



## **10º Simposio de Ensino de Graduação**

### **A PRESENÇA DA CULTURA BRASILEIRA NA GESTÃO EMPRESARIAL E SEU REFLEXO NA COMUNICAÇÃO INTERNA**

#### **Autor(es)**

---

SANETE IRANI DE ANDRADE

#### **Co-Autor(es)**

---

DORGIVAL HENRIQUE  
BRUNO CAUM PLÁ

#### **1. Introdução**

---

Não são apenas as raças e etnias que compõem uma cultura, mas também as classes sociais, instituições e organizações afirmam Motta; Caldas (1997). Quando uma grande corporação se instala num país estrangeiro, o choque entre a ideologia organizacional, que traz um modo muito semelhante de racionalidade e comportamento encontrado no país de origem e a cultura do país, que em cada região, tem maneiras diferentes de personalizar a empresa. Um fator de destaque para os gestores é como lidar com a comunicação organizacional interna, parte inteligente de todas as funções empresariais.

Na maioria das vezes é comum imaginar-se que "a comunicação interna é responsabilidade apenas de alguns escalões da organização, quase sempre membros da alta direção ou chefias superiores e profissionais de comunicação e/ou Recursos Humanos. Esta concepção obedece a um modelo de gestão ultrapassada". (BUENO, 2005, p. 117).

O presente estudo teve como intuito responder a seguinte questão: as dificuldades de efetivação da comunicação interna em uma empresa multinacional estão relacionadas aos traços culturais do brasileiro?

Para responder esta questão foram entrevistados quatro líderes de diferentes áreas de uma empresa multinacional localizada no interior de SP objetivando explorar a visão desses profissionais em relação ao comportamento dos seus liderados traçando um comparativo com a realidade cultural brasileira. A entrevista foi estruturada e composta por oito questões.

#### **2. Objetivos**

---

Investigar e analisar o comportamento dos funcionários brasileiros no que se refere a sua posição perante uma sociedade enraizada em uma cultura personalista e paternalista como a brasileira, no contexto de uma empresa multinacional do interior do Estado de SP.

#### **3. Desenvolvimento**

---

As várias maneiras de entender o significado de cultura podem ser resumidas em duas concepções básicas: a primeira diz respeito a tudo que faz parte da existência de um povo, nação ou grupos no interior de sociedades; já na segunda definição, a cultura se caracteriza em forma de conhecimento, ideias e crenças, ou melhor, como senso comum entre os seres humanos da mesma esfera ou vida social. (SANTOS, 2006),

Segundo Motta; Caldas (1997), a cultura brasileira fundamenta-se em três matrizes: a indígena, a portuguesa e a África negra. Corroborando com essa afirmação Freitas (1997) afirma que por ser híbrida em sua formação e, mais recentemente, ter assimilado culturas imigrantes diversas (italianos, alemães, sírios, libaneses, judeus de origens diversas, japoneses, coreano etc.), a sociedade brasileira pode dar certa impressão de que vive em um país de imenso caos cultural.

Antes dessa miscigenação, a característica brasileira era chamada de “triângulo racial” que envolvia os negros, brancos e índios e, por menos atraente que essa ideia aparente ser, Holanda (1984) constata que de Portugal vieram a forma atual de cultura brasileira e o resto foi matéria que se sujeitou bem ou mal à essa forma. Ou seja, apesar de o povo ter essa mescla racial, a cultura massificada copiou o padrão português, que se sobressaiu. (MOTTA; CALDAS, 1997).

Alguns dos traços que fazem com que o comportamento do brasileiro seja marcante nas organizações são citados por Freitas (1997) são: a) Hierarquia - Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais; Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais; Passividade e aceitação dos grupos inferiores; b) Personalismo - Sociedade baseada em relações pessoais; Busca de proximidade e afeto nas relações, Paternalismo: domínio moral e econômico; d) Malandragem - Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social; Jeitinho; e) Sensualismo - Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais; e, f) Aventureiro - Mais sonhador do que disciplinado; Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

#### 4. Resultado e Discussão

---

A seguir é apresentado o conjunto das respostas obtidas em decorrência das entrevistas realizadas com os quatro líderes de diferentes áreas de uma empresa multinacional conforme já mencionado anteriormente.

A primeira questão foi Percebe-se e comenta-se que no Brasil a lei serve ao cidadão comum, mas as pessoas que ocupam cargos hierárquicos importantes ou que possuem um patrimônio de destaque possuem o privilégio da ‘impunidade’? Você concorda com a percepção que permeia o senso comum da sociedade brasileira? Todos os entrevistados citaram a impunidade como fator cultural, que está no brasileiro como um traço de nosso comportamento, e um deles ainda reforça que há hipocrisia nas atitudes. Quando se manifestam contra a impunidade, estão apenas verbalizando uma posição ideal de conduta que nem sempre está de acordo com sua própria conduta real. Ou seja, mostram que os brasileiros às vezes até sabem o caminho ou a resposta certa, porém escolhem a errado por comodismo.

