

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372018v12n1p1832>

Do Cotidiano ao Formal: práticas de gestão de pessoas em duas pequenas empresas.

Daiane Boff

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRS

daianeboff@gmail.com

Junia Vogel Olbermann

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRS

junia.vogel@gmail.com

Lucas Taufer

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRS

lucas.taufer@ufrgs.br

recebido em 13 de outubro de 2016

aprovado em 08 de janeiro de 2018

Resumo: O presente trabalho apresenta um estudo qualitativo-descritivo que buscou compreender como são pensadas e construídas as práticas de gestão de pessoas em duas pequenas empresas, uma do setor do comércio, em região de colonização alemã, e outra, da indústria, em região de colonização italiana. A abordagem escolhida foi a de considerar Gestão de Pessoas a partir da análise de aspectos da cultura organizacional como as práticas, as operações e do cotidiano, indo além da estrutura formal declarada e dos modelos tradicionais vigentes na Administração de Recursos Humanos. Como técnicas de coletas de dados foram utilizadas a observação participante e entrevistas em profundidade; para análise, análise de conteúdo. Do estudo emergiram algumas categorias como: decisões, controle, rotinas e ambiente de trabalho. O estudo evidenciou que a Gestão de Pessoas está mais relacionado aos saberes, práticas e relações sociais e de trabalho que ocorrem do que à concepção de como acontece a Administração; e de que o corpo gerencial, além de presumir a divisão do trabalho, o que estabelece também sua visão das relações de poder e da estrutura de dominação vigente na organização, também desconsidera elementos importantes que existem no cotidiano, mas que afetam o dia-a-dia do trabalho.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Relações de trabalho. Pequenas empresas. Práticas. Cotidiano.

1 Introdução

O presente estudo objetiva refletir sobre como, em pequenas empresas e seus contextos específicos, são pensadas e construídas as práticas de gestão de pessoas. Foram utilizados diferentes contextos e culturas organizacionais como pano de fundo para este estudo, optando-se pela investigação de duas pequenas empresas, uma atuante no setor de confecções, imersa na cultura italiana e a outra, um comércio, imerso na cultura germânica. A escolha de estudar



duas empresas imersas em culturas diferentes ocorreu devido ao intuito de compreender como e se a cultura local tem influência sobre a gestão de pessoas e o cotidiano laboral das pequenas empresas. Vale ressaltar, todavia, que o objetivo deste estudo não é realizar comparações entre as organizações, nem entre as culturas. Do mesmo modo que, ao abordar duas culturas diferentes, é possível visualizar, com uma maior riqueza, a relação entre cultura local e as práticas de gestão de pessoas.

A definição e a classificação de uma pequena empresa ainda é dúbia. Algumas fontes apontam para a separação por número de funcionários, algumas por rendimento bruto anual, outras por questões contábeis, onde valores e números não são quesitos para sua classificação. Enfim, diversas são as possibilidades oferecidas pela literatura. No Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (2013), o critério adotado para classificação dos estabelecimentos é o número de pessoas ocupadas, o qual depende do setor de atividade econômica investigado. Em uma pequena empresa do setor de indústria, considera-se pequena aquela em que trabalham de 20 a 99 pessoas e nos setores de comércio e serviços, 10 a 49 pessoas. Para esta pesquisa, este foi o critério adotado.

De acordo com o mesmo anuário, em 2012, as Pequenas Empresas representavam 5,9% da totalidade das empresas e eram responsáveis por 27,6% dos empregos gerados no Brasil. Pode se perceber que número de pequenas empresas não parece tão expressivo, porém, os empregos gerados por este recorte representam mais de um quarto do total de empregos no país. Entende-se, assim, que o estudo sobre pequenas empresas pode trazer revelações e impactos para e sobre um grande número de trabalhadores brasileiros.

Prestes Motta, Alcadipani e Bresler (2001) defendem que nas organizações de médio e pequeno porte, a gestão de pessoas pouco ultrapassa as funções do departamento pessoal e é institucionalizada a não se “modernizar” em virtude de não dispor de recursos ou condições propícias a implementar as soluções das grandes companhias. Mesmo assim, entende-se que há toda uma construção de um espaço de solidariedade, rivalidades, relações de interesses convergentes e divergentes, de saberes/ fazeres e entendimentos práticos, lutas, que vão construindo a forma de gestão nessas empresas, o que inclui a forma de gerir as pessoas. Entende-se também que as práticas ali construídas e a própria gestão de pessoas que vai sendo constituída nessas relações são permeadas pelo sentido que os trabalhadores e os gestores dão ao contexto.

Assim, no sentido da constituição cultural em outra profundidade que não a de sua estrutura, quando trabalhada por Certeau (1998) em sua análise do cotidiano a partir das “artes de fazer”, suplantada para o ambiente de trabalho e a organização, com o devido recorte, pode também fornecer elementos que subsidiem a ideia de que a gestão de pessoas em organizações está, em maior intensidade, enraizada na sua cultura organizacional e nas práticas e nas operações realizadas pelos membros do contexto organizacional e na concepção conceitual que delas pode se extrair, do que na simples estruturação de uma área burocrática ou hierarquia.

Para a organização e sequência do artigo, é feita uma breve abordagem teórica sobre os modos de fazer a gestão de pessoas (GP), a cultura organizacional, conceitos do que são políticas e práticas de GP e os aspectos culturais ítalo-germânicos. A seguir, é exposta a abordagem metodológica e os resultados obtidos a partir de entrevistas em profundidade, observação participante e análise de conteúdo.

2 Abordagem Teórica e Definição de Conceitos.

2.1 Gestão de pessoas, cultura organizacional e a constituição das políticas e práticas em pequenas empresas.



Em pequenas empresas, a gestão de pessoas coloca desafios distintos da gestão em empresas maiores. Carlan e Stevens (2004) defendem que em pequenas empresas, onde os recursos são geralmente escassos e os setores de RH nem sempre existem formalmente, existe dificuldade em recrutar, reter e desenvolver funcionários devido à falta de recursos financeiros e uma relutância em envolver a empresa em práticas onerosas. A remuneração está entre as políticas de gestão que tendem a serem menos favoráveis em pequenas empresas. O Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (2013) aponta que, no Brasil, em média, um trabalhador da pequena empresa recebe um salário quase 40% menor que um trabalhador de uma grande empresa. Além disso, Assunção, Sampaio e Nascimento (2010) apontam para condições físicas de trabalho inferiores e atribuem estas situações aos baixos investimentos na estrutura física e nos processos produtivos, além da falta de conhecimento sobre segurança e saúde no trabalho que acompanham as pequenas empresas.

