

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS**

RODRIGO CARNEIRO VIEIRA

**TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA E A GESTÃO EM
MICROEMPRESAS**

**VITÓRIA
2013**

RODRIGO CARNEIRO VIEIRA

**TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA E A GESTÃO EM
MICROEMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Administração, Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Nível Acadêmico.

Orientador: Prof. Dr. Fabio Gomes.

VITÓRIA

2013

RODRIGO CARNEIRO VIEIRA

**TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA E A GESTÃO EM
MICROEMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Administração, Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Nível Acadêmico.

Avaliado em _____, de outubro de 2013.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Fabio Gomes

**Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)
Orientador**

Prof. Dr. Convidado

Prof. Dr. Convidado

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por permitir mais esta realização possível em minha vida. A minha querida mãe pelo incentivo e ajuda nos momentos de dificuldade durante a realização deste trabalho, aos amigos queridos da turma da FUCAPE que me auxiliaram em todo o caminho até aqui.

Ao professor César Tureta, que a princípio como orientador dedicou o seu tempo e empenho junto a este projeto e, ao professor Fabio Gomes que aceitou prontamente ser meu orientador para terminarmos este trabalho.

E a todos os colaboradores da FUCAPE meu muito obrigado.

RESUMO

Os trabalhos sobre cultura organizacional, bem como os modelos de gestão e administração desenhados a partir da influência dos traços culturais brasileiros têm se concentrado em grandes empresas, deixando de lado um tipo de organização, que na maioria das vezes, tem sua base na família e que possui grande relevância na economia do país, a microempresa. Esse trabalho tenta, sob a luz do modelo de Tanure (2003), reconhecer os traços culturais brasileiros, bem como entender sua influência sobre a gestão dessas organizações. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória sobre os traços da cultura organizacional brasileira presentes nessas organizações. Os resultados indicam que a forma de administração utilizada por esses empresários é instintiva, pautadas em suas experiências sociais e valores herdados, evidenciando pouco nível de instrução gerencial e processos administrativos. Conclui-se que a falta de profissionalização da gestão da microempresa, sua estrutura simples e a proximidade das relações patrão/empregado facilitam uma maior flexibilização das normas e procedimentos dentro da microempresa, sendo mais evidentes os traços da cultura brasileira.

Palavras-chaves: cultura organizacional, cultura brasileira, cultura nacional, microempresas.

ABSTRACT

The research about organizational culture, as well as the management models developed based on the influence of Brazilian cultural characteristics have been concentrated in large companies, leaving aside another type of organization, the micro-companies, which most of the time is family based and is also of great importance for the Brazilian economy. This research, with the support of the Tanure(2003) model, attempts to recognize the Brazilian cultural characteristics as well as to understand its influence about the management of these organizations. In order to do so, an exploratory research about the characteristics of organizational culture identified in these organizations has been carried out . The results point out to the prevalence of an instinctive way of managing business, resulting from past social experiences and inherited values and showing little formal knowledge of business and process management. The lack of professionalization in the management of micro-companies, its simple structure and the closeness of the relation between owner/employee facilitate the flexibility of rules and procedures within the micro-companies, showing an stronger trace of the Brazilian culture.

Keywords: organizational culture, Brazilian culture, national culture, micro-companies.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	7
1.2 OBJETIVO.....	8
1.3 JUSTIFICATIVA.....	8
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 CULTURA NACIONAL E CULTURA BRASILEIRA	10
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
2.3 MICRO EMPRESA	27
2.4 SISTEMA DE AÇÃO CULTURAL BRASILEIRO.....	31
3 METODOLOGIA.....	39
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	41
4.1 PODER.....	41
4.2 RELAÇÕES PESSOAIS.....	43
4.2.1 Contratação	45
4.2.2 Soluções de Problemas	46
4.3 FLEXIBILIDADE.....	47
5 DISCUSSÃO	50
6 CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
APÊNDICE I – ROTEIRO ORIENTADOR DA ENTREVISTA	59

1 INTRODUÇÃO

As microempresas constituem uma grande parcela das empresas brasileiras, o que garante a elas um lugar de destaque na economia do país e torna relevante o aprofundamento dos estudos a respeito da sua gestão. Apesar de essas empresas atuarem em diversos ramos (comércio, indústria e serviços), elas possuem características semelhantes, tais como a forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios (IBGE, 2001).

Dessa forma, a vida organizacional da micro e pequena empresa mantém um estreito vínculo com a vida física dos proprietários, não se distinguindo principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física de jurídica (IBGE, 2001). Com essa proximidade, as raízes e os valores culturais dos empresários podem influenciar a dinâmica da gestão dessas pequenas e médias empresas (LUCZAK; MOHAN-NEILL; HILLS, 2010). Segundo os estudos de Hofstede (1985), existem sistemas de valores predominantes em uma organização que fazem parte da sua cultura organizacional, e esses sistemas de valores eles mostram traços da cultura nacional do fundador ou dos líderes da organização.

Hofstede (1984, 1985), descrevem os componentes das culturas nacionais e como são criados os sistemas de valores transmitidos de pais para os filhos, a interação entre valores nacionais e organizacionais e a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional. A cultura pode ser ainda uma grande aliada e um fator chave para a competitividade em empresas familiares (VALLEJO-MARTOS, 2011) e pode influenciar a liderança e o poder nas organizações (SANTOS, 2010).

No âmbito das micro e pequenas empresas, os estudos têm-se concentrado em sua maioria, em áreas como estratégia, desempenho e competitividade, como

podemos ver nos estudos de Gimenez (1998), que descreve as estruturas adotadas por dirigentes de pequenas empresas na administração estratégica de seus negócios. Lima e Zoschke (2007), por sua vez, tratam da participação das relações interpessoais dos dirigentes para a formação de uma gestão estratégica. Já Néto e Teixeira (2011) relacionam o grau da inovação com a competitividade e mortalidade das micro e pequenas empresas. Porém, pouco se tem estudado sobre a lacuna que envolve a dinâmica, e o que influencia a cultura organizacional das micro e pequenas empresas.

Alguns estudos feitos em organizações tipicamente brasileiras (VERGARA; MORAES; PALMEIRA; COSTA, 1997) mostram organizações não privadas que mesmo sem uma estrutura formal conseguem desenvolver um trabalho competente e eficaz, e eles destacam que é possível evidenciar os traços culturais brasileiros se manifestarem de forma mais livre. Os autores relatam as observações de um grupo de torcida organizada e de um barracão de escola de samba, organizações populares tipicamente brasileiras, que em sua administração não possuem estruturas organizacionais formalizadas. Nelas, as relações pessoais permeiam e dominam como forma de administrar, e as redes relacionais formadas são responsáveis pela gestão, manutenção e funcionamento da organização. Nas microempresas temos características que se aproximam dessas organizações tipicamente brasileiras citadas pelos autores acima, sendo necessário então, entender, no contexto de empresas privadas, como esses traços da cultura brasileira atuam na sua administração e na tomada de decisão de seus gestores.

Diante de muitos estudos ora realizados (HOFSTEDE, 1980, 1984, 1985; TROMPENAARS, 1994; PRESTE MOTTA E CALDAS, 1997; TANURE E DUARTE, 2005), fica evidente a influência da cultura nacional sobre a gestão das

organizações, porém os trabalhos de pesquisa têm-se concentrado em sua maioria em grandes corporações, influenciados pelo grande número de fusões e multinacionais que se distribuíram por todo o mundo; todavia essas teorias administrativas e esses modelos de gestão desenvolvidos não auxiliam a compreensão nem tão pouco refletem a realidade organizacional das micro e pequenas empresas brasileiras. A importação de modelos organizacionais de outros países, não considera as características culturais específicas do Brasil, e tem enfrentado dificuldades em sua adesão e implantação (MACÊDO, 2002).

Trompenaars (1994), destaca essas diversidades culturais dos países e como elas afetam os processos de negociação e gerenciamento. O fato é que a maioria das empresas de grande porte ou multinacionais geralmente contam com um corpo administrativo profissional, e há uma gestão especializada de maneira a majorar ou diminuir os efeitos da cultura de forma benéfica à organização. Devido a isso, observamos a pouca quantidade de trabalhos relacionados com micro e pequenas empresas, as quais geralmente são de âmbito familiar, de capital concentrado e com pouca instrução gerencial (POST, 1994) e que, por isso, podem sofrer uma maior influência da cultura nacional.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Podemos notar na literatura que a grande maioria dos estudos sobre cultura nacional e cultura organizacional, bem como os modelos administrativos desenvolvidos têm como foco grandes corporações e multinacionais, influenciados pelas fusões milionárias e pelas instalações de subsidiárias de outros países.

Por ser este o contexto observado, fica clara a carência de estudos direcionados a microempresas que possuem um laço mais próximo com seus

fundadores, com características de empresas familiares, nas quais geralmente há pouca instrução gerencial, e suas estruturas simples podem mais facilmente ser influenciadas por traços da cultura aprendida no dia a dia e herdada de pais, avós, relacionamentos sociais, entre outros e, por esses motivos, sofrem uma maior influência dos traços culturais brasileiros em sua gestão.

Partindo desses pressupostos, podemos indagar:

Como os traços da cultura brasileira influenciam a cultura organizacional da microempresa?

1.2 OBJETIVO

Analisar a influência dos traços da cultura brasileira sobre a cultura organizacional e a gestão em microempresas capixabas.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Brasil tem experimentado nos últimos anos um grande crescimento do número de empreendedores, com início na década de 90. Logo depois ganhou mais vigor com a implementação da lei da microempresa em 2007 e a do microempreendedor individual em 2008. Aproximadamente 600mil novos negócios são registrados anualmente, e os registros de empreendedores individuais já somam mais de 1,5 milhões (DIEESE, 2011).

Segundo o Global Entrepreneurship Monitor (GEM), o Brasil possui uma das maiores Taxas de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA). A TEA é a proporção de pessoas na faixa etária entre 18 e 64 anos envolvidas em atividades empreendedoras na condição de empreendedores de negócios nascentes ou novos

negócios, ou seja, com menos de 42 (quarenta e dois) meses de existência (GEM, 2010). Em 2010 a TEA no Brasil atingiu 17,5%. Vale nota que para Barros e Pereira (2008) o empreendedorismo e os pequenos negócios são unanimemente vistos como benéficos para a vida econômica e social de países e regiões.

Dados do MTE/RAIS, contidos no Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (DIEESE, 2011), destacam que micro e pequenas empresas do setor de comércio e serviços representam hoje aproximadamente 98,9% do número de estabelecimentos com e sem empregados, respondendo em 2010 por 51,6% dos empregos diretos no Brasil. Os estudos apontam para a importância das MPE'S (Micro e pequenas empresas) para a economia brasileira e a sua relevância no auxílio a médias e grandes empresas nos empreendimentos. Elas geram concorrência e estimulam o desenvolvimento econômico do país, contribuem ainda na geração de empregos, arrecadação, produzem e prestam serviços necessários à população.

Diante desses dados que evidenciam a importância deste grupo de empresas na economia brasileira, fica o desejo de estudar sistematicamente o construto cultura nacional ainda pouco explorado no universo das microempresas brasileiras, observando e analisando qual é a influência dos traços da cultura brasileira sobre a cultura organizacional da mesma, e como isso reflete em sua gestão. Espera-se aprofundar os estudos sobre o tema, em um tipo de organização que corresponde a 93,5%, das empresas formais no país e empregam 24% da força de trabalho — dados do MTE/RAIS contidos no Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (DIEESE, 2011) —, para ajudar a suprir a necessidade de estudos existentes sobre o fenômeno associado à sua gestão, de modo a oferecer entendimento sobre os elementos e parâmetros culturais brasileiros que a influenciam. Assim, pode-se

avancar no conhecimento do fenômeno e ajudar a elucidar um pouco mais do tema cultura organizacional desse tipo de empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA NACIONAL E CULTURA BRASILEIRA

Uma nação segundo Hall (2006), não é simplesmente uma entidade política, mas também algo que provoca sentimentos e significados, ela é “*um sistema de representação cultural*”, ou seja, as pessoas participam da ideia da nação tal como representada em sua cultura nacional. Ele explica que, independente das diferenças de seus membros em termos de classe, gênero ou raça, a cultura nacional tenta unir todos em torno de uma identidade nacional, para representá-los como pertencentes a uma grande família nacional. Hall atribui que o próprio fato de projetarmos “nós próprios” nessas identidades culturais, contribui para que absorvamos seus significados e valores, tornando-os “parte de nós”. Na visão de Bhabha (2005), mesmo em indivíduos juntos em um mesmo local, seja em uma sociedade, região, organizações ou países, suas percepções de valores podem ser diferentes, ou seja, não há uma sociedade com uma identidade harmônica.

Autores como Hall (2006) e Castells (2002), explicam que a identidade nacional é formada pela articulação de jogos de poder e de sua contrastividade, devido à grande diversidade da sua composição, e, essa identidade coletiva é determinada pelo conteúdo simbólico e seus significados para aqueles que dela se aproximam ou se excluem. Hall (2006, p.48) ainda argumenta que “as identidades nacionais não são coisas com as quais nós nascemos, mas são formadas e transformadas no interior da representação.” Castells (2002, p.69), define nações

como *“comunidades culturais construídas nas mentes e memórias coletivas das pessoas por meio de uma história e de projetos políticos compartilhados”*.

