

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
LAURO CESAR MENDES DE OLIVEIRA**

**A CULTURA ORGANIZACIONAL NO GRUPO FRANCÊS LIMAGRAIN NO  
RAMO DE SEMENTES**

**CURITIBA  
2018**

**LAURO CESAR MENDES DE OLIVEIRA**

**A CULTURA ORGANIZACIONAL NO GRUPO FRANCÊS LIMAGRAIN NO RAMO  
DE SEMENTES**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção de título de bacharel em Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Professora Sandra de Fátima Santos.

**CURITIBA**

**2018**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida e a permissão para que eu pudesse realizar com empenho e disposição este trabalho.

A minha família pela luta em todos esses anos de modo a proporcionar a melhor educação que me foi dada.

Aos meus amigos que foram tolerantes quanto à minha ausência durante a elaboração deste trabalho.

Aos meus colegas de faculdade que me ajudaram e apoiaram nos desafios da vida acadêmica.

A professora Sandra de Fátima Santos que me orientou com paciência e sabedoria. Seus ensinamentos serão eternos.

Agradeço por fim a todos aqueles que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho. Muito obrigado!

## RESUMO

O presente trabalho propõe explorar os elementos culturais do Grupo Empresarial Limagrain, filial de Curitiba – PR e tem como objeto de estudo a identificação de que forma a cultura organizacional francesa é transmitida para o Grupo Limagrain e seus colaboradores. Realizou-se um estudo exploratório com a aplicação de entrevistas, questionários e algumas observações informais aos colaboradores a fim de conhecer os aspectos culturais da organização bem como as diferenças culturais, seu envolvimento profissional e pessoal e a comunicação interna da empresa. Para coletar os dados, utilizou-se o instrumento de avaliação da Cultura Organizacional, de Cameron e Quinn (2006). O método da pesquisa foi qualitativa. Diante dos resultados, pôde-se analisar que a cultura organizacional predominante é a Cultura de mercado mesclada com a cultura clã e hierárquica que tiveram o mesmo resultado. Essas culturas são regidas pelo foco na flexibilidade interna e externa do grupo. Considera-se que a transmissão da cultura organizacional não se altera pelo fato do grupo ter vindo da França, a forma de trabalho de lá é diferente dos brasileiros. Observou-se ainda que às diferenças culturais não impactam no negócio.

**PALAVRAS-CHAVE:** cultura organizacional; cultura organizacional Francesa; cultura organizacional brasileira.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – NÍVEIS DE CULTURA.....	15
FIGURA 2 – CATEGORIAS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.....	17
FIGURA 3 – TIPOLOGIA CULTURAL.....	20
FIGURA 4 – DIAGNÓSTICO CULTURA ORGANIZACIONAL.....	40

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18
QUADRO 2 – TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS.....	24
QUADRO 3 – CULTURA NACIONAL E CORPORATIVA.....	26
QUADRO 4 – COMPARAÇÃO ENTRE AS CULTURAS.....	42

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>	<b>9</b>
<b>3.JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>11</b>
<b>4.OBJETIVOS.....</b>	<b>12</b>
4.1.Objetivo Geral .....	12
4.2. Objetivos Específicos .....	12
<b>5.LITERATURA PERTINENTE .....</b>	<b>13</b>
5.1. O Conceito de Cultura e Organização.....	13
5.2. O Entendimento de Cultura Organizacional .....	14
5.3. Processo de Formação da Cultura Organizacional .....	17
5.4. Modelos de Valores Competitivos .....	19
5.5. Funções da Cultura Organizacional .....	21
5.6. A Transmissão Cultural .....	21
5.7. Características Básicas da Cultura .....	22
5.8. A Formação da Cultura Brasileira .....	23
5.9. Traços da Cultura Organizacional Brasileira .....	24
5.10. Cultura Organizacional Francesa .....	25
5.11. A Cultura Francesa no Paraná .....	26
5.12.O Grupo Empresarial Limagrain.....	29
<b>6.METODOLOGIA .....</b>	<b>31</b>
<b>7.INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>33</b>
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICE I – ROTEIRO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>49</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A cultura é um conceito que está sempre em desenvolvimento, pode ser aprendida, transmitida e compartilhada, conforme os padrões culturais provenientes da sociedade onde se vive. Pode ser classificada de acordo com elementos que por sua vez agregam valores, crenças, normas, artes e linguagens que diferenciam e definem uma cultura da outra.

Para Laraia (2015) “a nossa herança cultural, desenvolvida através de inúmeras gerações, sempre nos condicionou a reagir depreciativamente em relação ao comportamento daqueles que agem fora dos padrões aceitos pela maioria da comunidade.”

Todas estas concepções faz com que as pessoas se encaixem em um processo cultural, por meio da sua experiência de vida e que elas compreendem quais os sentimentos e as intenções das outras, porque conhecem as regras culturais de comportamento em sua sociedade.

Dentro de uma organização, observa-se que a cultura organizacional é criada pelas ações dos dirigentes e deve ser seguida por cada um dos seus colaboradores, constituindo por meio de um conjunto preciso de representações mentais, que procura unir todos os membros diante de situações novas ou que certamente sofreriam prejuízo.

Pode-se ressaltar que o que é bom para uma empresa em questão de valores, culturas ou objetivos, não necessariamente será para a outra. Cada uma sabe qual é a melhor forma para agir e alcançar os melhores resultados. O importante é que não exista uma regra, mas sim um entendimento de qual tipo de cultura organizacional mas se encaixa com o perfil da empresa. Com isso, fora outros benefícios, a empresa poderá entender quais colaboradores serão mais adequados à sua cultura, estrutura e comportamentos.

Diante desta realidade este trabalho foi direcionado no sentido de analisar como é transmitida a cultura organizacional dentro do Grupo empresarial Limagrain na cidade de Curitiba; mostrar qual o tipo de cultura organizacional existente dentro da empresa; conseqüentemente, qual é a relação das duas culturas (brasileira e francesa) e por fim demonstrar a importância local no processo de comunicação entre os estrangeiros.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA

Cada organização possui culturas diferentes umas das outras, assumindo formas variadas através de seus conhecimentos, práticas, tradições e técnicas, refletindo as condições sociais que estão a sua volta.

Para que essa cultura seja ajustada, seu fundador cria regras, princípios éticos e valores que regem a empresa. Ela influencia no andamento dos processos e resultados para problemas de adaptação e integração dos seus colaboradores.

Ao analisar uma cultura organizacional, devem-se perceber seus valores, costumes e objetivos. Para Robbins (2005), a visão dos fundadores é essencial no processo de criação da cultura:

“O processo de criação de uma cultura pode ocorrer de três maneiras: ou os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles, ou doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e de sentir, ou ainda, o comportamento dos fundadores age como um modelo que encoraja os funcionários a se identificar com eles, introjetando valores, convicções e premissas. (ROBBINS, 2005, p.381).”

A criação de uma cultura organizacional bem desenvolvida estabelece laços entre o colaborador e o dono da organização, tornando um ambiente agradável a todos que dele fazem parte. Freitas (1997, p.9) acrescenta, “dessa forma, a cultura organizacional forneceria uma resposta à preocupação com a integração social, reproduzindo ordem particular, via consenso e solidariedade entre os membros da organização”.

Na medida em que a cultura organizacional apresenta uma identidade, deve-se dispor de ferramentas adequadas para poder classificá-las, analisá-las e prever possíveis transições entre elas.

Desse modo, a cultura é compartilhada coletivamente para todos os colaboradores, conforme seus padrões a fim de submeter-se a um processo de integração ou adaptação social.

Hoje em dia, é comum depararmos com organizações de várias culturas, instalada em nosso país. Em busca da competitividade, empresas de outros países procuram aumentar seu crescimento em diferentes nações e culturas diferenciadas ampliando suas ações. Sabe-se que a cultura de um país se difere com do outro, mas quando envolve uma cultura organizacional, analisar como que as organizações lidam diante esse cenário multicultural.

Desta forma tem-se como problema de pesquisa a seguinte questão:

**COMO É TRANSMITIDA A CULTURA ORGANIZACIONAL DO GRUPO LIMAGRAIN EM SUA SEDE EM CURITIBA?**

### 3. JUSTIFICATIVA

A cultura organizacional nos últimos anos vem se tornando um objeto de pesquisa dentro das universidades, servindo como base nos estudos que influenciam as decisões do contexto organizacional.

