

## OS TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS E SUAS INFLUÊNCIAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL\*

Fábio dos Santos Coradini (PPGEduc/UFRRJ)  
Wadslene Soares Cândido Tavares (PPGAD/UFF)

**Resumo:** este trabalho busca entender o impacto da cultura brasileira na gestão das organizações, especialmente na cultura organizacional. Para além das características administrativas, qualquer organização sempre será formada e estruturada a partir do capital humano. Como objetivos traçamentos a compreensão de como entender as providências sociais deste capital, que se estabelece a partir de suas culturas, hábitos, maneiras e posicionamentos, características singulares em sua essência. Dessa forma, buscaremos analisar através de uma revisão bibliográfica o porque tais particularidades impactam diretamente em critérios administrativos, compreendendo como um fenômeno de heterogeneidade e pluralidade dos traços culturais brasileiros. Além disso, características individuais como noção de moral, ética e valores também interferem na compreensão desses traços, impactando nos comportamentos organizacionais e por sua vez, na cultura organizacional. Portanto, a intenção deste trabalho não é esgotar a bibliografia acerca do tema, mas sim expor alguns aspectos importantes da literatura atual, contribuindo para difusão do conhecimento sobre o assunto.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; administração; cultura; sociedade; gestão.

### 1 Introdução

A análise do ambiente organizacional tem evoluído de uma visão meramente funcional e material para uma compreensão mais histórica, considerando elementos abstratos e subjetivos, bem como suas inter-relações (MARTINS, 2012). Nesse contexto a análise dos aspectos culturais torna-se imprescindível, pois a cultura define as formas como os indivíduos interagem dentro do contexto organizacional, indicando os comportamentos adequados e aceitos pelos respectivos membros (STRESE et al., 2016 apud SILVA et al., 2017). Essa perspectiva torna-se mais abrangente quando se analisa a cultura de um país como Brasil, com dimensões geográficas continentais e uma sociedade etnicamente diversa. Dessa forma o presente trabalho tem por objetivo construir uma reflexão sobre a influência da cultura brasileira nas culturas organizacionais e os principais traços culturais brasileiros identificados nas práticas organizacionais.

Os autores clássicos sobre a formação da cultura brasileira como Gilberto Freire, Roberto DaMatta, Caio Prado Jr., Sérgio Buarque de Holanda, Raymundo Faoro e Darcy Ribeiro foram fundamentais para a identificação de traços culturais característicos da sociedade brasileira que, de acordo com Chu e Wood Jr. (2008), se refletem nas organizações e na forma de gestão praticada no Brasil. Uma compreensão mais abrangente desses traços, demanda um entendimento da influência da colonização lusitana, que segundo Freitas (1997), funciona como um “pano de fundo” dessa análise. No aspecto etnográfico, a perspectiva de

---

\*XV Congresso Internacional de Linguagem e Tecnologia Online



Gilberto Freyre citada por Reis (2007) é que os portugueses já seriam um povo miscigenado, tendo traços europeus e africanos, estando predispostos a uma colonização híbrida e escravocrata, superando as dificuldades de clima e solo e possuindo o que Freyre chamou de “predisposição psicofisiológica”. Para o Freyre, a miscigenação ocorrida durante a colonização portuguesa entre brancos, negros e índios foi o que permitiu que a sociedade brasileira fosse tão diversamente constituída quanto às relações de raça. Assim, sob o antagonismo das influências culturais africanas e europeias, formaram-se as bases culturais do Brasil. A partir dos traços culturais listados por Freitas (1997) e Chu e Wood Jr. (2008), pretende-se tecer reflexões sobre a maneira que eles se aplicam no cotidiano das organizações brasileiras e assim, evidenciando suas similaridades culturais.