Cada cultura tem sua própria forma de classificar o mundo, oportunizando meios de dar sentido e significado aos indivíduos, sempre nos classificando entre nós e eles. A cultura e a identidade estão intrinsicamente relacionadas, ao passo que a identidade de cada um é desenhada, socialmente, pelas influências culturais e pela comunicação (RONCHI, 2012).

Nesse sentido Trompenaars (1994, p. 21), exemplifica o significado da cultura.

Um peixe só descobre a necessidade de água quando está fora dela. Nossa cultura é como a água para o peixe. Vivemos e respiramos por meio dela. O que uma cultura considera essencial, por exemplo, um determinado nível de riqueza material, pode não ser tão vital para outras culturas.

É relevante a importância da influência da cultura, seja ela nacional ou regional, sobre a cultura das organizações e, em consequência, sobre os fracassos e sucessos dos programas organizacionais e implantações de métodos de gestão (RONCHI, 2012). Motta e Caldas (1997) reforçam que entre os fatores principais que diferenciam a cultura de uma empresa da cultura de outra talvez o mais importante seja a cultura nacional. “Os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional.” (Motta e Caldas, 1997, p.19). Segundo os autores, é impossível estudar a cultura de uma empresa sem antes estudar a cultura ou as culturas dessa sociedade.

Hofstede (1991) também afirma ainda nesta linha que é impossível compreender a cultura de uma organização sem antes conhecer o contexto na qual ela se insere. Freitas (1997) ainda ratifica que há uma considerável influência da

cultura nacional sobre os processos de gestão, principalmente os importados, no tocante ao seu sucesso ou fracasso. O autor afirma também que muitas organizações têm descoberto novas estratégias e práticas gerenciais, mas não podem implementá-las por requererem crenças e valores diferentes daqueles pertencentes à organização. Com isso, o reconhecimento de que cada vez mais o sucesso não depende apenas de mudanças na estrutura da organização, mas também nas mudanças de atitude e percepções dos indivíduos (FREITAS, Alexandre, 1997). Ainda neste raciocínio, Trompenaars (1994) fala sobre as diversidades culturais existentes e as formas de inter-relações entre diversas culturas de vários países e relata como essas diferenças afetam os processos de negociação e gerenciamento. O autor ainda conclui não existir uma melhor forma de gerenciamento (referindo-se aos processos importados de sucesso para serem replicados em organizações de outros países), pois sempre esbarram na cultura local e acabam frustrando gestores e sendo um fiasco como teorias administrativas bem intencionadas.

Segundo Trompenaars (1994), os gerentes internacionais enfrentam situações complicadas, visto que precisam trabalhar com diferentes premissas como as que vêm de sua cultura de origem, da cultura na qual está trabalhando e da cultura da empresa onde trabalha. Ele destaca que há muitos produtos que se tornaram comuns nos mercados mundiais, mas que é importante considerar o que eles significam para cada pessoa de cada cultura. A essência da cultura para Trompenaars não é o que se apresenta aparentemente visível, mas como determinados grupos de pessoas entendem e interpretam o mundo.

“A cultura nacional tem um impacto profundo nas organizações, com repercussões nos negócios e nos governos.” (HOFSTEDE, 1991, p. 272). Tanure

(2003) conclui que a empresa é um espaço sociocultural, e que a cultura nacional é um dos pilares da cultura organizacional da organização.

No intuito de entender como a cultura nacional pode influenciar as organizações, partimos da ideia de Hofstede (1980, 1985, 1991), o qual em seu trabalho destaca o sistema de valores predominantes em uma nação os quais fazem parte de suas culturas organizacionais. O estudo de Hofstede foi o mais abrangente sobre como os valores de mercado de trabalho são influenciado pela cultura de modo a sugerir quais os tipos de valores nacionais têm provável influência sobre os valores organizacionais, e o que significa essa integração dentro das organizações e grupos de diferentes nacionalidades (HOFSTEDE, 1991).

Hofstede identifica 5 dimensões do que ele chama de sistema de valores nacionais que são: a distância do poder que é a medida na qual os membros de uma sociedade tendem a aceitar que o poder nas instituições e organizações é distribuído de forma desigual, afetando o comportamento dos que detêm menos poder tanto quanto afeta os mais poderosos de uma sociedade. Há a aceitação de uma ordem hierárquica segundo a qual todos possuem o seu próprio lugar, sem haver a necessidade de grandes justificativas; a aversão à incerteza é o em grau que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis com as incertezas e ambiguidades. Esses sentimentos conduzem os membros de uma sociedade para crenças em regras asseguradoras de certeza e manutenção de instituições protetoras da conformidade. Geralmente sociedades com forte aversão à incerteza mantêm códigos rígidos de crenças e comportamentos e são intolerantes em relação a pessoas que se desviem do protocolo ou que tenham ideias diferentes das pregadas pela sociedade; individualismo x coletivismo, o individualismo dá preferência a uma menor junção social dentro do campo profissional, ou seja, cada

um deve cuidar de si mesmo e de seus próprios núcleos familiares, isto é, o interesse do indivíduo prevalece sobre os do grupo. Seguindo em outra direção, o coletivismo prega uma convivência no trabalho, aos moldes da convivência familiar, na qual espera de seus companheiros e parentes lealdade e proteção; formam, assim, um tipo de clã; masculinidade x feminilidade - a masculinidade defende valores como aquisições, heroísmo, afirmações e sucesso material. Em oposição, a feminilidade volta-se para questões sobre relacionamentos, modéstia, cuidado com os fracos, e a qualidade de vida; e orientação de longo prazo versus orientação de curto prazo, esta dimensão é intimamente relacionada às expectativas que os indivíduos de uma sociedade possuem em termos de recompensa e resultado de ações e tarefas realizadas. Em sociedade com orientação a longo prazo, identificam-se determinados comportamentos como perseverança e austeridade, voltados a recompensas futuras; já as sociedades com orientação a curto prazo apoiam-se em atitudes e comportamentos vinculados ao respeito, tradição e obrigações sociais, à manutenção da dignidade, respeito e prestígio (TANURE, 2003).

O conceito de cultura nacional está relacionado diretamente a valores, sentimentos e crenças compartilhados de um grupo de pessoas dentro das fronteiras nacionais ou dos limites regionais, ou seja, “a cultura nacional é definida como valores, crenças e premissas aprendidas desde a infância que diferenciam um grupo de pessoas de um país ou região” (TANURE, 2003, p.17).

No caso do Brasil, é necessário entender que a cultura brasileira é muito rica e complexa, e a quantidade de valores revela um cenário dinâmico e multifacetado de situações e dilemas culturais, tornando muito difícil a sua compreensão e entendimento por um único ponto de vista (PIRES E MACÊDO, 2006). É uma terra

de contrastes, de uma cultura marcada pela heterogeneidade (ALCADIPANI E CRUBELLATE, 2003).

Precisamos entender que a formação da estrutura da sociedade brasileira passou por um profundo processo de exploração, como a retirada de nossas riquezas naturais para serem comercializados com toda a Europa (HOLANDA, 1995). O próprio nome Brasil vem de um produto explorado pelos portugueses o pau-brasil, e dessa forma a metrópole deixou marcada simbolicamente no nome do país a sua exploração (CALLIGARIS, 1993). Motta e Alcadipani (1999) relembram em seu trabalho que o Brasil colônia foi marcado por grandes ciclos econômicos como o ciclo da cana de açúcar, mineração e café, e com forte utilização de mão de obra escrava.

Holanda (1995), em sua obra, destaca um traço importante sobre a cultura brasileira o “homem cordial”. Segundo o autor, a “*cordialidade*” não está relacionada a um ponto positivo ou “boas maneiras”, mas são sim às “expressões legítimas de um fundo emotivo extremamente rico e transbordante” (1995, p. 147), e mesmo com toda a miscigenação das raças no Brasil ainda fica clara uma forma hierarquizada de organização, onde há o predomínio da centralização do poder e por consequência, a obediência.

O “homem cordial” não pressupõe bondade, mas somente o predomínio dos comportamentos de aparência afetiva, inclusive suas manifestações externas, não necessariamente sinceras nem profundas, que se opõem aos ritualismos da polidez. O “homem cordial” é visceralmente inadequado às relações impessoais que decorrem da posição e da função do indivíduo, e não da sua marca pessoal e familiar, das afinidades nascidas na intimidade dos grupos primários. (HOLANDA, 1995, P. 17)

Um dos grandes antropólogos pesquisador da cultura brasileira é Roberto DaMatta que, em seu trabalho, retrata a sociedade brasileira como uma sociedade relacional possuidora de múltiplos eixos ideológicos, como a hierarquia e o

individualismo, sem serem competitivos, mas complementares. Ele expõe que nesse cenário se desenrola o verdadeiro dilema brasileiro — o equilíbrio entre duas unidades sociais básicas: o indivíduo e a pessoa. O autor explica em sua obra que o “*indivíduo*” é o ser anônimo, sem relações e está sujeito às leis universais da sociedade, enquanto a “*pessoa*” é constituída por meio de suas relações sociais. Por pertencer a um grupo, possui credibilidade, e para ela a lei pode ser mais flexível ou abrandada (DAMATTA, 1986, 1997).

Para DaMatta (1997), a casa e a rua são categorias sociológicas que não somente representam espaços geográficos, mas ainda entidades morais, esferas de ação social, províncias éticas e domínios culturais institucionalizados. Universos opostos, no qual a casa é o lugar de decência e pureza, fundado na família, na lealdade, no respeito às normas e na honestidade; já a rua é o lugar da esperteza, da malandragem. O autor salienta que esta diferença entre a casa e a rua nos faz entender melhor os rituais de fuga, as formas brasileiras de corromper, o descaso com as leis, a facilidade de ignorar as regras em vista de um motivo pessoal e a enxergar as diferenças constituídas e a posição de cada indivíduo em uma rede socialmente determinada pelas relações pessoais. Para Motta e Alcadipani (1999), no Brasil os interesses pessoais são tidos como mais importantes do que os do conjunto da sociedade, ocasionando falta de coesão na vida social brasileira. DaMatta, (1997) registra que todo brasileiro sabe e conhece o valor das relações sociais e se utiliza dela como instrumento de solução de problemas ao longo da vida.

Um traço importante que DaMatta (1986) aponta é a “malandragem” — a arte de sobreviver às dificuldades da vida — utilizada como forma de navegação social nacional. Consoante o autor, o malandro seria um profissional do “jeitinho”. Isso

denota um relacionamento complexo e criativo entre o talento pessoal e as leis, e nota-se que na malandragem é comum o uso de “histórias” e “contos do vigário” como recursos pessoais engenhosos para tirar proveito de certas situações, e também valer-se do próprio argumento da lei ou das normas para isso (DAMATTA, 1986).

Motta e Alcadipani (1999) destacam em sua pesquisa que o formalismo seria a relação entre a conduta correta segundo a lei e o que acontece de fato. Embora os transgressores dessa lei não sofram nenhum tipo de punição, consideram que o formalismo está presente na cultura brasileira desde a colônia e é a base do “jeitinho brasileiro”. Segundo os autores, é o meio de alcançar um objetivo apesar das oposições encontradas. E ressaltam que quem propicia essa ação não recebe nenhum ganho financeiro em troca, e isso difere o jeitinho brasileiro da corrupção. Acreditam que nessa relação entre solicitante e concedente existam sentimentos de sedução e poder; quem tenta atingir seu objetivo seduz e quem concede se torna o avaliador da lei podendo permitir ou não a sua realização.

O Jeitinho brasileiro possui muitas raízes nos traços culturais brasileiros e é, em si, uma instituição cultural da sociedade brasileira (MOTTA E ALCADIPANI, 1999). DaMatta (1986) exemplifica o jeitinho como a atitude de alguém que malandramente fica “em cima do muro”, porque é algo honesto, necessário e prático no caso do sistema brasileiro. O pensamento de Motta e Alcadipani (1999) diverge do de DaMatta (1986) com relação ao jeitinho e a malandragem porquanto o jeitinho difere da malandragem na medida em que ela pressupõe que uma pessoa prejudique outra diretamente ou leve vantagem sobre ela. Tal fato não se dá no jeitinho, pois nele se deixa de levar em conta o coletivo, e não se dá o prejuízo direto de um sujeito. O “jeitinho” brasileiro e a expressão “você sabe com quem esta

falando?” são instituições que sinalizam a alma brasileira (BARBOSA, 2001; DAMATTA, 1986, 1997).

Após a revisão de todos os estudos ora expostos é possível destacarmos aqueles que seriam os traços da cultura brasileira os quais essencialmente permeiam as organizações no Brasil: o jeitinho, a distância do poder e hierarquia, a flexibilidade, plasticidade, formalismo e personalismo.

