



## **REFLEXOS DOS TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

REDÜ, Ary Valdir  
WACHHOLZ, Dilvo Buss

### **RESUMO**

Este trabalho apresenta um estudo sobre os reflexos dos traços da cultura brasileira em uma empresa familiar. O principal objetivo foi identificar os reflexos da existência dos traços da cultura brasileira dentro da organização de serviços, mais especificamente o Jornal Tradição Regional com sede em Pelotas, e a forma como estes traços se manifestam no contexto organizacional. Foi realizada pesquisa qualitativa de cunho exploratório, que se caracteriza como um estudo de caso, utilizando-se da técnica de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo. Os resultados sugerem que alguns traços pertencentes à cultura brasileira estão presentes na estrutura da empresa, se mostrando em alguns casos mais elevados e em outros menos. Constatou-se que o estilo de administrar predominante é o democrático e que faz uso do planejamento estratégico, sendo observada a presença dos traços brasileiros denominados personalismo e lealdade às pessoas, aversão ao conflito e a incerteza. Também foi percebido elevada lealdade, caráter e ética entre os membros da equipe. Notamos maturidade e equilíbrio dos gestores e uma articulação harmoniosa entre os interesses familiares e da empresa.

**Palavras-chave:** cultura organizacional, cultura brasileira, empresa familiar.

### **ABSTRACT**

This paper presents a study on the influence of Brazilian culture in a family business. The main objective was to identify the influence of Brazilian culture within the services organization, especially in the Jornal Tradição Regional located in Pelotas, and how these influences manifest themselves in the organizational context. An exploratory qualitative research, which is characterized as a case study, was conducted using the technique of semi-structured interviews and content analysis. The results suggest that certain characteristics belonging to the Brazilian culture are present in the company's structure, some more obvious than others. It was found that the predominant managing style is democratic and that is used strategic planning, being observed the presence of Brazilian characteristics called personalism and loyalty to the people and aversion to conflict and uncertainty. It was also observed high loyalty, character and ethics among team members. We found maturity and balance of managers, a harmonious relationship between family interests and company.

**Keywords:** organizational culture, Brazilian culture, family business.



## **1 INTRODUÇÃO**

Nesse trabalho apresenta-se um estudo sobre os reflexos dos traços da cultura brasileira em uma empresa familiar, o Jornal Tradição Regional, com sede em Pelotas/RS, impresso semanalmente e distribuído nos municípios de Arroio do Padre, Canguçu, Capão do Leão, Cerrito, Jaguarão, Morro Redondo, Pedro Osório, Pelotas, Pinheiro Machado, Piratini, São Lourenço do Sul e Turuçu. Para tal, procurou-se verificar como os traços da cultura brasileira são manifestados no contexto organizacional, por meio dos valores compartilhados neste contexto e a influência destes traços nos valores e traços compartilhados pelos gestores proprietários.

Segundo Tahara (1998) a literatura afirma que o jornal tem vida curta, pois seu conteúdo deixa de ser atual em pouco tempo e, além disso, admite poucos leitores por exemplar. Também percebe o veículo como mídia seletiva porque se destina a informar, analisar e comentar os fatos para segmento específico da população.

Porém, o jornal impresso possui elevada credibilidade por seu caráter documental, por utilizar a linguagem escrita com investigação detalhada e abrangência de suas informações.

Entretanto, o questionamento que se busca responder reside na verificação sobre o contexto cultural onde está instalada a organização para saber que tipos de traços culturais brasileiros estão presentes na instituição estudada e a forma de administrar o negócio.

O estudo da cultura das empresas do Brasil depende de entendermos melhor como a cultura brasileira está expressa e revelada em nossas organizações.

O conceito de cultura criado por Edward Tylor no século XIX (apud Silva, 2006), no significado mais simples desse termo, afirma que cultura abrange todas as realizações materiais e os aspectos espirituais de um povo. Em outras palavras, cultura é tudo aquilo produzido pela humanidade, seja no plano concreto ou no plano imaterial, desde artefatos e objetos até ideais e crenças.

Em se tratando de cultura organizacional, entende-se que é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros em todos os níveis. Deste modo, quanto maior o entendimento a respeito da cultura de determinada empresa, maior a probabilidade de a mesma se manter no mercado (MENDES, 2010).

Infere-se que a cultura brasileira é uma síntese que teve influência de vários povos e etnias, que não é homogênea. É, em realidade, um mosaico de diferentes origens que formam juntas a cultura do Brasil (MOTA; CALDAS, 2014).

Podemos presumir, assim como em muitos países, que a cultura de um povo tem grande influência sobre as estruturas sociais que a formam, principalmente em suas empresas.

