com as ordens institucionais.

O quadro 16, por sua vez, evidencia a recorrência dessas mesmas lógicas no sistema interinstitucional elaborado por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), mostrando, no caso brasileiro, tomando-se por base essa pesquisa, haver uma distribuição entre as ordens institucionais da família (quatro ocorrências), da religião, do mercado e da profissão (três ocorrências) e da comunidade (uma ocorrência). Nota-se a relativa pulverização de ordens institucionais coexistindo na esfera do trabalho e pessoal, bem como a ausência do reconhecimento de uma lógica de estado como força importante atuando na vida das pessoas, segundo sua percepção.

Quadro 15 - Caracterização das lógicas “brasileiras”

Categoria	lógica “europeia”	logica “brasileira”	traço cultural brasileiro	ordem institucional
regras da empresa	as regras existem e são entendidas e seguidas quase naturalmente pelas pessoas, com poucos desvios; “não” é “não”	as regras existem, mas são questionadas ou reinterpretadas segundo visões individuais; “não” pode ser “talvez”, ou “sim”	flexibilidade	mercado
confiança	primariamente estabelecida entre empresas nos trabalhos em conjunto; a pessoa tem papel secundário	primariamente estabelecida entre pessoas nos trabalhos em conjunto; a empresa tem papel secundário	personalismo	família
coisa pública	o público é de todos, e tem percepção de qualidade similar ao privado	o público é de ninguém; e o privado engendra a prerrogativa de ser melhor	desigualdade do poder e hierarquia	mercado
ações coletivas para o bem comum	estruturadas e disseminadas pela comunidade, e incorporadas ampla e “naturalmente” às práticas sociais	Solidariedade se dá por iniciativas individuais adotadas, de forma restrita, por pequenos grupos no seio da sociedade	desigualdade do poder e hierarquia	mercado
corrupção	baixa em todos os níveis: governo, empresas e pessoas, coibida pelas regras e por penalização severa em caso de descumprimento	alta em todos os níveis: governo, empresas e pessoas, facilitada pela pouca penalização no caso de descumprimento das regras	impunidade	mercado

valor do trabalho	vida pessoal precede a profissional; dedicação efetiva do tempo contratual ao trabalho, em busca de um equilíbrio, voltado ao pessoal, à família, ao lazer. trabalho é apenas uma atividade que remunera. foco em “ser”.	vida profissional precede a pessoal; dedicação prioritária à carreira, em busca de compensação financeira, em detrimento da vida pessoal. trabalho é a atividade mais importante da vida, pessoa é “escrava” do trabalho. foco em “ter”.	concentração de poder e hierarquia	mercado; profissão
vida social	laços de socialização fortes sobretudo com família e amigos íntimos; os do trabalho são apenas “colegas”	laços de socialização e intimidade fortes também com os amigos do trabalho, que se tornam parte da “família”	personalismo	Família
auto-imagem	europeu se sente seguro, se acha bom e se posiciona como igual, diante de qualquer um, onde quer que esteja	brasileiro no início se sente inferior, desconfortável, não se posiciona como igual diante do europeu, atitude que muda aos poucos, quando estabelece comparações reais.	concentração de poder e hierarquia	família, profissão
estruturas e processos	são vistas como garantias para que as ações corram bem coletivamente; requerem mais etapas e mais pessoas. rigidez visa também reduzir riscos; mediadas pela razão	são vistas como entraves, ao provocarem lentidão “desnecessária” na execução de ações individualmente, e como barreiras à criatividade. mediadas pela emoção	(in)formalismo	família, religião

perfil profissional	especialista, com visão técnica e profunda de suas atividades de um projeto; unidisciplinar, envolve-se somente na sua parte do trabalho; I mais individualista e mais resistente à mudança	generalista, tem visão panorâmica das principais atividades de um projeto; multidisciplinar, envolve-se também nas ações de outras pessoas; mais colaborativo, mais aberto à mudança	flexibilidade, personalismo	família; comunidade
resolução de problemas	uso de planejamento, método, revisão sistemática, execução passo a passo, no tempo necessário; as etapas (“como”) são quase tão importantes quanto o resultado (“o que”)	uso do jeitinho, do improviso, da criatividade, execução pela intuição sem plano definido; o intuito é chegar ao resultado (“o que”) o mais rápido possível, sem muita preocupação com as etapas (“como”)	flexibilidade, jeitinho	família, religião

Fonte: o autor.

Quadro 16 - Sistema Interinstitucional - Tipos Ideais: as lógicas "brasileiras"							
Ordens Institucionais							
Categorias	1. Família	2. Comunidade	3. Religião	4. Estado	5. Mercado	6. Profissão	7. Corporação
Metáfora raiz (=segurança como uma questão de...)	empresa como família	fronteiras comuns	templo como banco	estado como mecanismo de distribuição	transação	profissão como rede de relações	corporação como hierarquia
Fontes de legitimidade (=o que confere legitimidade)	lealdade incondicional	unidade de propósito e vontade; crença na confiança e reciprocidade	importância da fé e sacralidade na economia e sociedade	participação democrática	cotação das ações	competência pessoal	posição de mercado da empresa
Fontes de autoridade (=o que confere autoridade)	domínio patriarcal	compromisso com valores e ideologia da comunidade	carisma de sacerdote	dominação burocrática	ativismo de acionista	associação profissional	conselho de administração, alta gerência
Fontes de identidade (=o que confere autoridade)	reputação familiar	ligação emocional, satisfação e reputação do ego	associação com divindades	classe social e econômica	sem rosto, anônimo	associação com a qualidade do ofício, reputação pessoal	papéis burocráticos
Base das normas (critério pelo qual comportamento é guiado pela lógica)	afiliação à casa	afiliação ao grupo	afiliação à congregação	cidadania no país	interesse próprio	afiliação à entidade de classe	emprego na empresa
Base de atenção (=o que a lógica evidencia)	status na casa	investimento pessoal no grupo	relação com sobrenatural	status do grupo de interesse	status no mercado	status na profissão	status na hierarquia
Base da estratégia (ação principal para responder à base de atenção)	elegar a honra da família	elegar o status e honra dos membros e suas práticas	elegar o simbolismo religioso dos eventos naturais	elegar a comunidade	elegar a eficiência e o lucro	elegar a reputação pessoal	elegar o tamanho e a diversificação da empresa
Mecanismos informais de controle	política de família	visibilidade das ações	reverência à missão/vocação	política de bastidores	analistas da indústria / mercado	celebridades profissionais	cultura organizacional
Sistema Econômico (=modelo de sociedade impulsionado pela lógica)	capitalismo de família	capitalismo cooperativo	capitalismo ocidental	capitalismo de bem-estar	capitalismo de mercado	capitalismo pessoal	capitalismo gerencial

Fonte: Thornton Ocasio e Lounsbury (2012); Daudigeos et al (2013)

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E CAMINHOS FUTUROS

No âmbito da proposta inicial dessa tese, buscou-se realizar uma discussão da cultura brasileira, com enfoque sobre a cultura organizacional, por meio da teoria das lógicas institucionais.

A busca do entendimento da formação da cultura brasileira a partir de autores clássicos deu dimensão importante para a pesquisa. Contrariamente ao pensamento frequente de alguns autores, como Alcadipani e Crubellate (2007) e Caldas (2009), textos seminais como os de Freyre (1999), Holanda (1991) e Prado Jr (2000) não perderam sua força explicativa, tendo em vista que as características que elencaram como traços marcantes da sociedade continuam presentes: o passo colonial e escravocrata, a relação entre colonizador e colonizado, o brasileiro “cordial” e avesso a formalismos; o abismo social que separa as classes. Se hoje tais características adquiriram outra roupagem, também é verdade que sua essência permanece. Nesse caso, importa menos se tais características são exclusivas da sociedade brasileira, como criticaram alguns estudiosos, sempre quando seu poder analítico permaneça em pleno vigor, o que certamente é o caso dos referidos autores e de seus conceitos.