O jeitinho é o comportamento que tenta harmonizar as regras e determinações com as necessidades dos indivíduos na realização de seus objetivos mesmo contra as determinações legais (CHU e WOOD JR., 2008). Segundo os autores, o jeitinho é ambíguo e pode significar uma postura de conformismo com o status injusto e como forma de sobrevivência cotidiana, um recurso de resistência cultural. Na visão de Motta e Alcadipani (1999), o jeitinho brasileiro é o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações contrárias, sejam leis, normas, regras, ordens, etc. Para Tanure (2003), o jeitinho é uma das maneiras encontradas pelo brasileiro para lidar com as grandes distâncias hierárquicas e as incertezas, e nele estão presentes características como a flexibilidade, adaptabilidade e criatividade brasileira. DaMatta (1986), entende que para o brasileiro o jeitinho é uma forma simpática que relaciona o pessoal com o impessoal, e ele é a forma de fazer o país andar. Dessa forma, o jeitinho brasileiro pode ser encarado como uma instituição cultural brasileira que funciona como um mecanismo de controle social socialmente constituído (MOTTA E ALCADIPANI, 1999);

No Brasil, porém, entre o “pode” e o “não pode”, encontramos um “jeito”. Na forma clássica do “jeitinho”, solicita-se precisamente isso: um jeitinho que possa conciliar todos os interesses, criando uma relação aceitável entre o solicitante, o funcionário-autoridade e a lei universal. (DaMatta, 1986, p. 84)

A distância do poder e hierarquia, traço herdado do período colonial baseado nas relações dos senhores e escravos no Brasil marcou profundamente a sociedade local (CHU E WOOD JR., 2008). Na sociedade brasileira existe uma grande valorização do status, e muitos se julgam acima dos outros ou que possuem direitos especiais. A própria expressão popular “Você sabe com quem está falando?” é algo comum de se ouvir em situações de conflito, e demonstra toda carga autoritária e desigualdade de poder (MOTTA, 1996; DAMATTA, 1986; BARROS E PRATES, 1996). Tanure (2004) e Freitas (1997) concordam que as estruturas organizacionais brasileiras são influenciadas por características de concentração de poder e criam uma atmosfera propícia à postura de espectadores. No caso do Brasil, a situação de desigualdade de poder e a forte dependência são harmonizadas pela lealdade às pessoas e ao líder, e é o principal motivo do comprometimento e coesão social é a sedução afetiva (TANURE, 2003);

A flexibilidade na verdade representa uma categoria com duas faces: a adaptabilidade e criatividade (TANURE, 2003). Ela permeia todos os comportamentos nas organizações brasileiras, e refere-se à capacidade de adaptação e criatividade dos indivíduos diante das situações difíceis do dia a dia (BARROS E PRATES, 1996). Em conformidade com os autores, a adaptabilidade é identificada nas empresas com maior dinamismo para se adequarem e se ajustarem as intempéries econômicas do país;

A plasticidade é manifestada pela assimilação fácil de práticas e costumes importados de outros países, revelando a tendência de copiar modelos e conceitos desenvolvidos em outros contextos de gestão em vez dos locais, e sua raiz está no gosto pela miscigenação, no novo e no exótico (CHU e WOOD JR., 2008). Os brasileiros possuem peculiaridades como a facilidade para imitar tudo aquilo que

vem de fora, sendo um estranho em sua própria terra, pois se utilizam de outras formas de vida importadas no seu cotidiano (HOLANDA, 1995);

O personalismo é o traço revelador da importância atribuída ao indivíduo e aos seus interesses em detrimento das pessoas ou do grupo (CHU E WOOD JR., 2008). Os autores concluem que o personalismo “indica o alto grau de confiança depositado na rede de amigos e familiares para a resolução de problemas ou obtenção de privilégios” (2008, p. 974). No Brasil, dá-se mais valor ao seu grupo de pertença do que ao indivíduo propriamente dito, fazendo do seu grupo uma referência forte (BARROS E PRATES, 1996). Um ponto observado por Freitas (1997) é que às vezes pertencer a uma determinada família ou ser amigo de certa pessoa é mais importante que a própria lei. O autor destaca que aqui existe uma relação de paternalismo ao mesmo em que tempo que impõe autoridade, e mostra os sentimentos familiares que aproximam as relações de trabalho com as pessoais;

O formalismo se manifesta nas organizações como uma forma de reduzir riscos, incertezas e ambiguidades, elevando o controle sobre as ações e comportamentos dos indivíduos (CHU E WOOD JR., 2008). Segundo eles, esse traço se faz presente no apego pelas leis e regras e pode gerar divergência “entre o que está escrito e o que é realizado ou entre o que é dito e o que é de fato feito” (2008, p. 974). Uma frase utilizada no Brasil comumente, que retrata o caráter do descaso pela norma escrita em detrimento das manobras para alcançar o objetivo individual, é “isto é só pra inglês ver” (BARROS E PRATES, 1996). Motta e Alcapani (1999) afirmam que essa discrepância, ou seja, o formalismo é a raiz do jeitinho brasileiro, que é usado para “burlar” determinações formais que, se levadas em conta, inviabilizam ou tornam difícil a ação pretendida. Eles ainda explicam que o formalismo ocorre nas sociedades prismáticas, isto é países em desenvolvimento,

devido ao fato de dependerem das difratadas (países desenvolvidos) e serem estimulados a implementar suas estruturas sociais, políticas e econômicas.

A cultura brasileira foi marcada por todos esses traços culturais aqui expostos — originados ainda nas raças formadoras do país (indígenas, portugueses e africanos) e na convergência desses traços ao longo do tempo, os quais definem a maneira de ser do brasileiro (HOLANDA, 1995).

Vários autores têm estudado o reflexo da cultura nacional na cultura das organizações, dentre eles Hofstede (1991), Freitas (1997) , Holanda (1995), Prestes Motta e Caldas (1997), Motta e Alcadipani (1999), Pires e Macêdo (2006), Chu e Wood Jr.(2008), Silva e Fadul (2010), Muzzio (2010), entre outros. No Brasil, os trabalhos desenvolvidos por Betânia Tanure, têm-se destacado no tema, com pesquisas focando a cultura brasileira e suas influências sobre a gestão e desempenho das organizações, bem como o reflexo da cultura nas fusões de empresas internacionais e brasileiras. Em seu trabalho, Tanure (2003) tem exposto alguns traços característicos da cultura brasileira como a concentração do poder, relacionamento pessoal e flexibilidade, e ela os destaca como os grandes traços articuladores do sistema cultural brasileiro.

Os trabalhos vistos se complementam na medida em virtude de cada um expor sua visão de características peculiares do brasileiro traduzidas na cultura brasileira. Este tema constitui um universo muito vasto e complexo que dificilmente será esgotado, pois é dinâmico e as realidades se transformam dia a dia, influenciados por agentes internos e externos. Com isso a vida tanto física quanto organizacional precisa se ajustar de acordo com as necessidades e as novas realidades do momento.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Diversos estudiosos têm colocado a cultura organizacional como um importante aspecto da análise organizacional, sendo relevante na obtenção de parâmetros úteis para uma melhor compreensão do comportamento das organizações (Saraiva, 2002). O termo cultura organizacional ou corporativa foi introduzido na discussão acadêmica por Pettigrew em 1979, logo despertando grande interesse de profissionais e pesquisadores da área empresarial, desenvolvendo, assim, um esforço em prol da compreensão deste fenômeno de real relevância para as organizações (ESTOL E FERREIRA, 2006). Segundo Pettigrew (1979), a cultura organizacional trata-se de um sistema de significados aceitos pelos indivíduos coletivamente, em determinado período de tempo. Já Hofstede (1991, p.210) entende que a cultura organizacional pode ser definida “como a programação mental coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outras”.

Schein (1986), um dos autores que mais se destacam na literatura sobre a cultura organizacional, parte do princípio de que a cultura são todos os pressupostos e crenças básicas compartilhadas por cada indivíduo pertencente à organização, por meio da aceitação e a adoção de artefatos e valores comuns que, mesmo de forma inconsciente, definem a maneira de ser da organização e como ela vê a si própria. Macêdo (2002) acredita em um processo de aculturação, onde o indivíduo absorva valores, crenças e mitos do grupo ou sociedade na qual está inserido, e que isso aconteça de forma tanto objetiva quanto subjetiva, influenciando o indivíduo em suas relações sociais e que podem ser alteradas a partir de experiências em variados grupos ao longo do tempo. “Em outras palavras, a cultura é apreendida e aprendida

mediante processos de socialização, o que se verifica tanto no nível social quanto no nível organizacional” (SARAIVA, 2002, p.191).

Na proposta de Fleury (1989, p.6),

[...] a cultura, é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

De acordo com Schein (1986), a cultura organizacional pode ser aprendida em três diferentes níveis: nível dos artefatos visíveis — constituído pelo ambiente, ou seja, a própria arquitetura, a disposição das salas, a forma como as pessoas se vestem, os seus comportamentos, etc. Segundo o autor esse nível é muito enganador, pois os dados são fáceis de visualizar, mas de difícil interpretação; o nível dos valores são os que conduzem o comportamento das pessoas do grupo, o que explica e prediz os seus atos. São os valores e sentimentos compartilhados sobre o que é certo e errado. Essas manifestações são difíceis de serem observadas diariamente; o nível dos pressupostos inconscientes — aqueles pressupostos que determinam como os indivíduos de um grupo percebem, pensam e sentem. Invisível e difíceis de serem percebidos. À medida que valores são compartilhados pelo grupo, e eles os levam a determinados comportamentos que se mostram adequados à resolução de problemas, e o conhecimento adquirido nessas situações é aprendido pelo grupo e alcança com o tempo um pressuposto inconsciente sobre como as coisas realmente são.

Segundo Tanure (2003), a empresa é um espaço sociocultural e possui a sua dimensão mais profunda pautada nas premissas culturais que dão suporte a suas atitudes e comportamentos em grupo, enquanto a dimensão mais visível não se baseia apenas nos mitos e símbolos, mas também nos ritos e rituais da organização.

Fleury (1993, p.27) expõe sua ideia de cultura organizacional da seguinte forma:

À medida que uma organização se desenvolve no tempo, certos padrões de relações externas e internas, certas formas de resolver os problemas vão se consolidando e tornando difíceis de serem questionadas. As organizações mudam, mas as mudanças são quase sempre limitadas, rotineiras havendo uma tendência à estabilização e manutenção dos valores básicos e relações de poder vigentes.

Fleury (1989) assegura que para construir uma cultura as concepções, normas e valores devem ser repassados de forma palpável aos membros que constituem a organização e, para isso, utiliza-se dos ritos, rituais, artefatos e, gestos. Ela ainda aborda em seu trabalho a possibilidade de gerenciamento da cultura organizacional. Além da possibilidade de se manter a cultura, reforçando os ritos, os rituais e as práticas organizacionais existentes, há também a possibilidade de mudança da mesma. Vale ressaltar que a mudança da cultura organizacional é um processo mais complexo, onde uma crise, uma troca da liderança e ou a inserção de novas políticas organizacionais podem aparecer como um meio facilitador dessa tarefa (FLEURY, 1989).

Shein (1986) também destaca o papel relevante do fundador no desenvolvimento cultural da organização. Ele acredita que no processo de liderar e nas suas formas próprias de resolver problemas da organização os líderes imprimem a sua visão aos outros e também o seu pensamento sobre como a organização deve caminhar, transmitindo tanto explicita como implicitamente as suas concepções e pressupostos para a organização. Freitas (1991) confirma que o papel do fundador no estabelecimento da cultura de uma organização é um tema importante; é um dos assuntos onde há um consenso de opiniões entre os pesquisadores. Ela também argumenta que o próprio fundador é fundido em um sistema moldado por forças que estão além do seu controle individual. “[...] o fundador, por vezes, percebe o

empreendimento como uma extensão de si mesmo...” (ESTOL E FERREIRA, 2006, p. 95). Já para Hofstede (1991), os valores dos fundadores e líderes contribuem, sim, para a formação da cultura organizacional, mas a forma como estas afetam os membros da organização é feita mediante as práticas compartilhadas.

Martin e Frost (2001) trazem à tona as diferentes formas de se legitimar a cultura organizacional. Em seu discurso, eles nos levam ao conceito de engenharia de valor, afirmando que líderes culturais eficientes poderiam criar culturas fortes, em torno de seus próprios valores. Muitos adotaram a engenharia de valor reivindicando que as culturas fortes podem ser administradas e que elas podem levar a um melhor desempenho financeiro.

Segundo Schein (1986), as experiências comuns, vivenciadas pela organização como um todo, são base para a existência de uma cultura organizacional forte, que poderá prevalecer sobre as várias sub-culturas das unidades. Freitas (1991) acredita que o desenvolvimento e a sedimentação de uma cultura organizacional “forte e coesa” busca restaurar perdas psicológicas nos indivíduos que nela trabalham, retificando um quadro de valores, crenças e pressupostos, orientadores dos comportamentos coletivos na direção de seus objetivos. A autora afirma que esse tipo de organização cultural se junta em torno de maneiras específicas de pensar e agir e cria uma imagem positiva e onipotente que vem a conformar o indivíduo sob as normas estabelecidas conquistando, dessa forma, sua lealdade. Ela relata que essa conquista afetiva, funciona como uma forma de manutenção do controle e dominação, e que justifica aos indivíduos alguns “sacrifícios” em prol da organização, pois pela sua admiração torna-se uma honra fazer parte da organização.