Diante disso, esse estudo enquanto relevância acadêmica tem como objetivo fazer comparações entre a cultura organizacional brasileira e francesa para que sejam identificadas diferenças culturais que são essas pequenos vieses, por meio da comunicação, cultura, etc quem fazem com que compreendemos e contribuimos com o tema.

Pesquisa desse gênero contribui para as percepções comuns que os membros de uma organização sentem sobre as coisas que são feitas dentro da sua organização.

Com isso, o conceito de cultura organizacional merece um pouco mais de atenção devido a sua complexidade, SCHEIN (2009) acrescenta que:

“O uso da palavra cultura mostra não apenas uma visão superficial e incorreta, mas também uma tendência perigosa para avaliar culturas específicas de maneira absoluta e para sugerir que há, realmente, culturas “corretas” para as organizações. “(SCHEIN, 2009, p. 09).

O interesse por esse estudo dentro do Grupo empresarial Limgrain manifestou-se mediante a participação do pesquisador durante uma visita técnica até o local. Devido essa acessibilidade e o contato que teve anteriormente com a empresa, surgiu o interesse em saber como é o relacionamento dos colaboradores brasileiros e franceses a fim de identificar como é feita a transmissão de cultura dentro do grupo.

Percebe-se que a cultura organizacional é uma forma de entender como a cultura pode ser um diferencial competitivo. A maioria das grandes organizações possui uma cultura dominante e diversos níveis de subcultura compartilhada pelos seus colaboradores. Sendo assim, esta a **justificativa teórica** desta pesquisa porque contribuirá com novas teorias.

Por outro lado, pesquisas desta natureza podem contribuir aos seus colaboradores na promoção da cultura organizacional da empresa para que tenham mais conhecimento das atividades, sendo esta a **justificativa prática** que poderá demonstrar e contribuir para o entendimento empírico do tema cultura organizacional dentro da organização.

## **4. OBJETIVOS**

Os objetivos deste trabalho dividem-se em geral e específicos, conforme segue:

### 4.1. Objetivo Geral

O objetivo geral tem como finalidade identificar a transmissão da cultura organizacional existente dentro do grupo empresarial Limagrain da cidade de Curitiba.

### 4.2. Objetivos Específicos

Visando atingir o objetivo principal, alguns objetivos específicos são requeridos, entre eles:

- a) Identificar o tipo da cultura organizacional existente dentro da empresa;
- b) Descrever qual é a relação entre as duas culturas (brasileira e francesa);
- c) Demonstrar qual a importância da cultura organizacional local no processo de comunicação e suas transmissões.

## 5. LITERATURA PERTINENTE

### 5.1. O Conceito de Cultura e Organização

Para compreender o termo cultura organizacional é preciso investigar as origens da palavra “*cultura*” e da palavra “*organização*” a fim de estabelecer uma melhor definição. Segundo Laraia (2015) quem sintetiza o significado atual de cultura pela primeira vez é o antropólogo britânico Edward Tylor:

“No final do século XVII e no princípio do seguinte, o termo germânico *Kultur* era utilizado para simbolizar todos os aspectos espirituais de uma comunidade, enquanto a palavra francesa *Civilization* referia-se principalmente às realizações materiais de um povo.” (LARAIA, 2015, p. 25)

Segundo Tylor *apud* Laraia (2015, p. 25), cultura é, portanto, “todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes, ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”<sup>1</sup>. Já Motta (1995, p. 199) lembra que “cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados, que serve como mecanismo de controle. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada para que seja entendida”.

A visão de Motta (1995) é influenciada pelo conceito de cultura dos estruturalistas franceses, como Lévi-Strauss (2009), que por meio de seus estudos etnográficos, contribuíram para a descoberta de como grupos produzem significados, por meio de mitos, ritos de passagem ou relações interpessoais. Dessa forma, Lévi-Strauss quebra o paradigma de algumas civilizações acharem que uma cultura é melhor que a outra ou que uma cultura é mais organizada que a outra, pois tanto os índios em suas aldeias, como um homem de uma grande cidade do séc. XX tem o mesmo nível de pensamento e vivem as mesmas situações no cotidiano:

“É o próprio fato de viver que exige que as passagens sucessivas de uma sociedade especial a outra e de uma situação social a outra, de tal modo que a vida individual consiste em uma sucessão de etapas, tendo por término e começo conjuntos da mesma natureza, a saber, nascimento, puberdade social, casamento, paternidade, progressão de classe, especialização de ocupação, morte.” (GENNEP, 2011, p. 24).

---

<sup>1</sup> Segundo Laraia (2015) Edward Tylor define os dois conceitos, *Kultur* e *Civilization*, na palavra *Culture*.

Já a palavra organização, segundo Bueno (2001, p. 558), além de significar o “ato ou efeito de organizar”, também é equivalente para a constituição física de algo como empresas, estabelecimentos ou grupos comerciais. Portanto, da mesma forma que Campbell (1999) afirma que o homem na Pré-História em determinado momento precisou dar simbolismo a própria vida, por meio de ritos e mitos, foi nessa época também que o homem começou a vivenciar a vida em sociedade, constituindo posses, família e poder.

Porém, a aproximação entre cultura e organização, mesmo que o homem ao longo dos séculos tenha vivenciado a cultura organizacional em maior ou menor grau, acontece segundo Barros (2014) nos anos de 1950 quando a forte expansão de multinacionais fez com que essas empresas estudassem a relação entre a estrutura organizacional que praticavam com a cultura de seus funcionários:

“Como aproximar os resultados obtidos numa mesma estrutura organizacional instalada em países diferentes? Essa indagação fez com que as empresas buscassem identificar os elementos culturais, através dos funcionários, principalmente aqueles que entravam em conflito com a estrutura original da organização, para assim elaborar um novo arranjo organizacional.” (BARROS, 2014).

Já para Morgan (1996, p. 132) cultura e organização desempenham um papel importante, sobretudo entre as décadas de 1980 e começo dos anos 1990, quando o termo começou a ser usado na administração de empresas. No próximo subcapítulo, portanto, será abordada a definição de cultura organizacional.

## 5.2. O Entendimento de Cultura Organizacional

A cultura organizacional segundo Vieira (2004, p. 27) é “analisada sob aspectos estruturais e econômicos, mas, a partir dos anos oitenta, o aspecto cultural passou a ser considerado também muito importante”.

Freitas (2012 p. 07) revela em “cultura organizacional – evolução e crítica” que “Hofstede (1986) é um dos autores que aceitam parcialmente essa explicação para o interesse nesse tipo de abordagem, no entanto, assume que a própria teoria das organizações já reclamava uma abordagem mais holística”.

Ainda com base em Freitas (2012) ela acrescenta:

“a influência da sociologia organizacional e o suporte dado ao enfoque cultural teriam reavivado o interesse pelos significados emocionais e subjetivos. A ênfase nos aspectos subjetivos tanto pelas organizações quanto pelas sociedades teria levado à adoção de métodos de pesquisas qualitativas cujas correntes mais visíveis eram o simbolismo organizacional e os estudos comparados *across societies*<sup>2</sup>.” (FREITAS, 2012, p.08)

Para SCHEIN (1992) o termo cultura organizacional pode ser definido como:

“um padrão de pressupostos básicos que o grupo criou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam suficientemente bem, podendo, assim, ser ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.” SCHEIN (1992, p. 09)

Schein (1992 p.07) ressalta que para analisar os elementos culturais de uma organização, é preciso distinguir os seguintes níveis, conforme apresentado a figura 1 a seguir.

FIGURA 1 – NÍVEIS DE CULTURA



FONTE: SCHEIN (1992)

<sup>2</sup> *Across societies* é uma palavra em inglês que significa “em todas sociedades.”

Os níveis apresentados por SCHEIN (1992) na figura acima, não tem por finalidade mostrar o reflexo dos valores e crenças de uma cultura, mais sim criar valores que possam ser compreendidos e interpretados pelos colaboradores da organização.

Para Tavares (1999) para que os níveis de interação aconteçam:

“o grupo social necessita de tempo para que, da ação conjunta nas interações internas, seja possível emergir uma realidade socialmente construída, transformando numa cultura.” (TAVARES, 1999, p. 58).