Contudo, existem diferenciais positivos. Há possibilidade da gestão de pessoas ser mais flexível em organizações desse porte. As regras podem variar e se adaptar mais facilmente a cada trabalhador, além de existir mais oportunidades de atuar em várias funções e, o trabalhador consegue perceber mais facilmente o resultado do seu trabalho. Esses e outros fatores podem ser decisivos na escolha e na permanência dos empregados nas empresas de pequeno porte.

Assim, olhar para a gestão de pessoas pode se dar a partir de uma ampla gama de possibilidades de estudo. Aqui propõe-se um caminho para além de sua estrutura e práticas formais, demandando olhar para pluralidade dos públicos envolvidos e dos fazeres nas organizações.

A concepção crítica da GP e das relações de trabalho pode, além de complementar as já difundidas análises de políticas e práticas comuns as grandes empresas, discutir novas e mais completas concepções do todo organizacional (DELBRIDGE, 2011). Desse modo, abordar-se-á a seguir, alguns pontos importantes para essas reflexões, que partem da análise da cotidianidade, das relações de trabalho e da cultura enquanto sistema de representação.

Fleury (1996) coloca que o surgimento das relações de trabalho, decorrido das relações sociais de produção, constituem os modos de interação dos agentes sociais entre si, principalmente dos que ocupam posições opostas e complementares no processo produto. Em contextos capitalistas de produção, as relações de trabalho apresentam diversos níveis de concretização, sendo que em todos, expressam e permeiam relações de poder entre os agentes. Essas, consistem na capacidade de determinada categoria social de definir e realizar os seus objetivos, mesmo contrários à resistência ou ao interesse de outros grupos (FLEURY, 1996).

Para Fischer (1987), são constituídas nas relações de trabalho um modo particular de relacionarem-se os agentes sociais antagônicos, ainda que complementares, na atividade econômica, quais sejam, o empregador e o empregado. A complexidade de tal determinação é evidente quando se aprofunda a análise sobre as características de relações sócio-político-econômicas que fornecem o tecido, o pano de fundo para o protagonismo do relacionamento laboral. A autora corrobora que são válidas para o estudo de relações de trabalho, as observações sobre “o espaço social e político em que se realiza: a organização do processo do trabalho, a elaboração das políticas administrativo-organizacionais e a prática cotidiana dos agentes sociais em relação” (FISCHER, 1987, p. 1).

Neste sentido, podemos considerar para o caso de organizações instaladas no Brasil e que aqui realizam suas atividades produtivas, o contexto local, ou seja, o espaço sócio-político, mediado pela história, no qual se dão as relações de trabalho. A construção delas no país se deu sob um condicionamento às gestões autoritárias e a fraca expressão organizativa da atividade sindical, conforme aponta Costa (2005). Tal fato, conforme trazido pela pesquisadora, abriu caminhos para que práticas ligadas à precarização do trabalho constituíssem-se. Prova disto se daria nas sempre iminentes tentativas de alterações na

Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), por meio de institucionalizações normativas que tendem a submeter o labor e os empregados brasileiros à mercantilização plena de sua força de trabalho, sendo a CLT um instrumento, mesmo que atrasado no que tange a concepção das relações de trabalho contemporâneas, uma salvaguarda perante uma flexibilização irresponsável pretendida pelos agentes econômicos que se encontram nos papéis opostos (COSTA, 2005).

Assim, apesar das visões estruturais-funcionalistas da gestão de pessoas e das relações de trabalho nas organizações, também se faz necessário entender a concepção crítica de tais determinações. Delbrige (2011) coloca as próprias relações de trabalho como o “coração” da GP, demandando um engajamento mais reflexivo e construtivo entre os interesses nos atores e práticas com os interesses da sociedade.

Além disso, configura-se como fundamental para Prestes Motta, Alcadipani e Bresler (2001) a tentativa do desenvolvimento de análises e práticas organizacionais que considerem os elementos da realidade contextual do espaço de estudo, não só a simples replicação da melhor prática ou das contribuições estrangeiras para o estudo do trabalho nas organizações. Os autores ainda trazem que a concessão de participação e autonomia para os empregados passa por uma atividade fundamental da organização, no que tange às práticas cotidianas, formulação e execução de estratégias e, por fim, produção de conhecimento.

Tais atividades são entusiasmadas pela cultura organizacional da empresa e esta forma-se através da experiência adquirida pelo grupo para enfrentar o ambiente exterior e os problemas internos da empresa (SCHEIN, 2009). A cultura, nesse sentido, pode ser entendida como uma rede de significados, tecida por aqueles que a compartilham (GEERTZ, 2008), tornando-se necessária, para sua compreensão, a descrição dos eventos vividos. Cabe então compreender espaços de ambiguidades, complementariedades e contradições, dentro das quais as pessoas interagem, como destaca Cavedon (2003).

Já a manifestação da cultura ocorre em diversas perspectivas da organização, como na práticas informais, no número de níveis hierárquicos e salários, entre outras (ALENCAR, 2012). Para Casagrande e Machado (2016) a cultura organizacional pode ser moldada em função do tipo de organização, da atividade desenvolvida e do perfil dos profissionais e de forma complementar deve-se considerar a cultura nacional. As organizações se singularizam a partir de suas “maneiras de fazer”, onde seus atores vão se apropriando e criando um ambiente de “funcionamentos diferentes e interferentes”, instaurando a pluralidade e a criatividade. As práticas do dia-a-dia conduzem o fazer do gestor e dos trabalhadores, em um cotidiano que se inventa a cada dia (CERTEAU, 2008).

Assim a construção das políticas e práticas de GP é concebida pelo contexto em que a organização está inserida e a gestão passa a ser entendida, como uma prática social, onde diversas “maneiras de fazer ou estilos de ação” são reapropriadas a partir de uma multiplicidade de táticas (CERTEAU, 2008, p.41). Destaca-se o que é vivido no cotidiano: as relações de interesses, sejam convergentes e divergentes, os saberes e os fazeres práticos, as lutas e solidariedades.