A compreensão dos sistemas culturais que permeiam as organizações é fundamental para orientar as ações gerenciais, viabilizando a implantação bem-sucedida de projetos e planejamentos (CHU, WOOD JR., 2008). Dessa forma entende-se que a cultura é um dos elementos chaves que possibilita a compreensão da cultura organizacional e por sua vez, dos comportamentos e modelos de gestão praticados nas organizações brasileiras. Contudo cabe destacar que limitar a análise de traços culturais nacionais a partir de suas origens históricas, sem apontar nuances ou variações, pode renegar a pluralidade e heterogeneidade da cultura brasileira, ou no mínimo, colocá-la em segundo plano e por consequência, expressar uma visão deturpada das culturas organizacionais, pois generaliza-se uma realidade específica a partir de um conceito, condicionando-a a uma simples relação de casualidade.

Assim, a mera noção de fronteira geográfica e a formação histórica não podem ser os únicos elementos que delimitam os aspectos relativos à cultura de um país, uma vez que o conceito de uma cultura comum se aplica, mais a sociedades do que as nações. Evidentemente que há alguma influência dos traços culturais nacionais nas culturas organizacionais, mas esse entendimento não se limita a esse aspecto (ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003).

De acordo com Alcadipani e Crubellate (2003), a preocupação com especificidades e contextos que são extremamente plurais é de fundamental importância, considerando que a heterogeneidade é o que de mais importante há na sociedade brasileira. Além disso, as diversas mudanças no campo econômico e político impactaram diretamente nesse processo como abertura econômica ocorrido nos anos 90 no governo de Fernando Henrique Cardoso em que diversos modelos e práticas de gestão estrangeiras foram importadas e introduzidas nas organizações. Assim esse trabalho pretende contribuir para a discussão sobre a temática, bem como para os estudos organizacionais e das peculiaridades inerentes às organizações brasileiras.

## **2 Desenvolvimento**

### **2.1 Traços Culturais Brasileiro na Perspectiva Organizacional**

Considerando a diversidade étnica e social do Brasil, enumerar traços presentes na cultura e correlacioná-los ao contexto organizacional, se torna tão complexo quanto suas características. Chu e Wood Jr. (2008) afirmam que os traços culturais se constituem em variáveis dinâmicas, que sofrem influências do meio socioinstitucional e, por sua vez, interferem nos processos de gestão das empresas. Os autores afirmam ainda que a maioria dos



estudos acerca da influência dos traços culturais nas organizações se baseiam em três características marcantes: primeiro, a incorporação dos estudos de historiadores e antropólogos renomados como Gilberto Freire, Roberto DaMatta, Caio Prado Jr., Sérgio Buarque de Holanda, Raymundo Faoro e Darcy Ribeiro; segundo, a influência do esquema classificatório de Hofstede (1997; 2001, apud CHU e WOOD JR., 2008) que caracterizou as culturas nacionais em torno de cinco dimensões: distância do poder, coletivismo versus individualismo, feminilidade versus masculinidade, aversão à incerteza e orientação para curto ou longo prazo; e terceiro, a tentativa de retratar a cultura organizacional local por meio da identificação e análise de traços culturais definidos.

O estudo de Hofstede (1991, apud CHU e WOOD JR., 2008) identificou que a cultura brasileira tende ao estabelecimento de relações de dependência ou crítica radical em relação às instâncias de poder, isto é, com elevada distância de poder; com alta aversão à incerteza; e com clara orientação do comportamento para o longo prazo. Além dessas dimensões, identificou-se também o padrão cultural brasileiro como mais coletivista do que individualista e ainda, leve predominância de características típicas da feminilidade. Essa perspectiva orientou diversos pesquisadores quanto à concepção da cultura brasileira desenvolvida nas teorias organizacionais e administrativas (ALCADIPANI e CRUBELLATE 2003). Entretanto, Alcadipani e Crubellate (2003) salientam que muitos estudos influenciados pela pesquisa de Hofstede, tiveram seus pressupostos aceitos de forma não problematizada.