Pode-se observar uma dada cultura organizacional analisando hábitos e crenças, que são determinados através de normas, valores, atitudes e perspectivas, que serão compartilhados por todos os membros de uma organização.

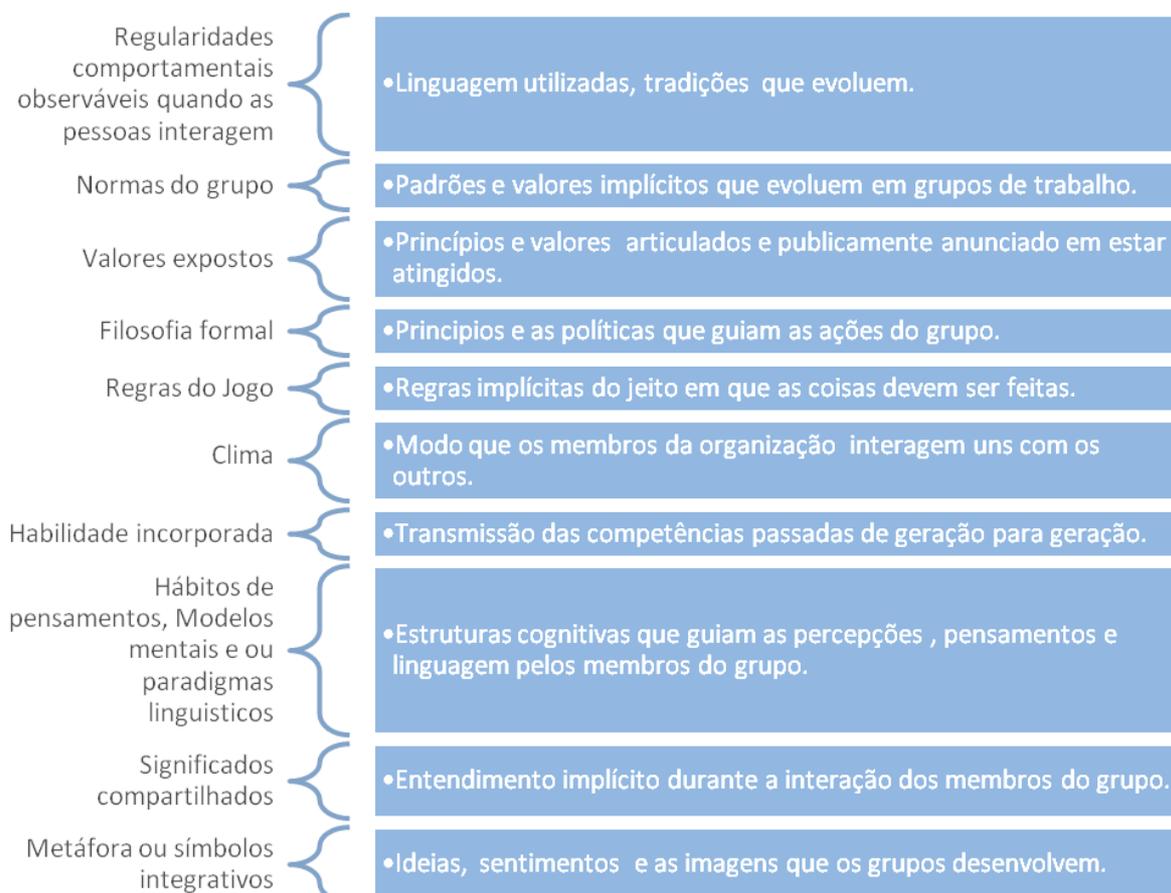
Se tratando de integração cultural, Tavares (1999) acrescenta que:

“Qualquer organização ou grupo de pessoas interagindo ordenadamente, na busca de um objetivo comum, tem cultura, uma vez que ela faz parte da história humana e de um contexto maior que é o repositório de cultura.” (TAVARES, 1999, p. 57).

Portanto, conforme Tavares e Schein, a cultura por sua vez, tem como objetivo representar o saber experiente de uma comunidade, um saber obtido graças à sua organização espacial, na ocupação do seu tempo, na manutenção e defesa das suas formas de relação humana.

Schein (1992, p.7) ao definir Cultura, também classifica e explica as dez categorias que são associadas dentro de uma organização.

FIGURA 2 – CATEGORIAS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO



**FONTE:** SCHEIN (1992)

Dentro deste contexto, pode-se entender que essas categorias atuam de forma dinâmica e há um equilíbrio natural entre as forças quando estas estão em congruência com os valores, princípios sociais e comportamentais do grupo. Essa congruência gera, assim, uma padronização junto aos ritos e ao clima que levam a cerne da cultura (SCHEIN, 1992).

### 5.3. Processo de Formação da Cultura Organizacional

Entende-se que a formação da cultura organizacional, segundo Schein, (2009) ocorre por meio da definição de princípios compartilhados pelo grupo, à medida que

os indivíduos passam a fazer coisas em conjunto, e compartilham experiências para todos os membros participantes:

“Podem ser entendidas como atos de criação cultural se o processo transmitir algum significado a uma experiência emocional importante e compartilhada, (...) os níveis mais profundos de consenso sobre quem somos qual nossa missão e como trabalhamos são formados no início da história do grupo.” (SCHEIN, 2009, p. 63).

A seguir, o quadro 1 mostra o processo de formação de um grupo, nele será apresentado quatro estágios com base nos esforços de evolução como (formação do grupo, construção, trabalho e maturidade), estas são afirmações do autor.

QUADRO 1: FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

ESTÁGIO	SUPOSIÇÃO DOMINANTE	FOCO SOCIOEMOCIONAL
Formação do grupo	Dependência: “o líder sabe o que devemos fazer”	Auto-orientação: Foco emocional nas questões de inclusão, poder de influência, aceitação/intimidade e identidade de papel.
Construção do grupo	Fusão: “Formamos um grande grupo; gostamos uns dos outros.”	Grupo como objeto idealizado: Foco emocional na harmonia, na conformidade e na busca por intimidade. As diferenças dos membros não são valorizadas.
Trabalho em grupo	Trabalho: “Podemos desempenhar efetivamente porque nos conhecemos e aceitamos uns aos outros.”	Missão e tarefas do grupo: Foco emocional em realização, trabalho em equipe e manutenção do grupo em boa ordem, as diferenças entre os membros são valorizadas.
Maturidade do grupo	Maturidade: “Sabemos quem somos, o que desejamos e como obter as coisas. Somos bem-sucedidos, portanto, devemos estar certos.”	Sobrevivência e conforto do grupo: Foco emocional na preservação do grupo e da sua cultura. A criatividade e as diferenças dos membros são vistas como ameaça.

**FONTE:** SCHEIN (2009)

Conforme o quadro acima, esses estágios fazem-se necessários para que cada colaborador compartilhe na construção do conhecimento e para que seja descrita a cultura organizacional. Dessa forma, a cultura organizacional se molda de acordo com os hábitos e costumes já realizados dentro da organização.

#### 5.4. Modelos de Valores Competitivos

A metodologia do diagnóstico de cultura organizacional de Cameron e Quinn (2006), foi baseado no modelo de valores competitivos por Quinn e Rohrbaugh (1981). Ele é utilizado para a realização de diagnósticos organizacionais com base na análise de conjunto de valores, visando otimizar a eficácia organizacional. Em seguida, foi testado e adaptado para o diagnóstico da cultura, gerando uma estrutura teórica e um instrumento de aferição do perfil cultural (Cameron, 2008; Cameron; Quinn, 2006).

Depois de uma análise surgiram duas dimensões principais, uma com foco na flexibilidade organizacional ou no controle/estabilidade onde priorizam a adoção de estruturas e formas de funcionamento dinâmicas e mutáveis de empresas que adotam configurações que focam a estabilidade e a previsibilidade. Já o outro foco no ambiente externo ou no ambiente interno e tem como prioridade a ação no mercado e da competição em oposição à ênfase no mercado interno integrador, bem como na cooperação e unidade entre pessoas da organização.

A partir da interação das duas dimensões, resultou-se no surgimento de quatro perfis culturais: cultura hierárquica, cultura do tipo clã, cultura de resultado ou mercado e cultura de inovação.