Lacombe e Chu (2008) e Legge (2005) defendem que a estratégia é importante para essa formação, mas que outros fatores também são influenciadores, como o isomorfismo coercitivo, onde as heranças culturais e a legislação, por exemplo, podem interferir e ditar as políticas organizacionais. Entende-se ainda que a formação das políticas de GP se dá parcial e fundamentalmente pela crença dos administradores e líderes no potencial de desenvolvimento das pessoas (FILHO, 2002).

Na visão de Fischer (1987), constituem-se as políticas referentes à gestão de pessoas, a partir das decisões conjuntas as quais, a partir delas, determinam-se as ações deliberadas, aquelas que têm como centralidade o ser humano enquanto agente trabalhador, ou seja, aquele indispensável para a realização das atividades produtivas na organização. A mesma autora

fala sobre a institucionalização de determinadas práticas, que vai acontecendo na medida da necessidade de crescimento das empresas, muitas vezes se dá a partir de modelos importados que são adotados como forma de lidar com as pressões sofridas no ambiente. Cita também a disponibilidade de novas técnicas ou concepções, que muitas vezes se configuram acessíveis em curto tempo para determinados tipos de empresa.

2.2 Para além das práticas formalizadas, o cotidiano e a cultura.

Certeau (1998) analisa os modelos de ação que constituem em características dos agentes operantes, partindo das práticas do cotidiano. O autor entende e demonstra que os agrupamentos sociais que se dedicam a ser contrários a determinada cultura, muitas vezes exaltam comportamentos e práticas não diferentes da cultura a qual estão em posição de contestação.

As práticas do cotidiano, as atividades mais usuais do ser humano, como a conversa, a leitura, o hábito, a preparação do alimento, carregam maneiras próprias de se executar, e é na análise dessa maneira, ou seja, arte de fazer, o ponto de escape do indivíduo perante sua cultura estruturada, sendo que, assim, os lócus criativo e libertador, onde a pessoa pode se enunciar nas relações sociais, pode oferecer maiores substratos de como é determinada cultura ou sociedade em relação aos discursos ou a própria identidade dos indivíduos que ela compõe (CERTEAU, 1998).

Nesse sentido, as pessoas se reapropriam dos elementos culturais e experimentam maneiras de fazer nas relações sociais, criando assim um cotidiano rico de maneiras de agir nas interações, uma organização singular do espaço de ação que foge à disciplina e ao pré-existente, por meio da produção de conhecimento e de cultura que oferecem mais campo de análise para o seu entendimento do que a própria estrutura (CERTEAU, 1998).

A cultura no qual uma organização está inserida pode dizer muito sobre como se dá o seu dia a dia, como são as relações de trabalho, como é construída a gestão de pessoas, mesmo que esta não seja formalizada. A construção dos saberes, das práticas, do modo de trabalhar e se relacionar, muitas vezes, está conectada com as histórias, os valores, as normas da região em que a empresa se situa. Chiesa e Cavedon (2013) trazem aspectos que estão presentes nos discursos de pessoas que partilham de certa realidade, formando um padrão pelo qual se identificam os temores e a forma de organização de um povo.

Diante disso e dado os casos escolhidos neste estudo, aponta-se a seguir alguns aspectos da cultura alemã e italiana.

2.3 Formação cultural de um povo.

Cultura, na visão de Adler (1997), é algo que está enraizado nos sujeitos, sendo a consequência de todo um contexto que a população vivenciou e vivência. Ela é praticada no cotidiano, em modelos de comportamentos compartilhados por um determinado grupo e os quais estão gravados no subconsciente humano (SALACUSE, 2004). Na visão de Lytle, Brett, Barsness e Janssens (1995), a economia, a religião, a política e os aspectos sociais do local também formam os valores e normas que permeiam o comportamento cultural de uma sociedade. Além disso, aspectos como arte, língua e sistema familiar auxiliam na construção do modo de vida (TRIANDIS, 1972). De acordo com Hall (1995), a cultura está inserida no subconsciente dos indivíduos, os quais formam os seus valores morais e éticos, projetando as possíveis ações e pensamento destes. Para Hofstede (1980), o ser humano é formado por três programações mentais: a natureza humana, a personalidade e a cultura.

A natureza humana é algo compartilhado entre todos os seres humanos, estando relacionada a ações comuns a todos, como fome, frio, calor, sexualidade. Assim, os indivíduos de diferentes culturais possuem entendimentos e percepções semelhantes no que se refere a essas questões (HOFSTEDÉ, 1980).

O nível mais superficial, por sua vez, é a personalidade da pessoa, sendo esta algo particular a cada sujeito. A personalidade é formada pela carga genética, as experiências e os aprendizados que o indivíduo acumula ao longo de sua trajetória. Desse modo, as pessoas que compartilham de uma cultura poderão interpretar e tomar ações diferentes em uma mesma situação. Ou seja, a cultura influencia, mas o indivíduo, em sua singularidade, pode tomar decisões e agir de maneira distinta dos demais integrantes de determinado contexto cultural (HOSTEDE, 1980).

Por fim, o nível de programação mental intermediário é a cultura. Para Hofstede (1980), a cultura é algo amplo, que não se restringe a posturas corporais, valores e modos de viver. Para ele, a cultura é algo mais profundo, sendo intrínseco aos sujeitos que residem em determinado local (Figura 1).

Figura 1- Níveis de programação mental



Fonte: Adaptada de Hofstede (1980).

Segundo Salacuse (2004), um país não é, necessariamente, ligado a somente uma cultura, mas sim a várias subculturas que formam a cultura final do país, formando a maneira como os sujeitos pensam, agem e comportam-se. Cabe, assim, identificar a cultura não só do país ou estado em questão, mas a cultura da região em que se está inserido (BLEICHRODT; HOKSBERGEN; KHIRE, 1999; THOMAS; INKSON, 2006).