Os dois eixos teóricos dessa tese, a cultura organizacional e as lógicas institucionais cumpriram seu papel ao permitir o cotejo de conceitos, auxiliando a desvelar as lógicas subjacentes à cultura brasileira – nacional e organizacional. O modelo teórico das lógicas institucionais, um campo ainda bastante aberto nos estudos organizacionais, revelou-se adequado para a discussão dos conflitos e dos processos de mudança pelos quais passa a sociedade brasileira. Se até o início dos anos 1990, como apontaram Chu e Wood Jr, o Brasil esteve muito fechado a práticas organizacionais e a influências culturais vindas de outras regiões, com a abertura comercial houve maior exposição a outros países, mas também o jeito brasileiro de ser e de trabalhar passou a ser conhecido lá fora. A pesquisa marcou o reconhecimento de que o brasileiro possui algumas características altamente apreciadas pelos profissionais de outros países, notadamente a criatividade e a capacidade de

resolver problemas empiricamente, assim como a abertura ao novo, diferente de seus pares em outros locais, que tendem a estancar ao primeiro sinal de problema e apresentam certo grau de ceticismo para novos processos, tendo em vista que tem cristalizados modelos bem acabados, que funcionam de maneira quase natural e, sendo assim, não requerem cuidados nem atenção das pessoas. Isso pode ser uma vantagem, quando se quer fazer o básico, mas pode ser uma desvantagem em situações de mudança, caso em que o brasileiro se destaca.

Destacou-se, também, a coexistência de distintas lógicas institucionais: de um lado, algumas mais tradicionais, como a da família e a da religião, atuando com força considerável no bojo das organizações, veiculando a empresa como família, um alto grau de paternalismo e o líder carismático e detentor da cultura; e, de outro lado, lógicas emergentes, como a de mercado e a de profissão, veiculando valores como individualismo, indicadores financeiros e status e reputação pessoais. Nota-se a ausência da lógica de estado, que na Europa se mostrou bastante presente, favorecendo a construção de cidadania por meio de um capitalismo de bem-estar, distribuindo recursos de maneira mais igualitária.

Uma contribuição desse estudo é a de trazer o “estado da arte” em lógicas institucionais e estabelecer um diálogo com os elementos culturais. O aspecto modular do sistema interinstitucional com o emprego dos tipos ideais se revelou interessante ao permitir verificar as manifestações da cultura em seus distintos ângulos, como também os conflitos e as mudanças que ocorrem no seio das organizações de uma forma sistemática, facilitando a discussão e o entendimento de nuances.

Outro ponto que ficou evidenciado se refere à forma como se encara o trabalho. No Brasil, como em grande parte da América Latina, o trabalho se converte na atividade mais importante de um indivíduo, ficando a vida pessoal e todo o resto em segundo plano. Seria uma das causas disso o grande e frequente contingente de desemprego que assola os trabalhadores na região? Ou a alta rotatividade, que não dá garantia de emprego a ninguém – diferente da

Europa, em que a rotação de pessoal é baixa – obrigando as pessoas a se prepararem cada vez mais para serem os melhores, visando obter grandes saltos profissionais e salariais? Nesse sentido, o trabalho poderia ser entendido como uma espécie de mecanismo de controle social, fazendo com que os indivíduos se digladiem para subir na escala profissional de forma parecida ao que relata Ribeiro (2015). Não por acaso, alguns entrevistados citaram o brasileiro como sendo escravo do trabalho.

Seja como for, do ponto de vista da competitividade, portanto, parece que o executivo brasileiro está bem preparado, não só pelos inúmeros cursos que costuma frequentar após a graduação, mas também devido à profusão de situações adversas e inesperadas com as quais se depara no trabalho, fruto da instabilidade econômica, política e social, que obriga a mudanças constantes de rumo. Enquanto trabalhar na Europa é como “passear no jardim botânico, no Brasil é como enfrentar o Jumanji”, alegoria usada para ilustrar a calma versus o turbilhão de um e de outro lado. Isso faz desses brasileiros profissionais desejados pelas organizações, pois são competentes, preparados e fiéis à empresa, encarando suas tarefas com uma dedicação e afinco como poucos.

Destacou-se, ainda, uma diferença salutar sobre o ambiente de trabalho como é construído pelo brasileiro. Empregando os pares de oposição “casa” e “rua” de DaMatta (1997b), pode-se arriscar dizer que o brasileiro leva a casa para o trabalho. Isso quer dizer que a informalidade e a familiaridade do espaço da casa são elementos presentes no ambiente de trabalho brasileiro. Talvez isso seja uma pista de porquê ficam tantas horas a mais no trabalho, diferente de seus pares europeus, que cumprem o horário à risca. Talvez, como dito anteriormente, dada a importância do trabalho como mecanismo não apenas de controle, mas também de ascensão social, o brasileiro busque subverter essa ordem ao tomar conta do espaço do trabalho, ocupá-lo à sua maneira convertendo-o em seu favor, mesclando no local de trabalho a execução de tarefas pessoais e profissionais, que seria quase uma extensão da casa. Isso certamente torna o trabalho uma atividade menos maçante, e mais prazerosa. Como dito em uma das narrativas, “o brasileiro deixa qualquer ambiente mais

leve”. Talvez resida aí uma das chaves de entendimento, o fato de que o brasileiro brinca trabalhando, e trabalha brincando, como disse Flusser (1998).

O jeitinho brasileiro, que carrega a conotação ambígua ora associada à corrupção, ora à alta capacidade de resolver problemas, emergiu na pesquisa em ambas acepções. Ficou evidente, no entanto, sua força como válvula de escape, estratégia empregada, muitas vezes, para se conseguir um lampejo de cidadania e de direitos, ainda que de modo efêmero, sobretudo para os grupos sociais mais desfavorecidos, como destacou Barbosa (1992). Desse modo, talvez pudesse ser alçado à categoria de instituição sedimentada na sociedade brasileira, com estímulo ao que pode proporcionar de melhor, que é a criatividade, o ímpeto para a busca de soluções “impossíveis”, o atalho imprevisto e impensado. Se for rechaçado paulatinamente das práticas organizacionais, como sinalizaram os estudos de Almeida (2014) e Chu e Wood Jr (2008), talvez carregue consigo essa carga que parece adicionar um diferencial de versatilidade e de agudeza positiva aos brasileiros, o que provavelmente seria uma perda. Cabe ressaltar, ademais, que qualquer atributo intrínseco de um indivíduo pode ser usado como melhor lhe aprouver. Não faltam exemplos de mau uso de conhecimento na humanidade. Tentar eliminá-lo, portanto, seria reduzir-lhe o que tem de bom e suas chances de aplicação para fins afirmativos.

Uma limitação do estudo é a dada pelo perfil dos entrevistados. A maioria deles é de executivos oriundos das regiões sudeste e sul do Brasil, ou, se são estrangeiros, trabalharam exclusivamente na cidade de São Paulo. Por isso, não se pode generalizar a pesquisa e falar em cultura ou lógica “brasileira” a partir de seus depoimentos, razão pela qual esses termos, muitas vezes, estiveram entre aspas nesse trabalho. O mesmo vale para cultura “europeia”. De todo modo, entende-se que o contraste Brasil-Europa, em um exagero deliberado à maneira dos tipos ideais de Weber (2016) permitiu que se chegasse a pares de oposições que culminaram em discussões no nível de profundidade adequado. Portanto, dadas tais características dos entrevistados, e tomando emprestada a proposição de Caldas (2009), o perfil deles talvez coubesse no grupo que caminha para uma certa homogeneidade cultural.

