

A Influência da Cultura Brasileira na Gestão de uma Pequena Empresa do Setor Turístico Brasileiro, Administrada por um Empreendedor Estrangeiro

Autoria: Karen Ann Câmara Bezerra

Resumo

Considerando “(...) a importância da cultura nacional para explicar as diferenças de valores e atitudes em relação ao trabalho.” (MOTTA, 1997, p. 27), esse artigo tem como objetivo analisar a influência que os aspectos da cultura brasileira e da cultura do empreendedor suíço exercem na gestão da empresa. O estudo de caso utiliza-se da observação participante e entrevistas em profundidade para coletar os dados. Como resultado, o caráter autoritário da cultura suíça, mais forte em indivíduos oriundos de famílias de baixo status sócio-econômico, parece combinar perfeitamente em uma cultura paternalista como a cultura brasileira, mas muitos conflitos foram identificados. Foi observado que, embora o gestor seja um patriarca, tomando para si a responsabilizando de decidir, ele não possui habilidade para relacionar-se com os empregados. Aspectos de sua cultura, como individualismo, masculinidade e etnocentrismo, entre outros, impedem uma comunicação efetiva entre empregados e patrão, impactando negativamente no desempenho organizacional.

Introdução

“A cultura é como uma lente, através da qual o homem ver o mundo. Homens de culturas diferentes usam lentes diferentes, portanto tem visões desconstruídas das coisas”. (LARAIA, 1995, p. 25). A primeira tentativa de entender as organizações em termos culturais ocorreu em 1930 nos estudos de Hawthorne (TRICE e BEYER, 1993). Todavia o interesse nesse assunto intensificou-se a partir da globalização das empresas e o fato de terem de atuar em culturas diferentes (BERTERO, 1996). Essa situação suscitou vários questionamentos a respeito de como processos e comportamento humano no interior da organização seriam afetados pelas diferenças culturais de outros países. Na década de 1970, a perda da liderança econômica dos Estados Unidos para o Japão, aguçou analistas organizacionais a buscarem na cultura nacional explicações para os diferentes níveis de desempenho das empresas (TRICE e BEYER, 1993; BERTERO, 1996; MORGAN, 2002).

Um dos pioneiros nessa discussão foi Hofstede (1991). O autor procurou “(...) identificar dessemelhanças nos sistemas nacionais de valores.” (HOFSTEDÉ, 1991, p. 13). Caracterizando, em um primeiro momento, as culturas nacionais em quatro dimensões: distância de poder; individualismo e coletivismo; masculinidade e feminilidade, e; aversão à incerteza.

Embora, Rodrigues e Duarte (1997), citando Wisner e Smith, critiquem a pesquisa de Hofstede por desconsiderar a diversidade regional dos países ao estabelecer indicadores comuns para todas as áreas e de analisar a dinâmica cultural de um país relacionando-se apenas quatro variáveis, afirmam que o seu estudo “(...) é provavelmente o que fornece dados mais importantes sobre as relações entre diversidade cultural e padrões gerenciais.” (RODRIGUES e DUARTE, 1997, p. 6).

No Brasil, ainda existem poucos estudos que procuram entender a cultura brasileira dentro do espaço organizacional sob o prisma das culturas comparadas (MOTTA, 1997). O que existe são estudos organizacionais que procuram revelar aspectos administrativos da cultura brasileira a partir de pesquisas realizadas em empresas genuinamente brasileiras, a exemplo de Vergara et al (1997), Costa (1997) e Fischer e Santos (1997). Freitas (1997) desenvolveu um estudo teórico que visa proporcionar um suporte instrumental para a análise da cultura brasileira, baseados em

autores clássicos da literatura que abordam a cultura nacional. Já Davel e Vasconcelos (1997) e Caldas (1997) realizaram pesquisas no âmbito teórico e prático a partir da análise de um traço específico da cultura brasileira. Outros autores como Prates e Barros (1997) e Bethlem (1999) propõem desenvolver um modelo de gestão nacional capaz de responder aos desafios do ambiente empresarial brasileiro ou mostrar a importância da adaptação de práticas de gestão estrangeiras ao ambiente nacional.

A presente pesquisa, além de reforçar esses dois aspectos, contribui para preencher a lacuna pouco explorada dos estudos de culturas comparadas, alertando para a importância do entendimento intercultural das partes interessadas no desenvolvimento organizacional. Conforme Motta (1997, p. 26), “As situações administrativas são filtradas pelo conjunto de crenças e atitudes que cada um de nós tem.” Portanto, o modelo de gestão importado por investidores estrangeiros, pode não apresentar resultados satisfatórios em contextos diferentes dos quais foram concebidos (FREITAS, 1997).

Esse ensaio discutirá a influência da Cultura Brasileira na gestão de uma empresa do setor turístico brasileiro, localizada em Natal, cujo fundador e gestor é suíço. Analisar-se-á como a interação da cultura suíça, representada pelo fundador, com a cultura brasileira impactam na gestão desta organização e no seu desempenho. Para tanto, será utilizado para comparar as culturas, a pesquisa de Hofstede (1991), que classifica a Suíça, segundo as dimensões anteriormente apontadas. E para dar maior respaldo a pesquisa, a análise da cultura brasileira será aprofundada a partir de autores clássicos como DaMatta (1986), Ribeiro (1995) e Holanda (1999), que discorrem sobre a formação histórica e cultural da sociedade brasileira, além de outros autores como Barbosa (1992), Freitas (1997), Prates e Barros (1997), Motta e Caldas (1997) e Caldas e Wood Jr. (1999).

Cultura e Cultura Brasileira

O comportamento não é biologicamente determinado, mas sim sujeito a um processo de aprendizagem (LARAIA, 1995; HOFSTEDE, 1991; CUCHE, 2002). Grupos sociais diferenciam-se por suas escolhas culturais, cada um inventando soluções originais para os problemas que lhes são colocados (CUCHE, 2002). De acordo com Motta e Caldas (1997):

Para alguns, a cultura é a forma pela qual a comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais. Para outros, cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. (MOTTA e CALDAS, 1997, p. 16).

Na formação histórica e cultural do Brasil é comum ouvir dizer que o povo brasileiro surgiu a partir da mistura das três raças que “encontraram-se” por aqui: brancos, índios e negros. Entretanto, para alguns autores (DAMATTA, 1986; RIBEIRO, 1995; HOLANDA, 1999; CALDAS e WOOD JR., 1999), essa prerrogativa não é verdadeira, pelo menos em parte.