2.4 Cultura Alemã e Cultura Italiana.

A cultura alemã e a cultura italiana, apesar de serem originárias do mesmo continente e região, no caso a Europa ocidental, possuem algumas diferenças nos seus costumes e condutas que acabam modificando o modo que os sujeitos agem no seu cotidiano. Os alemães são conhecidos, por serem sujeitos sérios e metódicos. Os sistemas familiares dão-se, especialmente, em núcleos pequenos, sendo esta uma característica das propriedades rurais no momento da imigração alemã no Brasil. Esses atributos influenciaram o cotidiano no trabalho e suas relações sociais, estando arraigados no modo de vida deste povo (SEYFERTH, 1993).

Além disso, este é um povo formando em sua essência pela religião protestante. Pode-se observar no livro de Weber “A ética protestante e o espírito do capitalismo”, a importância que a base religiosa de um povo tem na construção do significado do trabalho. O trabalhador vê no trabalho a sua salvação. Ademais, a acumulação de capital também é um atributo deste povo, algo que pode ser identificado claramente no povo alemão (DIEGUES JÚNIOR, 1980).

Este é um povo que, por essência, não gasta seus recursos financeiramente, pelo contrário, busca proteger e guardar seu patrimônio. Outra característica da cultura alemã é a sua pontualidade e a perfeição em suas ações. Anseiam pelas coisas feitas de maneira correta e perfeccionista. Em relação a questões vistas, de certa forma, como negativas, relata-se a falta de flexibilidade, que muitas vezes é relacionada à insensibilidade, a personalidade séria e não comunicativa desse povo (DIEGUES JÚNIOR, 1980).

A imigração italiana, por sua vez, ocorreu no Brasil entre os anos de 1870 e 1920. O povo italiano é reconhecido por ser alegre, divertido, comunicativo e tem a característica de possuir um sistema familiar numeroso e unido, no qual a dança, o canto e a conversa são predicados significativos. Este é um povo que possui uma personalidade forte e impulsiva, muitas vezes relacionados ao tom de voz alto e a uma fala gesticulada. Outro predicado



importante desta cultura é sua base católica, ao contrário da cultura alemã, o trabalho é visto como uma punição, um fardo. Ou seja, o modo como é percebida as relações de trabalho, e conseqüentemente, o sentimento pelo trabalho, muda significativamente entre as duas culturas (COLBARI, 1995).

Apesar dessa visão do trabalho, todavia, o povo italiano possui uma forte veia empreendedora. Isto pode ser percebido na imigração italiana no Brasil, pelas inúmeras construções e avanços oriundos deste povo. Os italianos vieram para o Brasil dispostos a construir comércios, prosperar na agricultura. Além disso, o alto capital cultural dos seus indivíduos também facilitou estas obras (COLBARI, 1995).

Outro aspecto da cultura italiana é o espírito de comunidade. A igreja teve um forte papel em relação a isto, ela foi o epicentro dos povoados italianos. As comunidades eram formadas, em sua maioria, ao redor de uma igreja. A partir disso, com o crescimento do povoado, eram construídas escolas, cemitérios, salões de convivência para o povo daquela localidade (COLBARI, 1995). Vale ressaltar, ainda, que o povo italiano é um dos responsáveis pela proliferação da religião católica no Brasil, que mantém se líder até os dias atuais.

3 Método

Este estudo exploratório foi realizado seguindo abordagem qualitativa, de caráter descritiva, por permitir melhor compreensão dos aspectos subjetivos, além da objetivação necessária para a construção do conhecimento, em contexto de experiência superficial relativa ao campo. Além disso, o foco dispendido ateu-se à análise dos dados encontrados, os quais foram obtidos por meio de observações não participantes e entrevistas semiestruturadas (BRUYNE et al., 1991; ROESCH, 2005).

Buscou-se neste artigo entender como ocorre a gestão de pessoas, mesmo que de modo informal, em duas empresas situadas em regiões diferentes do estado do Rio Grande do Sul. A primeira empresa está situada em uma cidade da encosta da Serra Gaúcha e de colonização alemã, e até hoje essa cultura é vivida e reproduzida. Por outro lado, tem-se uma empresa de confecção de roupas, localizada também na Serra Gaúcha, em uma cidade fundada por italianos que também mantem em suas tradições, a cultura inicial da população.

Cabe destacar que se buscou não comparar uma realidade com a outra, visto que isto demandaria uma rigorosa análise antropológica e social e este não é o objetivo deste estudo. Deseja-se entender como são construídas as decisões, as formas de gerir o trabalho e as relações em cada cultura, observando as peculiaridades de cada local nos fazeres cotidianos das organizações.

Durante a observação não participante, buscou-se identificar e compreender padrões de ações e pensamentos, que, posteriormente, auxiliariam a compreender a construção das relações de trabalho e a gestão de pessoas nessas pequenas empresas. (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Para isso, o observador manteve-se em silêncio na maior parte do tempo, somente observando a rotina de trabalho de cada local estudado. Em alguns momentos, quando surgiu alguma dúvida pontual, o pesquisador a comentava com algum dos atores envolvidos. A observação foi realizada em quatro visitas a cada organização, durante a primeira semana do mês de julho de 2015. Cada uma das quatro visitas se prolongou por toda a jornada de trabalho diária das empresas, com o objetivo de ter uma melhor noção do cotidiano de cada uma. Os funcionários dos locais estavam cientes da prática de observação, porém sem saber o teor em si da pesquisa. Somente foi comentado que se tratava de uma pesquisa acadêmica, a qual tinha o intuito de conhecer e compreender como era o cotidiano de trabalho de uma pequena empresa. Nas entrevistas aos proprietários das organizações, foram realizadas perguntas abertas, as quais foram alicerçadas na base teórica do artigo e com o objetivo de responder a

pergunta norteadora do estudo. O roteiro, além disso, foi ajustado a cada entrevista, sendo realizadas perguntas adicionais conforme necessário (FLICK, 2009).

Para a análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo. Esta técnica permite uma compreensão mais rica dos dados coletados e é definida por Bardin (2000) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que possuem uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência. Desta forma, o interesse desta pesquisa não é apenas o de descrever as práticas de gestão de pessoas nas empresas, mas sim, como estas vão sendo pensadas e o que se pode inferir de que forma acontecem as relações de trabalho nestes espaços organizacionais.