Ao generalizar as características da cultura brasileira, ele desconsidera as pluralidades e diversidades do país, atropelando suas ambiguidades e nuances a partir de um ponto de vista específico, baseado na concepção de que cultura seria um programa mental que leva os indivíduos a se comportarem absolutamente em conformidade a padrões grupais. Resultante da análise dos estudos de Hofstede e de autores clássicos da cultura da nacional, e dos depoimentos obtidos em investigação de campo, o estudo de Chu e Wood Jr. (2008) identificou seis traços essenciais e centrais da cultura organizacional brasileira:

- **Jeitinho:** comportamento que visa à harmonização das regras com as necessidades diárias do cidadão, buscando a realização de objetivos a despeito de determinações legais contrárias. O jeitinho é ambíguo e admite dupla leitura, pode significar uma postura conformista de convivência com o status quo injusto e inaceitável; e pode ser visto como uma forma de sobreviver ao cotidiano, um recurso de resistência cultural.
- **Desigualdade de poder e hierarquia:** a relação senhor e escravo durante o período colonial afetaram a percepção sobre o sistema de relações hierárquicas no Brasil, em que muitos indivíduos julgam-se com direitos especiais, que os eximem de sujeitar-se à lei de caráter generalizante, normalmente traduzida na expressão popular “você sabe com quem está falando?”.
- **Flexibilidade:** capacidade de adaptação e criatividade das pessoas, em que a adaptação refere-se à habilidade de ajuste a situações diversas e a criatividade a de inovação, advinda das diversas instabilidades econômicas e mudanças no contexto de gestão.
- **Plasticidade:** manifesta-se pela assimilação fácil de práticas e costumes estrangeiros e revela a propensão a mirar modelos e conceitos desenvolvidos em outros contextos de gestão em detrimento daqueles desenvolvidos localmente. Tradicionalmente a adoção



de conceitos e referenciais estrangeiros na gestão das organizações no Brasil é feita sem críticas, revelando um alto grau de aceitabilidade de tais conceitos.

- **Personalismo:** expressa a importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais em detrimento das pessoas ou interesses do grupo ou comunidade. Indica o alto grau de confiança depositado na rede de amigos e familiares para resolução de problemas ou obtenção de privilégios.
- **Formalismo:** comportamentos que buscam por um lado a redução do risco, da ambiguidade e da incerteza e, por outro, aumento de previsibilidade e controle sobre as ações e comportamentos humanos. Essa busca se dá por meio da criação de grande quantidade de regras, normas e procedimentos que visam garantir segurança, provocando discrepâncias entre o que é escrito e o que é realizado ou entre o que é dito e o que é de fato feito.

Freitas (1997) também estudou sobre essa temática e baseando-se em revisões bibliográficas, elencou cinco traços culturais brasileiros mais nitidamente influentes no âmbito organizacional:

- **Hierarquia:** tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais; distanciamento nas relações entre os grupos sociais e passividade e aceitação dos grupos inferiores.
- **Personalismo:** sociedade baseada em relações pessoais; busca de proximidade e afeto nas relações e paternalismo (domínio moral e econômico).
- **Malandragem:** flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social e jeitinho.
- **Sensualismo:** gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.
- **Aventureiro:** mais sonhador do que disciplinado; tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

Conforme mencionado, a contribuição dos autores clássicos que retratam a formação brasileira é notória, fornecendo importantes bases para análise da cultura nacional, contudo uma visão mais atual das organizações permite refletir que a concepção/ significado da identidade brasileira é algo profundo e diverso, pois somos uma sociedade poliédrica, de múltiplas faces, refletindo pluralidades e manifestações culturais. Soma-se a isso o impacto das transformações econômicas nas organizações, que impulsionadas por inovações tecnológicas em especial, ampliam mercados e relações. Assim, quando vistos sob a ótica da cultura organizacional, esses traços culturais podem assumir outras representações e significados.