Para DaMatta (1986, p. 46), “(...) somos um país de portugueses brancos e aristocráticos, uma sociedade hierarquizada que foi formada dentro de um quadro rígido de valores discriminatórios”. Segundo Holanda (1999, p.40), “Podemos dizer que de lá nos veio a forma atual de nossa cultura; o resto foi matéria que se sujeitou mal ou bem a essa forma”. Enquanto Ribeiro (1995, p. 24), afirma que “A façanha do processo de fusão racial e cultural é negada (...)” através da imposição da cultura do colonizador. Todavia, o autor defende que a confluência, o entrelaçamento

e o caldeamento dessas três raças, mesmo sob a regência dos portugueses, deram origem a um novo povo. O autor explica que o brasileiro é um novo povo

(...) porque surge como uma etnia nacional, diferenciada culturalmente de suas matrizes formadoras, fortemente mestiçada, dinamizada por uma cultura sincrética e singularizada pela redefinição de traços culturais delas oriundos. (RIBEIRO, 1995, p. 19).

Conforme Ribeiro (1995), as diferenças entre portugueses e brasileiros decorrem da influência de suas matrizes indígenas e africanas. Assim como os índios, os negros deixaram imenso legado na alimentação, na língua, nos costumes, na cultura e no caráter nacional (CALDAS e WOOD JR., 1999). Para DaMatta (1986), Ribeiro (1995) e Caldas e Wood Jr. (1999), o mito das três raças, conduz a uma falsa democracia racial, responsável por esconder e harmonizar o enorme abismo existente entre as múltiplas possibilidades de classificação social.

De acordo com Ribeiro (1995, p. 128), “O primeiro brasileiro consciente de si foi, talvez, o mameluco, esse brasilíndio mestiço na carne e no espírito (...)”, gerado por pais brancos, a maioria lusitanos, e mulheres índias e seu maior desafio foi o de construir a identidade brasileira para os futuros mestiços. O autor acrescenta que é em meio aos antagonismos e diferenças que aos poucos “(...) ganha corpo a brasilianidade”. (RIBEIRO, 1995, p. 128). Assim, é a sociedade brasileira “(...) híbrida em sua formação”. (FREITAS, 1997, p. 42).

De acordo com Holanda (1999, p. 53), “A mistura com gente de cor tinha começado amplamente na própria metrópole”; graças aos pretos trazidos das possessões ultramarinas para o trabalho servil. Caldas e Wood Jr. (1999, p. 31) lembram que o Brasil era uma colônia de exploração a qual os portugueses não tinham a pretensão de permanecer e construir uma nova nação. Eles implantaram aqui “(...) uma civilização de raízes rurais” (HOLANDA, 1999, p. 74), baseada na força do trabalho escravo, recrutada para fins mercantis externos (RIBEIRO, 1995, p. 23). Resumindo, Caldas e Wood Jr. (1999) afirmam que a textura sociocultural brasileira é complexa e multifacetada e as pessoas são plurais, paradoxais e ambíguas e ao mesmo tempo, plásticas e permeáveis às influências externas.

Para nortear a análise desse estudo foram estabelecidos cinco traços culturais que “(...) representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro” (FREITAS, 1997, p. 39). São eles: a distância social; o personalismo; o jeitinho; a aversão à sistematização do trabalho, e; o paternalismo.

a) A distância social refere-se ao traço cultural no qual, as classes sociais estão classificadas hierarquicamente. Esse modelo de estratificação social foi gerado historicamente a partir do processo de formação da sociedade brasileira que estabeleceu uma enorme distância entre senhores e escravos. Como atesta Darcy Ribeiro:

O povo-nação não surge no Brasil da evolução de formas anteriores de sociabilidade, em que grupos humanos se estruturam em classes opostas, mas se conjugam para atender às suas necessidades de sobrevivência e progresso. Surge, isto sim, da concentração de uma força de trabalho escrava, recrutada para servir a propósitos mercantis alheios a ela, através de processos tão violentos de ordenação e repressão que constituíram, de fato um genocídio e um etnocídio implacável. (RIBEIRO, 1995, p. 23).

Além disso, é a família patriarcal o centro do sistema agrário colonial do Brasil, que estabelece um ilimitado poder aristocrático baseado nas relações afetivas (RIBEIRO, 1995). Como resultado, herdou-se as atuais formas de dominação, a centralização de poder nas mãos de

uma pequena classe dominante e a subordinação das classes inferiores (FREITAS, 1997). Essa estratificação social é responsável pelas discrepâncias existentes entre brasileiros ricos, pobres e miseráveis, por vezes tão exageradas que impede até a comunicação entre o povão e a minoria privilegiada, que os exploram e maltratam como se essa fosse uma conduta natural (RIBEIRO, 1995). Enquanto “(...) a massa observa inerte essa ordem social, como se estas minorias privilegiadas tivessem o consentimento de Deus às ações perversas que proferem (...)”. (RIBEIRO, 1995, p. 24).

b) O personalismo é um traço peculiar às pessoas de origem Ibérica, que atribuem um valor particular a cada um dos homens em relação aos seus semelhantes (HOLANDA, 1999). Nesse sentido, é o ato de tomar decisões com base na necessidade pessoal do indivíduo ao invés de considerar os interesses da comunidade (CALDAS e WOOD JR., 1999). Além disso, a sociedade brasileira julga as relações pessoais como fator fundamental em suas vidas, característica que a faz procurar relacionamentos mais próximos e afetuosos, pleiteando nas relações um núcleo familiar, um elo pessoal ao invés dos rigores e do formalismo (FREITAS, 1999).

c) O jeitinho é um modo tipicamente brasileiro de enfrentar a incoerência entre o sistema formal jurídico e as práticas sociais do cotidiano (DAMATTA, 1986). Nesse sentido, “‘O jeitinho brasileiro’ é uma prática cordial que implica personalizar as relações por meio (...)” de um interesse comum (MOTTA, 1997, p. 34). “Jeitinho” e o “você sabe com quem está falando?” Como afirma DaMatta (1986, p. 101), “(...) são, pois, os dois pólos de uma mesma situação”. Um representa uma forma mais harmoniosa de proceder, o outro apela para a autoridade, indicando que o sistema é escalonado. Segundo o autor, a malandragem seria outro nome para essa forma de navegação nacional e o malandro um profissional do “jeitinho”, “(...) juntando, de modo quase sempre humano, a lei, impessoal e impossível, com a amizade e a relação pessoal, que dizem que cada homem é um caso e cada caso deve ser tratado de modo especial”. (DAMATTA, 1986, p. 104).