4 Análise e Interpretação dos dados.

Emergiram do estudo quatro categorias de análise (quadro 1), as quais são: decisões, controle, rotinas e ambiente de trabalho.

Quadro 1- Categorias de Análise

Categorias	Colonização Alemã	Colonização Italiana
Decisões	Tomadas pela gestão e comunicadas ao demais	Tomadas pela gestão e comunicadas ao demais
Controle	Vigilância Contínua (câmeras)	Pouco perceptível
Rotinas	Existentes mas informais	Adaptáveis de acordo com as mudanças
Ambiente de trabalho	Dedicação ao trabalho	Amigável

Fonte: elaborado pelas autoras.

4.1 Organização localizada na região de colonização alemã (Farmácia).

Na observação desta organização, pode-se verificar, primordialmente, que não há políticas estruturadas de gestão de pessoas, como processos de seleção, recrutamento, treinamento, desenvolvimento. Contudo, várias práticas formam o seu dia-a-dia e suas relações de trabalho.

As **decisões**, na Farmácia, são tomadas inicialmente pelos cargos superiores, no caso o proprietário e o gerente da loja. Estes dois atores são os responsáveis pelo planejamento das decisões estratégicas e da sua colocação na prática. Os funcionários - balconistas e balconistas/administrativos - tomam conhecimento dessas decisões ou em conversas informais no cotidiano ou, quando mais complexas, nas reuniões que ocorrem mensalmente.

Percebe-se que eles pensam e conversam sobre as decisões e pré-decisões tomadas, sendo necessário um esforço da parte da gestão em convencer e explicar as decisões a esses. O olhar desconfiado dos funcionários é percebido por parte do proprietário, por isso esta preocupação na aceitação das ideias. A gestão, por sua vez, enxerga a importância da aceitação dos funcionários, uma vez que eles que as põem em prática. Esse olhar atento aos funcionários pode derivar do fato de ser uma pequena empresa, na qual todos trabalham a um período considerável. Esta situação remete a personalidade séria, não adepta a muitas mudanças, do povo alemão (SEYFERTH, 1993).

No que diz respeito ao empoderamento, por sua vez, os funcionários relataram possuir liberdade de tomada de decisões em problemas e situações do cotidiano. Situações mais estratégicas, todavia, são decididas ou em conjunto ou pelo gerente e proprietário. Decisões como contratações, por exemplo, são tomadas em conjunto com os funcionários. Após uma análise prévia dos currículos, pede-se conselhos e a aprovação dos funcionários. Além disso, aceitam-se indicações por parte dos funcionários.

Com relação ao **controle**, uma situação que remeteu a questão da desconfiança é uso de câmeras no local. Muitos funcionários dizem que se sentem vigiados, controlados pelo dono



do comércio. Sabem que as câmeras são também para a segurança do local, mas acreditam que o proprietário fica analisando suas atividades através da câmera.

Além disso, segundo um relato de uma funcionária, um dos pontos negativos desta farmácia perante outras que ela já trabalhou foi a vigilância sentida. Ela comenta que nos outros estabelecimentos a vigilância não era constante e tão direta, o contrário do que sentem na farmácia. Ainda em relação ao controle, há no mural dos funcionários um passo a passo de atendimento. Este manual é bem detalhado, descrevendo questões simples do atendimento. É uma forma indireta de promover a adequação às regras e conformidade com padrões, sem que muitas vezes os funcionários se deem conta.

Sobre as **rotinas**, o trabalho deve ser realizado de maneira mais perfeita possível, a cobrança é algo constante, tanto individual como por parte da gestão. Pode-se perceber isto no cuidado ao atendimento aos clientes, no zelo pelas boas relações com eles e na cobrança de metas mensais por parte da gestão. Essas características, conforme Diegues Junior (1980), são componentes significativos da cultura germânica.

Com o objetivo de repassar os resultados e realizar planejamentos, ocorre uma reunião uma vez ao mês. Nesta reunião são apresentados os valores vendidos pelo grupo e de forma individual, evidenciando que a avaliação é indireta e é pautada pelo resultado econômico.

Percebe-se que não há práticas formais de gestão de pessoas, mas sim várias atividades e fatos que constroem o dia a dia desta empresa. O proprietário afirma que não existe um processo de treinamento estruturado, as coisas vão sendo aprendidas no dia a dia, com a ajuda dos colegas. Entretanto, existe uma ajuda na formação, sendo disponível a realização de curso de técnico de enfermagem, totalmente pago pela empresa.

Um ponto interessante sobre o **ambiente de trabalho** está relacionado ao fato de que os funcionários que estão ali, em geral, trabalham há tempo na farmácia. A rotatividade é pequena. Os funcionários mais velhos já estão há mais de 10 anos neste local, os mais jovens, em geral, mais de cinco anos. Um dos desafios encontrados, por sua vez, é a substituição dos funcionários quando há algum desligamento. Como existem muitos universitários e aposentados, este é relatado como o principal desafio da gestão de pessoas.

Uma característica muito forte da cultura alemã é o gosto pelo trabalho. Isto pode ser explicado pela sua origem protestante, forte na cidade e na cultura alemã. Como dito por Weber em “A ética protestante e o espírito do capitalismo”, o povo alemão foi moldado pela vocação ao trabalho, aonde esse era motivo de agrado a Deus e o meio de alcance a salvação eterna. Nos funcionários foi identificado esse espírito trabalhador, uma vez que esses quase nunca se encontram ociosos. Sempre estão fazendo algo. Seja atendendo, seja guardando e precificando mercadorias, seja tirando o pó das prateleiras e balcão. Os funcionários chegam sempre adiantados e saem, em geral, após o horário. Ao se indagar sobre estes fatos, eles disseram que não se importam com isto, o importante é deixar o serviço em ordem para gerar menos preocupação e estresse futuro.

É visto dessa forma, que muitas características das relações de trabalho e como ocorrem os saberes/fazeres da gestão de pessoas, podem ser alicerçados na cultura alemã. O jeito perfeccionista, o estilo trabalhador, preocupado com o cumprimento de datas, prazos e horários, o modo desconfiado de ser, a cooperação, entre outras características podem ser oriundas dessa origem germânica (DIEGUES JUNIOR, 1980; SEYFERTH, 1993).