FIGURA 3 - TIPOLOGIA CULTURAL



FONTE: ADAPTADA DE CAMERON E QUINN (2006, P.50)

Segundo Cameron (2008) e Cameron; Quinn, (2006), os quatro tipos culturais podem ser descritos da seguinte forma:

- a) **Cultura hierárquica** - Tipo de cultura que prioriza o foco no ambiente interno da empresa e a busca pela estabilidade e controle. Há uma ênfase na estrutura organizacional e no estabelecimento de procedimentos, funções e processos de trabalho bem definidos, eficientes e padronizados. As relações tendem a ser formais e há vários níveis hierárquicos. As lideranças enfatizam seus papéis de supervisão e organização, com relação a pessoas e processos de trabalho.
- b) **Cultura do tipo clã** - Apresenta um foco direcionado ao ambiente interno. Contudo, enfatiza a flexibilidade em detrimento da estabilidade e controle. Para o alcance dos objetivos há uma valorização dos seguintes aspectos: trabalho em times, participação, lealdade, confiança e colaboração. O ambiente pode ser amistoso e humano; as pessoas compartilham muito de si mesmas. Clientes e fornecedores são percebidos como parceiros e aliados nos negócios. As lideranças buscam o alto comprometimento e participação das equipes; muitas vezes atuam como “*coaches*”<sup>3</sup>. O desenvolvimento das pessoas e o clima da empresa são valorizados.

<sup>3</sup> *Coach* é uma palavra em inglês que significa “treinar ou ensinar.”

- c) **Cultura de resultado** – Há uma ênfase simultânea no controle e no foco no ambiente externo e competitivo. A cultura de resultados prioriza a competitividade e a orientação para resultados. Os líderes demandam que metas sejam atingidas. Os critérios de sucesso envolvem aspectos como: o nível de presença no mercado, vencer os concorrentes, liderança de mercado, etc.
- d) **Cultura de inovação** - como na cultura clã, a flexibilidade é enfatizada. A diferença é que, na cultura de inovação, o foco é no ambiente externo. A empresa observa atentamente o que acontece no mercado em que atua, procura diferenciar-se e explorar novas oportunidades, com produtos/serviços inovadores. Empreendedorismo, pioneirismo, experimentação, desafios e criatividade são valorizados. Privilegia a capacidade de adaptação e configurações organizacionais mais dinâmicas e complexas.

#### 5.5. Funções da Cultura Organizacional

Segundo Robbins (1999), a cultura organizacional desempenha várias funções dentro das organizações, sendo elas:

- a) Fazer distinção entre uma organização da outra, através da criação de fronteiras;
- b) Demonstrar aos funcionários a identidade da organização;
- c) Facilitar o desenvolvimento do comprometimento e o interesse individual de cada funcionário da organização;
- d) Intensificar a estabilidade do sistema social;
- e) Guiar as atitudes e os comportamentos dos empregados.

#### 5.6. A Transmissão Cultural

Robbins (1999), mostra que a transmissão da cultura organizacional pode ser vista por diversas formas, entre elas:

**Crença:** tem como objetivo acreditar na verdade através dos fatos e na convivência com grupos de pessoas;

- a) **Valores:** sendo necessário um dado conjunto de elementos que mostra a importância das coisas para as pessoas em um determinado ambiente;

- b) **Costumes:** da existência material dos valores e crenças através dos atos realizados de forma um tanto ou quanto organizados;
- c) **Ritos:** são ações rotineiras executadas para êxito das atividades;
- d) **Cerimônias:** são reuniões formais e informais de um grupo social, funcionando como meios de reafirmar valores, crenças e costumes;
- e) **Rede de comunicação informal:** é um elemento muito importante para a organização, sendo conhecida como “rádio peão”, funciona como meio de atualização para a organização.

### 5.7. Características Básicas da Cultura

Os autores como O'Reilly III, Chatman e Caldwell (1991), citados por Robbins (1999), propõem sete características básicas que, em conjunto, fazem com que aprendemos a cultura das organizações, são elas:

1. Inovação e tomada de risco: os colaboradores recebem a influência para inovar e tomar decisões quando existem riscos;
2. Atenção a detalhes: que os colaboradores se atentem aos detalhes e mostrem precisão e análise;
3. Orientação aos resultados: que para atingir os resultados, a organização invista em técnicas, processos e métodos;
4. Orientação para pessoas: o grau que a organização considera o quanto suas decisões afetam as pessoas que nela trabalham;
5. Orientação para equipes: que a organização oriente as equipes e indivíduos através de planejamento na organização de suas atividades;
6. Agressividade: o grau que organização estimula que seus funcionários se enxerguem, como concorrentes ao invés de competitivos;
7. Estabilidade: tem como foco à manutenção do *status* comparativamente ao crescimento.

## 5.8. A Formação da Cultura Brasileira

A cultura brasileira foi formada por três vertentes importantes que acabaram se confluindo: a indígena, a portuguesa e a africana:

“O caráter de *povo-novo*<sup>4</sup> da etnia nacional brasileira assenta-se na sua formação multicultural e multi-racial em que representam papéis decisivos, o negro e o indígena, além do europeu. Os processos de destribalização e deculturação destes contingentes para plasmar a etnia nacional operam sob as compulsões da escravidão e, simultaneamente, com a miscigenação de uns com os outros e de todos com o português, sob a dominação deste último, que impôs sua língua, sua religião e uma ordenação social conformada de acordo com seus interesses de nação colonizadora.” (RIBEIRO, 1995, p. 221, grifo do autor).

Como afirma Ribeiro (1995), apesar da cultura portuguesa prevalecer por muito tempo, o Brasil conseguiu criar uma identidade nacional que advém dessas três matrizes culturais, formando uma nova cultura, com identidade e características próprias e que absorveu aspectos culturais positivos e negativos dos europeus, dos índios e dos negros.

Muito do *modus operandi*<sup>5</sup> da administração pública foi herdado dos portugueses, segundo Holanda (1995), sobretudo com a chegada da Família Real Portuguesa em 1808 que fugia das ofensivas de Napoleão Bonaparte conforme Gomes (2014). Aspectos como nepotismo, perpetuação no poder, coronelismo e outros tipos de corrupção já vinham da cultura portuguesa.

“Os portugueses eram um povo de comerciantes e navegadores. Tiveram origens muito diversas, entre as quais os romanos, os bárbaros suevos, os árabes, os berberes e os judeus sefaraditas. Estavam muitos acostumados com o contato com os povos diferentes e também com a prática da escravidão. Vieram para o Brasil não para ocupar o território, mas para explorar o pau-brasil. Com frequência, eram fidalgos decadentes ou simplesmente degredados. Não vinham para cá com mulheres e filhos, mas sozinhos.” (MONTEIRO, 2012, p. 18)

Assim como Holanda (1995) revela em *Raízes do Brasil* uma interligação entre as ações do brasileiro tanto na vida privada como na vida pública com a colonização portuguesa, a antropóloga Schwarcz (1993, p. 61) lembra que muitas correntes

<sup>4</sup> *Povo-novo* é como Darcy Ribeiro chama a formação da população brasileira, diferenciando do povo-testemunho usado para caracterizar os povos que formaram a América Espanhola.

<sup>5</sup> *Modus operandi* vem do latim, que significa "o modo como se faz algo", "o modo de agir (operar); a maneira como se procede em relação ao que (ou quem) cerca o(a) executante da ação.

sociológicas que chegaram ao Brasil, como o darwinismo social, corroboram com o pensamento de que a mistura com negros e indígenas seria ruim, pois " o progresso estaria restrito às sociedades 'puras', livres de um processo de miscigenação".

#### 5.9. Traços da Cultura Organizacional Brasileira

Alguns autores como Freitas (1997) apresentam peculiaridades dos “traços” culturais dos brasileiros, apresentando características gerais comuns ou frequentes na maioria dos brasileiros. Conforme apresenta o quadro 2.