A segunda pergunta Numa empresa transnacional os cargos hierárquicos superiores possuem privilégios ou os princípios, valores e normas legais são extensivos a todos, sem exceção? Os respondentes afirmaram que os princípios, valores e normas legais são extensivos para todos, porém em relação aos privilégios cada entrevistado encarou a resposta de uma maneira e mesmo assim a conclusão é praticamente a mesma para todos. Se conquistado pela meritocracia, os privilégios são naturais e isso faz com que todos almejem esse patamar.

Na questão três A dominação oligárquica e tradicional no Brasil pode ser sintetizada pela seguinte frase: manda quem pode e obedece quem tem juízo. Você acha que esse estilo está em declínio ou em ascensão no Brasil? Dois dos três entrevistados afirmaram que esse conceito está em declínio, pois à medida que as empresas apresentam interesses e necessidades de se adaptarem às novas exigências do mercado mundial, ocorrem movimentações muito claras a favor do profissionalismo, porém, esse é um avanço gradativo e ainda restrito a uma pequena parcela da população. Então a afirmação “manda quem pode e obedece quem tem juízo” ainda é muito presente na cultura organizacional brasileira, principalmente em médias e pequenas empresas e empresas familiares onde há uma maior centralização da tomada de decisão.

A pergunta quatro está relacionada à anterior: Esse estilo de exercer a autoridade, que é muitas vezes confundida como liderança, foi extirpado das empresas transnacionais ou está presente de modo mais “refinado” ou camuflado? Os entrevistados afirmam que não foi totalmente extirpado e ainda está presente de modo mais refinado/camuflado, principalmente em níveis intermediários da hierarquia. Geralmente empresas que não adotam um sistema de promoção baseado na meritocracia e promovem pessoas que não estão capacitadas, tanto tecnicamente quanto psicologicamente, acabam criando líderes que inspiram sua equipe de maneira inversa: desmotivando e boicotando qualquer movimento em direção à profissionalização. Esse despreparo dos líderes está diretamente vinculado às questões da comunicação adequada e as relações interpessoais da organização, visto que é esse profissional que não é capacitado e, portanto, não apresenta carisma e capacidade para gerir e repassar as informações corretas para seu time.

A pergunta cinco indagou O papel de pai numa sociedade paternalista e patriarcal é fundamental para se conseguir resultados, visto que as normas jurídicas formais ficam em segundo plano. Nas organizações transnacionais a face paternalista do brasileiro está explícita ou está camuflada? Como os gestores e líderes estrangeiros lidam com esse traço cultural dos subordinados brasileiros? As respostas se alternaram entre estar mista ou camuflada, porém todos concordam que o traço do informalismo é que mais pesa na organização de maneira que os líderes estrangeiros se frustrem com o nosso comportamento. E principalmente a questão dos

resultados da empresa foi citado em todas as respostas. Para as empresas, é inviável um líder que se preocupe apenas com a questão de relacionamento e clima, e que deixe para trás ações estratégicas importantes e os resultados, todas as características devem ser dosadas.

Na pergunta seis Com uma liderança voltada ao paternalismo, o processo comunicativo de cima para baixo e vice-versa, tem maior probabilidade de ocorrer com sucesso ou será prejudicada pela falta de qualificação e o excesso de informalidade? As respostas foram variadas: o fluxo de informações pode tanto ser maximizado pela informalidade, fazendo com que o funcionário absorva seu conteúdo na linguagem que está mais confortável, ou seja, sua linguagem casual. Mas, temos também a conclusão de que a mensagem passada de maneira informal pode desvincular a seriedade, passando assim um comunicado subliminar de que a informação não possui a importância que deveria. Baseado nessa variação, conclui-se que para uma comunicação efetiva, é necessária uma mescla de impessoalidade e informalidade, com o objetivo de atingir o funcionário da maneira que melhor o comunica.