Por sua vez, vale ressaltar, que a cultura alemã não está relacionada a todos os fazeres da organização. Há características no cotidiano que não são tão comuns na cultura alemã, como a aproximação entre as pessoas, a amizade fácil, a festividade, características que podem estar ligadas a cultura brasileira.

4.2 Organização localizada na região de colonização italiana (empresa de confecção)



Nessa organização foi possível verificar que também não há práticas estruturadas de gestão de pessoas. A organização do trabalho, o repasse de atividade, a construção do dia a dia também se dá por meio de práticas informais, ações indiretas de gestão de pessoas.

Os funcionários são incentivados a dar ideias sobre assuntos que envolvem o seu trabalho. Entretanto, não há uma obrigação, uma avaliação, isso é visto como uma ajuda mútua, uma forma de melhorar o local de trabalho. **Decisões** mais estratégicas, por outro lado, são tomadas pela gestão, os funcionários não possuem acesso.

Um ponto negativo relatado é a falta de *feedback*. Os funcionários não sabem como estão sendo avaliados, se os padrões estão gostando do modo e resultados do trabalho. Eles acreditam que está tudo indo de acordo no trabalho, pois somente há reuniões quando algo não está como o desejado. Pode-se perceber que ao mesmo tempo em que há um espírito de cooperação, um bom clima de trabalho, não há muito abertura para a tomada de decisão e conhecimento sobre a situação da empresa por parte dos proprietários. As decisões e os encaminhamentos estratégicos ficam retidos na gestão, estando os funcionários alienados perante essas situações.

O **controle**, a supervisão, não é algo nítido. Algumas vezes a modelista e os gestores passam pelos setores, e os funcionários que ali trabalham não relatam sentirem-se vigiados. Eles comentam que gostam de trabalhar no local, sente-se da família e possuem liberdades, como por exemplo o uso de celular e a flexibilização dos horários.

Quando há funcionários que faltam, busca-se saber o motivo. Quando há um motivo sério, a falta é aceita tranquilamente, sem muitos prejuízos ao funcionário. Tudo isso pode remeter ao espírito familiar, de comunidade, que formou as comunidades italianas. A cooperação, a ajuda ao próximo, juntamente com base católica desse povo, pode explicar traços compreensivos da gestão (COLBARI, 1995). Além disso, podemos remeter essas situações a uma cultura de alto contexto, como dito por Hall (1995).

Na **rotina** de trabalho, os proprietários, que são responsáveis pela gestão, procuram entender os funcionários, repassar as informações de maneira clara e respeitosamente. Uma das principais características desta empresa é o **ambiente de trabalho**. Os funcionários conversam bastante, trocam confiança, sentem-se muito bem no local de trabalho. Percebe-se que não há uma grande distância entre gestores e funcionários. Quando necessário, chefes ajudam em atividades simples do cotidiano, como carregar peças, ajudar em algo da produção. Os funcionários dizem que não se sentem trabalhando, sentem-se em casa no trabalho. Todo esse clima de animosidade e alegria pode estar relacionado com as características da cultura italiana, a qual é conhecida por ser um povo alegre, festivo, comunicativo (COLBARI, 1995).

Outro ponto interessante a ser aliado a cultura italiana é o senso de cooperação. Quando não há serviço em um setor, o funcionário se disponibiliza a ajudar outros setores. Há situações, que esse remanejamento é feito pela gestão, mas muitas vezes isso ocorre de maneira fluída, por interesse do funcionário. Os funcionários, nas suas horas do lanche, sentam-se em grupo, conversam, riem. Para eles estes são momentos importantes no dia a dia do trabalho. A produção em si, o alcance de metas não parece ser o foco principal, e sim, o desenvolvimento das relações, de um bom clima de trabalho.

Isso não quer dizer que não se preocupam com a qualidade, porém não é algo rígido. Quando uma peça chega defeituosa em um setor, as próprias funcionárias a devolvem, sem a geração de constrangimentos. Quando, por algum motivo, esse aviso não ocorre e o produto chega ao final da produção com defeito, a gestão interfere, conversando sobre o ocorrido de maneira mais intensa.

Para Colbari (1995), a cultura italiana pode ser definida como uma grande família, onde todos são próximos, se ajudam, apesar dos conflitos decorrentes. As brigas e os mal-entendidos não são levados tão a sério. Isso pode estar relacionado a baixa rotatividade da



empresa, entre outros motivos. Os funcionários relatam que os conflitos logo são resolvidos, que se ajudam. Além disso, quando há um funcionário novo, não há somente um responsável por ensiná-lo, todos o auxiliam e estão por perto sempre que necessário.

Quando perguntado sobre ações mais concretas de gestão de pessoas, a única atividade que comentaram foi a avaliação de desempenho. Essa avaliação, contudo, não é algo formal, mas sim avaliado no dia a dia do trabalho, levando em consideração o contexto, a vida dos funcionários. Por exemplo, mesmo que um funcionário falte ou esteja produzindo menos em um determinado período, a gestão procura entender a situação. Caso haja um motivo significativo, este funcionário não é prejudicado na sua avaliação de desempenho e, conseqüentemente, na sua remuneração.

Percebe-se diversos atributos que podem estar alicerçados na cultura italiana. O ambiente familiar, as relações intensas, a grande quantidade de conversa, o espírito de cooperação, são todos predicados que formam o modo de ser do povo italiano. Além disso, apesar da ótica do trabalho pela religião católica, no qual vê o trabalho como punição e não vocação, este povo caracteriza como sendo trabalhador, uma vez que vê no esforço do seu trabalho a penitência pelos seus males. Desse modo, apesar de não ter incrustado na sua natureza a vocação do trabalho, há uma grande importância deste para o povo italiano. (COLBARI, 1995).

5 Considerações Finais

Para as duas organizações, o processo decisório, mesmo que não formalizado, apresenta uma estrutura bem definida e hierarquizada: separam-se em ambas as decisões de nível diretorial e as de nível operacional. Assim como no processo de trabalho *taylorista* do início do século XX, está bem caracterizada a separação entre o trabalho *pensante*, ou seja, a formulação das estratégias, da integração informacional entre a demanda comercial, a capacidade logística, a necessidade aquisitiva, a liquidez financeira e a própria idealização produtiva; e, o trabalho *manual*, ou seja, a produção de fato, a operação bruta da transformação da matéria prima, no caso da indústria de confecções ou a operação bruta burocrática do atendimento ao consumidor, no caso da farmácia.