Conforme define Fiscolegis (2011), uma empresa é um conjunto organizado de meios para exercer uma atividade particular, pública ou de economia mista, que produz e oferece bens e/ou serviços, com o objetivo de atender a alguma necessidade humana. Entretanto, independente de qualquer denominação, existem algumas organizações com características peculiares: as empresas familiares.

Neste contexto, Tagiuri e Davis (1996, apud MAIA, 2008) apontam que a empresa familiar tem suas origens nas redes de parentesco e por vias pessoais, que com base na confiança mútua são estimuladas a desenvolver um negócio.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo contribuir para um melhor entendimento sobre a forma de administrar uma empresa familiar localizada na Região Sul do Brasil, analisando sua origem, sua cultura organizacional e identificando quais os traços da cultura brasileira se fazem mais presentes no contexto organizacional.

Por fim, pretende-se, à luz das teorias descritas no referencial, traçar correlações com os dados coletados. Ainda sob a perspectiva teórica, objetiva-se com o presente estudo contribuir para a reflexão e pesquisas ligadas ao tema cultura brasileira.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para uma melhor compreensão do tema “Reflexos dos traços da cultura brasileira em uma empresa familiar”, será feita, inicialmente, uma abordagem dos conceitos que envolvem o assunto, buscando autores que tratam da questão de forma específica.

### **2.1 Cultura Organizacional**

Segundo Tylor (apud SILVA, 2006), cultura organizacional abrange todas as realizações materiais e os aspectos espirituais de um povo. Ou seja, cultura é tudo aquilo que é produzido pela humanidade, seja no plano concreto ou no plano imaterial, desde artefatos e objetos até ideias e crenças. Cultura é todo complexo de conhecimentos e habilidades humanas empregadas socialmente. É, também, todo comportamento aprendido de modo independente da questão biológica.

Já para Bosi (1992), cultura é um conjunto de práticas, de técnicas, de símbolos e de valores que devem ser transmitidos às novas gerações para garantir a convivência social. Porém, para haver cultura, é preciso antes que exista também uma consciência coletiva, que a partir da vida cotidiana, elabore os planos para o futuro da comunidade. Esta definição dá à cultura um significado próximo do ato de educar. Nesta perspectiva, cultura seria aquilo que um povo ensina aos seus descendentes para garantir sua sobrevivência.

Na busca do entendimento de cultura organizacional, Mendes (2010) a define como um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, o que diferencia uma organização das demais. Quanto mais se entende de uma empresa, maior a chance de sua sobrevivência no mercado.

Schein (2009) descreve a cultura organizacional como um modelo de crenças e valores criados por um determinado grupo. Afirma, ainda, que o fenômeno complexo da cultura organizacional é formado por três níveis de conhecimento: os pressupostos básicos (as crenças que são consideradas adquiridas em relação à empresa e à natureza humana), os valores (princípios, normas e modelos importantes) e os artefatos (resultados perceptíveis da ação de uma empresa, que são apoiados pelos valores).

Podemos dizer, então, que cultura organizacional remete para o conjunto de normas, padrões e condições que definem a forma de atuação de uma organização ou empresa. A expressão “cultura organizacional” é muito comum no contexto empresarial e significa o conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotadas por uma determinada organização.

### **2.2. Cultura Brasileira**

Segundo Motta e Caldas (2014), a cultura brasileira foi híbrida desde o início, eis que a sociedade brasileira incorporou os traços portugueses da miscigenação. Sem a existência de restrições de raças devido à escassez de mulheres brancas, nosso colonizador logo se misturou à índia recém-batizada, transformando-a em mãe e esposa das primeiras famílias brasileiras. Com o início da escravidão, misturou-se ao negro, completando assim o chamado “triângulo racial”.

Quando aceitamos que o Brasil foi feito de negros, brancos e índios, ou do chamado “triângulo racial”, pode-se entender que fomos formados igualmente por essas três raças. Também tivemos culturas imigrantes diversas (italianos, alemães, sírios, libaneses, judeus de origens diversas, japoneses, coreanos, etc.). A sociedade brasileira pode dar impressão de que vive em um país de imenso caos cultural, ainda mais se somarmos nossas diferenças regionais. Porém, a realidade não é esta, uma vez que o Brasil é um país composto por vários países de culturas próprias, devidamente organizados.

Nesta linha de pensamento, a lição de Alfredo Bosi (1992), que definiu a sociedade brasileira como “Plural, mas não caótico”. E sob esta ótica que podemos definir a cultura brasileira. A cultura brasileira é uma síntese da influência dos vários povos e etnias que formaram o povo brasileiro. Não existe uma cultura brasileira perfeitamente homogênea, mas sim um mosaico de diferentes vertentes culturais que formam juntas a cultura do Brasil.