Como caminhos para estudos futuros, abrem-se algumas possibilidades. Uma delas seria a de incorporar grupos de outras regiões do Brasil, eventualmente aproveitando o agrupamento proposto por Caldas (2009). Isso permitiria um entendimento mais profundo das lógicas dominantes, emergentes e em conflito no país e não apenas na região sudeste. Ademais, seria uma oportunidade de aprofundar a discussão realizada por Almeida (2010), cuja pesquisa encontrou forte correlação entre nível de escolaridade e grau de abertura ao jeitinho (em sua acepção pejorativa). Outro caminho possível seria o de ampliar o escopo de pesquisa para outros países da América Latina, ou para os países latinos da Europa, visto haver indícios de semelhanças e diferenças em ambos grupos que poderiam gerar discussões frutíferas, contribuindo para o avanço das possibilidades de aplicação teórica da teoria neoinstitucional, assim como nas discussões sobre cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; CRUBELATTE, J. The notion of Brazilian organizational culture: questionable generalizations and vague concepts. **Critical perspectives on international business**, v. 3, n. 2, p. 150-169, 2007.
- ALDRICH, H. E.; RUEF, M. **Organizations evolving**. London: Sage, 1999.
- ALMEIDA, A. C. **A cabeça do brasileiro**. Rio de Janeiro: Record, 2014.
- AMADO, G.; VINAGRE BRASIL, H. Organizational behaviors and cultural context: The Brazilian "Jeitinho". **International Studies of Management & Organization**, v. 21, n. 3, p. 38-61, 1991.
- AZEVEDO, F. **A cultura brasileira**. São Paulo: EDUSP, 2010.
- BANCO MUNDIAL. **Brasil - Aspectos Gerais**. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/pt/country/brazil/overview#1>>. Acesso em: 13 nov. 2018.
- BACKES, C. **O que é ser brasileiro?** São Paulo: Escuta, 2000.
- BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BARBOSA, L.; VELOSO, L. A cultura do outro: interculturalidade e dialogia nas empresas. In: BARBOSA, L. **Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 161-215.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 2014.
- BESHAROV, M. L.; SMITH, W. K. Multiple institutional logics in organizations: explaining their varied nature and implications. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 3, p. 364-381, 2014.
- BÉVORT, F.; SUDDABY, R. Scripting professional identities: how individuals make sense of contradictory institutional logics. **Journal of Professions and Organization**, v. 3, n. 1, p. 17-38, 2016.
- BJERREGAARD, T.; JONASSON, C. Managing unstable institutional contradictions: the work of becoming. **Organization Studies**, v. 35, n. 10, p. 1507-1536, 2014.

BOAS, F. **Antropologia Cultural**. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

BOURDIEU, P. **Outline of a Theory of Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

BREWER, P.; VENAİK, S. The ecological fallacy in national culture research. **Organization Studies**, v. 35, n. 7, p.1063-86, 2014.

CALDAS, M. P. Culturas brasileiras: entendendo perfis culturais no plural e em mutação. In: BARBOSA, L. **Cultura e diferença nas organizações**: reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009, p.53-86.

CALLIGARIS, C. **Hello, Brasil! E outros ensaios**: psicanálise da estranha civilização brasileira. São Paulo: Três Estrelas, 2017.

CANDIDO, A. O significado de Raízes do Brasil. In: HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. São Paulo: José Olympio, 1991.

CASANOVA, L.; FRASER, M. Introduction: from multilatinas to global latinas – the new Latin-American multinationals. **Inter-American Development Bank**, 2009. Disponível em: <www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/03415.pdf>. Acesso em: 19 out. 2018.

CHU, R. A.; WOOD JR, T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 969-994, 2008.

CLEMENTE, C. C. Sociabilidades que cruzam fronteiras: profissionais transnacionais. In: CLEMENTE, C. C.; BERNARDO, T. **Diásporas, redes e guetos**: conceitos e configurações no contexto transnacional. São Paulo: Educ, 2008.

CHEVRIER, S. **Le management interculturel**. Paris: P.U.F – Presses Universitaires de France, 2016.

CORBIN, J. M.; STRAUSS, A. Grounded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria. **Qualitative Sociology**, v. 13, n. 1, p. 3-21, 1990.

COSTA, J. F. Narcisismo em tempos sombrios. In: FERNANDES, H. R. (Ed.). **Tempo do desejo**: sociologia e psicanálise. São Paulo: Brasiliense, 1991.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUCHE, D. **La notion de culture dans les sciences sociales**. Paris: Ed. La Découverte, 2010.

CZARNIAWSKA, B. **A theory of organizing**. London: Edward Elgar, 2014.

DAMATTA, R. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

_____. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Rocco, 1997a.

_____. **A casa e a rua**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997b.

DAUDIGEOS, T.; BOUTINOT, A.; JAUMIER, S. Taking stock of institutional complexity: anchoring a pool of institutional logics into the interinstitutional system with a descendent hierarchical analysis. In: **Institutional logics in action, part B**. Emerald Group Publishing, 2013, p. 319-350.

DIMAGGIO, P. Culture and cognition. **Annual Review of Sociology**, v. 23, n. 1, p. 263-287, 1977.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

D'IRIBARNE, P. National cultures and organizations in search of a theory: an interpretative approach. **International Journal of Cross-Cultural Management**, v. 9, n. 3, p. 309-321, 2009.

_____. Échanges, contrats et diversité des cultures. **Nouvelles perspectives en sciences sociales**, v. 9, n. 2, p. 187-203, 2014.

DUNN, M. B.; JONES, C. Institutional logics and institutional pluralism: the contestation of care and science logics in medical education, 1967-2005. **Administrative Science Quarterly**, v. 55, n. 1, p. 114-149, 2010.

FLUSSER, V. **Fenomenologia do brasileiro**. Rio de Janeiro: Ed. UERJ, 1998.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: PRESTES MOTTA, F.; CALDAS, M.P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010, p.38-54.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: identidade sedução e carisma? Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

_____. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREYRE, G. **Casa-grande & senzala**: formação da família brasileira sob o regime de economia patriarcal. Rio de Janeiro: Record, 1999.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing society back in: symbols, practices and institutional contradictions. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P. (Ed.). **The New Institutionalisms in Organizational Analysis**. Chicago, The University of Chicago Press, 1991, p. 232-263.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GLYNN, M. A.; LOUNSBURY, M. From the critics' corner: logic blending, discursive change and authenticity in a cultural production system. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 5, p. 1031-1055, 2005.

GODOI, C. K; MATTOS, P.L.C.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 301-23.

GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p.115-46.

HATCH, M.J; ZILBER, T. Conversation at the border between organizational culture theory and institutional theory. **Journal of Management Inquiry**, v. 21, n. 1, p. 94-97, 2012.

HININGS, C. R; TOLBERT, P.S. **Organizational institutionalism and sociology**: a reflection. The Sage handbook of organizational institutionalism, Sage: London, 2008, p. 473-492.

HOFSTEDE, G. **Cultures consequences**: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. London: Sage, 2001.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. São Paulo: José Olympio, 1991.

KERR, J.; SLOCUM JR, J. W. Managing corporate culture through reward systems. **Academy of Management Executive**, v. 19, n. 4, p. 130-138, 2005.

KLUCKHOHN, C. **Antropologia**: um espelho para o homem. Belo Horizonte: Itatiaia, 2005.

LAHIRE, B. **El espíritu sociológico**. Buenos Aires: Manantial, 2006.

LOUNSBURY, M.; BOXENBAUM, E. Institutional logics in action. In: **Institutional Logics in Action, Part A**. Emerald Group Publishing, 2013, p. 3-22.

MARQUIS, C.; BATTILANA, J. Acting globally but thinking locally? The enduring influence of local communities on organizations. **Research in organizational behavior**, v. 29, p. 283-302, 2009.

MARTIN, J. **Cultures in organizations**: three perspectives. London: Oxford University Press, 1992.