Naves e Dela Coleta (2003) falam sobre o comprometimento organizacional, que pode ser entendido como o envolvimento com a organização que incita a realizar um esforço considerável em prol da empresa. Segundo os autores, isso justifica a importância de propiciar uma cultura organizacional que promova constantemente a busca do comprometimento de seus colaboradores internos, pois somente com empregados engajados na missão da organização e dispostos a vestir a camisa é que a empresa poderá oferecer produtos e serviços de qualidade os quais superem as expectativas dos clientes. Para os autores (2003, p. 207-208), pode-se dizer que...

[...] cultura organizacional representa uma energia social que instiga os membros a agir, fornecendo significado e direção, e também um mecanismo de controle, aprovando informalmente ou proibindo comportamentos. Elementos como ritos, mitos, valores, crenças, pressupostos, normas, regras, símbolos e emoções são alguns dos componentes integrantes deste construto.

O crescimento das organizações em um ambiente de rápidas mutações tem influenciado de forma direta seus arranjos estruturais no decorrer do tempo, comprovando assim que não há uma forma pontual para definir a estrutura da empresa, mas sim o tema deve ser encarado de maneira dinâmica, observando sempre o mercado e o ambiente no qual a empresa está inserida (MINZTBERG, 2001; QUINN, PHILIP, FINKELSTEIN, 2001). Para os autores, portanto, a estrutura variará de acordo com os fatores, estratégia e o tamanho da organização, daí a escolha por um formato mais centralizado ou não, dependendo até mesmo uma mescla dos dois conceitos.

A abertura econômica do Brasil, a partir dos anos 1990, trouxe consigo reformas econômicas estruturais, amplos programas de desregulamentação econômica e de privatização, bem como o aumento do investimento estrangeiro no

país. Isso gerou um processo de busca de consolidação das empresas locais, seja por meio de aquisições ou fusões e, conseqüentemente, a implementação de programas de atualização tecnológica e modernização da gestão (CHU e WOOD JR., 2008). É necessário repensar todo o cenário organizacional e discutir a respeito de como a nova realidade impõe às organizações um processo de reorganização de suas competências em busca de uma maior integração dos ambientes interno e externo (SARAIVA, 2002).

2.3 MICRO EMPRESA

Não existe na literatura um consenso sobre a classificação das micro e pequenas empresas (MCCARTAN-QUINN E CARSON, 2003). O que se nota é a adoção de uma variedade de critérios para esta definição, dependendo da finalidade e objetivos das instituições que promovam este enquadramento, seja para regulação, crédito, estudos, etc (IBGE, 2001).

É importante para a pesquisa definirmos os critérios utilizados no Brasil para definição das micro e pequenas empresas. O Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (LEI COMPLEMENTAR 123/2006) e o SIMPLES NACIONAL/SUPER SIMPLES, utilizam a receita bruta anual como critério de diferenciação, enquanto o Ministério do trabalho e emprego – MTE/RAIS e o SEBRAE definem o porte das empresas pelo número de empregados. No quadro abaixo se encontram estas definições no Brasil (RECEITA FEDERAL, 2012; DIEESE, 2011).

Definição de micro e pequenas empresas no Brasil.

	Microempresa	Empresa de Pequeno Porte
Lei Complementar(123/2006)/ SIMPLES NACIONAL	Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00	Receita bruta anual acima de R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00.
SEBRAE	Comércio e Serviços até 9 pessoas ocupadas. Indústria até 19 pessoas ocupadas	Comércio e serviços de 10 a 49 pessoas ocupadas. Indústria de 20 a 99 pessoas ocupadas.

Fontes: adaptado da Lei Complementar nº123/2006 e Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa(DIEESE, 2011).

Os critérios utilizados para classificar uma empresa como micro ou pequena, incluem fatores como o número de funcionários, volume de vendas, volume de ativos, etc. O critério de avaliação por número de funcionários não leva em consideração a atividade e processos produtivos distintos. O uso intensivo de tecnologia da informação e de mão de obra qualificada podem ocorrer em um alto volume de negócios com pouca utilização de mão-de-obra (IBGE, 2001), ou seja, empresas com menos de 9 (nove) pessoas com faturamento bruto anual acima de R\$ 360.000,00.

O presente trabalho é focado no estudo sobre as microempresas brasileiras que possuem em sua maioria características empresariais das empresas familiares, isto é, com capital concentrado nas mãos de famílias, detentoras do controle da organização, da gestão do negócio e que mantêm a expectativa acerca de sua continuidade (POST, 1994; MACÊDO, 2002; ESTOL E FERREIRA, 2006). Macêdo (2002), explica que essas empresas valorizam fortemente as relações afetivas em detrimento dos vínculos organizacionais, e geralmente a confiança mútua é muito

valorizada, independentemente do vínculo familiar. Estão presentes ainda a postura centralizadora, o autoritarismo e o paternalismo nas relações de chefia e seus subordinados, sendo mais frequente a comunicação verbal e os contatos pessoais. Os seus processos decisórios são lentos, geralmente buscam o consenso e participação, mas acabam decidindo por impulso, sempre com decisões rápidas e arriscadas, com pouca informação para tomada de decisão, fazendo com que haja dificuldades para alcançar seus objetivos.

Segundo Estol e Ferreira (2006), em geral essas empresas são de famílias jovens com faixa etária de 35 anos, com ou sem filhos e com desejo de “tornar-se dono do próprio nariz”. Os autores ainda destacam algumas peculiaridades da gestão dessas empresas, tais como a dificuldade no processo sucessório, falta de preparo gerencial, interferência do relacionamento familiar nos negócios, rivalidades entre familiares pelo controle da empresa, restrições à profissionalização por parte da empresa, entre outros. Outras características dessas empresas são: a falta de registros contábeis adequados, suas contratações diretas de mão de obra geralmente não qualificada ou semi-qualificada, baixo investimento em tecnologia e a falta de capital de giro (IBGE,2001).

São empresas com pouco tempo de mercado e baixa formalização de processos e comportamentos, suas estruturas são pequenas e com baixa especialização em seus cargos e processo administrativos (MINZTBERG, 2001). Diferentemente das grandes empresas, as micro e pequenas empresas são uma grande função das crenças e atitudes de seus proprietários, os quais são capazes de exercer uma poderosa influência sobre a forma como a empresa persegue seus objetivos (CEMIL AKYUZ, AKYUZ, CINDIK, 2004). Ainda segundo os autores, pequenas empresas criam grandes oportunidades de trabalho e têm uma parte

importante nas funções empresariais. Elas tendem a ser mais criativas e inovadoras, ao contrário das grandes, porque têm mais liberdade de expressão, e, como geralmente estão perto de seus mercados, têm a capacidade de operar com margens pequenas, possuem grande flexibilidade e são rápidas na tomadas de decisão.

Minztberg (2001) classifica a pequena organização como a “organização empreendedora” e, segundo o autor, ela possui uma estrutura simples na qual há uma unidade com alguns gerentes de cúpula, ou o dono, e um grupo de operadores que executam o trabalho básico. Há pouca formalização e padronização dos processos e uso mínimo de planejamento ou treinamento. Essas organizações são geralmente jovens, por duas razões: tempo de mercado as levará a burocracia ou porque a fragilidade de sua estrutura provoca o seu insucesso. Ele afirma que ainda existem casos em que o dono da empresa a mantém pequena como forma de manter o seu poder/controlar. O autor exemplifica no quadro abaixo como funciona a estrutura da pequena organização:



Organização Empreendedora (Minztberg, 2001, p.152).

Existem limitações impostas à pequena empresa em virtude do seu tamanho, como a pouca capacidade de oferecer planos de carreira ou a equidade de pacotes de recompensa como as grandes organizações fazem. Isso leva as pequenas

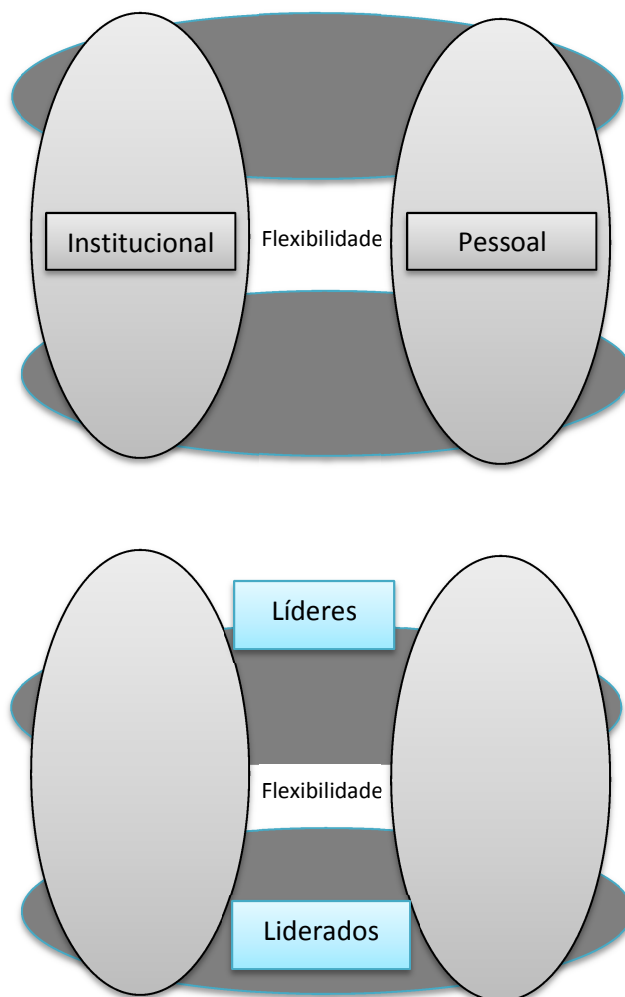
empresas a uma marginalização em relação ao trabalho porque ficam geralmente com a parte menos qualificada da mão de obra existente no mercado (CEMIL AKYUZ, AKYUZ, CINDIK, 2004). Os cargos e promoções geralmente observam critérios de confiança, lealdade e antiguidade dos funcionários, em detrimento de sua produtividade ou qualificação técnica (MACÊDO, 2006). Na cultura administrativa brasileira é possível dizer que mérito e desempenho funcionam na prática como fatores secundários, já que as relações pessoais têm substancialmente mais valor (BARBOSA, 1996).

2.4 SISTEMA DE AÇÃO CULTURAL BRASILEIRO

Juntos Prates e Tanure, em 1996, desenvolveram, com base em pesquisas, um modelo que explica a dinamicidade das características do modelo cultural brasileiro, que denominaram de “Sistema de Ação Cultural Brasileiro”, em 2003, Tanure em “Gestão à Brasileira”, retoma esse modelo e propõe algumas adaptações resultantes de suas pesquisas recentes, com fundamento em três eixos básicos da cultura brasileira: o poder, as relações pessoais e a flexibilidade.

O sistema de ação cultural brasileiro está estruturado em quatro grandes subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados. O subsistema institucional está relacionado com os traços culturais que encontramos no espaço da “rua”, já os traços típicos do espaço da “casa” compõem o subsistema pessoal, como define DaMatta (1997). No espaço da “rua”, todos são indivíduos iguais e sujeitos às mesmas regras e leis, porém no espaço da “casa”, já não é o “indivíduo”, e sim a “pessoa” que é reconhecida em função de suas relações pessoais ou do significado de poder que ela possua, valendo-se das boas relações para flexibilização de regras e leis, caso precise. O subsistema dos líderes reúne

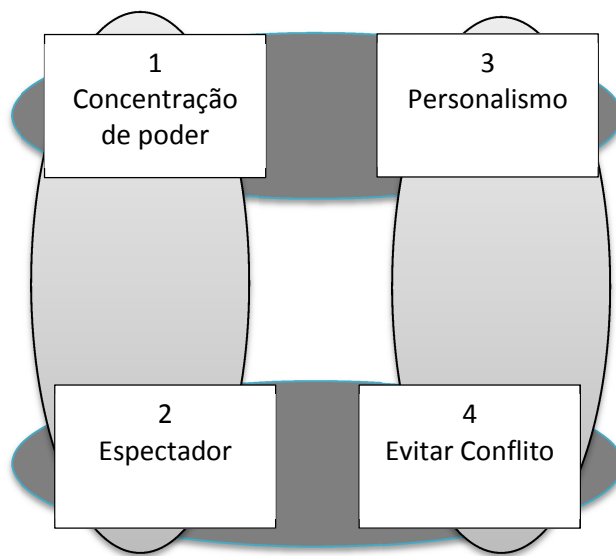
traços pertencentes à aqueles que possuem o poder, enquanto o subsistema dos liderados abrange aspectos culturais daqueles que são subordinados ao poder. Como existe uma dinâmica relativa nessa distribuição, podemos oscilar entre as posições de líder ou liderado, dependendo da situação, e ainda podemos, em certos momentos, atuar de forma impessoal ou pessoal, demonstrando a interação existente com os subsistemas institucional e pessoal (BARROS E PRATES, 1996; TANURE, 2003).