Diante deste contexto, apesar do aumento significativo de estudos focados em cultura organizacional no país desde fins da década de 80, ainda são poucos aqueles centrados na análise da cultura de empresas no Brasil à luz das raízes, da formação e evolução. Ou, ainda, voltados para a análise dos traços atuais da cultura brasileira e manifestações de sua diversidade com base no espaço organizacional moderno, no seio das empresas aqui instaladas.

Diversos autores (OLIVEIRA e MACHADO DA SILVA, 2001; BERGUE, 2010; MOTA e CALDAS, 2014; BARROS E PRATES, 1996), adotam perspectivas diferentes ao analisar os traços da cultura brasileira mais significativa que emergem no contexto organizacional das empresas brasileiras. Diante deste cenário, foi desenvolvido um quadro teórico (Tabela 1) buscando conciliar algumas perspectivas (traços) de acordo com as peculiaridades da empresa estudada, os quais foram tomados como base para a construção dos roteiros de entrevistas.

**Tabela 1 - Traços da cultura brasileira**

Traço	Definição	Autores
Concentração de poder e paternalismo	Autoridade é vista como forma de estabelecer e manter a ordem. Estilo de Liderança autocrático. Dificuldade de implementação de práticas participativas. Líder reproduz o papel de pai protetor.	Bergue (2010)
Personalismo e lealdade às pessoas	Força das relações pessoais e redes de contato. Importância do pertencimento a um grupo. Estilo de liderança carismática. Mediação entre o individualismo e o coletivismo. Paternalismo. Ênfase nas relações pessoais, líder faz a interligação entre os grupos. Coesão social obtida com a lealdade pessoal. Informação e comunicação seguem os canais da lealdade. Relações pessoais preferíveis ao desempenho e a realização.	Oliveira e Machado da Silva (2001) Bergue (2010) Mota e Caldas (2014)
Postura de Expectador	Medo da mudança. Transferência de responsabilidade.	Oliveira e Machado da Silva

(protecionismo)	Reduzida capacidade para assumir riscos. Reduzido espírito de iniciativa. Práticas empresariais introspectivas.	(2001) Bergue (2010)
Aversão ao conflito e a incerteza	Não participação em situações de confronto. Resolução de conflitos pela intermediação. Processos e realização são mais relevantes que a realização. Ênfase na competição 'cooperativa' ou mediada.	Oliveira e Machado da Silva (2001) Bergue (2010)
Flexibilidade (jeitinho)	'Jeitinho brasileiro' de resolver problemas. Agilidade para se ajustar às mudanças do ambiente. Criatividade. Adaptabilidade perante novas situações. Improvisação.	Oliveira e Machado da Silva (2001) Bergue (2010) Mota e Caldas (2014)
Impunidade	Não punição dos ineficientes ou transgressores. Não premiação dos mais mercedores. Tolerância para com os que pertencem ao mesmo grupo social. Clima organizacional de baixa motivação e permissividade.	Barros e Prates (1996)
Formalismo	Controle da incerteza por meio de leis e regras. Excessiva dependência de normas e regulamentos. Organizações com elevada formalização e normalização. Maior estabilidade na relação entre líderes e liderados.	Oliveira e Machado da Silva (2001) Bergue (2010)

Fonte: pesquisa direta

Observa-se que cada vez mais as organizações brasileiras estão em busca de uma excelência contínua, porque as práticas gerenciais herdadas do passado perdem espaço em um mundo competitivo que exige padrões globais de eficiência.

Por outra perspectiva, Bergue (2010) analisa as características dos administradores brasileiros, destacando algumas delas:

- Visão imediatista, com priorização do curto prazo;
- Desvalorização do planejamento em geral e do planejamento estratégico em particular;
- Adoção de estruturas organizacionais piramidais, com uma elevada distância hierárquica;
- Adoção de sistemas de tomada de decisão centralizados e autocráticos;
- Uso de sistema de controle episódico, de caráter punitivo;
- Prática de relações interpessoais baseadas na docilidade e no respeito pelo poder constituído;
- Prevalência de um estilo gerencial marcado por grande distância entre discurso e prática;
- Disfarce das formas autoritárias de poder com uma retórica de participação e envolvimento;
- Domínio de uma conduta gerencial sensível à moda e modismos gerenciais.

Estas características, somadas aos traços da cultura brasileira, influenciam de forma acentuada a cultura organizacional das empresas, tanto grandes corporações, como, talvez, mais ainda, as empresas familiares.