_____. **Organizational culture**: mapping the terrain. Thousand Oaks: Sage, 2001.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 2009, p. 219-251.

MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não-estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Org.) **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais**: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 347-73.

MCSWEENEY, B. Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph of faith – a failure of analysis. **Human Relations**, v. 55, n. 1, p. 89-118, 2002.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MURRAY, F. The oncomouse that roared: hybrid exchange strategies as a source of distinction at the boundary of overlapping institutions. **American Journal of sociology**, v. 116, n. 2, p. 341-388, 2010.

NERY-KJERFVE, T.; MCLEAN, G. N. The view from the crossroads: Brazilian culture and corporate leadership in the twenty-first century. **Human Resource Development International**, v. 18, n. 1, p. 24-38, 2015.

NIGAM, A.; OCASIO, W. Event attention, environmental sensemaking, and change in institutional logics: an inductive analysis of the effects of public attention to Clinton's health care reform initiative. **Organization Science**, v. 21, n. 4, p. 823-841, 2010.

OCASIO, W.; LOEWENSTEIN, J.; NIGAM, A. How streams of communication reproduce and change institutional logics: the role of categories. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 1, p. 28-48, 2015.

PACHE, A-C.; SANTOS, F. Embedded in hybrid contexts: how individuals in organizations respond to competing institutional logics. In: **Institutional logics in action, part B**. Emerald Group Publishing, 2013, p. 3-35.

PARSONS, T. Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations-I. **Administrative Science Quarterly**, p. 63-85, 1956.

_____. **El sistema social**. Madrid: Revista de Occidente, 1966.

_____. An outline of the social system. In: CALHOUN, C.; GERTEIS, J.; MOODY, J.; PFAFF, S.; VIRK, I. (Ed.). **Classical sociological theory**. Malden, Blackwell Publishing, 2007, p. 421-440.

PRADO JR, C. **Formação do Brasil contemporâneo**. São Paulo: Brasiliense, 2000.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar – sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: PRESTES MOTTA, F.; CALDAS, M.P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 55-69.

PRESTES MOTTA, F. Cultura e organizações no Brasil. In: PRESTES MOTTA, F.; CALDAS, M.P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 25-37.

PURDY, J. M.; GRAY, B. Conflicting logics, mechanisms of diffusion, and multilevel dynamics in emerging institutional fields. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 2, p. 355-380, 2009.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. São Paulo: Global, 2015.

RODRIGUES, N. **À sombra das chuteiras imortais**. São Paulo: Cia. das Letras, 1994.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHNEIDER, S. C.; BARSOUX, J-L.; STAHL, G. K. **Managing across cultures**. London: Pearson, 2014.

SCHREIER, M. **Qualitative content analysis in practice**. London: Sage, 2012.

SCHWARCZ, L. M.; STARLING, H.M. **Brasil: uma biografia**. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

SCOTT, W. R. Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. **Theory and Society**, v. 37, n. 5, p. 427, 2008.

SHIPILOV, A. V.; GREVE, H. R.; ROWLEY, T. J. When do interlocks matter? Institutional logics and the diffusion of multiple corporate governance practices. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 4, p. 846-864, 2010.

SOUZA, J. **Subcidadania brasileira: para entender o país além do jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: LeYa, 2018.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Ed). **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, Sage, 2005, p.443-66.

STAHL, G. K.; MAZNEVSKI, M. L.; VOIGT, A.; JONSEN, K. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a meta-analysis of research on multicultural work groups. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 4, p. 690-709, 2010.

SULL, D. N.; ESCOBARI, M. **Sucesso made in Brasil**: o segredo das empresas brasileiras que dão certo. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **RAUSP - Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

THORNTON, P. H. **Markets from culture**: institutional logics and organizational decisions in higher education publishing. Stanford: Stanford University Press, 2004.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional logics. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Ed.). **The Sage handbook of organizational institutionalism**. Thousand Oaks, Sage, 2008, p.99-129.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective**: a new approach to culture, structure, and process. Oxford: Oxford University Press, 2012.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2007, p. 194-217.

WEBER, M. **Metodologia das ciências sociais**. São Paulo: Cortez; Campinas: Ed. da Unicamp, 2016.

WEBER, K.; PATEL, H.; HEINZE, K. L. From cultural repertoires to institutional logics: A content-analytic method. In: **Institutional Logics in Action, Part B**. Emerald Group Publishing, 2013, p. 351-382.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZILBER, T. B. The relevance of institutional theory for the study of organizational culture. **Journal of Management Inquiry**, v. 21, n. 1, p. 88-93, 2012.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, p. 726-743, 1977.

APÊNDICE

TRANSCRIÇÃO DE TRECHOS DAS ENTREVISTAS

Nível formal

“...eu tenho uns vendedores meus que são ingleses e aí ele faz uma solicitação...viu Brasil, você pode produzir...ou Tailândia, você pode produzir este produto aqui? Não, não dá para fazer. Tá bom. Não dá para fazer. Aí eu, pô, como não dá para fazer? Pô, claro que dá para fazer. Ah não? Vou ligar aqui pro cara...como não dá para fazer? Falaram que não dá para fazer... Ah não! veja bem, dá para fazer..., mas eu preciso contratar uma pessoa aqui ...então não é que não dá para fazer, tá...tem algumas condições, mas dá para fazer. Aí o inglês diz ...me falou que não dá para fazer...se ele me falou que não dá, o que eu vou fazer?”. (Ent. 23)

Não dizer “não”

“Eu acho que assim, o sentimento de colaborar é legal do Brasil, mas não precisa dar desculpa, fala “Ó, eu não consigo”. Às vezes essa mania de... a gente não fala “não” lá no Brasil, a gente tem vergonha de falar que não sabe ou que não está pronto, e aqui fala e é aceito; se tem conhecimento, se está num business case... Competidor tal, você tem a informação? No Brasil: “Eu acho que eles estão fazendo isso, não sei o que, pode tal, não sei o que”, você enrola, né, quantas vezes em reunião eu dei um “somebody love” lá; aqui: “Eu não tenho informação sobre esse cara, mas vou buscar”, ok, é bem visto, ninguém sabe tudo, é pior enrolar, lá é melhor porque se você fala que não sabe... claro, a gente está generalizando, né, mas normalmente é malvisto”. (Ent.8)

Confiança na pessoa x na empresa

“Nesse cliente alemão que vai analisar os números e tal, você ainda tem que ganhar a confiança deles, mas a confiança aqui normalmente será baseada, não necessariamente em confiar na pessoa, mas em confiar na empresa ... porque você realmente entrega o que disse que ia entregar, você ajuda a construir o

*meu negócio ... é esse tipo de confiança nos negócios, e não uma confiança pessoal ... Eu confio no P***** porque sei que a empresa dele está me ajudando a fazer minha empresa crescer, e ele provou isso. Não porque eu esteja fazendo algo para você pessoalmente, te levei para o jogo de futebol, talvez um mau exemplo, enfim, nunca é o lado social". (Ent. 2)*

Espaço público e privado

"Se a escola é pública e o nível da escola pública é alto, a diferença entre as escolas públicas e particulares é o que você vai pagar, porque no final é a mesma estrutura e que o governo diz, esses são os temas esses são os livros ... então para as minhas filhas não existe diferença em ir na escola particular ou ir na pública, então esse abismo, essa diferenciação de ser pobre ou rico já não existe na educação, todo mundo tem acesso a mesma coisa, então quem é bom vai se destacar independentemente do seu nível socioeconômico, então as possibilidades são iguais para todos". (Ent.10)