Pergunta sete As empresas transnacionais, assim como as empresas modernas procuraram combater, treinar e reconverter seus subordinados para que deixem essa postura e tomem iniciativa. Isso é um fato ou um mito? Isso é desejável e efetivo ou um discurso moderno de gestão? As empresas transnacionais escondem ou não aceitam o comportamento: deixar para amanhã o que se pode fazer hoje? Visando buscar, também, no gestor a iniciativa de não deixar seus funcionários com a postura de espectador, a pergunta foi realizada e obteve respostas unânimes. Todos os entrevistados concordam que essa atitude é verdadeira. E como líderes que são todos afirmam ser desejável e efetivo, e sem dúvida não poderiam deixar seus funcionários fazendo “corpo mole”. Ou seja, a postura de espectador é repudiada pelos líderes, e segundo um deles “Atualmente não só as empresas transnacionais, mas todas que aplicam a responsabilidade e a governança corporativa de forma efetiva treinam seus colaboradores a fim de capacitá-los em um mercado que exige rapidez nos processos e inovação constante”.

Pergunta oito O 'jeitinho brasileiro' não pode ser confundido com a malandragem, pois esta característica implica em dolo enquanto que o jeitinho, não. O jeitinho fura filas e a impessoalidade de que todos são iguais perante a lei. Se isso faz parte dos traços culturais brasileiros, como uma empresa transnacional pode se livrar do jeitinho brasileiro? O que ela faz para reduzir esse traço? Ela toma providências ou deixa isso 'rolar solto', desde que não seja explícito, mas feito na 'surdina'? Os entrevistados de modo geral, compartilham da ideia de que visivelmente estamos avançando significativamente em campos como tecnologia e economia. Culturalmente o tempo de evolução é outro. Como o “jeitinho” é um traço cultural nacional, ele está presente em todos os níveis de escolaridade e formação educacional, sua transformação numa característica positiva, - e que funcione como um diferencial competitivo e não resvale em atitudes que faltam com a ética e atravessem de forma negativa os negócios – demanda tempo e investimento. Nesse sentido, o papel da liderança e da comunicação eficaz ganha destaque pela sua importância na formação da cultura organizacional e na influência sobre o comportamento ético dos colaboradores. Toda e qualquer forma de atuação do líder deve estar em total sintonia com os valores preconizados por ele e pela empresa. A coerência aos valores e a clareza nos objetivos motiva os colaboradores a se desenvolverem e profissionalizarem.

## 5. Considerações Finais

---

Os entrevistados de modo geral, compartilham da ideia de que estamos avançando significativamente em campos como tecnologia e economia, porém Culturalmente o tempo de evolução é outro. Como o “jeitinho” é um traço cultural nacional, ele está presente em todos os níveis de escolaridade e formação educacional, sua transformação numa característica positiva, – e que funcione como um diferencial competitivo e não resvala em atitudes que faltam com a ética e atravessem de forma negativa os negócios – demanda tempo e investimento. Nesse sentido, o papel da liderança e da comunicação eficaz ganham destaques pela sua importância na formação da cultura organizacional e na influência sobre o comportamento ético dos colaboradores. Toda e qualquer forma de atuação do líder deve estar em total sintonia com os valores preconizados por ele e pela empresa. A coerência aos valores e a clareza nos objetivos motiva os colaboradores a se desenvolverem e profissionalizarem.

Diante de novos paradigmas, o brasileiro reúne características que devem ser estruturadas para seu melhor desempenho e alguns pontos que devem ser extintos baseados em treinamentos, cursos e métodos de reeducação no ambiente de trabalho.

Discutir esse assunto é falar de qualidade de vida e de desenvolvimento social. De buscar novas alternativas. De questionar o que está posto e ousar, se libertando de dogmas empoeirados que travam o raciocínio e as ações em direção aos objetivos. Assim poderemos quebrar o ciclo e alcançar novos patamares de uma evolução que, cada vez mais, só depende de nós mesmos.

A partir das informações coletadas e as análises realizadas através do comparativo entre o cenário atual e o estudo das questões sociais brasileiras e das organizações pode-se entender que a sociedade brasileira ainda cultiva e valoriza as relações interpessoais com uma maneira de estar mais seguro perante os desafios das organizações. Notamos que o “cunhadismo e compadrismo”, comum desde o surgimento da sociedade brasileira, ainda tem grande influência no cotidiano corporativo e que devemos tratar com carinho as particularidades da cultura brasileira, pois apresenta um grande potencial no que diz respeito a uma nova conceituação para as relações entre líderes (aqueles que detêm o poder) e liderados. No qual a meritocracia pode ser mais atuante e o desenvolvimento da sociedade estará diretamente relacionada à capacidade intelectual e técnica da mão de obra brasileira.

---

## Referências Bibliográficas

---

BUENO, W. C. *Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura critica* São Paulo: All Print, 2005.

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, 1997.

MOTTA, F. P.; CALDAS, M. *Cultura organizacional e Cultura brasileira*, São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS M. Perfis de Gerenciamento estratégico a informação nas empresas brasileiras. *Brasilian Business Review*, Vitória, v. 3, n. 2, p. 118-136, jan./jun. 2006,