### 2.3 Empresa Familiar

Para entender e definir empresa familiar utiliza-se o ensinamento de Tagiuri e Davis (1996, apud MAIA, 2008). De acordo com tais autores, a empresa familiar tem suas origens nas redes de parentesco e por vias pessoais, que com base na confiança mútua são estimuladas a desenvolver um negócio. Encontram-se nestas organizações membros da família que desempenham, simultaneamente, papéis de parentes, proprietários e gestores, ocasionando a existência de uma história em comum e o envolvimento emocional das pessoas. Podemos definir a empresa familiar como propriedade da família, envolvendo seu fundador e demais parentes com objetivo em comum.

Para Gracioso (1998), no que se refere à definição de empresa familiar, diz que a propriedade não é suficiente para definir tais empresas, sendo necessária a existência de uma estrutura gerencial em que a grande parte dos cargos-chave seja preenchida por membros da família proprietária.

Donnelley (1967), por sua vez, classifica como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família por, pelo menos, duas gerações, sendo que desta ligação deve resultar uma influência recíproca.

Garcia (2001), ao seu turno, destaca que em toda empresa familiar deve existir um fundador seguido de herdeiros. Afirma que a sucessão da diretoria deve estar ligada ao fator hereditário e os valores institucionais identificam-se com um sobrenome familiar ou com a figura de um fundador. A cultura da empresa deve ser fortemente influenciada pela cultura da família.

Entendemos que empresa familiar é aquela em que um ou mais membros de uma família exercem controle administrativo por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital. Existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade.

Elementos que compõem a prática de gestão encarregam-se da definição de objetivos, organização de pessoas, controle e andamento das atividades e da avaliação do desempenho da empresa (MAXIMIANO, 2000). Tais elementos assumem as características específicas sintetizadas na Tabela 2.

**Tabela 2 - Caracterização de práticas de gestão.**

Práticas de Gestão	Características
Planejamento	Determinação de objetivos e metas, tomadas de decisão e criação de estratégias.
Organização	Criação de estrutura organizacional, coordenação de atividades, estabelecimento de políticas e processos, alocação de recursos.
Direção	Corresponde à liderança, envolve comunicação, gerência de mudança.
Controle	Comparação de desempenho planejado, ações necessárias para melhorias.

Fonte: Maximiano, 2000



Diante do exposto, podemos concluir que toda empresa familiar é aquela que está ligada a uma família, resultando em uma influência recíproca nos interesses e objetivos de tal família, que surgiu a partir de um ideal ou de uma necessidade de sobrevivência, com objetivo de gerar resultados positivos para seus integrantes.

#### **2.4 Cultura Organizacional, Cultura Brasileira e Empresas Familiares.**

Para o entendimento destes conceitos e elo existente entre eles, é necessário conhecer a cultura da organização. Também é necessário entender sobre sua estrutura, seus relacionamentos, seu histórico, ou seja, como ela funciona. A cultura brasileira tem origem em vários povos e etnias, sendo que suas influências nas empresas familiares podem ser observadas no estilo de administrar, nos relacionamentos, na estrutura, etc.

Quando uma organização nasce, ela adquire seus traços em estágios (ZACCARELLI, 2000). Entretanto, não há como deixar de notar a influência dos valores do fundador como norteadores dos valores, crenças e artefatos (SCHEIN, 2009) praticados e aceitos no contexto organizacional, ou seja, sua cultura.

Isto se torna mais relevante em se tratando de uma empresa familiar, visto que, provavelmente, os valores e traços por ela praticados terão estreita afinidade com os valores e traços de seu fundador.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa de cunho exploratório, pois possibilita a aquisição de conhecimento através da percepção de um problema. Pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o desenvolvimento, esclarecimento e modificação de conceitos e ideias, tendo em vista formular problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Entre todos os tipos de pesquisa, estas são as menos rígidas. Costumeiramente envolvem levantamento bibliográfico e documental, além de entrevistas não padronizadas. Possuem um caráter mais qualitativo, já que procedimentos com amostras e técnicas quantitativas de coleta não são habitualmente aplicados. São desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, sobre um determinado fato (GIL, 1999).

A pesquisa classifica-se do ponto de vista dos procedimentos técnicos como estudo de caso, já que este trabalho visa identificar a existência de traços da cultura brasileira dentro de uma organização. “O estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência” (GIL, 1999, p. 73).

Procedemos à coleta de informações com gestor/proprietário e funcionários do Jornal Tradição Regional. Esta instituição foi escolhida por apresentar um perfil de empresa familiar.