*"Uma coisa que é muito ruim, que é muito diferente daqui, é assim: aqui na Europa o público é de todo mundo, no Brasil o público é de ninguém... assim, uma praça, ela é de todo mundo, ela é MINHA também, então eu não vou quebrar a praça porque a praça é minha, se eu quebrar a praça eu estou quebrando uma coisa que é minha, o público me pertence, no Brasil o público não é de ninguém "Essa p***** não é minha não, quero que se f***, o governo conserta". (Ent.20)*

O individual e o coletivo

"Tem aquela coisa de se dizer que somos uma sociedade mais coletiva, as sociedades europeias, elas são um pouco mais individuais, mas... eu acho assim no que tange o coletivo eles estão muito mais... maduros né, é muito mais embasado do que o nosso coletivo, entendeu? A gente é coletivo no sentido de ... a gente é solidário, a gente se ajuda, sabe, mas... não tem... não de uma forma estruturada. Porque aqui a coisa toda é estruturada, então eu... acho que é isso, a principal diferença que a gente tem é que, assim, a gente tem boas ideias

talvez..., mas a gente não tem estrutura, a gente não tem a coisa estruturada de uma forma que você possa seguir”. (Ent. 17)

“O Brasil, eu acho que é uma sociedade egoísta e apática, só vê o benefício imediato, e aqui na Irlanda especificamente agora que eu moro aqui eu sinto que existe uma visão para a comunidade, a comunidade é muito importante ... é como se todo mundo se cuidasse mais como grupo, é uma coisa verdadeira, não é um negócio de curto prazo ...”. (Ent. 10)

Corrupção estrutural

“O governo no Brasil, na América Latina, eh ... do meu ponto de vista é uma estrutura corrupta, o sistema ... as pessoas que entram no governo, talvez cheguem com ideias de mudança, eh ... de querer melhorar as coisas, mas o próprio sistema envolve a pessoa e corrompe ela ...”. (Ent. 10)

“O que eu sinto do Brasil, bastante assim, que decepciona, é a corrupção, né? Tá bom, por mais que a gente sempre soube que tinha, sempre soube... desde que era criança, você sabe de casos e tudo, mas assim, eu não vejo esperança no fim do túnel, sabe... é um caso atrás do outro, em todas as instâncias, é do municipal ao estadual, ao federal, a comunidade... assim os amigos, não de roubar no governo, mas aquelas atitudes, pequenas atitudes de levar vantagem. Então, a gente sabe do caso da Volkswagen, agora, recente, das emissões. Cara, isso claro que tem mão do governo, e claro que a empresa também fez, então assim, eu não sou ingênuo também, então eu também não acredito na ingenuidade, mas eu acho que são em níveis... proporções bem menores, eu acredito”. (Ent. 18)

“No Brasil já você vê esses esqueminhas rolando aí em todo lugar, se você tem um contrato com o governo você foi corrompido, muito provavelmente, sei lá, 99% da chance do Brasil quando uma empresa tem contrato com o governo, eu trabalhei com várias empresas no Brasil que tinham contrato com o governo, sempre teve corrupção, parentes da minha esposa que tem consultora, por exemplo, ficam milionários a partir do momento que fazem um contrato com o

governo, porque são corrompidos. Então, isso aí é regra, não é exceção, é a regra, trabalhei em algumas empresas grandes que tinham departamentos na empresa direcionados apenas para a parte de corrupção, que era tipo assim, esse cara trabalha dois dias por semana só pra manter os nossos esquemas com o governo de pagamento de impostos, que era a C*****, não era uma empresinha qualquer, e várias empresas em que eu trabalhei eu vi isso aí, eu sei disso aí porque o cara era meu amigo, e eu sentava na mesa, na sala do cara, que era um coroa lá que ganhava a fortuna, na época, 20 anos atrás, ganhava 20 mil por mês só pra fazer os esquemas com o governo”. **(Ent. 20)**

“Bom, a corrupção né, que aqui você jamais vai chegar para um guarda de trânsito e falar “Eu te dou isso e você não me multa”, isso não existe, então... esse negócio de jeitinho brasileiro, você acaba esquecendo e andando certinho, porque não vai ter jeitinho para você se você for pego, dirigiu, bebeu vai ser pego e preso, vai pra cadeia. Vai sofrer as consequências, e no Brasil é muito mais relax, ainda mais se você puder pagar; então, você não é punido, a punição no Brasil é muito menor do que a punição aqui, e aqui vale pra todos. Então a corrupção faz com que a gente dê jeitinhos, e tenha esse jeito de querer fazer fora da lei, aqui não existe isso”. **(Ent. 16)**

“Só, assim, pra finalizar a parte institucional, eu acho que é uma parte importante também, que você talvez queira salientar aí, e talvez as pessoas não falem tanto sobre, é a questão de corrupção mesmo. Então os órgãos, na América Latina, são mais corruptíveis, né? Você recebe mais propostas de um fiscal, de às vezes pagar alguma coisa por fora, de fazer um acordo, que também você vê um pouco nos países que não são parte da União Europeia, como Rússia, Turquia, e você não vê tanto nos países, vamos dizer assim, mais europeus. Essa parte da corrupção também é um pouco... eh... você tem que saber lidar né, como empresa você tem que ter seu posicionamento ético muito forte nisso”. **(Ent. 3)**

“Eu tinha uma farinha que veio da Europa né, e ela, ela foi parada no porto porque o fiscal queria saber porque a gente estava trazendo farinha de trigo da Europa pra cá. Então eu preparei uma carta explicando tecnicamente. “Não, não, eu quero que vocês venham explicar aqui”, então eu fui com a pessoa da

logística, na época a L*****, em Santos, para explicar para o cara o que estava acontecendo, e eu expliquei o que era, chegou uma hora no nível da conversa que a L***** virou pra mim e falou assim: “olha o que ele está querendo é... dinheiro”. Aqui isso nunca aconteceu. A autoridade portuária queria mais do que só explicação técnica que a gente tinha, e aqui você conversa com a autoridade alfandegária, você explica e é tudo muito preto no branco, ninguém vai te cobrar nada, ninguém vai insinuar nada, é assim, eles nem pensam, é impensável uma coisa dessas”. **(Ent. 17)**

Direitos

“Você tem que trabalhar de 8h às 17h, e existe a lei dizendo que se você trabalhar depois das 17h eu tenho que te pagar a mais, hora extra, tá, só que assim, eu não vou te pagar, f****-**, eu não vou, porque eu vou te roubar né, eu vou fazer você trabalhar mais e não vou cumprir a lei”. Aí você é mandado embora, aí você fala assim: “olha só, empresa, você me roubou, a lei está do meu lado, eu vou então procurar meus direitos na justiça”. O que todos seus amigos vão dizer? “Pô, olha lá esse cara, f***** da p****, botou a empresa no pau”. Se a Light corta a luz da empresa porque a empresa deixou de pagar ninguém vai falar assim “A Light é uma f***** da p****. Você não está nada mais do que cobrando aquilo que é de direito. Tem uma lei que diz o seguinte: “para cada quilowatt que eu te forneço você tem que pagar ‘X’, a gente firmou o contrato; eu te forneci, você não me pagou... eu corto“. Tem uma lei que você assinou um contrato dizendo sua hora de trabalho vale tanto, acima das 17h sua hora aumenta, a empresa não paga, se você reclama você é desleal, você tem que amar a empresa, tem que gostar da empresa, tanto é que se você processar a empresa você é um f***** da p****”. **(Ent. 20)**

O profissional precede o pessoal

“Os chefes, no Brasil, a empresa não se preocupava com o funcionário, quero dizer que, se alguém tá fazendo alguma coisa e acontece um problema, a primeira pergunta vai ser: tudo bem com o trabalho? Não vão querer saber se o empregado tá bem, primeiro, é se o trabalho foi feito, na França, o importante é que a pessoa esteja bem, posso dizer porque aconteceu comigo... Um dia, no laboratório deixei cair um líquido e foi uma coisa que ia afetar a empresa, um

acidente no trabalho. Na França, eles iam me perguntar, você tá bem? Aqui não posso reclamar”. (Ent.6)