QUADRO 2 – TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS

TRAÇOS	CARACTERÍSTICAS
Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais;</li> <li>- Distanciamentos nas relações entre diferentes grupos sociais</li> <li>- Passividade e aceitação dos grupos inferiores</li> </ul>
Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociedade baseada em relações pessoais</li> <li>- Busca de proximidade e afeto nas relações</li> <li>- Paternalismo: domínio moral e econômico</li> </ul>
Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social</li> <li>- Jeitinho</li> </ul>
Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais</li> </ul>
Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais sonhador do que disciplinado</li> <li>- Tendência à aversão ao trabalho manual metódico.</li> </ul>

FONTE: FREITAS ( 1997, p. 44)

Pode-se concluir que os aspectos culturais do indivíduo ou apenas jeito de ser, neste caso, o brasileiro, traz consigo uma bagagem que o caracteriza como ser social vinculado a esta nação, e esta bagagem o acompanha em todos os momentos de sua vida, inclusive nas relações de trabalho dentro de uma organização.

#### 5.10. Cultura Organizacional Francesa

A cultura organizacional conforme explicada anteriormente diferencia-se através dos seus hábitos, crenças e costumes de cada região. Freitas (2002, p.96) em seu livro “cultura organizacional: identidade e carisma” relatam antes desses estudos, porém, Enriquez e vários outros pesquisadores franceses já haviam abordado a dimensão imaginária nas organizações “.

Segundo Freitas (2012 p. 97) *apud* Enriquez (1992) sobre os estudos que explicam cultura organizacional:

“a diferença essencial é que hoje as organizações (e não apenas as empresas) tentam consciente e deliberadamente construir tais sistemas para moldar os pensamentos, para penetrar no mais íntimo espaço psíquico, para induzir comportamentos indispensáveis à sua dinâmica. Se assim procedem é porque tentam se tornar verdadeiras microsociedades que sejam ao mesmo tempo comunidades. Em suma, visam substituir a identificação com a nação e com o Estado por uma identificação com a organização, tornando-se esta o único sagrado transcendente no qual é possível crer.” Freitas (2002 p. 97) *apud* Enriquez (1992).

Assim para Freitas (2012 p. 97) “a cultura organizacional se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes internos e externos, o que são condutas e comportamentos aceitáveis”

Segundo Bartlová, (2013, p. 38), nas organizações francesas, “os chefes mantêm certo distanciamento com os colaboradores de acordo com a execução de tarefas a serem designadas.”

Outra característica citada por Bartlová (2013, p. 38) relata que a maioria dos chefes franceses não estabelecem “relações amigáveis com seus subordinados nem no trabalho nem na vida privada.”

“Sabendo que a França é um país altamente centralizado e burocrático, podemos encontrar esses fatos mesmo no campo da gestão de uma organização. As empresas francesas são estritamente hierárquicas e rígidas, com uma administração complicada que às vezes pode parecer ilógica. Os franceses têm um grande número de diretrizes e leis internas cuja observação não é necessariamente violada, mas, por outro lado, não param de procurar maneiras de contorná-las, modificar ou distorcer. Um pedido de exceção, em outras palavras, ‘o caso especial’, é frequentemente aplicado

em todos os níveis dos sistemas oficiais. (BARTLOVÁ, 2013, p 38, tradução nossa)<sup>6</sup>.

Como em outras culturas, a cultura organizacional Francesa também possui as suas diferenças, portanto nota-se os seguintes aspectos conforme quadro abaixo:

QUADRO 3: CULTURA NACIONAL E CORPORATIVA

Cultura nacional	Cultura corporativa	Cultura nacional & Cultura corporativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem influência notável sobre cultura corporativa que representa um reflexo da cultura nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não depende da cultura nacional (existe diferentes culturas corporativas como parte de uma nação).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influência pensamento e comportamento das pessoas no local de trabalho.</li> </ul>

**FONTE:** ADAPTADO BARTLOVÁ (2013)

Pode-se concluir que a cultura corporativa e a cultura nacional interagem e são fatores que delimitam ou alteram o comportamento das pessoas dentro do ambiente organizacional. A miscigenação de diferentes culturas, a cultura francesa e a brasileira no caso deste trabalho, faz que a estrutura organizacional da empresa, o estilo de gestão e o modo de tomada de decisão se ajustem de acordo com a organização.

<sup>6</sup> No original: *Sachant que la France est un pays fortement centralisé et bureaucratique, nous pouvons trouver ces faits même dans le domaine de la gestion d'une organisation. Les entreprises françaises sont strictement hiérarchisées et rigides, avec une administration compliquée qui peut parfois sembler illogique. Les Français disposent d'un grand nombre de directives et lois internes dont leur observation n'est pas forcément violée, mais par contre, ils n'arrêtent pas de chercher des façons de les contourner, modifier ou fausser. Une demande d'exception, autrement dit « le cas particulier, » est fréquemment appliquée à tous les niveaux des systèmes officiels.*

### 5.11. A Cultura Francesa no Paraná

A cultura francesa buscou abrigo em território paranaense em meados do século XVIII, quando alguns piratas chegaram a Paranaguá, no litoral. A imigração dos povos franceses ocorreu pelo interesse com o nosso pau-brasil. Segundo THEVET *apud* MENDONÇA e LACERDA (2009, p.29), “a descoberta da nova terra do Brasil e sua riqueza em madeira tintorial, causou interesse em aventureiros franceses, espanhóis e ingleses em frequentar o litoral da nova colônia portuguesa”.

Como aborda em seu livro “os franceses no Paraná”, MENDONÇA e LACERDA (2009)<sup>7</sup>, os franceses tiveram vantagem diante dos portugueses, eles procuravam ficar juntos aos índios para aprender um pouco da sua cultura, isso de tal forma conflitava profundamente com os portugueses, que só teriam interesses em suas terras. Percebendo essa diferença, os índios depositaram toda simpatia e amizade nos aventureiros da França.

Um dos responsáveis que motivou a Missão Francesa, foi o viajante Francês Auguste de Saint-Hilaire (nome de rua na cidade de Curitiba), esteve no Brasil de 1816 a 1822, com o Conde de Luxemburgo, na época de retomada das relações franco-brasileiras apelidou os Campos Gerais de paraíso terrestre do Brasil.

Reconhecendo a importância do trabalho Francês, neste momento o Brasil precisando de aliados para firmar sua cultura, convocaram alguns artistas para a tal Missão Francesa. Dentre os nomes que faziam parte da Missão Francesa estava o intelectual Joaquim Lebreton, os pintores Debret e Nicolas Antoine Taunay, o gravador Charles Simon Pradier, os escultores Auguste Marie Taunay, os irmãos Ferrez, Marc e Zepherin e o arquiteto Grandjean de Mortigny.

Segundo MENDONÇA e LACERDA (2009), as terras paranaenses também foram visitadas pelo viajante Francês Jean-Baptiste Debret, convocado pelo príncipe regente de Portugal, D. João VI, em 1816, veio para retratar todos os momentos ilustres da monarquia. Sua chegada coincidiu com a morte da Rainha de Portugal, Dona Maria I. Devido a esse fato, o pintor foi incumbido de retratar o funeral e a aclamação do novo monarca da Corte. A obra foi editada por Firmin Didot e publicada no seu retorno à França em 1831.

Para MENDONÇA e LACERDA (2009), os franceses nunca viajavam em

---

<sup>7</sup> MENDONÇA, Maí Nascimento; LACERDA, Maria Thereza Brito de. Os franceses no Paraná.

bando, como faziam outros povos, a partir do século XIX outros franceses tiveram todo o apoio em pisar em terras paranaenses e poder apreciar toda riqueza do nosso litoral. A partir daí outros franceses, sábios e artistas começaram a trazer os imigrantes e suas colônias para o Paraná.

A colônia Thereza veio para o Paraná em 1847 pelo médico Francês Jean-Maurice Faivro, que tinha por objetivo desenvolver e colonizar o interior do Paraná, possibilitando a integração dos índios na civilização brasileira e dar oportunidade a muitas famílias francesas.

A colônia Superagui, fundada em 1852, administrados por Charles e Auguste Perret Gentil e de Jorge Carlos Merly. A mesma não foi pra frente como colônia, devido a fatores negativos como dificuldades de meio de transporte e doenças endêmicas.

A colônia Assunguy em 1857, localizadas em terras férteis embora bastante acidentadas. Era habitada por ingleses e franceses, mas havia alemães e até suecos, foi pioneira em reunir grupos de pessoas de várias nacionalidades.