Ao contrário de DaMatta (1986), Barbosa (1992) discorda a princípio que o “jeitinho” e o “você sabe com quem está falando?” sejam dois lados de uma mesma moeda. A autora acredita que o “jeitinho” é precedido do diálogo, onde se barganha e argumenta com a pessoa que pode dar o “jeito”, e sua eficácia depende unicamente da habilidade do indivíduo que o pleiteia. Já a expressão “você sabe com quem está falando?” faz uso da autoridade e do poder. Além disso, complementa a autora, o “jeitinho” é um elemento da identidade brasileira acessível a todas as pessoas; já o uso dessa expressão, causa antipatia e reflete posições sociais desiguais e quem a utiliza jamais pode ficar no anonimato, pois para fazer uso dela é necessário se revelar alguém de poder. Embora aponte essas diferenças, a autora explica que uma situação de “jeitinho” pode terminar com a indagação “você sabe com quem está falando?”; caso o indivíduo que esteja numa posição superior receba uma declinação ao solicitar um “jeitinho” em algo.

Contudo, Barbosa (1992, p. 84) conclui que o “‘jeitinho’ é, igualmente como o ‘você sabe’, um mecanismo que transformam indivíduos em pessoas”, e, permite, a quem os utilizam, obter um tratamento diferenciado em relação aos demais membros da sociedade. Para a autora, o “jeitinho” não tem uma definição absoluta. Pode ser visto, tanto sob uma perspectiva positiva, como negativa. Para que ele ocorra faz-se necessário que algo se contraponha aos interesses do indivíduo. De acordo com a autora:

(...) “jeitinho” é sempre uma forma “especial” de resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de

burla a alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade. (BARBOSA, 1992, p. 32).

Barbosa (1992) afirma que sob uma perspectiva positiva, o “jeitinho” surge das experiências cotidianas das classes mais humildes, vítimas dos problemas econômicos e sociais brasileiros, entre eles a fome, o desemprego e a violência. Nesse sentido, o “jeitinho” constitui um instrumento de sobrevivência dos menos favorecidos ou excluídos pelo sistema e pelas situações historicamente determinadas. Contudo, o ideal de um Brasil moderno e economicamente desenvolvido representa um paradoxo, pois compromete a identidade social brasileira, uma vez que implica na perda dos aspectos humanos que a permeiam, entre eles o próprio “jeitinho”. Sob uma perspectiva negativa, Barbosa (1992, p. 60) afirma que o “jeitinho” assume duas vertentes: o teórico ou erudito e o popular. O erudito compreende “(...) o povo e a sociedade brasileira, unicamente através de parâmetros políticos, econômicos e institucionais, oferecendo um diagnóstico ‘oficial’ e unívoco da sociedade”. Segundo a autora, esse discurso denuncia a corrupção, o formalismo das leis e a falta de credibilidade das instituições políticas e sociais brasileiras, fatores que aponta como sendo recorrentes do processo de colonização do país.

d) A aversão à sistematização do trabalho é consequência do processo de formação da sociedade brasileira conduzido pelo português, povo de espírito aventureiro (HOLANDA, 1999). Em suas aventuras por terras brasileiras, para Holanda (1999, p. 49), “O que o português vinha buscar era, sem dúvida, a riqueza, mas a riqueza que custa ousadia, não a riqueza que custa trabalho”. Segundo Freitas (1997, p. 52), ao contrário dos “(...) povos protestantes que exaltam o esforço manual, o que é admirado pelo português e conseqüentemente pelos brasileiros é a vida de senhor”. Para reforçar essa indisposição portuguesa ao trabalho manual, eles encontraram por aqui os índios, que tinham profunda aversão ao trabalho metódico (HOLANDA, 1999).

e) O paternalismo é uma característica cultural brasileira que também tem origem no passado colonial rural e patriarcal (HOLANDA, 1999). Segundo o autor, nos domínios rurais, o engenho constituía um organismo completo na qual a autoridade do senhor jamais era questionada. Para Prates e Barros (1997), o paternalismo é o resultado da combinação do personalismo e da concentração de poder, e apresenta-se sob duas formas: o patriarcalismo, forma afetiva de suprir o que os subordinados esperam, e o patrimonialismo, forma hierárquica e autoritária que demanda ordens com a certeza de que elas serão aceitas.

Esse é o grande modelo fornecido pela família patriarcal que irá permear as relações políticas e empresariais brasileiras desde seus primórdios (HOLANDA, 1999; RIBEIRO, 1995). Essa relação de dominação, caracterizada pela falta de liberdade e autonomia dos que viviam sob o domínio do senhor de engenho, limitou a consciência crítica dos brasileiros e nas organizações têm se revelado através da falta de iniciativa dos funcionários e da baixa capacidade de autogestão, levando-os a comportarem-se de forma dependente em relação aos seus superiores, transferindo à estes responsabilidades e ao mesmo tempo esperando que deles venham proteção e solução para os seus problemas, resultando numa “postura de espectador” (PRATES e BARROS, 1997).

A Cultura Suíça na Perspectiva de Hofstede

Com base em Hofstede (1991) caracterizou-se a cultura suíça. Em relação à distância de poder, a Suíça apresenta uma pequena distância. Nesse país as crianças são estimuladas a perseguirem o ideal de independência. Elas aprendem cedo a dizer “não”. Quando adultas

mantêm uma relação de igualdade com os pais e não permitem que os mesmos interfiram em suas decisões. Os empregados suíços têm uma limitação mínima de dependência em relação ao primeiro escalão, o que significa que agem de forma autônoma e tem iniciativa nos processos de trabalho. Os colaboradores não têm receio de discordar do chefe e esperam que o mesmo os consulte num processo de decisão. Os funcionários com baixo nível educacional ou *status* são mais autoritários do que aqueles que têm maior nível educacional e *status*, tanto em casa quanto no trabalho (HOFSTEDE, 1991). O autor observa que a classe social e o nível escolar dos pais são fatores que exercem forte influência na formação cultural das crianças, especialmente nos países de pequena distância de poder. Tais condições moldam a cultura no âmbito da família, levando seus membros a assumirem comportamentos sociais que fogem do perfil comum da sociedade a que pertencem, tornando essas pessoas portadoras de uma subcultura de grande distância de poder (HOFSTEDE, 1991).

Em relação à aversão a incerteza, a Suíça tem um grau de incerteza de médio para forte. Segundo Hofstede (1991), num grau forte de incerteza, as crianças são instruídas a discriminar o que está fora dos padrões considerados normais em sua sociedade, criando um sentimento de xenofobia. Ao crescerem gostam de trabalhar “duro” ou pelo menos estar sempre ocupadas porque acreditam que o tempo se traduz em dinheiro. Para o autor, elas têm uma necessidade emocional de leis e regras convivendo mais confortavelmente em ambientes estruturados. Tal necessidade conduz ao estabelecimento de regras e comportamentos que são incoerentes ou inconsistentes. Os suíços acreditam que as regras da empresa não devem ser transgredidas, mesmo que seja para o bem da organização (HOFSTEDE, 1991).