## 2.2 As Subjetividades Culturais e a Práticas Organizacionais

A abertura comercial ocorrida na década de 1990 proporcionou um crescimento comércio internacional, além da implementação de outras reformas como privatizações, desregulamentação e ajustamento de contas públicas. Tal processo estimulou investimentos estrangeiros e a entrada de multinacionais no país e conseqüentemente, a disseminação de vários referenciais e modelos de gestão internacionais que impactaram a cultura



organizacional brasileira e a forma como a gestão passou a ser feita no país. A busca pela adaptação ao processo de globalização e a absorção de práticas gerenciais estrangeiras misturaram-se e fundiram-se a valores, práticas e ferramentas originariamente brasileiros, criando uma influência paralela dos referenciais locais na constituição de culturas organizacionais e de práticas de gestão características de uma nação. (CHU e WOOD JR, 2008).

A partir dos traços culturais listados por Freitas (1997) e Chu e Wood Jr. (2008), pode-se perceber como os comportamentos e práticas organizacionais são influenciados por tais características, analisando como esses traços se refletem no cotidiano das organizações. De acordo com a pesquisa realizada por Chu e Wood Jr. (2008), o jeitinho brasileiro é percebido como um comportamento pouco profissional ou até mesmo amador, uma vez que pode distorcer a noção de “certo” e “errado”. Assim, quando o jeitinho é usado para resolver problemas no local de trabalho é mais provável que seja associado a uma decisão antiética ou a algo errado como fraudes ou subornos. Contudo, os brasileiros também são percebidos como pessoas flexíveis, versáteis e criativas, que se ajustam facilmente a situações inesperadas. Essa característica da flexibilidade também pode ser vista como uma faceta positiva do jeitinho, que engloba criatividade, facilidade nas relações interpessoais, resolução de problemas e persuasão, adaptabilidade e habilidades de improvisação, como observado nas pesquisas de Resende e Porto (2020). Essa característica também se associa ao traço de malandragem conceituado por Freitas (1997), por ser entendido pelo autor como um mecanismo de navegação social, flexibilidade e adaptabilidade.

Em relação ao traço da desigualdade de poder e hierarquia, Chu e Wood Jr (2008) relatam que a noção de igualdade entre as pessoas é reduzida, havendo grande distanciamento entre os níveis hierárquicos. Esse entendimento é corroborado por Freitas (1997) que descreve o traço da hierarquia como um distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais, bem como a tendência a centralização dos poder dentro de alguns grupos sociais. Assim, o trabalho administrativo tende a ser mais valorizado em relação ao trabalho manual.

O personalismo é um traço abordado em ambos os estudos, se traduzindo na busca por relacionamentos próximos e afetivos no ambiente de trabalho, tornando-os mais importantes que as competências técnicas. Freitas (1997, apud DAMATTA 1985) explica que na sociedade brasileira o que vale não é a figura do cidadão, mas a malha de relações estabelecida por pessoas, famílias e grupos de parentes e amigos, cujas relações criam variações da cidadania, hierarquizando e criando níveis de proximidade do centro do poder.

No contexto das organizações esse traço se evidencia na figura dos “padrinhos”, que por meio de suas relações de poder, obtém o atalho para a rápida ascensão ao topo do seu “apadrinhado”. Assim, os relacionamentos profissionais tendem a ser pessoais também. Em relação ao traço do formalismo citado por Chu e Wood Jr. (2008), os autores afirmam que as pessoas ainda possuem forte resistência a normas, regras e procedimentos formalizados, implicando em pouca padronização e sistematização das atividades realizadas nas organizações. Um dos principais impactos que o formalismo provoca é o deslocamento de objetivos, pois as normas e regras se impõem aos funcionários como preceitos sagrados, porém a certa altura, os funcionários perdem de vista os objetivos para os quais tais regras foram criadas e as aplicam de modo funcionalmente irracional, implicando na multiplicação



das atividades de controle para mitigar essas discrepâncias. Ou seja, cria-se o “controle do controle” (CAMPANTE, 2003).