A colônia Argelina possui uma localização privilegiada, primeira ao redor dos centros urbanos, fundada em 1870, desde cedo os franceses começaram a se dedicar ao comércio. Devido à pobreza do solo, os colonos acabaram se dedicando à agricultura e logo em seguida abandonando o local.

A colônia Santa Cândida, fundada em 1875, resultando da política migratória do presidente da Província Adolpho Lamenha Lins. Prosperou pela sua qualidade do solo da região e pelo esforço do pessoal de Lamenha Lins.

A colônia Orléans, fundada em 1875, em homenagem ao conde d'Eu Luiz Felipe de Orléans, marido da princesa Isabel. Fixaram-se imigrantes poloneses prussianos, poloneses galicianos, ingleses, italianos, franceses, brasileiros e alemães.

A colônia Rivière, em 1877, ocupados por imigrantes poloneses, franceses e alemães. Lá os colonos cultivavam centeio, milho, feijão, batata, aveia e cevada. Rivière em homenagem o engenheiro Henrique Rivière, que prestava serviços a colonização da Província do Paraná.

## 5.12. O Grupo Empresarial Limagrain

Segundo informações coletadas no site<sup>8</sup> da empresa, a Limagrain (LG) chegou ao Brasil em 2011 e está presente em 40 países desenvolvendo pesquisas e comercializando sementes. Tem uma marca mundial de sementes, a LG, tem como objetivo, investir em tecnologias e lançamentos de novos produtos que permitam ao agricultor produzir cada vez mais e melhor de forma sustentável.

A organização já conta com 4 centros de pesquisa em pleno funcionamento, localizados em regiões estratégicas: Goiânia, no estado de Goiás, Sorriso, no estado do Mato Grosso, Londrina, no estado do Paraná e Cruz Alta, no estado do Rio Grande do Sul.

A Limagrain também conta com uma unidade de produção de sementes localizada em Goianésia, no estado de Goiás. A região possui significativa importância para a produção de milho no Brasil e vem recebendo grandes investimentos para que se torne uma das unidades de produção de sementes mais modernas do país.

A LG é líder mundial no uso de técnicas de melhoramento de plantas, o que possibilita o lançamento de produtos mais específicos e adequados às necessidades de cada região, nível tecnológico e finalidade de uso.

A LG Sementes trabalha com técnicas de melhoramento genético de extrema complexidade e eficiência para criar híbridos de alta *performance*. Depois de criadas, as espécies passam por um criterioso processo de produção, que aplica um amplo controle de qualidade em todos os processos. Essas práticas garantem aos agricultores uma semente de altíssima qualidade fisiológica, capaz de responder ao uso de tecnologia e proporcionar elevada produtividade a campo.

A missão do grupo procura contribuir para o avanço da agricultura e para o futuro dos agricultores, proporcionando uma oferta de sementes inovadoras e diferenciadas.

A visão do grupo é ser referência em qualidade, produtividade e diversidade de produtos e serviços no ramo do desenvolvimento de sementes na América do Sul. Procuram ser semeador de relações próximas e de longo prazo com seus clientes, colaboradores e a sociedade. Buscam trazer aos colaboradores uma experiência

---

<sup>8</sup> Site Limagrain <<https://www.lgsementes.com.br/empresa>>

única e desafiante, em que a paixão pela inovação, pela terra e pelas pessoas seja um princípio comum e sirva como diretriz de trabalho.

Por meio dos seus princípios, expostos na internet, o grupo busca manter as seguintes relações com seus colaboradores:

- O comprometimento:

- a) Segurança e meio ambiente;
- b) Oferecer a melhor solução para o agricultor;
- c) Responsabilidade com a entrega dos resultados;
- d) Responsabilidade social.

- A proximidade:

- a) De agricultor para agricultor;
- b) Transparência e confiança;
- c) Relacionamento em longo prazo;
- d) Respeito.

- A paixão:

- a) Pela terra e pelas sementes;
- b) Pelas pessoas;
- c) Pela inovação;
- d) Orgulho no que fazem.

## 6. METODOLOGIA

A pesquisa realizada dentro do Grupo Limagrain com sede em Curitiba, a qual conta com cerca de 50 funcionários, sendo este o local de estudo. A obtenção dos dados ocorreu no período de 20 de abril a 30 abril de 2018, a amostra se deu com 10 colaboradores porque entre eles estão brasileiros e franceses expatriados com cargos representativos e áreas distintas na empresa, sendo que os brasileiros são os de contato direto com os estrangeiros.

Foi realizada uma pesquisa exploratória sendo assim no método qualitativo pois o foco desse estudo é entender a cultura organizacional do Grupo ao invés de simplesmente medir, e com isso esclarecer por meio de análise e interpretação das informações obtidas o sentimento de cada colaborador sobre a cultura. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram a realização de entrevistas semi estruturadas que foi se delineando durante a pesquisa permitindo a liberdade de expressão de cada colaborador, a aplicação de um questionário a fim de ilustrar a pesquisa e algumas observações durante o período de acesso ao local.

A entrevista presencial teve como proposta descobrir questões de interesse da pesquisa. O roteiro que pode ser conferido no apêndice I.

A aplicação do questionário ocorreu *offline*, por meio do Google Drive que encontra-se no apêndice II deste trabalho. O questionário teve como metodologia o diagnóstico de cultura organizacional de Cameron e Quinn (2006), baseia-se num questionário com 8 dimensões que resumem-se (após tabulações) em 4 quadrantes com perfis com tipologias culturais hierárquica, clã, mercado e inovação gerando uma estrutura teórica e um instrumento de aferição do perfil cultural (Cameron, 2008; Cameron; Quinn, 2006). Foi explicada a finalidade da pesquisa, a importância pessoal dentro do grupo pesquisado, bem como esclarecido que o questionário tinha caráter estritamente confidencial e que as informações prestadas permaneceriam em anonimato.

As observações formais e informais foram realizadas durante as tardes enquanto o pesquisador esteve na organização, desse modo foi possível analisar e descobrir sob vários ângulos a forma de transmissão da cultura organizacional entre os colaboradores do Grupo Empresarial Limagrain e também como aspectos que pudessem ser trabalhados na análise e apresentação dos dados.

Considerando o caráter da pesquisa, o número de entrevistados durante o período citado (20 a 30 de abril) teve um corte transversal e não longitudinal em razão do tempo disponível deu-se satisfatória para responder o problema de pesquisa.

A apresentação dos dados foi baseada em formato interpretativo onde foi descrito os comentários dos entrevistados sem nenhuma pretensão de tabelas ou gráficos.

A análise dos dados foi do tipo análise de conteúdo para melhor explicar as respostas, conforme foi apresentado no capítulo a seguir, de acordo com os padrões de uma pesquisa qualitativa.

Em razão do tempo permitido para a realização da pesquisa estas foram as possibilidades para manter a adequação do método qualitativo.

Considera-se que se houvesse um tempo de vivência maior dentro do Grupo Limagrain, poderia se realizar uma etnografia compartilhada.

## 7. INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Por meio das entrevistas e do questionário, foi possível observar-se que a grande maioria dos colaboradores tem em média mais de um ano e seis meses de empresa. Já quanto a representação de gênero, apresentou um número significativo do sexo feminino.

Ao perguntar como a cultura organizacional se manifesta dentro da empresa, pode ser notado nas respostas que a cultura é muito bem trabalhada envolvendo todos os colaboradores da organização. A participante 1 menciona que:

“A cultura se manifesta de acordo com as missões e valores da empresa, são muito trabalhados com os colaboradores, em todas as oportunidades, reuniões, apresentações, material disponibilizado para funcionários.”

A organização que possui seus artefatos, valores e pressupostos básicos consolidados apresenta um controle em suas tomadas de decisões e nas pessoas que trabalham nela, pois busca através da cultura influenciar o aumento do desempenho na organização.

A participante 2 faz uma reflexão sobre essa manifestação da cultura:

“estamos num momento bem importante nesse sentido, porque a empresa começou faz pouco tempo no Brasil, estamos a seis anos em Curitiba e a gente percebe que a empresa cresceu muito rápido. Passar as diretrizes que recebemos da França aos colaboradores as vezes é um pouco difícil, mas a cada dia estamos vencendo esse obstáculo.”