“Minha esposa ficou super doente, eu falei “Não posso deixar ela aqui e ir pro escritório”. Ninguém fala nada, ninguém vai te julgar. E no Brasil já iam julgar, “Você pode fazer tal coisa?”. “Desculpa, eu não posso”, no Brasil, não existe não. Então, de novo, não estou falando não por nada. Daí as perguntas: Aconteceu alguma coisa? Você não quer mais trabalhar aqui? Está procurando outro emprego? Quer que eu te mande embora? Então, tipo assim, de novo, não é... não é ‘não por não’, ‘não por não’ também é escroto, entendeu? O cara não quer nem ouvir”. (Ent.18)

Trabalho como socialização

“Quando estou no Brasil, eu não tenho família nem nada...fico lá trabalhando até mais tarde e tal...e aí você vê lá o pessoal no head office trabalhando até 8, 9 horas da noite e tal...aí um dia eu estava observando isso... Aí chegaram duas meninas lá de manhã cedo, nós estávamos em uma mesa aqui, elas estavam um pouquinho mais para lá assim...e aí...chegaram lá, ligaram o computador, chegaram umas 9h, trabalharam uma meia horinha... vamos tomar um café? Lá foram elas tomar um café...aí meia hora voltaram...aí uma lá começou a falar...ah, a gente...a menina, fui fazer a minha unha ontem com a fulana de tal e não sei o que...ficam naquela conversa ali, tal...aí trabalharam mais 1 horinha mais ou menos...ah, vamos almoçar? Já estava meio dia já...Tá, vamos...foram meio dia e nós ali, né? Ralando...chegou uma e meia voltaram...uma e meia? Duas horas, acho...trabalharam mais uma horinha...vamos tomar um café? Desceram para a cantina ficaram meia hora, voltaram...aí começaram. Nossa, temos que correr com esse budget... Aí vem para Europa...um dia, um cara, um colega da Holanda, me falou o seguinte... e também ficamos até mais tarde no escritório e holandês normalmente é assim: 5 horas, larga a caneta e vai embora...mas o holandês chega as 8, mete o pezinho debaixo da mesa, ele pega o café dele, na mesa dele, ele trabalha até o meio dia, ele tira meia hora de almoço, ele come na frente do computador, ele trabalha o restante e 17 horas ele terminou, tá...ou seja, muito mais eficiente, né”. (Ent. 23)

“Na Europa existe um equilíbrio muito melhor, as pessoas trabalham mais em menos tempo... mas também tem uma questão social, no Brasil, as pessoas querem se ver, conversar. Tem gente que fica mais pra serem vistas pelos chefes, e ficam socializando o dia inteiro... aqui tem a hora certa hora de trabalho e geralmente as pessoas usam esse tempo só pra trabalhar”. (Ent.1)

Sentimento de inferioridade

*“Como mexicano eu cresci pensando que tudo funcionava corretamente nos Estados Unidos e na Europa ... é o primeiro mundo, tudo ... é uma ilusão ..., que tudo funciona às mil maravilhas ... Mentira, isso é um m ***** e a diferença entre o europeu ou americano e o latino é que eles se acham bons, isso ... e eles tem consciência de que podem ser ... O latino não... o latino se agacha, o latino precisa que um gringo venha dizer o que ele tem que fazer, e vai fazer igual ou melhor, mas a gente precisa de alguém pra dizer”. (Ent.10)*

“As pessoas que são competitivas no Brasil quando vem pra cá falam menos, se sentem menos, não se posicionam tanto, se sentem inferiores. Os alemães têm o mesmo posicionamento na ALE ou no BR, não se sentem desconfortáveis ou inseguros”. (Ent. 19)

“Se você for no Brasil eu duvido que exista ainda, eh, esse tipo de independência ou respeito moral... integridade moral pro companheiro de trabalho ou para a pessoa que você emprega. Tem valor degradante trabalhar para uma outra pessoa no Brasil... pelo menos nesse sentido. Não que aqui não aconteça, mas se acontece eh, você tem uma envergadura de peitar. Você tem o espaço pra não ser debochado”. (Ent. 14)

Estrutura, processos e execução do trabalho

“No Brasil e na América Latina a gente tá acostumado a fazer as coisas mais rápido, com menos estrutura – isso pode limitar a forma de trabalho, a gente nota que as coisas ficam mais rápidas no geral, mas não necessariamente melhores. Lá, essa parte é muito menos técnica ... com seus problemas, seus prós e

contras, mas tem menos limitações, você também não sabe muito ... porque às vezes saber muito também te limita, limita a criatividade”. (Ent. 1)

*“A gente corre um pouco mais de risco, mas eu não vejo, eu... eu não vi dando errado tantas vezes lá, que você precise de tantos processos pra você garantir que vai dar certo. Posso estar errada nessa parte, tá, pode ser minha visão, de novo, aí, latina, né? De que você gostaria que as coisas fossem mais rápidas e que não tivesse tanta burocracia dentro da empresa, mas eles prezam pela qualidade, revisão, e aprovação, então eles põem todos esses processos e documentos **in place**, mas assim, eu acho que é muito”. (Ent. 3)*

Multitarefa e Especialistas

“Eu vou no nível interpessoal para fazer a conexão, acho que o que é forte na Europa é, eles são bons em fazer o que fazem, eles se especializam em alguma coisa, e eu sou bom em fazer o que faço porque tem muita estrutura por tráso cara vai ser muito bom dando “enter” no computador, mas não peça pra ele apagar a lousa porque ele não vai saber e nem quer, já o latino talvez não seja tão bom dando “enter”, mas se pedirem pra ele, agora apaga a lousa ele vai saber e vai fazer, porque tá acostumado, é multitarefa”. (Ent. 10)

“Cada um vai tomando conta de um processo só, então assim, não existe uma questão que uma pessoa na empresa consegue ter uma visão holística do negócio, né? Não existe uma pessoa que seja multidisciplinar, são muitos especialistas, e...versus no Brasil que você tem pessoas multidisciplinares, a pessoa tem que dar conta de tudo”. (Ent. 13)

“Eu acho que a gente é mais multitarefas. Eu acho que aqui eles são muito assim: ‘Essa é minha responsabilidade, que está no meu cargo’. “Se você está me perguntando algo que não está na minha responsabilidade, eu não vou fazer pra você”. E no Brasil a gente assim: “Ah, não é da minha alçada, mas eu sei, eu sei como faz, eu sei o que é, eu posso te ajudar” E aqui não, eles já te encaminham pra outra pessoa. A gente se envolve mais...”. (Ent. 3)

Jeitinho (como proatividade, engajamento)

*“Vou te dar um exemplo: o teste acontece em Budapeste. Estou eu e a pesquisadora conversando, aí eu sai de férias, ela ia testar nas minhas férias e me entregar o teste na volta; voltei de férias faz três semanas: “E aí...?”. “Ah, não deu”, eu falei: “por que não deu?”, “Ah, eu estou com o equipamento x-y-z quebrado.” Eu olhei - desculpa a expressão - “Mas, c*****, você está a 20 km da fábrica de M.....”, também na Hungria, não estou falando nem 20 minutos porque lá é autoestrada, 20 km que vai dar ali... que sejam 10-15 minutos, “Pega essa p***** dessas amostras, põe no carro e leva lá, cara, são 2 milhões e meio!! O cara tem esse equipamento?”. “Tem”. “Por que você esperou eu voltar pra falar isso?!?” Aí ela meio que acordou; puff, dois dias eu estava com o resultado. Então, assim, falta proatividade, o brasileiro vai achar o jeitinho de maneira positiva e vai fazer acontecer, eu estou com problema nesse equipamento eu vou ali, cara, é do lado”. (Ent. 11)*