Para a coleta das informações foram realizadas entrevistas semiestruturadas, sendo entrevistados um gestor/proprietário e dois funcionários.

A entrevista semiestruturada possui pouco grau de estruturação, sendo guiada por uma relação de questões de interesse a serem exploradas pelo pesquisador ao longo de seu desenvolvimento, sendo estruturada por pautas (GIL, 1999).

A escolha dos entrevistados caracteriza uma amostra probabilística por conveniência que, de acordo com Gil (1999), é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador

seleciona os elementos que tem acesso admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo.

Visto que muitas vezes os conceitos relacionados com os traços da cultura brasileira são praticados pelos membros da organização, mas seu conceito teórico não é conhecido pelos mesmos, foi elaborado um quadro-explicativo com os conceitos relacionados aos traços da cultura brasileira, o qual serviu de base para explicá-los aos entrevistados durante a realização das entrevistas.

Foi aplicada a técnica de análise de conteúdo no exame das entrevistas (BARDIN, 2011), a qual consiste em três etapas: a primeira é a pré-análise e a organização do material; a segunda é a descrição analítica, quando o material pré-analisado é submetido a um estudo aprofundado que se orienta pelas hipóteses e pelo referencial teórico; e a terceira etapa é a interpretação do referencial, ocasião em que são tratados os resultados explicitando as conclusões obtidas.

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS**

Neste tópico, será relatada a análise dos dados coletados, tendo como base a fundamentação teórica e os procedimentos metodológicos estabelecidos. Primeiramente será exposta a caracterização da organização estudada e, posteriormente, a análise das entrevistas.

##### **4.1 Caracterização da Organização Estudada**

A ideia de criar o Jornal Tradição Regional surgiu da iniciativa de Adilson Cruz, quando atuava na Prefeitura do Município de Morro Redondo/RS, onde trabalhou por sete anos na assessoria de comunicação social. Nesta época, percebeu a dificuldade do município em fazer chegar à comunidade as notícias dos projetos de desenvolvimento. Também notou que a imprensa do município de Pelotas (município mãe) não divulgava as matérias enviadas. Assim, observando a dificuldade dos outros municípios menores da região quanto ao espaço na mídia, optou por colocar em prática um projeto de jornal que tinha como objetivo integrar tais municípios menores, que tratasse das comunidades do interior, dando-lhes maior visibilidade, possibilitando maior integração aos demais locais. Com a criação do noticioso, apenas três municípios eram abrangidos, quais sejam: Morro Redondo, Canguçu e Capão do Leão. Gradualmente o impresso foi crescendo, hoje englobando doze municípios na cobertura.

O Jornal tem como lema “o elo da notícia até você”. Atua como veículo de comunicação de massa, prestando informações da região e divulgando as potencialidades das comunidades, criando uma alternativa de conhecimento econômico, político e social. Tem sede no município de Pelotas/RS, fundado em dois de junho de dois mil e seis, tendo Adilson Kems Cruz como jornalista responsável e diretor geral. Em sua equipe, na gerência, Natalia Cruz, sua irmã. O do quadro funcional na sede é composto por oito pessoas, incluso os gestores, além de contar com representantes e correspondentes nas localidades de abrangência.

O Jornal é editado semanalmente e a impressão é terceirizada, sendo distribuído semanalmente, às sextas-feiras, com tiragem de catorze mil exemplares. Como já mencionado, abrange doze municípios, a saber: Arroio do Padre, Canguçu, Capão do Leão, Cerrito, Jaguarão, Morro Redondo, Pedro Osório, Pelotas, Pinheiro Machado, Piratini, São Lourenço do Sul e Turuçu. Desta tiragem semanal, aproximadamente três mil exemplares são distribuídos por parcerias com cooperativa, instituições de classe e outros. Desta forma, o veículo de notícias se faz presente nas áreas rurais da maioria dos municípios, chegando a





categorias profissionais variadas. Sendo um jornal semanal, com a tiragem atual, todas as sextas-feiras é líder na região como noticioso impresso.

O projeto de crescimento do Jornal prevê o aumento da sua abrangência para todos os municípios da zona sul, ampliando a frequência de distribuição e a tiragem semanal. Também faz parte o crescimento na web, através do uso novas tecnologias, com aquisição de equipamentos e espaço em satélite, os quais irão permitir geração de conteúdos jornalísticos ao vivo de qualquer local de abrangência, sendo estes previamente anunciados no site. O jornal está presente na web pelo endereço <[www.jornaltradicao.com.br](http://www.jornaltradicao.com.br)>, com notícias atualizadas diariamente. Pode ser encontrado, ainda, nas mídias sociais. É de se destacar a manutenção de parcerias com emissoras de rádio e televisão. O Jornal é órgão oficial para publicações legais e tem como seus principais clientes a cooperativa Danby Cosulati, o Atacado Krolow, as concessionárias de veículos Panambra, Chery, Uvel, Satte Alam, Savarauto, SavarSud e HMB Gala, além da maioria das prefeituras dos municípios de abrangência.