Tomando como base a reflexão acima observa-se o sentimento que o de grupo tem em buscar o objetivo comum em contribuir e manter a cultura da organização, e isto está presente em todos seus funcionários. O grupo mantém seus princípios e suas políticas que evoluem e em grupos de trabalho.

O grupo tem percepções múltiplas dos ambientes que estão inseridos, como cita a participante 3, pois a cultura se manifesta:

“por meio de comunicação interna e essa comunicação vem França.”

Para que seus padrões de origens não alterem, a empresa segue a estrutura do seu organograma enxuto e tradicional. Embora estejam falando de duas culturas totalmente diferentes, o grupo trabalha totalmente focado nesses contrastes. O participante 4 diz que:

“qualquer alteração de estrutura, ou, de diretrizes, somos notificados formalmente.”

Por isso as normas e padrões do grupo são as mesmas nos dois ambientes, existe sempre um diálogo com relação a atitudes e posturas a serem tomadas dentro da organização. Dentro desse contexto a participante 5 acrescenta que:

“a cultura nesse aspecto se manifesta de forma sempre positiva, com trabalhos sempre em equipe, e com ótimos resultados.”

Isso deixa seus colaboradores muito mais motivados e com um ambiente agradável de trabalho.

Para a participante 6 o que mais lhe chama a atenção é:

“a gente percebe que a cultura se manifesta em todos os cantos da empresa, no dia a dia com nossos colaboradores. O clima descontraído favorece o modo que os membros da organização interagem uns com os outros.”

Outro ponto fundamental destacado ainda na manifestação da cultura pelo participante 7 é:

“o grupo tem um respeito muito grande pela vida pessoal dos seus colaboradores, mas quando ocorre condutas que não estão de acordo com os princípios e políticas que guiam a ação do grupo, o colaborador recebe *feedback* dos seus superiores.”

Para o participante 8 os princípios estão bem claros:

“está de maneira bastante visível, existe um canal de comunicação super aberto com a presidência e seus colaboradores, sob essa perspectiva pode-se reconhecer algo que não esteja dentro dos padrões da cultura ou que talvez poderia causar algum conflito com o grupo.”

Fica visível que o grupo possui um foco emocional tanto na preservação quanto na manifestação da sua cultura, participante 9:

“menciona toda essa construção das nossas diretrizes, não foi feita só pela diretoria mais sim junto com todos colaboradores. A organização possui um contato interpessoal com seus colaboradores para entender o que eles pensam do grupo.”

O participante 10 menciona que:

“a manifestação da cultura também pode ser transmitida através “quadros com ações da empresa, com missões, números de como a gente está como grupo.”

Pode-se afirmar que a cultura organizacional dentro do grupo é muito transparente e clara. O grupo passa para os colaboradores toda a paixão que eles têm desde a inovação de um produto até o contato com as pessoas (fornecedor, cliente, colaborador) seja um princípio comum e sirva como diretriz para o trabalho.

Essa postura que o grupo preserva em seus colaboradores é ao intenso processo que está ligado às normas e valores que procura não só o desempenho do processo, mas um desempenho com o mínimo de conflitos e o máximo de perfeição no que se refere a produtividade e a qualidade.

A segunda pergunta procurou observar se o colaborador sente alguma diferença na forma de trabalho, pois o grupo tem um estilo cultural que guiam e conduzem o comportamento organizacional diferente que o nosso.

A participante 1 menciona:

“percebo que o nível de comprometimento, exigência e excelência na busca pelo resultado é muito maior que em qualquer outra empresa em que tive oportunidade de trabalhar.”

Com essa resposta percebe-se que a organização planeja e organiza suas atividades e essas são voltadas para as equipes ou para os indivíduos.

O participante 2 responde que a diferença que percebe do grupo é que este:

“se preocupa com o bem-estar do funcionário, tem uma maneira diferente em humanizar o trabalho.”

E o participante 3 acrescenta que o grupo:

“pensa no bem estar dos colaboradores, e principalmente em nossa segurança.”

Percebe-se a atenção e o detalhe que os líderes têm sobre seus colaboradores e demonstrar precisão e análise sobre suas tarefas. O participante 4 menciona que a não sabe diferenciar:

“Não sei tanto se é bem cultural empresarial, e cultural do país, a gente percebe quando os estrangeiros sentem um pouco de dificuldade.”

É por isso que o participante 5 afirma: “existe uma organização administrativa bastante evidente.”

O recursos humano (RH) consegue trabalhar bem essa questão, os valores trazidos pelo grupo são bem evidentes, também pelo fato da maior parte da cúpula ser de origem francesa.

E o participante 6 complementa:

“no Brasil eu vejo que a gente mescla o trabalho e a vida pessoal, coisas que os franceses é um pouco diferente, eles têm a vida social deles fora da empresa, e tem a vida deles dentro da empresa que é a profissional, eles não misturam.”

Um fator bastante importante ressaltado pelo participante 7 foi a forma que eles mesclam as duas culturas dentro do seu ambiente de trabalho:

“cada um tem que fazer um esforço porque mesmo morando aqui tem que fazer um esforço e o brasileiro também aqui deve acostumar e acaba sendo cada vez mais enriquecedor para os dois aprender a cultura do outro.”

Com isso todo mundo tem vantagem, pois para o participante 8 diz:

“quando as duas culturas se juntam se tornam mais fortes porque cada uma tem suas experiências, talentos, conhecimentos diferentes.”

O participante 9 menciona:

“cada um tem seu ponto de vista também, da experiência do seu país de origem sem falar que cada um tem sua ideia.”

O participante 10 deixa claro que:

“A nossa raiz, a nossa cultura se mantém a gente absorve muita coisa boas deles aprende a lidar com as diferenças que as vezes não são muito boas, eles também aprendem muitas coisas e absorvem muitas coisas boas, convivem com algumas nossas não muito positiva mais eu acho que a gente contribui muito mais por estar no nosso país.”

Conclui-se a forma que eles trabalham lá, é diferente da nossa. Mais isso não impacta no grupo, porque as pessoas que trabalham aqui em sua grande maioria são pessoas locais, mesmo vindo com uma gestão de lá, a alta diretoria, os expatriados, a direção europeia, não impacta no resultado porque quem faz acontecer de fato é a

grande maioria e a grande maioria são pessoas locais, mais tem sim essa divergência de comportamento mas não chega ter diferenças de formas de trabalho.

Na terceira pergunta em saber de qual forma os traços culturais brasileiros pode interferir no processo de comunicação entre os estrangeiros e seus colaboradores locais

Para o participante 1 ele percebe que:

“Os franceses aqui se adaptam na cultura brasileira, os diretores percebem que não é possível chegar aqui no Brasil com brasileiros e fazer do jeito Francês. Eles quando vem pra cá se adaptam com a forma de tratamento, mas também não sei porque se a empresa é francesa os brasileiros acostumaram que quando se tem um objetivo, tem que chegar em interagir mais.”

Os traços culturais brasileiros não podem ser deixados de lado no processo de comunicação dentro da organização, já que a Limagrain é uma empresa estrangeira.

O participante 2 expõe que:

“particularmente acredito que haja uma interação muito positiva.”

O participante 3 menciona:

“em minha visão fica tudo alinhado e bem explicado em todos os assuntos.”

Já para o participante 4 não vê nenhuma interferência no processo de comunicação entre eles:

“temos uma ótima comunicação, de forma clara e objetiva.”

Também para o participante 5 diz:

“Não vejo existir interferência de comunicação.”

Ao fazer a mesma pergunta fica nítido na resposta do participante 6:

“os brasileiros são muito mais descontraídos e isso é novidade para os estrangeiros num primeiro momento, mas em pouco tempo de convivência a comunicação flui muito bem.”

E acrescenta o participante 7:

“eles tendem aprender muito mais coisas com a gente porque aqui está sediado essa unidade do que a gente com eles, forma global pro grupo, a gente tem que seguir todas as regras da França.”

O participante 8, menciona:

“ser uma empresa multinacional, já busca pessoas um pouco com esse perfil para não ter tanto conflito. Saber procurar colaboradores que tem o mesmo perfil do grupo é indispensável.”

Com isso o participante 9 declara:

“no comportamental não vai impactar o negócio, claro que tem divergência do comportamento, a forma que eles trabalham lá, atuam lá é diferente da nossa aqui, totalmente.”