*“A grande diferença do profissional brasileiro, ele dá um jeito e resolve. Eu acho que a gente é criado em um ambiente que a gente, sei lá, a gente dependendo da idade obviamente, cresceu com 100% da inflação ao mês, você sai de casa não sabe se vai tomar tiro pra voltar, você sai com o carro e a rua tá fechada porque tem greve, enchente, e você tem que dar seu jeito; assim, a nossa vida é... classe média, obviamente é tudo bem mais fácil, mas a nossa vida a gente está sempre ali no MacGyver, a gente está sempre resolvendo coisas, pra fazer coisas básicas no nosso dia a dia, como sair de casa à noite pra jantar, você tem que fazer 500 esquemas “Não, eu vou de Uber, eu vou não sei o que”, ou “Eu vou por tal lugar, porque por aqui é perigoso, mas quando eu voltar por aqui eu vou pegar o táxi”. A gente está o tempo inteiro assim, resolvendo problemaços... Acho que o profissional brasileiro tem essa característica, tipo um profissional aqui da Europa ou americano, ele está caminhando por uma trilha e aí você chega lá tem uma árvore que caiu, parada na trilha, ele vai ficar parado, esperando, vai ligar para o serviço florestal, sei lá, até alguém chegar com andaime, fazer isolamento, e aí dá o equipamento de proteção auditiva, chegar a serra, depois esperar o reboque, e aí ele continua O brasileiro já vai chegar “Meu irmão, como eu faço, eu tô sozinho, vou pegar uma pedra aqui, subo, pulo pro outro lado”. Se tiver com outro cara, vamos tirar essa p***** daqui, vamos*

embora, dá teu jeito, entendeu? Eu acho que a gente tem, e essa nossa, esse nosso estilo, estado MacGyver constante se reflete no ambiente produtivo, no ambiente profissional, assim eh... missão dada é missão cumprida, pro profissional brasileiro. Isso é muito bem-visto aqui, que profissional brasileiro desenrola". (Ent. 20)

O planejamento e a ação

"O alemão vai provavelmente fazer todas as etapas, vai planejar, vai demorar a sair e a chegar, vai pensar todos os potenciais riscos que ele pode encarar buscando sempre a efetividade, o perfeito. O brasileiro não consegue ficar muito tempo parado, ele já sai fazendo meio no caos, e fica extremamente irritado com o alemão porque ele fica parado um tempo, mas o alemão quando sai já sabe o que tem que fazer. O problema é se o alemão chegar a um ponto que não previu, ele vai parar, ele pode demorar. O brasileiro sai fazendo. Não tem certo e errado, é questão cultural, não acredito muito em sorte, mas se o cara já está saindo pra todos os lados é meio que caótico, mas ele pode ir pro lado certo e acelerar o processo". (Ent.19)

"Uma coisa, que eu acho que a gente tem muito é o que a gente chama de jogo de cintura, né, é um diferencial que a gente tem ... aqui por exemplo as pessoas são muito quadradinhas né, a gente se adapta muito rápido às coisas, a gente é criativo... eu lembro um dono de laboratório da Argentina que falava assim, o argentino quando tem algum problema ele fica reclamando, ele esmiúça o problema, ele fica no problema, o brasileiro viu o problema, ele quer resolver antes, não importa muito, e acho que às vezes é ruim por que você não entende o que aconteceu, você... mas a primeira ação é tentar resolver, ele falou assim, essa é uma das coisas que eu vejo de diferente, da forma que um argentino conduz as coisas e como um brasileiro, ele falava eu gosto muito disso por que agiliza as coisas, talvez não seja da melhor forma, mas é uma forma de você agir entendeu, e ele achava que a equipe dele lá demorava muito para decidir porque ficava esmiuçando, reclamando ficando em cima do problema, entendeu?" (Ent. 17)

*“O que me afeta muito aqui, me chama muito a atenção, é o seguinte, no Brasil quando você tem uma ideia, você quer compartilhar aquela ideia, você levanta a b**** da cadeira vai na mesa da outra pessoa, compartilha a ideia se a pessoa se empolga com a ideia ela já para tudo e já começa a fazer, né, ou você está no restaurante, você senta pra almoçar e já conversa de algum assunto e aquele assunto já vai para frente ou você cruza com alguém no corredor, chama para um cafezinho e as coisas acontecem, ou você está no cafezinho e alguma pessoa aparece e as informações, elas circulam; aqui, no primeiro dia que eu cheguei, eu trabalho há seis anos na empresa, já conhecia muita gente, comecei a cruzar com as pessoas no corredor “Nossa que excelente, você está aqui, vamos tomar um café”, “Vamos”, e eu já ia...ele falou assim: “Não, vou marcar com você no Outlook”, aí chegava na minha mesa tinha um convite no Outlook pra daqui três quartas-feiras, quinze minutos de café. Então assim, eu tenho uma ideia, eu ligo para a pessoa, “Ah você pode falar?”, “Posso”, “Porque eu queria falar disso, disso e daquilo”, “Ah, vamos marcar uma reunião?”, “Tá, vamos”. Aí você vai marcar uma reunião daqui três semanas, você perdeu todo o pique, e assim, também tem a questão de que... todas as ideias que você tem, no Brasil você tem uma ideia, se a pessoa comprou a ideia ela comprou, aqui você tem que ter um embasamento teórico, técnico tão grande, tem que fazer tantas idas e vindas... para, eu não consigo fazer nenhum projeto aqui”. (Ent. 13)*

Descontrole emocional

*“Então eu lembro que a primeira reunião que eu fui global da, foi a primeira reunião que eu fui que tinha muitos brasileiros, depois de sete anos morando fora e só tendo reunião com estrangeiros, europeus ou americanos... E foi muito assim... chocante, porque assim, os brasileiros lá “Não, porque ano passado essa p**** deu m*****” e falando inglês né, e o outro “Qual o seu objetivo? “Eu estou dizendo a você, não vai funcionar”, “Mas qual é o ponto?”, “Só quer criar confusão” e todo mundo assim né, aquele silêncio, o pessoal se olhando, e... pra mim, assim, é uma coisa muito brasileira de ser... explosiva, emoção à flor da pele, então, isso é uma coisa que não é bem vista”. (Ent. 20)*

“O problema não é o que ele fala, mas como ele fala. Pelo fato de ser expansivo, às vezes, sei lá, você está em uma reunião com um francês, um dos gestores

que eu tenho é francês, o outro gestor que eu tenho é americano, o brasileiro, e alguma outra pessoa sei lá, uma da Polônia, enfim, de vários lugares do mundo. O brasileiro, quando você está em uma discussão, ele acaba sendo tão impulsivo que às vezes ele chega a ser grosseiro, mal-educado”. (Ent. 11)

Equilíbrio pessoal-profissional

“Nada disso de vamos tomar um cafezinho... As pessoas são preocupadas que no período do trabalho vão conseguir atingir aquilo que planejaram para poder sair no horário. É raro saírem mais tarde, não é porque são preguiçosas, é porque são produtivos de dia e prezam isso, tempo com a família, equilíbrio, vida pessoal, vou ser o mais produtivo possível para poder sair e ficar com a minha família”. (Ent. 19)

“Olha, 16h ele vai deixar... a caneta vai cair e tchauzinho, vai embora pra família, não? Porque pra ele família é importante e não tanto de tomar uma cerveja com os colegas”. (Ent.24)

“Você não vem pra cá pra ganhar dinheiro, você vem pra cá pra ganhar outros benefícios. O maior argumento, ele vai falar assim “Eu não quero estragar o meu equilíbrio profissional e pessoal”, eles falam **work/life balance**, porque eles falam assim: “Cara, eu vou ganhar mais responsabilidades, e vou ganhar um aumento de 3 a 5%.” Talvez eu não vou conseguir chegar às 18h pra jantar com a minha família, ou “Eu não vou conseguir chegar às 9 pra deixar meus filhos na escola”, pra que, pra ganhar 5% a mais?!? Eles meio que já estão com a vida ganha, não querem mais nada”. (Ent. 18)