Eixos estruturantes dos espaços culturais.
Fonte: Tanure (2003).

São apresentadas algumas interseções entre esses 4 subsistemas, e elas são traços da cultura brasileira, fazem a integração desses subsistemas, e são eles: a

concentração do poder, o personalismo, a postura de espectador e o evitar conflito. Eles se distribuem da seguinte forma: Concentração de poder na interseção dos subsistemas líderes e institucional; postura de espectador na interseção dos subsistemas liderados e institucional; personalismo na interseção dos subsistemas líderes e pessoal; e evitar conflito na interseção dos subsistemas liderados e pessoal (BARROS E PRATES, 1996; TANURE, 2003).



Traços culturais brasileiros de integração dos subsistemas.
Fonte: Tanure (2003).

A concentração do poder se caracteriza pela legitimação do poder e aceitação da sociedade em consenso ou voluntariamente com base nas tradições, princípios racional-legais ou carisma. Segundo a autora a postura de espectador seria o outro lado da “concentração do poder”, que tem base no mutismo e na baixa capacidade crítica e, conseqüentemente, baixa iniciativa, com pouca autodeterminação e de transferência de responsabilidade das dificuldades para as lideranças (BARROS E PRATES, 1996; TANURE, 2003). “O brasileiro acostumou-se com o mandonismo, o

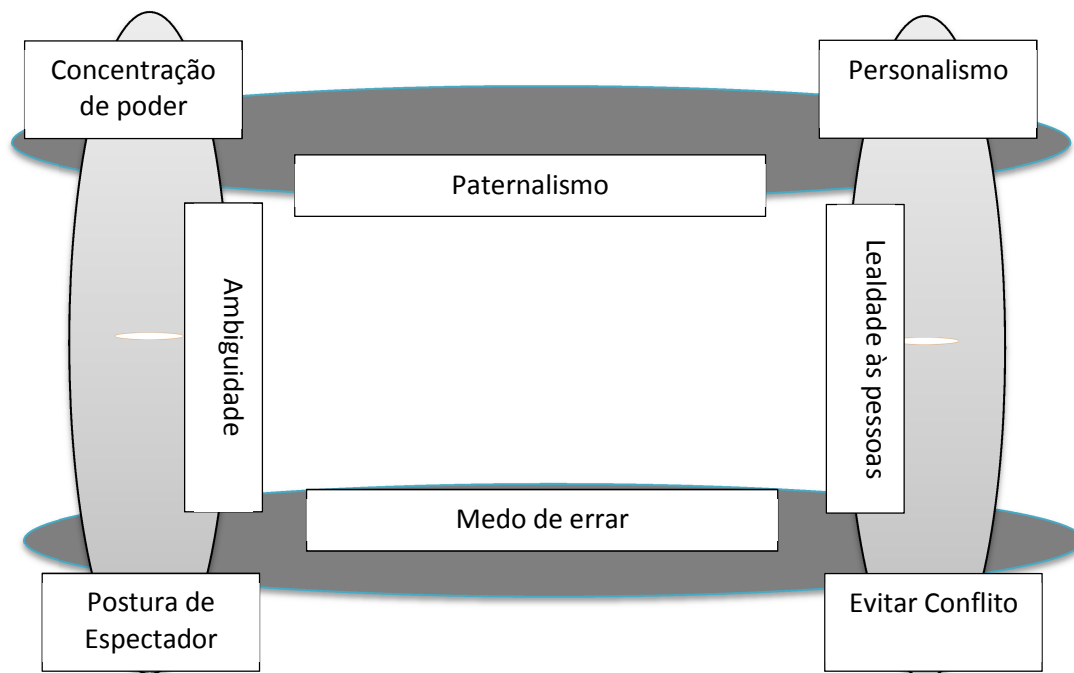
protecionismo e a dependência, característica sempre presente nas atitudes paternalistas” (TANURE, 2003, p. 105).

Exercido pelo magnetismo da pessoa, por meio de seus discursos ou por seu poder de ligações e sua rede de amigos, o personalismo está muito presente no meio brasileiro, sendo a atração pessoal o elemento mais forte de coesão social existente no país. Algumas frases comuns de se ouvir no Brasil, como “meu grupo” e “meu time”, apesar de se confundirem com características do individualismo, na verdade são evidências da dinamicidade e interatividade do personalismo e coletivismo representados no eixo estruturante “relações pessoais”. “No Brasil, uma das referências para a decisão é a importância ou a necessidade da pessoa envolvida na questão, sobrepondo-se às necessidades do sistema no qual a questão está inserida”. (TANURE, 2003, P.57)

Apesar de o Brasil possuir uma grande desigualdade de poder e forte dependência — formadores de uma atmosfera propícia à geração de conflitos —, no caso brasileiro isso é harmonizado pelas relações pessoais, como forma de intermediação. O evitar conflitos corresponde a essa passividade, significando uma obrigação com punição para quem tentar se aventurar com alguma sugestão, mantendo sempre boas relações com os dois polos divergentes. Esse traço típico brasileiro fica claro na expressão popular “dou um boi para não entrar na briga” (BARROS E PRATES, 1996; TANURE, 2003).

Dentro desse sistema estão também alocados os traços culturais observados os quais mantêm as ligações desse sistema a fim de ele funcionar como um todo, são eles: o paternalismo, o medo de errar (fazem as ligações entre os subsistemas institucional e pessoal), a ambiguidade e a lealdade às pessoas (que aproximam os subsistemas dos líderes e liderados). A autora ressalta que o papel de líder aqui é

algo flexível quanto à hierarquia, porque pode mudar a cada situação, e os traços aqui apontados são aqueles inerentes ao momento no qual alguém assume a posição de líder (TANURE, 2003).



Articulações dos subsistemas
Fonte: Tanure, (2003).

O paternalismo é o resultado de uma combinação de dois traços culturais — a concentração do poder e personalismo —, e ele concentra raízes do patriarcalismo e o patrimonialismo. Fazendo uma alusão à célula principal da sociedade brasileira, a família, o patriarcalismo destaca a figura do pai patrão, a representação supridora e afetiva. E o patrimonialismo é o lado hierárquico absoluto do paternalismo. Conforme a autora, esses dois lados convivem juntos e são a causa de nossa dependência muitas vezes infantil. Uma das evoluções mostradas pela autora neste modelo de 2003, é o medo de errar. Segundo ela, é a contraparte do paternalismo, e articula iterativamente os traços postura de espectador e evitar conflitos; indaga,

ainda duas questões: o medo de errar pode ser paralisante, o que pode ser negativo para o desempenho da organização; e pode também, se bem articulado pela liderança, servir como um instrumento de estímulo para o aperfeiçoamento e a autos-superação (BARROS E PRATES, 1996; TANURE, 2003).

Tanure (2003) relata que os resultados obtidos em suas últimas pesquisas a fizeram substituir a expressão *formalismo* por *ambiguidade*. Consoante a autora, o Brasil consolidou um traço cultural de baixa necessidade em lidar com incertezas futuras, ou seja, os brasileiros aprenderam a viver e sobreviver na incerteza, e tal fato, junto à interação dinâmica da flexibilidade, resultou em uma significativa mudança. Segundo a autora, a sociedade brasileira ainda vive em um modelo misto, não se sente ameaçada com a incerteza e ambiguidade, mas carrega ainda uma enorme quantidade de regras e normas, que são resquícios da história de uma sociedade com grande necessidade de controlar suas incertezas. A ambiguidade passa, então, a ser o traço articulador da concentração de poder e a postura de espectador. Essa ambiguidade pode ser observada em certas ocasiões, como nas decisões e regras que não são tão claras — algumas até subentendidas —, que podem deixar margem para manobras, utilizadas por aquele que detém o poder (TANURE, 2003).

A lealdade às pessoas segundo Tanure (2003), é a contrapartida equivalente do subsistema pessoal à ambiguidade, ficando responsável pela articulação do subsistema pelo lado do espaço “pessoal”. Duarte e Tanure (2005) acreditam que o relacionamento pessoal seria outra das características fundamentais da cultura brasileira, visto que a sociedade brasileira possui laços fortes entres as pessoas que moldam as estruturas de relações em diferentes grupos sociais. Ainda segundo esses autores, o Brasil é conhecido pela sua simpatia nas relações, a hospitalidade

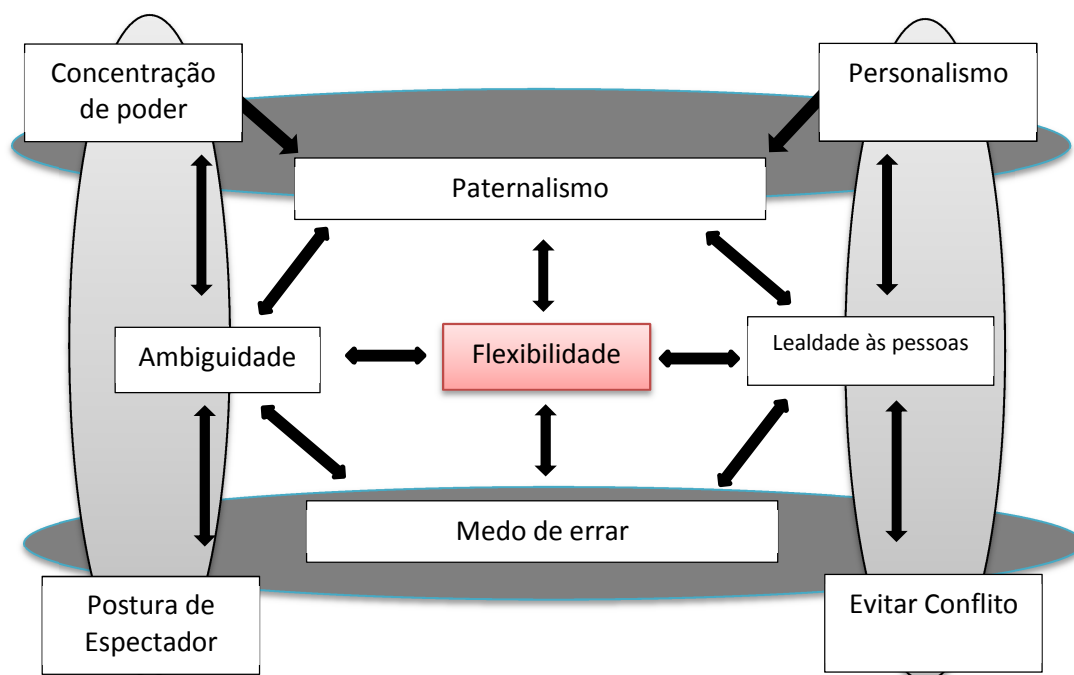
e a inclusão na dimensão pessoal nas relações profissionais. “No ambiente brasileiro, a atração pessoal é um elemento muito forte de coesão social, pela própria característica do personalismo” (TANURE, 2003, p.109). O brasileiro possui uma característica — a atração pelo prestígio —, para ele fazer parte de um grupo que lhe confira prestígio e poder é um valor orientativo (TANURE, 2003). Consoante a autora, esse é um dos motivos que levam muitos a votar no candidato que tem mais chances de se eleger.

A coesão social está sujeita à ética social — que no Brasil se manifesta pela lealdade às pessoas —, por meio da qual o membro de um grupo valoriza as necessidades do líder. Esta interconexão dos diferentes grupos de uma sociedade está centrada, essencialmente, na pessoa do líder. E sobre ele está a confiança, e isso cria um sentimento de pertença e forte coesão social. O líder geralmente acumula capital pessoal pela quantidade e lealdade de seus seguidores e as informações acumuladas, cujo preço é a pressão aplicada pelos membros do grupo pela segurança (DUARTE E TANURE, 2005).

Nessas sociedades, as incertezas e ambiguidades ajudam a reforçar o traço da lealdade às pessoas, pelo fato de ela ser quem mantém todo esse sistema funcionando nesse tipo de cultura, e o movimento das redes de relacionamento pessoal é de vital importância para isso (TANURE, 2003). A autora destaca que esse traço maximiza o potencial de mobilização das pessoas, e o brasileiro se distingue dos demais povos por ser mobilizado facilmente por seu líder.

Tanure (2003) destaca a flexibilidade como o grande traço articulador de uma sociedade relacional, responsável pela articulação dos subsistemas “institucional e pessoal” e “líder e liderado”, e constitui característica fundamental do Sistema de Ação Cultural Brasileiro.

A flexibilidade seria a versão moderna do “jeito criollo”, talvez o grande traço da cultura brasileira. Essa adaptação e criatividade diante das intempéries sociais e econômicas e, a forma com que nos adaptamos rapidamente e conseguimos continuar trabalhando e progredindo, estão representadas pela expressão popular “com jeito vai” (BARROS E PRATES, 1996). Segundo os autores, essa flexibilidade resulta do fato de o formalismo se ver diante da lealdade às pessoas e, se por um lado existe um sistema de normas e regras institucionais, por outro há uma rede de relacionamentos baseada em lealdade pessoal dentro de uma realidade social que vai estimular a busca de soluções de objetivos pessoais.



Sistema de ação cultural brasileiro.
Fonte: Tanure, (2003).