Já na dimensão individualismo e coletivismo, caracteriza-se por um grau médio de individualismo. De acordo com Hofstede (1991), em culturas com forte grau de individualismo, as pessoas apresentam um baixo contexto de comunicação e são ligadas a um núcleo familiar. Quando crianças são motivos de orgulho ao realizarem pequenos trabalhos remunerados e decidem elas próprias como gastar o dinheiro. O autor afirma que as mesmas são preparadas para receberem *feedback* construtivos e se sentem envergonhadas caso infrinjam regras. No trabalho as pessoas mantêm uma relação contratual, na qual o empregado vende sua “força” de trabalho para o empregador. Esse por sua vez, gerencia indivíduos e não grupos, concedendo incentivos ou bônus considerando o desempenho de cada um. Eles são menos sensíveis às diferenças existentes entre grupos, por isso deslocam seus componentes sem considerar conseqüências e têm uma visão etnocêntrica sobre outras culturas.

Na dimensão masculinidade e feminilidade, o país caracteriza-se por um grau de médio para alto de masculinidade. Segundo Hofstede (1991), num alto grau de valores masculinos, as crianças são instruídas a serem ambiciosas e competitivas. O autor afirma que os dirigentes são agressivos na resolução de conflitos, principalmente quando estes são com sindicatos. Segundo ele, os gerentes preferem avaliar fatos ao invés de discuti-los em grupo, cobram de seus funcionários resultados e os recompensam individualmente. Para o autor, culturas com alto grau de masculinidade seguem a concepção de humanização do trabalho em termos de maiores oportunidades de reconhecimento, desenvolvimento intelectual e profissional e desafios.

Metodologia

A presente pesquisa estabelece uma relação qualitativa entre o entrelaçamento das culturas suíça e brasileira. Segundo Denzin e Lincoln (2005), a natureza qualitativa se evidencia através da ênfase dada aos processos e significados sem a preocupação com a mensuração dos mesmos. As autoras destacam que o mais importante para o pesquisador que opta pela abordagem

qualitativa é a natureza da realidade construída a partir de experiências sociais e culturais e definem genericamente a pesquisa qualitativa “(...) como uma atividade única, que situa o observador no mundo”. (DENZIN e LINCOLN, 2005, p. 3). O presente trabalho é um estudo de caso, por se acreditar que as condições contextuais são plenamente pertinentes ao fenômeno em estudo (YIN, 2005). Pela classificação de Vergara (2000) é uma pesquisa descritiva porque expõe características de uma população ou fenômeno em estudo, podendo também estabelecer correlações entre variáveis. Segundo Lakatos e Marconi (2005), tem caráter exploratório, porque permite conceituar as inter-relações entre propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado.

A escolha da empresa foi do tipo intencional em função da diversidade de empresas de propriedade estrangeira atuantes no setor turístico na cidade. Esse estudo abrangeu uma empresa do ramo de bares e restaurantes. Os sujeitos participantes foram: o gestor, cujo cargo é exercido pelo próprio empreendedor suíço; e seis funcionários. Os dados foram coletados através de entrevistas, destacada por Yin (2005), como fonte essencial de informações num estudo de caso. Foram realizadas também observações formais participante. Foi possível entrevistar funcionários do salão de atendimento, bar e caixa. No que se refere a idade, os sujeitos tinham entre 30 e 45 anos. Quanto ao tempo de serviço estavam entre três e cinco anos na empresa. A maioria tinha o ensino médio completo, sendo quatro deles do sexo feminino e dois do sexo masculino.

A maioria das entrevistas foi gravada e transcrita e tiveram duração entre quinze minutos e uma hora. Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo que permite estudar as várias formas de comunicação e suas inferências. De acordo com Denzin e Lincoln (2005) essa técnica constitui o método mais indicado para investigar a estrutura e o processo de interação entre pessoas. A seguir, apresentam-se os dados da pesquisa.

A Interação das Culturas Brasileira e Suíça na Gestão da Empresa “Macacos Me Mordam”

A empresa em estudo está localizada no município de Natal, Rio Grande do Norte e tem a denominação fictícia de “Macacos me Mordam”. A região Nordeste, onde ela está localizada, tem concentrado o maior número de investimentos estrangeiros do Brasil, sendo este município o mais procurado (BRASIL-MTE, 2007). Muitos europeus têm vindo para esta cidade em busca de oportunidades de negócios, entre eles portugueses, espanhóis, italianos, franceses e escandinavos (COSTAS, 2005).

O empreendedor e gestor desta organização é suíço, de origem familiar de baixo status sócio-econômico, tem 60 anos de idade, cursou apenas o ensino médio e especializou-se em gastronomia por influência de seu pai que era confeitoiro. Aos dezessete anos iniciou sua vida profissional na culinária como aprendiz, tornando-se Chefe de cozinha e empresário ao longo de sua carreira na Suíça, onde administrava um restaurante de médio porte. Fixou residência no Brasil em 1998, quando resolveu abrir em sociedade o seu primeiro negócio no país, uma pousada localizada na Bahia, onde funcionava um restaurante aberto ao público. Todavia, após seis meses de funcionamento, por incompatibilidade dos sócios ele decidiu terminar a sociedade e partir com destino à cidade de Natal/RN.

A empresa em estudo é um Restaurante de comida internacional fundado em fevereiro de 2002. Suas instalações têm capacidade para receber 81 clientes e seu público alvo é a classe média e alta da sociedade potiguar. Está organizado em uma única unidade, subdividida em três áreas: cozinha (área de apoio, dispensa e câmara fria), bar e salão de atendimento (interno e externo). No momento da pesquisa possuía 20 (vinte) funcionários que revezavam-se em duas equipes, assim distribuídos: 6 (seis) garçons, 9 (nove) cozinheiros e auxiliares de cozinha, 4

(quatro) *barmans*, dos quais, dois eram responsáveis pelo caixa, 1 (um) auxiliar de serviços gerais e o proprietário que concentra as funções de gestor e chefe de cozinha.

Para caracterizar o primeiro conflito cultural do empreendedor na cultura brasileira, selecionou-se o seguinte depoimento:

E aí nós fizemos lá uma sociedade, mas essa sociedade não dava certo. Ela chegou depois com netos, com sobrinhos e tudo isso, né? Ela levou um sobrinho dela, mas fez bagunça, era preguiçoso, levava cerveja para casa. Não aceitava isso. Depois teve briga, depois eu falei, esqueceu agora, eu vou, eu saiu, eu queria voltar para a Suíça (...), mas depois fui rápido para Natal (Entrevista realizada com o suíço em 26/07/2007).