#### **4.2 Análise das Entrevistas**

Foram entrevistados o gestor e dois funcionários do Jornal Tradição Regional, cujo perfil de cada um segue descrito. O Gestor tem trinta e sete anos, é do sexo masculino, graduado em Comunicação Social, na área de Jornalismo, ocupa o cargo de diretor geral, tem nove anos de atividade na empresa. O funcionário um tem 26 anos, é do sexo feminino, graduada em Administração de Empresas, ocupa o cargo de gerente e está na empresa há seis anos. O funcionário dois tem 24 anos, é graduado em Jornalismo, ocupa o cargo de jornalista e está na empresa há um ano.

Dentre os traços da cultura brasileira questionados aos entrevistados, descrevemos o que dizem os autores confrontando com as respostas e manifestando algumas opiniões:

No traço denominado concentração de poder e paternalismo, em que Bergue (2010) descreve como sendo algumas das características o estilo de liderança democrático e a autoridade é vista como forma de estabelecer e manter a ordem, foi observado, dentre os estilos supracitados, que o gestor se manifesta como líder democrático na sua predominância, ou seja, delega poderes e funções e é receptivo a novas ideias. Por vezes é liberal e raramente é autocrático. Os dois funcionários descrevem o gestor como um líder democrático, onde um diz que existe facilidade para expor novas ideias enquanto que o outro diz que há liberdade de opiniões. Observamos que, por ser uma empresa familiar de poucos colaboradores diretos, o gestor acaba sendo, também, um líder paternalista.

Os autores Oliveira e Machado da Silva (2001), Bergue (2010) e Mota e Caldas (2014) destacam o personalismo e lealdade às pessoas, cuja ênfase está baseada nas relações pessoais, na interligação entre os grupos e na importância de pertencimento a um grupo, onde a informação e a comunicação seguem os canais da lealdade. Dentre as práticas desenvolvidas que estimulam o desenvolvimento interpessoal entre os funcionários e entre funcionários e seus chefes, obtivemos como respostas, práticas que destacam uma relação de proximidade, traduzida nas reuniões semanais e confraternização de aniversários. Destaca ainda o gestor os momentos de reflexão e vídeos motivacionais que são repassados ocasionalmente aos funcionários. Um funcionário relatou a confraternização do aniversário do jornal e importância da convivência nos horários de intervalo como estratégias de aproximar o grupo. Outro apontou como relevante a confraternização de fim de ano, a qual conta com a participação dos colaboradores de outros municípios. Notamos que o gestor é um líder carismático, o que ficou evidenciado também pelos funcionários entrevistados.

Outra característica diz respeito ao estilo brasileiro de liderança, postura de expectador (protecionismo), citada por Oliveira e Machado da Silva (2001) e Bergue (2010), que a definem como sendo o medo da mudança, transferência de responsabilidade e reduzido espírito de iniciativa. No questionamento quanto à participação nas decisões do jornal, o gestor traduz como compartilhadas com a gerente (sua irmã). A funcionária, por seu turno, afirma que participa em conjunto com o Diretor Geral. Questionado exclusivamente o gestor se os funcionários aguardam instruções para agir ou se são proativos, a resposta foi de que na maioria das vezes aguardam ordens. E aos funcionários, quanto perguntados se são proativos, uma resposta foi afirmativa e outra negativa, o que reforça o traço de postura de espectador (OLIVEIRA e MACHADO DA SILVA, 2001; BERGUE, 2010). Ainda foi indagado ao gestor se, após serem dadas as ordens, eles as questionam. Como resposta obtivemos que muitas vezes sim. Feito o mesmo questionamento aos funcionários, um respondeu que sim e outro que se for necessário, sim. Observamos que o gestor permite que todos colaboradores manifestem suas ideias, contribuindo assim positivamente para o desenvolvimento da instituição.