A adaptabilidade é identificada em várias situações nas empresas, como a agilidade em se adequar e ajustar-se aos diferentes planos econômicos do governo tão comuns no passado recente. Observado do ponto de vista do processo, o conceito de adaptabilidade não se refere a produzir nada de novo no mais puro

sentido da criação, e sim a uma capacidade adaptativa exercida dentro de limites pré-estabelecidos (TANURE E DUARTE, 2005).

A flexibilidade é permeada por outro traço marcante da cultura brasileira — a afetividade (TANURE E DUARTE, 2005). Conforme os autores, o brasileiro não tem problema em demonstrar pensamento ou sentimentos por meio verbal e não verbal, são convidativos e não coíbem toques físicos, suas conversas são fortes e marcadas por gestos e expressões dramáticas. A sua capacidade de pairar entre os espaços dos líderes e liderados ou institucional e pessoal, explica alguns dos paradoxos da sociedade brasileira: ela está feliz e harmônica, mesmo pobre; é criativa, mas com um baixo nível de crítica. A forma como se lida com esses aparentes paradoxos é que tipificam a nossa cultura, coexistindo com opostos. É um anúncio típico da cultura brasileira (TANURE E DUARTE, 2005). Essa dinamicidade resulta em um estilo brasileiro de ser, uma construção única que nos diferencia das outras nações (BARROS E PRATES, 1996).

3 METODOLOGIA

Traçamos o perfil da microempresa a ser utilizada para a investigação, e ela deverá ser formada pelas seguintes características: por proprietário(s) independente(s) ou dono/gerente presentes, quando no caso de sócios foi escolhido o que por critérios deles é o que gerencia, que pode facilmente impor seu estilo de gestão, que possuam até 9 (nove) pessoas ocupadas (registradas) e com faturamento anual bruto declarado de até R\$ 360.000,00. Porque acreditamos ser este o melhor perfil que representaria as microempresas brasileiras.

A natureza da pesquisa proposta tem caráter qualitativo, que melhor se encaixa com o objetivo deste trabalho. Foi utilizada uma análise de conteúdo nas

entrevistas sob a técnica de análise temática (BARDIN, 2002). Os textos transcritos das entrevistas foram separados e agrupados por temas de acordo com sua significação e dispostos segundo o modelo pré-definido.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista orientada por um roteiro semi-estruturado, elaborado com base na literatura existente coletada sobre o fenômeno, abordando questões do cotidiano comum, funcionamento e gestão da empresa, relacionando-os com os traços da cultura brasileira observados no modelo de Tanure (2003). As entrevistas foram todas gravadas e transcritas na íntegra.

A entrevista foi realizada com o dono (proprietário) da empresa, por se acreditar ser ele o mais apto a responder a questões sobre todo o funcionamento e a gestão da mesma, pelo fato de ser ele o principal tomador de decisões nesse tipo de organização. Segundo a estrutura de “organização empreendedora” de Mintzberg (2001), esse tipo de organização possui uma estrutura simples, existe um gerente ou dono que gerencia, e um grupo de operadores que executa o trabalho básico. Foram entrevistados 15 gestores de microempresas capixabas todos pertencentes à região metropolitana da Grande Vitória - ES. Foram entrevistados 12 homens e 3 mulheres com idades entre 24 e 52 anos. As entrevistas tiveram uma duração de 30 (trinta) a 50 (cinquenta) minutos. Todas as entrevistas foram numeradas de forma a manter a idoneidade e o anonimato dos entrevistados.

Utilizamos a figura do dono da empresa ou gestor para aplicação da entrevista, pois queríamos auferir um número maior de empresas, sendo possível ainda uma exploração mais profunda dentro da organização. O modelo utilizado da Tanure (2003), foi escolhido porque é um dos estudos que mais se destaca no sentido da exploração dos traços da cultura brasileira. Apesar disso, não podemos deixar de verificar as limitações do modelo, como proposto por Alcadipane e

Crubellate (2003), ao indagarem que esses estudos generalizam o termo cultura brasileira, partindo de um conceito de que o Brasil tenha a mesma cultura em todas as suas regiões. Eles acreditam que esses estudos expõem os traços de forma estática, com base em preceitos muito antigos como as origens históricas do Brasil, não reconhecem a mudança ocorrida no decorrer do tempo e ambiguidades, bem como a consideração de que os traços culturais aparecem como característica de uma unidade denominada “cultura brasileira”. Mas vale ressaltar que análise de Alcadipane e Crubellate (2003) é feita a partir de uma ótica pós-modernista e que não invalida as considerações e resultados observados sobre a cultura organizacional brasileira do modelo proposto para o trabalho.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico, faremos uma análise descritiva dos traços culturais brasileiros observados nas entrevistas de acordo com o modelo proposto por Tanure (2003), com base nos três grandes traços destacados pela autora: o poder, as relações pessoais e a flexibilidade, identificando pontos da entrevista que podem ajudar a entender como esses traços atuam na dinâmica da cultura organizacional e gestão da microempresa.

4.1 PODER

Nas microempresas pesquisadas identificou-se que existe certo conflito entre a postura do autoritarismo centralizador e o coletivismo. Como na microempresa o espaço entre patrão e empregado é muito curto, e geralmente o patrão está envolvido no processo operacional, na lida diária junto aos empregados, as relações de amizade patrão/empregado se mostram mais afetivas. “[...] sempre conversamos

um com o outro como se eu fosse um peão junto lá também, junto com eles [...]" (Entrevista 2).

A maioria dos entrevistados relata que existe a conversa e o diálogo com os seus colaboradores, e que todos têm espaço para dar suas opiniões e ideias, mas isso diverge com uma postura autoritária observada: os proprietários sempre se valem de sua autoridade para definirem a seu modo, o que entendem como certo nos processos e rotinas da empresa.

Sim, sim, eu sempre dou essa liberdade para eles, é [...] falarem o que eles acham, como está sendo a administração ou problemas também pessoais ou o que [...] eu considero sempre que todos eles amigos por causa do dia a dia. [...], depende né, quando é uma situação que eu no meu entender não tenho que passar para eles, é mais questão de hierarquia, eu tomo a decisão sozinho [...]. (Entrevista 1)

Na grande maioria das vezes eu tomo a atitude por mim mesmo, não pergunto principalmente a funcionário não [...]. (Entrevista 11)

Na maioria das microempresas pesquisadas, ficou claro que o dono tem um caráter de solucionador de problemas. Tudo o que ocorre de desajustes ou conflitos, os empregados geralmente trazem para ele poder dar uma palavra final, ou seja, resolver o problema. O poder do dono da empresa é notadamente visível perante uma postura de espectador visualizada nos empregados. Fica claro que existe pouca atitude por parte dos empregados para tentar resolver os problemas, centralizando as decisões no dono.

Dependendo as questões é eu sozinho, dependendo da causa é em família,...], quando é uma coisa que tem que tomar a medida adequada eu tomo sozinho....] é difícil né eles nunca opinam contra, eles sempre apoiam. (Entrevista 4)

Notadamente, apesar da pouca distância do patrão/empregado nessas empresas, os empregados se mantêm em uma postura de espectador, não aproveitam o fato de estarem no dia a dia juntos no serviço para desenvolverem

seus conhecimentos, ou opiniões. Quando há uma ideia ou sugestão, ela precisa ser aceita pelo dono ou muitas vezes pela família dele para que seja utilizada, comprovando autoritarismo verificado, mesmo que mascarado por uma postura de coletivismo dos patrões.

4.2 RELAÇÕES PESSOAIS

Um traço muito forte na microempresa são as relações pessoais. Observa-se que a falta de uma estrutura definida por regras ou normas faz com que esse traço se manifeste com mais intensidade nas relações. Nas entrevistas podemos notar que os espaços casa e trabalho muitas vezes são praticamente os mesmos. Geralmente a empresa faz parte da casa ou quintal da própria casa do dono, confundido mais fortemente casa, trabalho e família. Foi possível observar que os empregados e colaboradores, precisam ser aceitos de certa forma na família, e que lealdade, caráter e ética são visto como fatores importantes na relação dono/empregado.

[...] porque aqui a gente faz tudo junto, agente almoça junto, toma café junto, às vezes a gente sai final de semana para pescar à noite eles vão junto, na verdade fica todo mundo assim [...], quase uma família. (Entrevista 3)

Segundo relatos, essa proximidade íntima dos membros da empresa, estimula a ajuda mútua. Tanto empregados quanto patrões acabam sendo bem solidários aos problemas pessoais uns dos outros, visto que o ambiente geralmente é a casa ou a família do patrão; dificilmente os empregados não partilham dos problemas pessoais do patrão.

[...] nós trabalhamos em família, meu funcionário eu trato ele como se fosse da família, [...] então hoje o que acaba acontecendo que os problemas pessoais, [...] às vezes de ambas as partes, às vezes a gente acaba

conversando muita coisa durante o trabalho e o que puder ajudar um ao outro a gente esta ai [...]. (Entrevista 12)

Eles procuram e eu também procuro eles, seja funcionário ou seja sócio que está trabalhando. Em primeiro aqui não há essa diferença tão acintosa assim, e segundo nos somos pessoas [...]. (Entrevista 5)

Pelo fato de a empresa ser pequena, e em virtude de as pessoas estarem sempre juntas a maior parte do tempo, as suas confraternizações são muito valorizadas, e elas acham que isso é muito bom para as pessoas fortalecerem seus laços e relaxarem do stress diário, sempre focando a qualidade de relacionamento entre todos os funcionários, pois acreditam que isso pode ser uma das maneiras para a empresa trabalhar sem muitos atritos internos. Relatos sobre ajuntamentos relacionais e confraternizações:

Sempre agente faz, final de ano, é mais final de ano antigamente até fazíamos festa do aniversariante do mês, mas com essa crise tivemos que reduzir. [...] Ah é..., eu acho isso importante porque isso faz com que o bom relacionamento entre as pessoas flua com mais intensidade. (Entrevista 1)

Muitíssimo importante, [...] que o ambiente do dia-a-dia ele massacra você, porque você tem os compromissos com os clientes, compromisso com horário, compromisso com isso..., então você não tem tempo nem de dar um sorriso durante o dia, num momento desse você se desvincula, agente nem faz dentro da empresa para não ter essa coisa de você ficar olhando para o lugar onde você senta para trabalhar, para você se distanciar um pouco, para você ter um ambiente totalmente informal, então é importantíssimo, ninguém e de ferro. (Entrevista 5)

Esse traço, sem dúvida, é o mais forte nas relações comerciais/afetivas da microempresa. As relações pessoais são a causa de neste ambiente caótico de pouca estrutura e baixa formalização, haver um interesse comum em se manter no objeto de trabalho da empresa. Foi visto que, mesmo em detrimento de salários e bonificações, o bom relacionamento dentro da empresa mantém os funcionários satisfeitos.

Ainda dentro da ótica das relações pessoais observamos dois tópicos muito citados nas entrevistas: a contratação e a solução de problemas. Em função disso, existe um grande empenho das redes de relacionamento e afetivas para o funcionamento e harmonização dessas operações no dia a dia da microempresa.

4.2.1 Contratação

Aqui, mais que em outras empresas maiores, o traço relações pessoais tem mais importância; em uma empresa maior a indicação possui fatores como indicar alguém competente para função, e de confiança. Na contratação, notadamente, as microempresas preferem de forma unânime a indicação. Existe aqui um caráter de adoção da família, o indivíduo a ser selecionado precisa ser alguém de confiança, já conhecido ou que algum amigo da família conheça a fim de atestar que aquele indivíduo tem boa índole e não vai dar problemas para a empresa, em detrimento de qualquer competência ou instrução profissional do indivíduo. Alguns microempresários acreditam que o próprio fato de ser indicado, já gera certa responsabilidade de quem indica, endossando a pessoa ao emprego. Valorizam muito mais a indicação do que as aptidões técnicas da pessoa a ser contratada.

Sem duvida indicação. Porque quando você pega uma indicação essa pessoal ela já vem, eu não digo moldada, mas ela já vem com um diferencial de quem deixa um currículo, de uma pessoa que conhece ele acaba atestando essa pessoa para você. (Entrevista 12)

Geralmente por indicação, a gente procura ou, quando chega aqui pedindo a gente procura saber de alguém que já conhece, porque o meu funcionário aqui ele entra muito dentro da casa do meu cliente, então eu tenho que tomar esses cuidados, eu tomo muito cuidado com isso [...]. (Entrevista 3)

Em todas as entrevistas, é notado que os empresários precisam saber quem é a pessoa para poderem contratar, não apenas de documentos ou currículo, mas informações sobre a vida da pessoa antes dali, como ele é, quem ele é, como foi

seu último trabalho. Muitos empresários criam uma rede de relações e acabam por ajudar uns aos outros, a saberem sobre o passado dos candidatos, e os funcionários que prejudicam algum deles acabam por serem penalizados por essa rede, a qual acaba por “queimar” o funcionário no mercado. “[...] porque todo mundo queima ele [...]” (Entrevista 9). Isso sugere uma coação ao empregado, para que ele procure resolver tudo ali entre eles, sem mais problemas para todos.