Ora, essa similaridade estrutural pode ser fator comum em organizações de pequeno porte devido à sua capacidade estrutural e orçamentária, como falam Prestes Motta, Alcadipani e Bresler (2001), não sendo possível a adoção de modelos ou práticas de grandes organizações ou as mais comentadas pela mídia. No entanto, mesmo no caso de se admitir e confirmar que é concedido ao trabalhador a participação nas decisões referentes a sua própria atividade, a limitação ocorre justamente no sentido trabalhado pelos autores, revelando a equação do poder nessas relações de trabalho.

Apesar da não aparição de elementos formalizados, a caracterização do conhecimento sobre gestão de pessoas em termos de processos de movimentação e de treinamento são evidentes de parte de ambas as direções. É importante ressaltar a configuração sistêmica que, mesmo simples em termos de concepção, aparece no discurso dos gestores em contraste com o observado no cotidiano da organização. O decorrer dos trabalhos faz com que diversas decisões de nível operacional sejam tomadas pelos trabalhadores, sem sequer, muitas vezes, o conhecimento da direção, sobre o seu cotidiano. Para o empregado, não há consciência do processo decisório além da execução da tarefa ou resolução de problema na decisão tomada e nos subsídios de conhecimento e prática que demanda e no que interfere nos processos. Para o gestor, é algo “normal”, que não necessita de maior cuidado porque “acontece” e é “parte do dia-a-dia”.

Considerando as movimentações em recursos humanos atividades com custo considerável em termos de tempo, produtividade e recursos, se pensa como desafio, o conduzir dos processos de recrutamento, seleção, alinhamento, desligamento e adaptação dos



empregados, no entanto, considerando apenas as questões objetivas e burocráticas de tais atividades.

É nesse sentido que se percebe, mesmo não existindo a formalização de políticas e práticas de gestão de pessoas, a ideia a qual concebem os gestores sobre ela é a de quadro técnico-administrativo, afastando toda e qualquer menção referente à subjetividade da aplicação. Pode-se dizer com isso, que, em termos de desafios, da mesma forma que com as decisões (e talvez para todo o conceber da gestão de pessoas nas duas empresas estudadas), se consideram aqueles relacionados aos motivos econômicos de geração de resultados ou os relacionados à produtividade dos trabalhadores, no ciclo sistemático de produção.

Mais uma vez, está colocada de lado a compreensão dos fatores ligados ao saber a partir dos fazeres das pessoas que ali atuam. Nesse sentido, onde Certeau (1998) corrobora a produção cultural a partir das práticas e operações das pessoas, os desafios, principalmente para as organizações de pequeno porte, podem estar sendo minimizados ou parcialmente analisados, porque, para o autor, a reapropriação daquilo que está vigente propicia novas criações de formas de fazer e pensar, o que poderia contribuir de forma direta para a própria sobrevivência organizacional, eliminando limitações compreensivas de uma visão particular da gestão sobre os desafios, municiando a tomada de decisões com a multiplicidade ontológica que pode servir para pensar uma gestão de pessoas além das práticas e modelos institucionalizados aculturalmente.

Se considerarmos a proposição de Delbridge (2011), para quem as relações de trabalho são o coração da gestão de pessoas, aliadas à perspectiva de análise dos grupos sociais e de produção cultural de Certeau (1998) e às instâncias de compreensão das relações de trabalho propostas por Fleury (1996), podemos inferir que existe muito em termos de gerenciamento de recursos humanos para além de um simples modelo e da estrutura formal de políticas e práticas.

O objetivo de compreender como em pequenas empresas em contextos específicos, são pensadas e construídas as práticas de gestão de pessoas, foi atingido. Do estudo emergiram algumas categorias como: as decisões, o controle e o ambiente de trabalho. Vale lembrar que, ao analisar as duas organizações, foram observadas características derivantes de cada contexto cultural. Contudo, a construção da própria cultura local, a qual está imersa em outro contexto cultural- no caso a cultura brasileira-, cujas normas e valores são diferentes dos países de origem das colonizações, fazem com que novas formas de pensar, agir, decidir, sejam construídas perante as relações de trabalho nestas empresas.

Aqui também pode se propor o enterro da concepção dual de trabalho pensante versus organizacional e o desperdício que onera a organização quando pratica tal sistema de divisão do trabalho para sua própria eficiência, produtividade e significação aos trabalhadores. Como Prestes Motta, Alcadiyani e Bresler (2001) afirmam, conceder a possibilidade de escolha entre duas propostas já concebidas e determinadas, sobre qualquer tema concernente à vida do trabalhador e sua atuação na organização, não é de forma alguma garantir a sua efetiva participação na formulação das estratégias e tomadas de decisão corporativa.

Percebe-se, desse modo, que ambas organizações, apesar de serem de segmentos e regiões diferentes, possuem características em comum, muitas delas relacionadas ao porte da empresa. Por serem empresas de pequeno porte, as políticas de gestão de pessoas não são previamente planejadas estrategicamente. As práticas ocorrem no cotidiano, no dia a dia dos participantes. Os donos e gerentes tomam as decisões mais estratégicas, quando elas ocorrem. As decisões cotidianas, contudo, possuem um forte viés dos empregados. Pode-se dizer, assim, que eles são, em alguma medida, participantes ativos da construção das decisões organizacionais.

Por serem pequenas empresas, localizadas em regiões que prezam sua cultura e que possuem um intenso senso de comunidade, o ambiente é fortemente relatado como acolhedor.

Em ambas as organizações, os colegas são amigos, saem para se divertir juntos, conversam sobre as suas vidas. O trabalho se mistura à vida pessoal dos sujeitos, transformando a empresa em não somente um posto de trabalho, mas um local de criação de laços afetivos.

Há diferenças, contudo, entre as organizações. A cultura local acaba por interferir no modo de trabalhar dos funcionários. Na empresa localizada na região de colonização alemã, por exemplo, é visto um forte apelo ao trabalho, uma rigidez com suas tarefas, vinda dos próprios funcionários, um olhar desconfiado ao dono do negócio. Já na empresa localizada na região de colonização italiana, há um ambiente familiar mais vivo, onde risadas e conversas são presenciadas e, na qual, foi relatado o sentimento de pertencerem todos a uma grande família.