Analisando o traço denominado aversão ao conflito e a incerteza, citado por Oliveira e Machado da Silva (2001) e Bergue (2010) e que se caracteriza por resolução de conflitos através da intermediação e a não participação em situações de confronto, dentre outras, obteve-se os seguintes resultados. Feito o questionamento acerca da existência de conflitos dentro da organização e como eles são administrados, a resposta do gestor foi de que não há conflitos, justificando que isto muitas vezes ocorre pela falta de conhecimento do que fazer. Um dos entrevistados expôs que dentro da organização não há atritos, alertando que estes podem existir entre o assinante e jornal, quando ocorrem falhas de ordem técnica. Neste caso, o conflito se resolve com diálogo. O outro, por sua vez, respondeu afirmativamente sobre a existência de conflitos, aduzindo que sempre existe discordância de ideias. Entendemos que discordância de ideias não quer dizer conflito, mas apenas manifestação de opinião.

No tocante ao traço denominado flexibilidade (jeitinho brasileiro), descrito pelos autores Oliveira e Machado da Silva (2001), Bergue (2010) e Mota e Caldas (2014), cujas definições principais são agilidade para se ajustar ao ambiente, improvisação e o jeito brasileiro de resolver problemas, coletaram-se os dados a seguir. Comentamos que no Brasil, muitas vezes, as empresas usam certas práticas não tão corretas visando a sua sobrevivência. Diante deste contexto, em relação ao famoso “jeitinho brasileiro” de resolver problemas, foi perguntado aos entrevistados qual o nível de criatividade e adaptação da organização para se ajustar as mudanças do ambiente/organização. A resposta do gestor foi que a organização não faz uso do “jeitinho brasileiro”, adota os procedimentos e condutas corretas, baseado nas normas explícitas e implícitas. Dentre os funcionários, um respondeu que não faz uso, afirmando que a empresa se desenvolve pelo trabalho, dedicação, organização e planejamento; outro respondeu que existem tentativas para se publicar matérias de interesse externo. No entanto, é preciso aprender a lidar com isto, ser criativo, ter paciência e filtrar o que deve ser divulgado. Observamos que, por se tratar de um veículo de comunicação, a credibilidade é fundamental e, como tal, só pode ser mantida com transparência, ética e profissionalismo.

No estudo do traço impunidade, conforme os autores Barros e Prates (1996), cujas definições são não punição dos ineficientes ou transgressores e tolerância para com os que pertencem ao mesmo grupo social, dentre outras, foram feitos quatro questionamentos: Na questão sobre a avaliação de desempenho o gestor afirmou que sim, conforme as metas são atingidas é concedida uma bonificação; um funcionário afirmou que sim, conforme regramento, o outro acredita que seja feito, mas não é formal. O segundo questionamento diz



respeito à forma como são tratadas as transgressões dos funcionários, ao que o gestor respondeu que estas questões são tratadas com diálogo, se necessário uma atitude ou medida é tomada. Os funcionários responderam que a alternativa primeira é o diálogo, seguido do cumprimento do regramento. O terceiro questionamento trata da existência de algum tipo de premiação ou distinção de mérito, sendo a resposta do gestor e de um funcionário afirmativo, o outro funcionário afirma que de um modo geral não, somente quando é exigido mais do profissional então recebe uma bonificação. O quarto questionamento trata da existência ou não de práticas administrativas que promovam a motivação dos funcionários e quais seriam. O gestor responde positivamente e que as práticas seriam a remuneração, aliada à liberdade dentro da organização. Um funcionário destaca como fator motivacional a mensagem positiva ou vídeos e o outro afirma não ter nenhuma prática específica para isto. Entendemos que existe uma avaliação de desempenho de modo informal, que as transgressões são tratadas com diálogo, que a premiação existe através de recompensa financeira e que, de um modo geral, existem práticas motivacionais.

Concluiu-se a análise de entrevistas com o traço formalismo, citado pelos autores Oliveira e Machado da Silva (2001) e Bergue (2010). Tal traço é caracterizado por excessiva dependência de normas e regulamentos e organizações com elevada formalização e normalização. Foi questionado se a empresa adota regras e normas a fim de condicionar o comportamento de seus funcionários e quais seriam. O gestor respondeu afirmativamente, mas que as regras são aplicadas de forma moderada. Os funcionários concordam com o gestor, sendo que é apresentado o termo de conduta com regras a serem seguidas por ocasião da admissão. No ponto de vista de um funcionário, tal regramento é o principal fator da existência do respeito entre colegas, com compromissos a serem seguidos dentro do cronograma. Foi fruto de nossa observação a existência, na empresa, de um código de conduta com regras e normas bem definidas, as quais são transmitidas aos colaboradores no momento da admissão.

## **5 CONCLUSÕES**

O objetivo deste trabalho foi pesquisar os pontos de vista e opiniões de vários autores sobre definições a respeito de cultura organizacional: o que é como se manifesta e como é transmitida entre as gerações; bem como os traços da cultura brasileira: o que é como influencia as organizações e quais os traços predominantes; por fim, a empresa familiar: o que são como se organizam e como funciona a sua estrutura. Sendo estas definições confrontadas através de entrevistas semiestruturadas, onde foram identificados os traços da cultura brasileira mais evidentes e presentes na organização estudada.