4.2.2 Solução de problemas

Outro tópico interessante nas microempresas é como elas se utilizam do expediente das relações pessoais para resolverem problemas corriqueiros do dia a dia da empresa — em diversas ocasiões lançam mão da ajuda de amigos, conhecidos ou até mesmo de clientes para resolverem seus problemas. Isso se deve a sua falta de estrutura financeira e organizacional, funcionando de maneira totalmente improvisada, sem uma análise ou arrumação técnica, simplesmente se valem de ajuda da forma que vier para poderem atender, e fica evidente uma falta de recursos dessas organizações para poderem manter sua estrutura funcionando corretamente.

[...] Porque, por exemplo, nós temos só um veículo e às vezes nós precisamos de 2, e aí quando um está na rua a gente faz o quê? [...] a empresa pequena você pede um favor (risos), por que assim, contratar é bonita a frase “contratar uma empresa terceirizada”, mas a gente pede um favor, pede para o pai, para mãe, para o tio, você empresta seu carro, você pode levar para mim, a empresa pequena é isso. (Entrevista 5)

[...] a gente se divide para entregar eu vou às vezes meu pai pega o meu carro, minha mãe precisa sair eu fico no caixa para ela, a gente se ajuda [...]. (Entrevista 10)

Geralmente essa ajuda parte principalmente da família que ali está presente, se ajudando, ou tentando, na medida do possível, manter o negócio da família funcionando.

4.3 FLEXIBILIDADE

Esse traço é destacado por Tanure (2003) como o grande traço articulador de todo o sistema de ação cultural brasileiro. Nas microempresas é muito comum em todo o cotidiano operacional observarmos de diversas formas a atuação desse traço. Seja nos processos, contratações e operações, é possível perceber que sem essa flexibilidade as microempresas praticamente parariam. Elas possuem processos pouco regulados e padronizados, sua gestão geralmente é algo que o dono aprendeu em sua vivência cotidiana, geralmente esses gestores têm baixa escolaridade e são guiados mais por seus instintos e percepções absorvidas durante a vida, pautadas em seus princípios morais e éticos, herdados de sua família e convívio social. “Eu só da base da experiência mesmo” (Entrevista 2). Observou-se que essas organizações possuem problemas de ordem financeira e, por isso, muito de sua adaptação vem da necessidade de se manterem funcionando visto a falta de recursos.

É comum nesse tipo de empresa a contratação de boca a boca; muitos fazem esse tipo de artifício visto que existe um grande vínculo de amizade e confiança entre as partes. Notou-se que, na maioria das vezes, os empregados são pessoas que convivem no próprio bairro ou vizinhança, geralmente pessoas já conhecidas. Não existe algo formal, e esse é um dos artifícios para se adaptarem à falta de condições para contratação. Também os parentes não são contratados formalmente para não onerar os custos da empresa. “[...] não, tudo contrato de boca a boca, mais

na confiança” (Entrevista 1); “[...] não, só de boca só, não existe nada formal” (Entrevista 2).

Um traço, que segundo Tanure (2003), está muito ligado à flexibilidade é a lealdade às pessoas. É muito comum nos depoimentos os donos fazerem acordos com funcionários para eles retirarem FGTS; é uma forma que eles encontram de ajudar o funcionário sem custos para empresa. Embora seja uma manobra ilegal, em uma sociedade relacional, onde as ligações pessoais têm mais valor, isso é facilmente feito.

[...] para ajudar um funcionário foi o seguro desemprego, a pessoa continuar trabalhando e recebendo o seguro desemprego, [...]. (Entrevista 11)

Costumo, faço, eles pedem ajuda né? Às vezes precisando investir numa casa, [...], melhorar um pouco a casa, compra uns móveis, aí pedem um acordo eu vou lá e faço, espero eles receberem o seguro depois recontrato. Hoje na verdade também está ficando difícil. (Entrevista 2)

Ainda a respeito de adaptações e com relação a tentar resolver os problemas, fica evidente que uma falta de padronização torna essa tarefa mais difícil, não há algo já específico ou determinado do que fazer em certas situações, cabendo geralmente ao dono resolver de alguma forma o problema. Forma essa que é espontânea e improvisada, às vezes com riscos de acidentes ou perdas de material, mas feita por impulso do gestor e a sua maneira.

[...], mas de vez enquanto eu uso desse recurso, porque precisa entregar a obra rápido, por conta do tempo, mas a gente faz, mas faz com medo, mesmo com medo dá um jeitinho pra resolver o problema e atender o cliente. (Entrevista 2)

A microempresa se vale de sua flexibilidade e da baixa burocracia para fazer terceirizações de serviços, sem contratos, firmados somente no boca a boca, ela geralmente procura pessoas com mais conhecimento no assunto, nem sempre

qualificadas, mas com ligações e conhecimentos para driblar alguns entraves ou burocracia, para agilizar seus processos.

No meu ramo tem casos e situações que eu tenho que realmente solicitar os serviços de uma outra pessoa por que ele tem mais acesso e tempo para questionar, brigar, insistir e ele vai conseguir isso com mais agilidade do que a gente mandar pelos trâmites normais, então eu uso sim. (Entrevista 1)

[...] como a gente é pequeno não tem condições de ter tudo, [...] acaba tendo algumas coisas que a gente terceiriza. (Entrevista 9)

Existe uma falta de credibilidade em seus resultados contábeis, visto que todos de certa forma se articulam de maneira a conseguir pagar menos imposto possível, eles atribuem isso a altas taxas que são impostas ao pequeno empresário (pagando tudo, eles não conseguiriam sobreviver). Então, usam de manobras e artifícios para diminuir perante o fisco suas receitas, esperando aumentar seus lucros. “Rapaz, consegue sim, porque a gente compra algumas coisas, a gente compra sem nota, como diz o outro, [...], aí ela entra como sendo sem nota aí eu tiro sem nota” (Entrevista 4).

Nas microempresas, praticamente todos os entrevistados assumem que precisam se valer de artifícios não legais que eles acreditam ser a única forma de se manterem trabalhando, que se pagarem todas as taxas e impostos, não poderiam continuar abertos, que não há condição de a microempresa se manter pagando tudo o que é cobrado pelo Estado.

[...], então na minha concepção eu não estou roubando ninguém eu não estou fazendo nada de errado, simplesmente agindo na brecha da lei, que ela me permite isso aí, daí então eu estou usando a brecha. (Entrevista 12)

Isso reflete bem o jeito brasileiro de articular entre normas e processos, utilizando todos os recursos e arranjos da lei para tirar o melhor proveito disso.

Assim caminham as microempresas se organizando, e reorganizando de acordo com seus objetivos próprios, em detrimento às leis estabelecidas para sobreviverem no mercado.

5 DISCUSSÃO

As entrevistas mostram que as microempresas geralmente são de famílias jovens (ESTOL E FERREIRA, 2006), possuem uma estrutura muito simples, com pouca formalização e padronização dos seus processos, tanto operacionais como administrativos, advindos da baixa escolaridade e especialização de seus gestores e da falta de recursos financeiros para investimentos (MINZTBERG, 2001). É notória a presença de uma relevante valorização das relações afetivas (MACÊDO, 2002), em comparação com outras empresas maiores. Apesar de em empresas maiores isso também existir, o grau de afetividade entre os membros da microempresa são mais próximos e, como a de uma família, a confiança e a lealdade são extremamente valorizados.

Foi observado que as distâncias entre os subsistemas institucional e pessoal, tanto quanto os líderes e liderados na microempresa, por possuírem suas estruturas simples e de pouca burocracia, são encurtadas. O dono, apesar de líder, passa a ser companheiro de trabalho, fazendo o mesmo serviço que os empregados, ao ponto de se confundir com eles. Essa proximidade se dá pelo fato de, na maioria das vezes, as dependências físicas da empresa estarem na própria residência do dono; não há uma divisão de níveis, então, questões do cotidiano da família são conversadas e discutidas por todos, sempre tendo opiniões de terceiros. Macêdo (2006) confirma que nessas organizações a valorização da confiança mútua, independe do vínculo familiar. E a própria acessão dentro da empresa depende das

ligações afetivas pessoais com o dono (MACÊDO, 2002; BARBOSA, 1996). Essa proximidade patrão/empregado, existente no cotidiano da empresa contribuem para essas ligações ganharem força e ares de amizade. Com isso, foi percebido que as relações de poder acabam por ter um certo abrandamento, por conta da amizade e até a percepção de traços de um coletivismo embutido. Apesar disso, ainda se faz presente a postura do autoritarismo centralizador, que segundo Macêdo (2002), mesmo com a busca do consenso e participação, decidem por impulso, com decisões rápidas e arriscadas.

Houve uma dissonância em questões relacionadas ao poder, e a postura abrandada do poder pelas relações pessoais, se contrastou com um alto índice de autoritarismo centralizador. Para Tanure (2003), uma vez que o líder tem características dominadoras, os liderados se contraem em uma postura de espectadores diminuindo o seu potencial para contribuir com a empresa.

O brasileiro utiliza as relações pessoais como forma de negociação e navegação social, utiliza-se de suas redes interpessoais para alcançar seus objetivos, mesmo sobre as leis ou regras sociais (BARROS E PRATES, 1996).

Nas microempresas pesquisadas, as relações pessoais tomam um caráter amplo, devido à pouca existência de estruturas e regras. Os atritos e problemas são resolvidos entre eles de modo a evitar conflitos judiciais, valendo-se da amizade construída e das relações de respeito, sempre buscando na figura do dono um aspecto de porto seguro, confirmando a dependência citada por Tanure (2003). Segundo Barros e Prates (1996), eles sempre contam com a ajuda do patrão, os autores ilustram aqui como a figura do “pai patrão”. Fica visível o traço forte do paternalismo, traço comum de nossa sociedade brasileira (Tanure, 2003), o paternalismo é a figura afetiva do supridor. Nas empresas pesquisadas, verificou-se

que o empregado da microempresa, diferentemente do empregado de uma grande organização, não precisa só ser aceito no grupo de trabalho, como também ser aceito pela família, como uma espécie de adoção, em que fatores como lealdade, ética e caráter são os componentes primordiais para essa adoção.

O traço destacado por Tanure (2003) como o grande traço articulador de todo sistema cultural brasileiro é a flexibilidade, e nas estruturas simples da microempresa ela se permeia com mais facilidade. Foi observado que ela está presente em todos os meandros da empresa, desde o operacional até o fiscal. O brasileiro tem esse jeito ou jeitinho de lidar com os imprevistos, Duarte e Tanure (2005) destacam que esse traço é permeado pela afetividade do brasileiro. Em algumas entrevistas, os empresários deixaram claro que um dos desafios da microempresa é conseguir vencer as dificuldades e, para isso, lançam mão de artifícios improvisados ou até mesmo ilegais para poder atender o cliente e sobreviverem no mercado.

O jeitinho brasileiro é tema de muitos pesquisadores como: DaMatta, (1986); Barros e Prates, (1996); Motta e Alcadipani, (1999), entre outros. O jeitinho está relacionado à capacidade de adaptação e criatividade do brasileiro e, segundo Motta e Alcadipani, (1999), seria a relação entre a conduta correta segundo a lei e o que acontece de fato. Nas empresas pesquisadas, praticamente todas se utilizam de recursos e brechas nas leis para poderem pagar menos impostos. Pelas entrevistas, parece algo muito comum às microempresas. Isso reflete bem o que DaMatta (1986) já disse a respeito do jeito brasileiro de malandramente ficar em cima do muro, utilizando todos os recursos disponíveis para tirar vantagem. DaMatta ainda dá destaque ao malandro como aquele sujeito esperto, adaptável e dinâmico, ou seja, inovador. O empreendedorismo no Brasil é forte e vem se destacando segundo o

Global Entrepreneurship Monitor (GEM), o que pode ser reflexo desse jeito malandro do brasileiro de inovar e cria saídas para as dificuldades de maneira rápida. Como Tanure (2003) confirma o brasileiro já está acostumado a isso devido a vários problemas econômicos e crises internas.

Ainda que exista uma estrutura normativa, com regras e normas definidas, as relações pessoais e a lealdade às pessoas irão na sociedade brasileira sempre flexibilizar as normas de maneira a buscar soluções para os objetivos pessoais (TANURE, 2003).

6 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi analisar os traços da cultura nacional que influenciam a cultura organizacional e a gestão em microempresas, dentro do modelo proposto por Tanure (2003). Os traços foram observados com base na figura do dono/proprietário da empresa que, além do controle, também atua dentro do operacional da mesma.

Foi identificado um jeito próprio de gerenciar as microempresas pesquisadas. Apesar de todos os estudos ora visto acerca da cultura brasileira, vale ressaltar que no caso desse tipo de empresa específica, as relações pessoais, aliadas a sua estrutura simples, têm maior ênfase na flexibilização e harmonização das relações internas e externas da empresa, configurando, assim, um ambiente capaz de utilizar toda a criatividade advinda da cultura brasileira. Essa é a forma encontrada pelos empresários, mesmo que subjetivamente, para contornar os problemas ou, de certa forma, “se virar” para resolvê-los.