Contudo Chu e Wood Jr. (2008) alegam ainda que essa característica tende a reduzir em função do avanço da globalização, indo ao encontro do traço descrito pelos autores como plasticidade. Apesar de o brasileiro ter uma predisposição a assimilar conceitos e referenciais nas organizações sem críticas, o faz com certa conveniência. Paralelamente, outra característica revelada na pesquisa dos autores sobre a relação dos brasileiros e as organizações no país com os referenciais estrangeiros foi a percepção da necessidade de valorização das práticas nacionais, em que diversos depoimentos ressaltaram que ferramentas, práticas e modelos desenvolvidos no país tornaram-se referências em outros contextos de gestão.

Freitas (1997) categoriza ainda os traços do sensualismo e aventureiro como centrais e inerentes a sociedade brasileira. Para o autor o sensualismo, herança lusitana do gosto pelo fálico e pela carne, permeia as relações como um modo de navegação social, traduzindo-se no contato próximo, falas carinhosas e olhares atravessados. Já a característica aventureira, em que o brasileiro busca limitar seu foco a perspectivas de proveito material que deem retorno a curto prazo, prevalecendo a “lei” do mínimo esforço. Mas o autor também ressalta que nenhuma dessas figuras se encontra em seu estado puro, existindo em maior ou menor grau e em múltiplas combinações da personalidade do indivíduo ou da cultura de um povo.

Nota-se, portanto uma similaridade nos traços identificados pelos autores, bem como uma forte proximidade com os traços culturais característicos da sociedade brasileira. Mas Chu e Wood Jr. (2008) expandiram essa análise ao buscarem um entendimento mais atual e contextualizado desses traços nas organizações, possibilitando a identificação de traços culturais periféricos e conseqüentemente, uma visão mais abrangente da influência nas culturas organizacionais, sendo:

- Orientação para resultados: o desenvolvimento da globalização e a crescente internacionalização da economia provocaram uma preocupação maior com os resultados financeiros e performance das organizações.
- Orientação para ação/ planejamento: existe falta de planejamento e estruturação das ações nas organizações.
- Gestão do tempo: o gestor brasileiro gerencia seu tempo de modo ineficiente, possui dificuldades para cumprir prazos e foca seu trabalho no curto prazo.
- Autoritarismo: comportamento predominantemente submisso, em que as pessoas se limitam a fazer aquilo que é dito.
- Aversão ao conflito: decisões tendem ao consenso em virtude do medo de conflitos e a ausência de críticas e/ou de ponto de vistas dissidentes.
- Postura de expectador: este traço mostrou-se presente devido a falta de autodeterminação para realização de tarefas, transferência e diluição de responsabilidades e pela preferência por atribuir a tomada de decisões a instâncias superiores.
- Cordialidade: evidenciada nos comportamentos amáveis e simpáticos, mas que não traduzem as reais intenções, devido a dificuldades de dizer “não”.



Chu e Wood Jr. (2008) mencionam que ao comparar os traços tidos como periféricos, identificados em um contexto mais atual, cuja geração é considerada moderna, internacionalizada e cosmopolita aos traços classificados como centrais, percebe-se que a visão de alguns traços é mantida, enquanto outros apresentam sinais de enfraquecimento ou mudança, com uma ressignificação desses conceitos, como por exemplo o formalismo. Em função da abertura econômica e do avanço da globalização, já se começa a reconhecer a importância de se estabelecer padrões operacionais e gerências superiores. Até mesmo alguns dos traços culturais periféricos também estão sendo ressignificados como a orientação para resultados e para planejamento/ ação, observando-se um movimento crescente em direção a um maior esforço de planejamento para obtenção de melhores resultados e alcance de metas. Assim, a visão atual dos traços culturais na gestão das organizações revela uma gestão mais moderna e internacionalizada.