Nesse depoimento, o empreendedor refere-se ao comportamento de sua sócia em seu primeiro negócio no país. No Brasil colônia, atividades econômicas e relações familiares se concentravam num único lugar, o engenho, mantido pela mão-de-obra escrava (HOLANDA, 1999). A mistura dessas atividades afetou o discernimento dos brasileiros sobre os limites entre trabalho e casa; público e privado; pessoal e impessoal; e relação econômica e amizade (DAMATTA, 1986; HOLANDA, 1999). Além de ser uma cultura permeada pela feminilidade que denota apreço pelas relações pessoais (HOFSTEDE, 1991).

Esses valores da cultura brasileira entram em choque com a característica individualista da cultura suíça, que coloca objetivos organizacionais, acima de relacionamentos pessoais; e estabelece relações de trabalho em termos contratuais onde o patrão e empregado usufruem de direitos e deveres (HOFSTEDE, 1991), não em termos morais como é comum na cultura brasileira (RIBEIRO, 1995; HOLANDA, 1999). Além de que nas culturas individualistas, os indivíduos se preocupam ou cuidam apenas de si próprio; essa característica é reforçada pela masculinidade da cultura suíça, que favorece comportamentos pouco solidários que valorizam mais o dinheiro e objetos materiais, ao invés de pessoas e relacionamentos (HOFSTEDE, 1991); ao contrário da cultura brasileira que julga as relações sociais como fator fundamental em suas vidas, deixando para segundo plano os rigores e o formalismo de qualquer situação (HOLANDA, 1999; CALDAS e WOOD JR., 1999).

Indagado a respeito da gestão do restaurante e do comportamento de seus funcionários brasileiros nos processos de trabalho, o suíço comentou:

(...) Para mim é um pouco difícil, porque eu sou administrador, eu sou cozinheiro, sou recepcionista, sou comprador, eu só faço tudo aqui, né? Por isso as pessoas, às vezes, preciso eu obrigar (...). Você tem que organizar as coisas... Seria muito bom ter uma pessoa que me ajudasse nesse setor. O pessoal, os funcionários, eles sabem o que fazer, mas às vezes, (...) tem que mandar fazer, algumas vezes sim, tem que chamar um pouco atenção. (Entrevista realizada com o suíço em 26/07/2007).

A cultura suíça caracteriza-se por uma pequena distância de poder, onde funcionários têm uma dependência mínima em relação ao chefe, agindo com mais autonomia e iniciativa no trabalho (HOFSTEDE, 1991), isso explica porque o gestor tem essa expectativa com relação aos seus funcionários. Já a cultura brasileira, possui uma grande distância de poder, em decorrência do seu processo de colonização que estabeleceu uma enorme distância social entre as classes (RIBEIRO, 1995, HOLANDA, 1999; HOFSTEDE, 1991). Essa hierarquização social, por sua vez, resultou em outro traço cultural brasileiro, o paternalismo, que através da autoridade e da concentração de poder impedia qualquer ato independente da vontade do chefe, transformando as pessoas em espectadores; isso se traduz em falta de iniciativa e incapacidade de autogestão dos

funcionários nas organizações, resultando numa relação de dependência dos funcionários pelo chefe, na qual os funcionários relegam as responsabilidades para o chefe e aguardam dele ordens sobre o que fazer (PRATES e BARROS, 1997). Isso fica claro quando o suíço afirma:

Eles são muito dependentes de mim. Aqui o funcionário não quer uma responsabilidade, eles não percebem que isso é bom (...) (Entrevista realizada com o suíço em 26/07/2007).

Por outro lado, a valoração dele por equipes autogerenciáveis constitui um paradoxo, uma vez que ele centraliza todo processo de decisão na empresa. Embora, a centralização de poder decisório seja uma característica de gestão das micro-empresas, no caso da empresa em estudo foram identificados fatores culturais que reforçam essa tendência. Hofstede (1991) explica esse comportamento particular dentro da cultura suíça classificada como de pequena distância de poder. O autor, afirma que em países com baixa distância de poder entre as classes, famílias de baixo *status* sócio-econômico geram indivíduos mais autoritários que apresentam comportamentos de culturas de alta distância de poder. Durante as observações realizadas na empresa pela pesquisadora, o gestor informou que seu pai era confeitoiro e sua mãe dona de casa, assim como ele, cursaram apenas o ensino médio. Essas características enquadram a família do gestor numa cultura de alta distância hierárquica e por sua vez autoritária (HOFSTEDE, 1991). O comportamento autoritário do suíço é percebido nos depoimentos:

(...) tudo que a gente faz ali tem que passar por ele (...), uma vez, só porque o garçom, o garçom tirou um jarro, parece que era um jarro, para colocar assim, em outro canto ou foi uma mesa, acho que foi uma mesa, ele colocou assim, porque tava no salão e daquele jeito dava mais espaço, quando ele chegou.. só faltou derrubar o restaurante, ai fez o rapaz colocar de novo do jeito que estava antes (Entrevista realizada com funcionário em 07/11/2007).

Este aspecto da cultura suíça é conveniente em um ambiente cultural paternalístico. Todavia, o fato do gestor se mostrar um ente distante que não está disposto a desenvolver uma relação de afeto com seus subordinados, os impossibilita de contar com ele na resolução de problemas, tanto no trabalho quanto em casa, assumindo um comportamento de chefe e de “pai”. O autoritarismo da cultura suíça compreende apenas um lado do paternalismo brasileiro, o chamado patrimonialismo (PRATES e BARROS, 1997). Já o patriarcalismo não encontra correspondente em sua cultura. Percebe-se que os funcionários sentem necessidade de um gerente ou de um chefe imediato o qual eles possam recorrer quando precisar, como declara os relatos abaixo:

Liberdade a gente tem, autonomia menos. Você não pode ter autonomia, você não pode “tá” seguro de uma coisa que você faça, porque não tem um superior, ele não diz assim: se acontecer faça assim, entendeu? (...) Porque se tivesse um superior que a gente chegasse lá mais fácil, (...) dissesse pra fazer assim. Ai você faz da sua cabeça e na verdade você pode falar pelo seu superior ou não. (Entrevista realizada com funcionário em 25/10/2007).