As limitações do estudo se reconhecem no tempo de investigação dispendido para a observação não-participante, sendo que, a proposição ideal para melhor entendimento dos processos, práticas, operações e decorreres da gestão de pessoas imbricada no contexto organizacional pode ser compreendida por um estudo etnográfico. Também se pode considerar válida a contribuição de Certeau (1998) para tal análise. Não se pretende encerrar o assunto, pelo contrário, estimular para que sejam estudadas outras realidades organizacionais com vistas ao entendimento da realidade, sem que seja necessária a proposição de modelos, replicação de práticas ou imposição ontológica e epistemológica. A gestão de pessoas, portanto, está para além do formal e declarado, constituindo um universo a ser desvendado a partir das relações de trabalho. Pode ser algo pretensioso, mas não ingênuo, de se aferir: a gestão de pessoas tem mais a ser aprendida partindo das pessoas do que da gestão.

Referências

ADLER, Nancy L. **International dimensions for organizational behavior**. New York: Wadsworth, 1997.

ALENCAR, E. M. L. S. Creativity in Organizations: Facilitators and Inhibitors. In: MUMFORD, M. D. (Org). **Handbook of organizational creativity**. USA: Elsevier, 2012.

Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013. 6. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em 14 jul. 2015.

ASSUNÇÃO, Ada A. SAMPAIO, Rosana F. NASCIMENTO, Licia M.B. Agir em empresas de pequena e média dimensão para promover a saúde dos trabalhadores: o caso do setor de alimentos e bebidas. **Brazilian Journal of Physical Therapy**. São Carlos, v. 14, n.1, jan.-fev. 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BLEICHRODT, Nico; HOKSBERGEN, René A. C.; KHIRE, Usha. Cross-cultural testing of intelligence. **Cross-Cultural Research**, [S.l.], v. 33, n. 1, p. 3-25, fev. 1999. Disponível em: <<http://ccr.sagepub.com/content/33/1/3.full.pdf+html?>>. Acesso em: 25. out. 2017.

BOGDAN, R. C., BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Codex, 1994.

BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CARDON, Melissa; STEVENS, Christopher. Managing human resources in small organizations: what do we know?. *Human Resource Management Review*, v. 14, 2004, p. 295-323.

CASAGRANDE, R. M.; MACHADO, D. D. P. N. Cultura Organizacional como Fator Complementar às Dimensões Culturais de Hofstede. *Revista Pretexto*, v. 17, n. 4, p. 81-94, 2016.

CAVEDON, Neusa. *Antropologia para administradores*. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

CERTEAU, Michel de. **A invenção do cotidiano: vol. 1: artes de fazer**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

CHIESA, Carolina; CAVEDON, Neusa. O entrelaçamento da cultura árabe-muçulmana com a cultura organizacional: um estudo etnográfico. **RIGS**, Salvador, v. 2, n. 2, mai.-ago. 2013, p.87-109.

COLBARI, Antonia. *Familismo e Ética do Trabalho: O Legado dos Imigrantes Italianos para a Cultura Brasileira*. **Seminário de Imigração Italiana no Espírito Santo: uma Aventura Colonizadora**, Vitória, out. 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-01881997000200003&script=sci_arttext>. Acesso em: 16 jul. 2015.

COSTA, Márcia da Silva. O sistema de relações de trabalho no Brasil: alguns traços históricos e sua precarização atual. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 20, n. 59, out. 2005.

DELBRIDGE, Rick. The critical future of HRM. *In: BLYTON, Paul; HEERY, Edmund; TURNBULL, Peter. Reassessing the employment relationship*. Palgrave, 2011.

DIEGUES JÚNIOR, Manuel. **Etnias e Culturas no Brasil**. Rio de Janeiro, Biblioteca do Exército Editora, 1980.

FILHO, Ulrico. Políticas e diretrizes de RH. *In: BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena (coord). Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. São Paulo: editora Gente, 2002.

FISCHER, Rosa Maria. Pondo os pingos nos is: sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. *In: FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, R.M. Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.

FLEURY, Maria T. L. O simbólico nas relações de trabalho. *In: FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, Rosa M. (Coords.). Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2009.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

HALL, E. T. **The silent language**. New York: Doubleday, 1995.

HOFSTEDE, Geert H. **Culture's consequences**. Beverly Hills: Sage, 1980.

LACOMBE, Beatriz; CHU, Rebeca Alves. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n.1, jan/mar, 2008.

LEGG, Karen. **Human Resource Management: rethorics and realities**. New York: Palgrave, 2005.

LYTLE, A. L.; BRETT, J. Z.I.; BARSNESS, C. H.; JANSSENS T. A paradigm for confirmatory cross-cultural research in organizational behavior. **Research in Organizational Behavior**, [S.I] v. 17, p.167 -214, 1995. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/256684?uid=39134&uid=3737664&uid=5909624&uid=2&uid=3&uid=67&uid=39133&uid=62&sid=21102277821467>>. Acesso em: 25 Out. 2017.

PRESTES MOTTA, Fernando C.; ALCADIPANI, Rafael; BRESLER, Ricardo. Cultura brasileira, estrangeirismo e segregação nas organizações. *In*: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SALACUSE, J. W. Negotiating: The top ten ways that culture can affect your negotiation. **Ivey Business Journal**, [S.I] v. 68, n. 1, p 1-6, 2004. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=754f5a74-68a9-4082-bd7d-9c370690602f%40sessionmgr11&vid=57&hid=12>. Acesso em: 25 Out. 2017.

SEYFERTH, Giralda. A imigração alemã e o Estado Brasileiro. *In*: **XVII Encontro Anual da ANPOCS**. Caxambu, MG, 22-25 de outubro de 1993. Disponível em: <http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_26/rbcs26_08.htm>. Acesso em: 18 jul. 2015.

SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

THOMAS, David C.; INKSON, Kerr. **Inteligência Cultural: habilidades pessoais para negócios globalizados**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

TRIANDIS, H. C. **Analysis of subjective culture**. New York: Wiley, 1972.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Pioneira.