Tais fatos mostram que coexistem na gestão brasileira praticada atualmente elementos tradicionais da cultura organizacional, que configuram um estilo paternalista, paroquial e pré-moderno de gestão e elementos “novos” ou ressignificados advindos do contexto internacional que configuram uma gestão internacional e moderna.

A partir dos resultados obtidos, Chu e Wood Jr. (2008) sugerem que a gestão praticada atualmente no país pode ser caracterizada por três elementos centrais essenciais: o caráter transitório, o hibridismo e a ressignificação. O caráter transitório se deve a um sistema cultural em contínua transformação, cuja dinâmica se pauta na evolução da globalização e internacionalização dos mercados e da realidade institucional e cultural do país. O hibridismo deriva-se desse caráter transitório e refere-se à presença concomitante de traços culturais tradicionais e centrais com traços periféricos, ou seja, características antigas com características atuais, como por exemplo, o personalismo, a desigualdade de poder, a flexibilidade e autoritarismo e traços cuja visão atual difere (devido a ressignificações) da visão anterior como, por exemplo, o planejamento, o formalismo e a orientação a resultados.

Fruto da dinâmica originada pelo caráter transitório e o hibridismo, os supostos traços gerais da cultura brasileira podem assumir diferentes significados, ser produto de diferentes intenções e ocupar diferentes funções em diferentes grupos da cultura, explicando assim, suas ressignificações.

### 3 Conclusão

Os diversos estudos procuraram entender o impacto da cultura brasileira na gestão das organizações, ou seja, na cultura organizacional. A cultura de uma sociedade é construída ao longo da história, sendo simultaneamente dinâmica e contínua e seus pilares básicos não são apagados com o tempo, mas se transformam, assumindo características próprias e singulares em sua essência. Identificar traços culturais nacionais nítidos, decifráveis e abrangentes, cujas características estejam presentes nas organizações, formando uma cultura organizacional brasileira é um grande desafio, já que é notoriamente reconhecida a heterogeneidade e a pluralidade do povo brasileiro. Assim, tal análise deve ser feita com parcimônia, considerando tais particularidades, pois estes traços surgiram em um dado contexto histórico e sua leitura nos dias atuais carregam grandes alterações. Além disso, características individuais como



noção de moral, ética e valores também interferem na compreensão desses traços, impactando nos comportamentos organizacionais e por sua vez, na cultura organizacional.

Contudo ressalta-se que a intenção deste trabalho não é esgotar a bibliografia acerca do tema, mas sim expor alguns aspectos importantes da literatura atual, contribuindo para difusão do conhecimento sobre o assunto. Assim, para os gestores, entender os tipos culturais mais presentes no ambiente organizacional pode ajudá-los em processos de gestão, a fim de se evitar aqueles que potencializam práticas negativas e ampliar o conhecimento sobre a estrutura social da organização.

## Referências

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Rev. adm. empres**, p. 64-77, 2003.  
CAMPANTE, Rubens Goyatá. O patrimonialismo em Faoro e Weber e a sociologia brasileira. **Dados**, v. 46, n. 1, p. 153-193, 2003.

CHU, Rebeca Alves; WOOD JR, Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.

FREITAS, AB de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. **Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas**, p. 38-54, 1997.

MARTINS, Paulo Emílio Matos. O espaço-dinâmica organizacional em perspectiva histórica. **de Brasil Holandês: História, Memória e Patrimônio Compartilhado, São Paulo, Alameda**, p. 327-341, 2012.

REIS, Jose Carlos. **As identidades do Brasil I: de Varnhagen a FHC**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 92-110, 2007.

RESENDE, Marília Mesquita; PORTO, Juliana Barreiros. Brazilian Jeitinho and Moral Identity: Impact on Ethical Behaviour at Work. **Trends in Psychology**, p. 1-17, 2020.

SILVA, Lindomar Pinto da; CASTRO, Miguel Angel Rivera; DOS-SANTOS, Marcos Gilberto. Influência da cultura organizacional mediada pelo assédio moral na satisfação no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 2, p. 249-270, 2018.