A noção de autonomia que o funcionário expõe no depoimento acima corresponde exatamente ao contrário da autonomia que caracteriza as culturas com pequena distância hierárquica, na qual funcionários têm liberdade e autonomia para se autogerenciar (HOFSTEDE, 1991). Autonomia para ele significa ter um superior que lhe responda as seguintes indagações: O

que fazer? Como fazer? E a que horas fazer? Para que sua incapacidade de inferir sobre os fatos e de se autogerir possam ser superadas (PRATES e BARROS, 1997). Constatou-se que além de informações, os funcionários carecem de atenção aos problemas do cotidiano. Isso ocorre em função do suíço ser oriundo de uma cultura masculina cujos valores dominantes são: o sucesso material e o progresso e não a preocupação com o outro (HOFSTEDE, 1991). Através do depoimento percebe-se a carência dos funcionários:

Ai eu acho assim: que ele não chega pra pessoa para falar assim o que ele quer; seu Paulo, ele vai fazer uma sugestão hoje, ele não lhe diz o que vai sair, ele chega com a sugestão a noite e coloca: vai sair isso aqui, quer dizer... ai pra você (...) ai eu vou pergunto a ele, ai ele vai, diz umas coisinhas ali, o que acompanha e pronto; (...) seu Paulo não faz, nós nunca tivemos uma reunião com ele, nunca, ele não gosta disso não sei porque? Ele não gosta. Negócio de reunião num seio que... tá com problema com funcionários, a gente mesmo se entende ali, ele não gosta, ele é assim, o modo dele trabalhar, eu não sei nem te explicar direito porque se você for falar uma coisa pra ele as vezes ele escuta, as vezes ele não quer ouvir, um problema que esta acontecendo: “ah!! isso não me interessa”. Ele faz assim, sabe? É desse jeito. Eu acho assim, um pouco de dificuldade nesse lado, sabe? (Entrevista realizada com funcionário em 07/11/2007).

O baixo nível de comunicação entre ele e os funcionários é decorrente do traço individualista de sua cultura, ficando ainda mais comprometido em função da visão etnocêntrica com que ele avalia a cultura brasileira. Além da forte aversão a incerteza que produz um sentimento de xenofobia, esse traço da cultura suíça também torna as pessoas mais propícias a analisarem fatos ou situações individualmente sem discuti-los em grupo (HOFSTEDE, 1991). Essas características induzem o gestor a desconsiderar opiniões e sugestões dos funcionários em relação às atividades da organização, levando-o a omitir até mesmo informações cruciais para desenvolver adequadamente suas funções na empresa. O suíço expressa verbalmente seu etnocentrismo. De acordo com funcionários que não quiseram ter suas falas gravadas, é comum ouvi-lo dizer frases do tipo: “eu primeiro mundo, vocês terceiro mundo”; “vocês não saber o que é bom”; “cadê os idiotas dos garçons?” “Não sabia que Brasil tinha macaco. Vamos macacos trabalhar”. Um dos funcionários desabafou muito emocionado:

Às vezes existe uma espécie de briga, entendeu? De aborrecimento, às vezes ele acha que a gente é burro; isso é uma das coisas que às vezes chateia a gente né? Acha que a gente é burro, nós não é burro, apenas às vezes deixa de tentar, né? Ai ele se chateia; às vezes vê logo que tá errado quer botar as coisas na cabeça da gente, né? Coisa que a gente não agüenta; às vezes a gente quer pegar as coisas, mas não tudo, a gente também não pode se trocar pela cultura dos outros. Isso é uma coisa que ele quer forçar a isso (Entrevista realizada com funcionário em 25/10/2007).

A aversão a incerteza explica sua dificuldade mediante situações repentinas que exigem tolerância e flexibilidade para serem solucionadas, como mostra o depoimento:

(...) Porque você pede um Café Paris, um filé, só que você não gosta de arroz, você quer uma massa, por exemplo (...) hoje a gente já coloca, mas antigamente se colocasse, ele fazia, mas primeiro ele dava um “esporro” daqueles: porque você não falou que não pode? Eu não quero que troque, não sei o que (...) eu dizia, seu Paulo, o cliente não pode comer isso, não quer comer isso, não quer, seu cliente vai ter que levantar da mesa pra ir embora? Só por causa de um legume que não gosta, de uma batata que pediu para trocar, é assim sabe? Hoje em dia não, a gente já tem mais liberdade para mudar um pouco, um pouco, né! Tudo não (Entrevista realizada com funcionário em 07/11/2007).

A dificuldade para flexibilizar regras típicas de países com forte aversão à incerteza, como é o caso da Suíça, é conflitante em um ambiente cultural que historicamente construiu sua identidade a partir da adaptação de situações antagônicas e de diferentes culturas, transformando-se em uma cultura multifacetada e versátil (RIBEIRO, 1995; FREITAS, 1997). Isso explica porque clientes e funcionários brasileiros do restaurante vêm as modificações dos pratos como algo natural e perfeitamente passível de serem atendidas.

Além disso, os brasileiros têm valor estimável pelos relacionamentos e isso permite que eles sejam mais perspicazes no trato com os clientes. O personalismo, característico da cultura brasileira, permite aos funcionários tratar cada cliente de forma particular, única, possibilitando-os atendê-los em suas necessidades individuais (HOLANDA, 1999). Os trechos das entrevistas abaixo demonstram que o personalismo e o paternalismo da cultura brasileira, deixam os funcionários muito à vontade para contar com o suíço para assuntos de ordem familiar; ele por sua vez se mostra incompreensível em função da sua cultura marcada pelo individualismo, onde as relações de trabalho são tratadas em termos apenas contratuais (HOFSTEDE, 1991). O trecho da entrevista revela o personalismo (HOLANDA, 1999) e os valores morais que influenciam as relações de trabalho no Brasil, característicos de uma cultura coletivista (HOFSTEDE, 1991):

Por exemplo: a menina precisou de dinheiro pra comprar um remédio que estava doente, ele falou que não era pai dela que era patrão dela e que ela ganhava e recebia dinheiro para se manter, essas coisas, é (...) uma vez a menina disse assim: “seu Pedro arrume um dinheiro que meu gás secou e eu preciso de um dinheiro”; ele respondeu: “eu não sou seu marido”. (Entrevista realizada com funcionário em 25/10/2007).

O personalismo da cultura brasileira também se revelou através da necessidade dos funcionários de reunirem-se com os colegas de trabalho, confraternizar em datas especiais, buscando transformar as relações de trabalho em relações afetivas (HOLANDA, 1999; FREITAS, 1997). Quando questionados a respeito de como eram comemoradas as principais festividades brasileiras na empresa, um deles respondeu:

Ai não tem nada, não tem confraternização. A cultura dele né? Um pessoal que não tem... sei lá (...) faz falta né? (...) se ele chegasse no final do ano, botasse uma mesa no centro; aqui tem 20 funcionários. Chegasse, agradecesse a cada um pela aquele ano de trabalho. Falasse sobre as qualidades, os defeitos de todo mundo, isso seria ótimo. Pelo menos naquele ano que ia começar você ia ver o que você ia fazer ou melhorar ou ficar do mesmo jeito (Entrevista realizada com funcionário em 25/10/2007).