Dentre os traços observados, segundo a análise das entrevistas, os que mais bem identificam a organização são o personalismo e lealdade às pessoas, onde o poder de influência do fundador sobre os demais integrantes se reflete na cultura organizacional. Em contrapartida, também existe a lealdade dos colaboradores para com a empresa, pois estes são valorizados por serem profissionais competentes e por apresentarem serviços de alta qualidade.

Pelo fato de ser uma empresa pequena e contar com um quadro funcional enxuto, foi possível observar um bom relacionamento entre gestores e funcionários. Também se constatou lealdade, caráter e ética, que são fatores importantes para se estabelecer um ambiente agradável para se trabalhar. É realizada semanalmente uma reunião de pauta, onde são tratados os assuntos relativos à publicação da edição atual e a projeção da seguinte. Nestas



reuniões, os colaboradores tem espaço para expor suas ideias e opiniões, de modo que tudo é definido com clareza, diálogo e objetividade.

Nota-se, ainda, que a forma do gestor administrar faz com que cada colaborador se sinta pertencente a um grupo coeso.

A administração exercida pelo gestor foi considerada carismática, sendo esta uma qualidade notável e importante para o exercício da sua função. O estilo de liderança predominante é o democrático, pois as questões em pauta são debatidas pela equipe, que quando necessário, busca aconselhamento junto ao gestor. Em algumas situações é admitida a liderança liberal, ou seja, minimizando a sua participação em algumas decisões. Em casos excepcionais exerce a liderança autocrática, onde o próprio gestor determina as providências, na medida em que se tornam necessárias.

O outro traço presente na empresa é a aversão ao conflito e a incerteza. Em relação à aversão ao conflito, pelas práticas adotadas em reuniões de pauta semanalmente, cabe a um colaborador trazer vídeos ou mensagens motivacionais que agreguem a equipe. Outra prática aplicada são as confraternizações (aniversários dos funcionários, gestor, aniversário do jornal e festa de final de ano), onde todos concordam que isto é positivo, que fortalece os laços afetivos e que corrobora para evitar conflitos e ou atritos internos.

No concernente a aversão à incerteza, notou-se que as práticas de gestão adotadas pela empresa são caracterizadas pelo uso do planejamento, organização, direção e controle. O jornal também faz uso do planejamento estratégico, que é o processo de elaboração da estratégia na qual se define a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas (MAXIMIANO, 2006).

## **REFERÊNCIAS**

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3.ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BOSI, Alfredo. **Dialética da Colonização**. 3.ed. São Paulo: Cia. Das Letras, 1992.

BRENNER, Eliana de Moraes; JESUS, Dalena M.N. de. **Manual de Planejamento e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DONNELLEY, Robert. A Empresa Familiar. **Revista de Administração de Empresas**. Jun/1967.

FISCOLEGIS. **Avanços no Microempreendedorismo**. Disponível em: <<http://www.netlegis.com.br>>. Acesso em: 05 mai. 2015.

FURASTÉ, Pedro A. **Normas Técnicas Para o Trabalho Científico**. 17.ed. Porto Alegre: Dactilo Plus, 2015.



GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das Famílias Empresarias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas na Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRACIOSO, Fernando. Ascensão, Declínio e Queda da Empresa Familiar Brasileira. **Revista Marketing**, n. 301, fev. 1998, p.43-47.

MAIA, Tatiane Silva Tavares. **Traços Culturais e Impactos na Gestão: o Caso de uma Empresa Familiar**. In: Convibra – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2008, Niterói. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/2008/artigos/228\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2008/artigos/228_0.pdf)>. Acesso em: 09 abr. 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MENDES, Jeronimo. **O Que É Cultura Organizacional?**, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/oque-e-cultura-organizacional/46093/>>. Acesso em: 07 jun. 2015.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Patrícia Tendolini.; SILVA, Clóvis L. Machado da. **Características Culturais Nacionais em Organizações Industriais do Setor Alimentício Paranaense. Organizações e Sociedade**. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v8n22/02.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2015.

**Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 50, n° 2, 2010, p.248-249.

SCHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Kalina Vanderlei; SILVA, Maciel Henrique. **Dicionário de Conceitos Históricos**. 2.ed. São Paulo: Contexto, 2006.

TAHARA, Mizuyho. **Mídia**. São Paulo: Global, 1987.

ZACCARELLI, Sergio Baptista. **Estratégias e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.