A falta de investimento para o microempresário talvez seja o maior problema em sua gestão. Isso, aliado à baixa qualificação e à falta de processos administrativos, pode ser hoje a causa de tantas microempresas naufragarem com tão pouco tempo de mercado.

Os seus processos decisórios são sempre pautados em considerações rápidas e sem pesquisas, de forma instintiva, ou seja, simplesmente administram pela experiência advinda do tempo e suas relações sociais. Apesar disso, eles têm explorado sua capacidade de gerir com pouco recurso, seja financeiro ou conhecimento, imprimindo um jeito todo brasileiro de lidar com as intempéries do dia a dia e continuarem no mercado. A convivência e o gerenciamento dessas dificuldades do cotidiano operacional da microempresa, a flutuação e a flexibilidade entre os subsistemas institucional e pessoal, é o que caracteriza o nosso jeito de administrar nas microempresas.

Temos que explorar essa nossa capacidade de flexibilidade para diminuir espaços e avançar na nossa competitividade (BARROS E PRATES, 1996), criando novas formas de fazer, e fazer melhor, pois é característica dos tempos contemporâneos essa dinamicidade, para que nosso jeito de gerir negócios possa ser um diferencial vantajoso.

O estudo apresenta limitações pelo fato de ter a ótica dos donos das microempresas, que podem ter tendências a majorar resultados, de maneira a não se sentirem pequenos ou como a própria classificação micro. Sugere-se que as futuras pesquisas se realizem com outra ótica, como por exemplo, a do empregado, confrontando as duas visões de maneira a fazer um estudo mais profundo em uma microempresa, de forma a enriquecer a compreensão desse construto cultura,

associado à microempresa brasileira, e desse modo, ajudar a elucidar a complexa dinâmica que envolve esse tipo de empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, L. **Meritocracia à Brasileira: o que é desempenho no Brasil**. Revista do Serviço Público, vol. 120, n. 3, p. 58-102, Set.- Dez., 1996.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo** (livro). Lisboa: Edições 70, 2002.

BARROS, B.T.; PRATES, M.A.S. **O Estilo Brasileiro de Administrar** (livro). Editora Atlas S.A. São Paulo. 1ª edição, 1996.

BARROS, A.A.; PEREIRA, C.M.M. ARAÚJO. **Empreendedorismo e Crescimento Econômico: Uma Análise Empírica**. RAC – Revista de Administração Contemporânea. Vol. 12 – Numero 4 – Out, Nov e Dez, 2008.

BHABHA, H.K. **O Local da Cultura**. Belo Horizonte. UFMG, 2005.

CALLIGARIS, C. **Hello Brasil: Notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil**. São Paulo: Escuta, 1993.

CASTELLS, M. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura - A Sociedade em Rede**. São Paulo. Ed. Paz e Terra S.A., 1999.

_____. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura - O Poder da Identidade**. São Paulo. Ed. Paz e Terra S.A., 1999.

CEMIL AKYUZ, K.; AKYUZ, I.; CINDIK, H. **The Financing Preferences and Capital Structure of Micro, Small and Medium Sized Firm Owners in Forest Products Industry in Turkey**. Forest Policy and Economics 8, p. 301-311, 2006.

CHU, R.A.; WOOD JR., T. **Cultura Organizacional Brasileira Pós-Globalização: Global ou Local?**. RAP - Revista de Administração Pública. FGV, Rio de Janeiro, Set./Out., 2008.

COSTA, A.L. **Cultura Brasileira e Organização Cordial**. In: **Cultura e Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo. Ed. Atlas S.A., 1997.

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

_____. **A casa & a Rua**. 5 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DIEESE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa, 2010-2011**. São Paulo – 4ª edição, 2011.

ESTOL, K.M.F.; FERREIRA, M.C. **O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira**. . (artigo) RAC – Revista de Administração Contemporânea, Volume 10, numero 4, p. 93-110, Out./Dez., 2006.

FLEURY, M.T.L. **Cultura Organizacional – Os modismos, as Pesquisas, as Intervenções: Uma Discussão Metodológica**. Revista de Administração, São Paulo v.24(1), p.3-9, jan/mar, 1989.

_____. **Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: EAESP/FGV, p. 26-34, março/abril, 1993.

FREITAS, Alexandre, B. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional. *In: Cultura e Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo. Ed. Atlas S.A., 1997.

FREITAS, Maria, E. **Cultura Organizacional Grandes Temas em Debate**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, p. 73-82, Jul./Set., 1991.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil - Relatório Executivo**, 2011.

GIMENEZ, F.A.P.. **Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: Um Estudo com Pequenas Empresas**. Revista de administração Contemporânea (RAC), vol. 02, n.1, jan, fev, mar, abr, 1998.

HALL, S.. **A Identidade Cultural na Pós-modernidade**. Rio de Janeiro. Ed. DP&M, 2006.

HOFSTEDE, G.. **Culture's Consequences: international differences in work-related values**. London. Sage Publications, 1980.

_____. **Cultural Dimensions in Management and Planning**. Asia Pacific Journal of Management. Janeiro, 1984.

_____. **The Interaction Between National and Organizational Value Systems**. Journal of Management Studies. 22:4 July 1985.

_____. **Culturas e Organizações: Compreender a Nossa Programação Mental**. Lisboa, Ed. Síbaló, 1991.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Estudos e pesquisas, Informação Econômica, 2001.

LIMA, E.O.; ZOSCHKE, A.C.K.. **Relações dos Dirigentes e Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas**. Revista de Administração e Inovação – RAI. Vol.4, n.2, p.150-164, 2007.

LUCZAK, C., MOHAN-NEILL, S., HILLS, G.. **National Culture, Market Orientation and Network-Derived Benefits: Conceptual Model for Service SME'S**. Academy of Entrepreneurship Journal, Volume 16, Number 2, 2010.

MACÊDO, K.B. **Cultura, Poder e Decisão na Organização Familiar Brasileira**. RAE-Eletronica, Vol. 1, n. 1, jan-jun, 2002.

MARTIN, J., FROST, P. **Jogos de Gerra da Cultura Organizacional: A Luta Pelo Domínio Intelectual**. In S. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções (Vol. 2, Chap 11, pp. 219-251). São Paulo: Atlas.

MCCARTAN-QUINN, D., CARSON, D.. **Issues Which Impact upon Marketing in the Small Firm**. Small Business Economics 21, 201– 213, 2003.

MINZTBERG, H. **A Estrutura das Organizações**. Lidando com Estruturas e Sistemas. p. 140-156, 2001.

MUZZIO, H. **Cultura Organizacional na Perspectiva Cultural Regional Brasileira**. RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios. São Paulo, v. 12, n. 37, p. 447-463, out./dez., 2010.

NAVES, E.M.R.; DELA COLETA, M.F. **Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras**. (artigo) RAC – Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, p. 205-222, 2003.

NÉTO, A.T.S.; TEIXEIRA, R.M., **Mensuração do Grau de Inovação de Micro e Pequenas empresas: Estudo em Empresas da Cadeia Têxtil-Confecção em Sergipe**. Revista de Administração e Inovação – RAI, vol.8, n.3, p.205-229, jul/set, 2011.

PIRES, J.C.S.; MACÊDO, K.B. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil**. (artigo) RAP, Rio de Janeiro 40(1), p. 81-105, Jan./Fev., 2006.

POST, A M.; **Anatomy of a merger – the causes and effects of mergers and acquisitions, London**, Prentice hall, 1994.

PRADO JR., C. **Formação do Brasil Contemporâneo**. 23. ed. São Paulo: Brasiliense, 1996.

PRESTES MOTTA, F.; ALCADIPANI, R.. **Jeitinho Brasileiro, Controle Social e competição**.(artigo) – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol.39,n.1,p.6-12. Jan/mar. 1999.

PRESTES MOTTA, F.; CALDAS, M.P.. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo. Ed. Atlas S.A., 1997.

QUINN, J.B.; PHILIP, A.;FINKELSTEIN, S. **Novas Formas de Organização**. Lidando com Estruturas e Sistemas. p. 157-167, 2001.

Receita Federal. **Lei Complementar**. Disponível em: <
<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>>
Acessado 09 dez. 2012, 20:40.

_____. **Simples Nacional**. Disponível:
<<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>>. Acessado 09 dez. 2012, 21:01.

RONCHI, C.C.. **Cultura e as Organizações: Antropologia e Cultura Brasileira**. Curitiba: Ed Juruá, 2012.

SARAIVA, L.A.S. **Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático**. (artigo) RAC – Revista de Administração Contemporânea, Volume 6, numero 1, p. 187-207, Jan./Abr., 2002.

SANTOS, B.. **Cultura Organizacional e Liderança**. (artigo) RAC - Revista de Administração Contemporânea, Volume 14, Numero 01, jan-fev 2010.

SCHEIN, E. H. **How culture forms, develops and changes**. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, & R. Serpa (Eds.). *Gaining control of the corporate culture* (pp. 17-43). San Francisco: Jossey Bass, 1985.

_____. **Organizational culture and leadership** (2nd ed.). San Francisco: Jossey Bass, 1986.

SILVA, L.P.; FADUL, E. **A Produção Científica Sobre Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Período de 1997 a 2007: um Convite à Reflexão**. RAC – Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 5, p. 651-669, Jul./Ago., 2010.

TANURE, B.. **Gestão à Brasileira: Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo. Ed. Atlas S.A., 2003.

TANURE, B.; DUARTE, R.G.. **Leveraging competitiveness upon national cultural traits: the management of people in Brazilian companies**. Int. J. of Human Resource Management 16:12 December, 2201 -2217, 2005.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.

VALLEJO-MARTOS, M. C.. **The Organizational Culture of Family Firms as a Key Factor of Competitiveness**. Journal of Business Economics and Management ISSN 1611-1699 print / ISSN 2029-4433 online 2011 Volume 12(3): 451–481.

VERGARA, S.C.; MORAES, C.M.; Palmeira, P.L. A Cultura Brasileira Revelada no Barracão de uma Escola de Samba. *In: Cultura e Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo. Ed. Atlas S.A., 1997.

APÊNDICE I

Roteiro do Pesquisador

Sobre a empresa

Qual o ramo de atuação da empresa?

Quanto tempo de mercado?

Qual o faturamento mensal e anual médio?

Porque esse negócio? Foi feita alguma pesquisa no local antes de abrir? **Existiu antes na família, herdou ou aprendeu com o pai ou familiar?**

Quantos funcionários registrados? e não registrados?

Trabalham parentes na empresa? Se trabalham? eles são registrados?

- Considera-se uma empresa familiar?

Qual a formação do dono? Empregados?

Questionário:

Distância do poder

1 - Os funcionários têm abertura para falar sobre questões da empresa com o dono? **(procedimento de trabalho/ administração/ financeira / dia a dia de trabalho).**

- os empregados podem dar sua opinião sobre a tarefa realizada
- as ideias dos empregados são colocadas em prática
- cumprem as ordens, não querem assumir responsabilidades
- Diálogo (acesso fácil)
- Os empregados expressam suas opiniões com frequência?
- O dono sempre ouve e discute as ideias propostas para a melhoria do trabalho?

2 – Na tomada de decisão sempre consulta o grupo para saber a opinião? Ou sempre toma as decisões sozinho?

3 - É importante que o gerente tenha respostas precisas para a maioria das questões colocadas pelo subordinados sobre assuntos referentes ao seu trabalho? **Ou gosta de conversar e resolver juntos (concentração de poder x postura espectador)**

4 - O crescimento e criatividade do empregando costumam ser recompensados? **(bonificação / salários/ prêmios)**

5 - Como se trata de uma empresa pequena a dificuldade de ascensão profissional leva a empresas a perder bons funcionários?

Relações Pessoais

6 - A contratação de funcionários, como é feita a escolha? Como você prefere? **Pessoas indicadas por parentes, amigos ou funcionários, tem preferencia por elas?**

7 - Prefere empregados que tenham uma maior capacidade de se inserir no grupo? **Bom relacionamento.**

8 – Os funcionários, eles procuram o dono para conversar a respeito de problemas pessoais? Pedem ajuda?

9 – Você conhece todos os seus funcionários pelo nome?

10 - A empresa comemora os aniversários? Têm festa de fim de ano de confraternização?

11 - No ambiente de almoço o patrão almoça e faz lanches junto aos empregados? **Cafezinho , lanches.**

12 - A falta de recursos impede a valorização do bem estar dos empregados? **Sala de descanso, plano de saúde, seguro de vida, etc...**

13 - A empresa ajuda os funcionários em cursos, graduações, etc?

Flexibilidade

14 - A empresa se vale de manobras e terceirizações para realizar trabalhos e relevar situações difíceis no dia a dia para atender o cliente com tudo de que ele precisa de forma a mantê-lo perto sem dar oportunidade para ir a outro concorrente?

15 – Existe no dia-a-dia da empresa alguma adaptação da rotina da que seria a correta para otimizar o serviço?

16 - A empresa costuma fazer acordos com os funcionários? **Extra oficiais.**

17- O que você me diz sobre o termo “dar um jeitinho” e “com jeito vai”?

18 – Quanto aos impostos, usam alguma ferramenta seja fiscal ou contábil para reduzir o valor pago?