Um dos entrevistados ressaltou a alegria do povo brasileiro e o apreço que a cultura brasileira tem aos relacionamentos (HOLANDA, 1999; FREITAS, 1997):

(...) final de ano como agora: todo comerciante, ele faz uma confraternizaçãozinha pros funcionários; a gente nunca teve isso dele, nunca. Ele num gosta muito, não sei... uma pessoa totalmente assim, eu não sei se é porque no país dele a cultura dele é um pouco diferente, um pouco não, muito diferente da gente porque ele diz que brasileiro, ele não cansa de dizer: “ah! vocês brasileiros. Tudo faz a festa, tudo é assim!” Eu falo: a seu Paulo, nós somos pessoas felizes apesar dos pesares, das nossas dificuldades que não são poucas, nós somos felizes, nós somos felizes ainda (a pesquisadora e o entrevistado cantam a música do Gonzaguinha: (...) apesar dos pesares ainda se orgulha de ser brasileiro (...)) (risos) (Entrevista com funcionário realizada em 07/11/2007).

Por outro lado, na cultura suíça caracterizada por Hofstede (1991) como individualista, os indivíduos restringem seus laços afetivos ao grupo familiar. Já no trabalho mantém uma relação com os colegas estritamente profissional, não manifestando necessidade de contato afetivo. Além disso, por ser uma cultura masculina, não canaliza esforços para ações que melhorem a qualidade de vida, ou as relações pessoais, diferentemente de uma cultura que apresenta o traço de feminilidade, como a cultura brasileira (HOFSTEDÉ, 1991). Trecho da entrevista com o suíço, percebe-se o “jeitinho” brasileiro:

(...) eu tenho uma menina que pediu a demissão. Mas ela falou, podemos, depois você me inscreve para receber o Seguro Desemprego. Isso não menina, não, não (ao invés de pedir demissão, ser mandada embora). E depois é (...) dois dias depois, é como é agora, pedisse demissão, você quer sair? Não, eu fico! (...) Agora ela está trabalhando (...) Ela não vai sair, é típico. Ela está esperando, até eu dar a demissão pra ela (...) Sim (...) Para poder sacar, é, o seguro-desemprego (...) (Entrevista realizada com o suíço em 25/10/2007).

A funcionária tenta burlar a lei para receber o seguro desemprego. Na verdade ela tenta utilizar o “jeitinho” como mecanismo de sobrevivência para os problemas econômicos que poderá enfrentar após sua demissão (BARBOSA, 1992). Numa análise simplista, pode-se afirmar, nesse caso, que a demissão é uma escolha dela. Portanto, não justificaria utilizar o “jeitinho” como forma de sobrevivência. Nesse caso, significaria um ato de “esperteza” ou “malandragem” (DAMATTA, 1986; BARBOSA, 1992). O “jeitinho brasileiro” se contrapõe a cultura suíça que é marcada pelo traço da aversão à incerteza, o que torna as pessoas menos suscetíveis a transgressão de regras e leis (HOFSTEDÉ, 1991). Perguntado sobre o valor do trabalho para o brasileiro, o gestor parafraseou:

Eu explico que você precisa pensar em melhorar alguma coisa (...) não só fazer o trabalho, se preocupar com seu trabalho (...) assim você pode crescer, você ganha mais depois (...) se eles trabalham um minuto a mais eles reclamam (...) 15 minutos antes, eles se preparam para poder sair (Entrevista realizada com o suíço em 25/10/2007).

Ele se surpreende com a concepção de trabalho de seus funcionários devido ao traço da masculinidade predominante em sua cultura, onde o bom funcionário é aquele que vive para trabalhar, porque sua realização pessoal e profissional perpassa pelo alcance do sucesso material e pelo progresso financeiro. Sua reação enquadra-se ainda na forte aversão à incerteza, na qual as pessoas sentem uma necessidade psicológica de se manterem ocupadas, ao passo que o tempo para elas, se traduz em termos monetários (HOFSTEDÉ, 1991). Alguns funcionários informaram que quando o gestor quer mais agilidade na execução das tarefas é comum ele dizer: *pimenta na bunda, pimenta nessa bunda!!!* Isso pode explicar também o fato dele não gostar de ver nenhum funcionário sentado sem fazer nada, como informou um dos entrevistados:

(...) olhe! Não sente quando ele tiver, se você sentar, meu Deus a casa cai. Porque você não quer fazer nada que (...) agora “é tudo assim, virou uma bagunça”. (...) quando ele vem, tem que tá procurando, porque se vir você parado, aí ele fica (falando): “nada a fazer, todo mundo de cara pra cima” (...). a gente sempre fica um olhando se ele vem, né? Quando ele aponta, todo mundo corre, um mexe numa tábua, outro mexe num bule, fica até engraçado, né? (risos) (Entrevista realizada com funcionário em 07/11/2007).

Esses valores se contrapõem a cultura brasileira, classificada por Hofstede (1991) no traço de coletividade e feminilidade, onde respectivamente as “*peçoas trabalham para viver*” e valorizam mais a qualidade de vida e a solidariedade. Além disso, os brasileiros não concebem o trabalho como forma de enriquecimento (HOLANDA, 1999), nem admiram o esforço manual, como fazem os povos protestantes (FREITAS, 1997). Eles repudiam as atividades rotineiras que exigem padronização e que estão sujeitas a fiscalização e controle (HOLANDA, 1999) conforme atesta o trecho da entrevista abaixo com o gestor:

Às vezes o pessoal na cozinha não segue as receitas. Ontem eu fui lá, provei uma salada, que eles fazem todos os dias. Tempero dessa salada? Nenhum! Quando se faz uma coisa, depois de fazer, você prova: “tá bom o sal? Tá bom, outra coisa.” Quando você acha bom, legal, você pode vender com confiança, garantia. Você pode ver que falta algo mais, um pouco de sal, um pouco de pimenta-do-reino, porque senão o cliente fica chateado: “Como pode? Ontem foi melhor!” (...) (Entrevista realizada com o suíço em 25/10/2007).

Devido a influência de suas matrizes indígenas e portuguesas, os brasileiros demonstram dificuldade em cumprir atividades padronizadas ou de se concentrarem em tarefas seqüenciais (HOLANDA, 1999). Segundo o gestor, as fotografias dos pratos são colocadas a postos para que não haja modificação na decoração dos mesmos, uma vez que estas implicam no padrão de qualidade dos serviços do restaurante.

Considerações Finais

Esta pesquisa ratificou a necessidade do entendimento das culturas nacionais e de suas diferenças no âmbito da organização. No presente estudo, as culturas suíça e brasileira revelaram-se distintas e opostas, mas complementares em um aspecto. A interação desses aspectos culturais distintos e opostos produziu conflitos que repercutiram na formação e consolidação da cultura organizacional, principalmente em função da forte influência que o fundador exerce nesse processo (FLEURY E FISCHER, 1996).