Negócios baseados em relações pessoais

“Os negócios em qualquer nível, em qualquer estrutura, governo, indústria ou indivíduos, são baseados em relacionamentos na América Latina... aqui na Europa não é tanto a abordagem pessoal, é mais a relação comercial em si, e não com as pessoas. Para mim é muito transacional ... é isso, eu preciso disso, esse fulano é muito bom nisso, e aí você procura quem é bom ...” (Ent 10)

“Eles são profissionais, não é nada de sentimento, não amizade, é como trabalhar numa empresa grande. Eles são muito estruturados na forma como

*eles tomam as decisões, não tem nada de feeling, de intuição... Mesmo empresas familiares, o dono não é o único que decide, tem outras pessoas também... são profissionais de marketing, pesquisa e desenvolvimento, etc., não só a família tomando a decisão como no Brasil... assim: eu confio no L***** porque a empresa dele ta me ajudando a aumentar meu negócio e ele já demonstrou isso. Não porque eu esteja fazendo algo para você pessoalmente, me trouxe para o jogo de futebol, talvez um mau exemplo, não é o lado social”.*
(Ent. 2)

Escravo do trabalho

“O pessoal vê brasileiro na verdade meio que como escravo, sabia? Porque, pelo fato do brasileiro se dedicar muito mais do que os outros, porque o brasileiro tem essa cobrança por si mesmo Você tem que ficar das 8h às 20h, ninguém fala, mas você fica, porque, enfim, tem muitas coisas para fazer, e o pessoal aqui não, o pessoal preza muito qualidade de vida, e acham que o brasileiro trabalha muito, e de certa forma é visto como um escravo de trabalho, não que o gringo vá esperar que você vai trabalhar até as 20h, mas ele sabe que você vai render mais do que os outros, vai trabalhar, vai se doar mais do que os outros. Então foi um ponto inclusive, é um ponto que cheguei na minha posição, porque eu tenho contato com o mundo inteiro, fuso horário, às vezes eu estou conectado das 8h às 20h, mas nem todo mundo está disposto... aqui ninguém está disposto, 17h, acabou o horário... no 1º piso, cai a caneta...” **(Ent. 11)**

“O trabalho, eu acho, no Brasil a gente não dá valor, mas as pessoas do Brasil trabalham muito, a gente trabalha muito lá.” **(Ent. 7)**

*“Isso que eu acho uma estupidez no Brasil, eu lembro quando eu comecei estagiário, em outra empresa grande nacional, multinacional brasileira, e que quem saísse antes das 18h, o gestor da área, um open space, todo mundo junto... “Está desmotivado, Jorge?” Eu lembro a primeira vez, a primeira semana minha na empresa, tinha um diretor, meu horário era 17h30, na época eu saía às 19h: “Pô, a primeira semana já tá saindo esse horário?”, quem é f***** trabalha pra c*****, 12 horas por dia... Aqui os caras saem 17h, existe um*

respeito muito a vida privada, eu acho muito legal. Aqui eu não vou deixar de ser um bom profissional por isso, quem está doente fica em casa até se recuperar, então eu acho que respeito à vida, por mais que eu não me interesse, como é importante para mim, eu respeito que você tem o seu lado particular, mas eu acho que esse é um ponto que a gente devia evoluir muito, eh... os caras tem defesa das questões, dos direitos mesmo, sabe, do cara poder tirar férias, existe um respeito em todos os níveis a isso, eu acho isso muito legal". (Ent. 8)

"Sim, positivo do ponto de vista que as pessoas vão sempre além ... no Brasil, na América Latina ... quer dizer, a dedicação das pessoas pra empresa é muito mais forte na América Latina". (Ent. 2)

*"Com os brasileiros se você fala: "Nós precisamos fazer essa tarefa até dia tal" mesmo assim isso significa essa semana trabalhando 12, 13 horas por dia para conseguir isso, no Brasil, mesmo se cara não for um cara que recebe o salário fora da tarifa, mesmo assim vai bater o cartão lá, ele não vai reclamar muita coisa não, ele vai fazer, ele se sente parte do time, tem a ideia global do grupo, vai correr; se você tenta isso aqui na Alemanha com o cara que é **Tarifangestellter**, o cara vai falar "Não, às 16h eu vou terminar", é isso é um pouco forte dos latinos, que não vão fazer um drama porque precisa trabalhar mais..." (Ent.24)*

"Eu acho que a gente, no Brasil, a gente tem mentalidade ainda de escravo, a gente tem a mentalidade de colonizado, como sociedade a gente foi moldado, explorado e isso está no nosso DNA ... o explorado se torna um explorador muito rapidamente, porque é o único exemplo que ele viu é... você quando é... um... analista, um mid manager você trabalha até às 22h porque está lá seu chefe com a chibata nas suas costas, no momento que você vira o chefe, você não quebra esse modelo, você não fala assim, "Pera, isso está errado" . Você só replica porque foi o que você viu, então eu acho que se a gente pegar 200 anos de história, isso é só um reflexo disso hoje, a gente acha que a pessoa tem que trabalhar até se esfolar, enquanto que na Europa o cara 17h larga a caneta e vai pra casa". (Ent. 20)

Flexibilidade, “jogo de cintura”

“O brasileiro, ele gosta da novidade, então você vem com um negócio novo, interessante, aí ele começa a ver possibilidade por causa talvez da diferença salarial, diferença socioeconômica, “Opa, se eu me desenvolver nisso posso abrir meu leque na empregabilidade.” E é verdade, você vai desenvolver, você vai abrir o seu leque, então o cara gosta da ideia e ele começa a aplicar sem entender 100%, mas ele vai aprendendo junto e vai; então o cara sabe o norte, o caminho pode ser um pouco mais tortuoso. Aqui, meu amigo, o cara tem que entender até a química, teoria, justificada, antes de mudar uma palha. É bizarro, eles não se movem enquanto não... Aí fica naquela inércia, o business perdendo dinheiro, você está perdendo negócio, perdendo share”. (Ent. 18)

“O Brasil é um pouco assim, mas ele tem mais jogo de cintura e ele tem consciência de que pode melhorar, ele sabe que não é perfeito. O brasileiro acaba fazendo muito mais, bota a mão na massa, mas as vezes por falta de planejamento a coisa não sai como deveria. Brasil tem menos confronto, é mais flexível, ele pode ter mil defeitos ele reconhece que pode melhorar, é criativo e sabe que tem que melhorar em outras coisas. Isso é percebido na empresa em relação aos brasileiros”. (Ent. 19)

*“Porque se você vai para um **round** maior e as coisas não estão bem costuradas, os caras levantam a mão e acabam com a reunião; eu já vi isso acontecer entre os alemães, não aceitam, simplesmente não tomam decisão, se fizer isso tudo é garantia de sucesso? Não, mas você aumenta as suas chances, né, e aí o que eu acho bom no Brasil é essa...flexibilidade que a gente tem, esse empreendedorismo de correr um pouco mais de risco eh... de tomar decisão de sem ter, ah vai, todos os cenários né, eh... bem claros na mão; eu acho que esse apetite ao tomar risco é importante. Eh... e o lado ruim eh... um pouco relaxado, assim, não tem a profundidade necessária, o outro... quase todo mundo faz doutorado aqui, você treina esse aprofundamento nos tópicos, isso traz mais consistência nos projetos, o nível de educação do Brasil, é um pouco mais generalista, a gente faz um pouco de tudo, porque as estruturas são menores lá, eu tinha que matar dez leões por dia, aqui eu tenho tempo... então você se dedica e você se aprofunda”. (Ent. 8)*