Assim, indicadores como identidade, participação e adaptação, foram identificados como pontos críticos que afetam o desempenho da empresa. A identidade ou o grau de identificação das pessoas com a organização é afetado pelo baixo nível de comunicação ou “*low context communication*”, característico do traço individualista da cultura suíça (HOFSTEDDE, 1991, p. 67). Isso ocorre porque a comunicação é responsável pela criação, transmissão e cristalização do universo simbólico (FLEURY e FISCHER, 1996). Outro fato que prejudica o diálogo entre patrão e empregados é a compreensão da cultura brasileira a partir de uma visão etnocêntrica, uma vez que esse traço estabelece relações desiguais entre esses agentes, tornando as informações advindas dos funcionários irrelevantes para o gestor. A ausência de uma cultura organizacional consolidada compromete a integração interna e a adaptação do empreendedor ao ambiente externo.

Observou-se que não integrar os funcionários através de comemorações do calendário brasileiro, do aniversário do chefe, da realização de reuniões, premiações ou confraternizações, provoca sentimentos de insatisfação e indiferença nos funcionários. Esses sentimentos, por sua vez, repercutem no clima organizacional, interferindo nas relações de trabalho, no envolvimento, no comprometimento e na participação deles na empresa. Na cultura brasileira, identificou-se que estreitar os relacionamentos através de rituais e cerimônias, mantendo-se próximo dos empregados são atitudes necessárias para gerar um clima organizacional positivo.

O personalismo e a aversão à sistematização do trabalho, típicos da cultura brasileira, conflitam diretamente com o individualismo e a masculinidade da cultura suíça, uma vez que essas características representam valores opostos. Enquanto o povo suíço preza pelo trabalho, concentrando seus esforços e sua realização pessoal no progresso financeiro, os brasileiros realizam-se através dos eventos sociais e das amizades, sempre canalizando esforços para estar e confraternizar com os amigos. Essa falta de sintonia gera uma frustração no gestor que anseia em seus funcionários mais comprometimento com as funções que eles desempenham.

Já o caráter autoritário da cultura suíça complementa o traço paternalístico da cultura brasileira. Contudo, embora o gestor seja um patriarca, tomando para si a responsabilidade de decidir e controlar, lhe falta habilidade para desenvolver relacionamentos afetivos com os funcionários, agindo como se a organização formasse uma “grande família”. As percepções do gestor sobre a cultura brasileira, de que o brasileiro não merece confiança, é pouco disposto para o trabalho e precisa ser controlado para executar bem suas funções, reforça sua característica autoritária.

A proteção e a atenção requerida do gestor por eles, não encontram correspondência na cultura suíça devido aos traços da masculinidade e individualismo. Seu comportamento autoritário o conduz a tomar atitudes hostis e agressivas junto aos trabalhadores, causando-lhes tensão, ansiedade, rebeldia e revolta. São reações que afetam a motivação no trabalho, aumentando o absenteísmo e a rotatividade, prejudicando o desempenho da empresa. A falta de habilidade para motivá-los reflete o baixo nível de conhecimento que o gestor tem em relação aos mecanismos que movimentam as pessoas na cultura brasileira. Isso lhe impossibilita de compreender os processos motivacionais e, conseqüentemente, desenvolver-se como líder. Outro fato que limita sua capacidade de liderança refere-se a sua deficiência na língua portuguesa e a falta de interesse em manter uma comunicação efetiva com seus funcionários, persuadindo-os, inspirando-os e motivando-os a partir da compreensão e da valorização da cultura brasileira.

Relacionar-se com a cultura brasileira de forma superior e autoritária, o impede de compreender a qualidade do ponto de vista moderno, onde tudo começa a partir das expectativas e interesses do cliente. Embora reconheça que este é importante para manter a empresa, ele limita-se a seguir as especificações dos produtos oferecidos, percebendo o cliente como um incômodo necessário que na maioria das vezes não tem capacidade para julgar ou definir a qualidade de seu cardápio.

Ao negar a cultura brasileira, o gestor perde a oportunidade de aproveitar as habilidades naturais dos funcionários, culturalmente preparados para interagir nesse ambiente. O fato de compartilharem da mesma cultura da maioria dos clientes facilita a identificação de suas expectativas. A flexibilidade, traço característico da cultura brasileira, constitui um fator importante na busca da qualidade, em função da demanda por serviços personalizados que exigem uma adaptação dos processos produtivos. Outro traço que se revelou favorável as metas de qualidade do atendimento refere-se ao personalismo, capaz de agregar valor no atendimento a clientes brasileiros que preferem ser tratados pelo nome, ter suas preferências reconhecidas, dar *feedbacks* (negativos e positivos) entre outras coisas.

O baixo nível de diálogo e a formalidade no relacionamento entre gestor e empregados, principalmente com o grupo responsável pelo atendimento (garçons e garçonetes), constituem um entrave para o alcance da qualidade dos serviços, pois eles representam um importante canal de comunicação entre os clientes e a administração da empresa. É através do *feedback* repassado por eles que o gestor recebe as reclamações, sugestões e elogios para aprimorar o cardápio, melhorar as instalações, o atendimento, inovar, entre outras coisas. Portanto, não aceitar ou escutar os funcionários ou manter-se irredutível as mudanças e adaptações incorre em retrabalho,

desperdício e perda de tempo que implicam diretamente num aumento dos custos. Esses requisitos de qualidade, como flexibilidade, tempo e inovação acabam por refletir também na competitividade da empresa.

Referências

BARBOSA, Livia. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BERTERO, Carlos O. Cultura Organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, Rosa M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996, p. 29-44.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. **Investimentos estrangeiros crescem em pequenos negócios**. Brasília, 08/01/2007. Disponível em: <<http://www.mtb.gov.br/sgnoticiaAudio.asp?IdConteudoNoticia=261&PalavraChave=Investimentos%20estrangeiros>> Acesso em: 30/08/2007 às 18:00 horas.

CALDAS, Miguel P.; WOOD, Thomaz Jr. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTAS, Ruth. O Nordeste dos europeus. **Revista Veja**, São Paulo, n. 1930, p. 121-126, nov. 2005.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. 2. ed. Bauru: EDUSC, 2002.

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

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna (org.). **Handbook of Qualitative Research**. 3 ed. Califórnia: SAGE Publications, 2005.

FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, Rosa M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Alexandre B. de. Traços Brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 38-54.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and organizations: intercultural cooperation and its importance for survival**. London: HarperCollins, 1991.

HOLANDA, Sérgio B. de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Maria de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

LARAIA, Roque de B. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1995.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: _____. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 25-37.

PRATES, Marco A. S.; BARROS, Betânia T. de. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 55-69.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RODRIGUES, Suzana B.; DUARTE Roberto G. **Diversidade cultural no ambiente de negócios internacionais**. Ensaios de Administração. Belo Horizonte: CEPEAD/ UFMG, Setembro de 1997.

TRICE, Harrison M.; BEYER Janice M. *The cultures of work organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 1993.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.