Já o participante 10 alega que:

“as pessoas que trabalham aqui em sua grande maioria são pessoas locais, mesmo vindo com uma gestão de lá, a auto diretoria, os expatriados, a direção europeia, não impacta no resultado.”

Pode-se concluir que os traços culturais não interferem na comunicação entre os estrangeiros e colaboradores locais, porque os executivos que vem de fora trazem um pouco do que é a Limagrain uma vez que a presidência é toda francesa, é feito um trabalho de adaptação e pra eles entenderem como funciona o Brasil porque a gente é tão burocrático, como são as relações de trabalho e até a questão de *feedback*, pois os franceses são muito diretos, e acabam não focando na situação em geral e sim em pequenos detalhes que podem ser passados despercebidos.

Na quarta pergunta verificou-se o grupo tem feito alguma alteração na forma de trabalho para os franceses se adaptarem a cultura local.

O participante 1 cita:

“Na implantação da missão, visão e valores da América do Sul, foi feita uma pesquisa com todos os funcionários, para entender como eles percebem a nossa atividade no Brasil, Chile, Argentina e Peru, como eles veem, quais são as palavras chave pra eles.”

Para o participante 2: “não é evidente qualquer adaptação.” Também o participante 3:

“não sei informar, mas acredito que não, neste tempo em que estou na empresa não vejo projetos auxiliares nesse ponto.”

Já o participante 4 explica que:

“a adaptação é muito natural, às maiorias francesas que atua na empresa vem para substituir outros que estão retornando a França, neste período permanecem juntos para transição o que facilita muito.”

O participante 5 sente que o grupo vem evoluindo:

“desde que se instalou na América do Sul ela vem se moldando, eles vêm aprendendo com a gente e a gente com eles e formando uma identidade.”

Para o participante 6, percebe que:

“os executivos que vieram de fora trazer um pouco do que é a Limagrain para entendermos um pouco da empresa.”

Além disso para o participante 7:

“a gente reporta pra matriz, a gente tem diretrizes de fora, então assim a ideia do grupo é que a gente tem uma unidade de negócios que é a América Latina, mas a gente continua importando pra França.”

Com isso o participante 8 informa que grupo tem como papel importante em cada organização:

“Inovar é uma das palavras-chave. E no ramo que a gente está na agricultura, mais ainda, porque a gente tem concorrentes muito fortes, então inovar não só no serviço, mais como no portfólio dos produtos.”

O participante 9 declara que:

“queremos ser uma empresa diferente, porque não adianta só a gente pensar que em uma coisa e esquecer de inovar, em todas as esferas da empresa a gente tenta buscar inovação para se diferenciar das outras.”

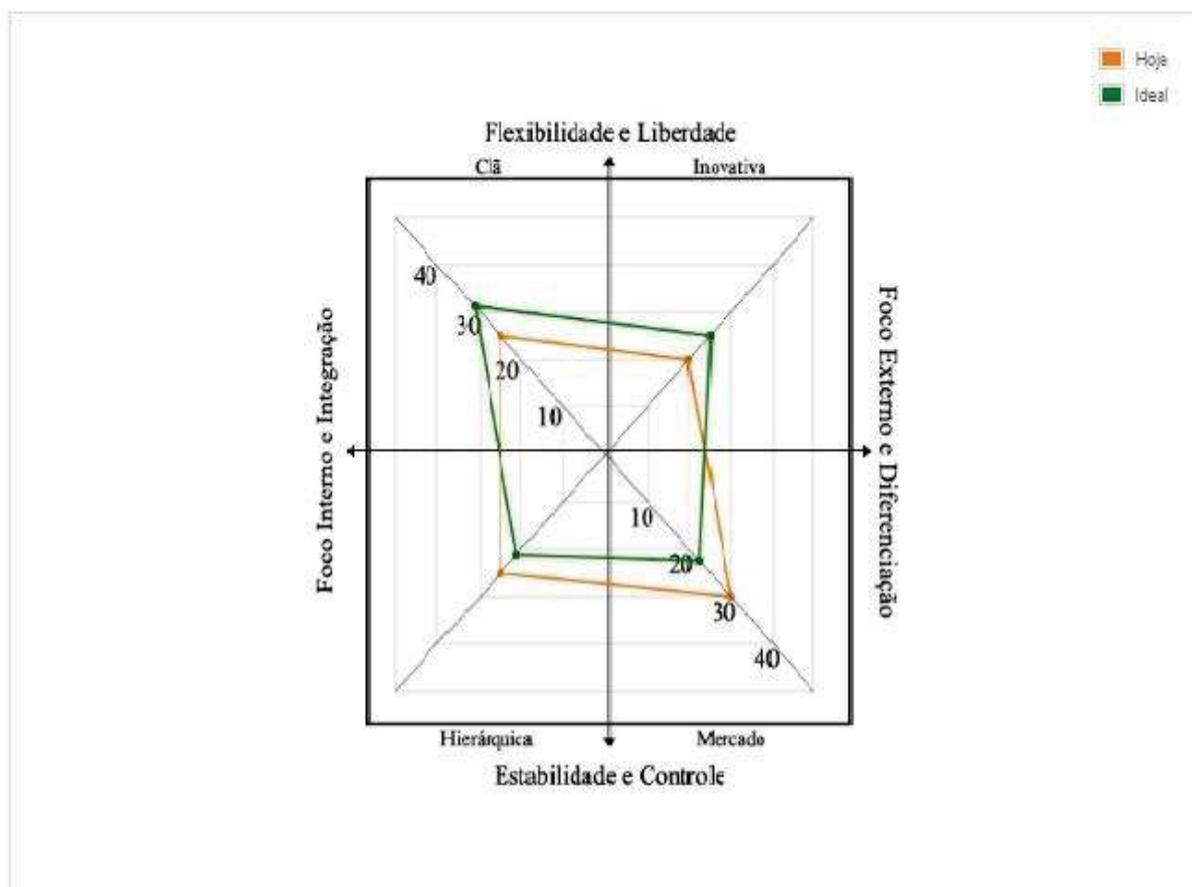
O participante 10 argumenta que:

“essa mistura de etnias, essa população miscigenada também contribui muito para isso, são pessoas de vários povoados diferentes formas e o Brasil é muito grande e toda essa mistura contribui de forma positiva para as escolhas de grandes empresas virem para cá.”

Conclui-se que o grupo se preocupa muito com o bem estar de todos os funcionários e independente do nível, estão sempre procurando uma harmonia não só com o grupo mais com o individual.

Observando as respostas do questionário Cameron e Quinn (2006), foi possível diagnosticar as seguintes informações, conforme relacionadas na figura abaixo.

FIGURA 4 – DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL



	Hoje	Ideal
Clã:	25,00	31,25
Inovativa:	20,00	25,00
Mercado:	30,00	22,50
Hierárquica:	25,00	21,25

**FONTE:** (O AUTOR, 2018)

As características dominantes da organização hoje representam de forma global como ou o que é a organização. No grupo, predominam na situação atual as características relativas à Cultura de mercado recebeu um índice bastante elevado, de 30,00. A Cultura Clã e a Hierárquica tiveram o mesmo resultado 25,00 e a Cultura Inovativa recebeu o valor médio de 20,00. Isso significa que as Características

Dominantes do grupo são regidas pela flexibilidade, principalmente no ambiente interno (Clã e Hierárquica) e no ambiente externo (Mercado).

Na flexibilidade no ambiente interno (clã), apresenta um foco direcionado ao ambiente interno. Contudo, enfatiza a flexibilidade em detrimento da estabilidade e controle. Para o alcance dos objetivos há uma valorização dos seguintes aspectos: trabalho em times, participação, lealdade, confiança e colaboração. O ambiente pode ser amistoso e humano; as pessoas compartilham muito de si mesmas.

Já na estabilidade e controle (cultura hierárquica) prioriza o foco no ambiente interno da empresa e a busca pela estabilidade e controle. Há uma ênfase na estrutura organizacional e no estabelecimento de procedimentos, funções e processos de trabalho bem definidos, eficientes e padronizados. As relações tendem a ser formais e há vários níveis hierárquicos. As lideranças enfatizam seus papéis de supervisão e organização, com relação a pessoas e processos de trabalho.

As características dominantes ideal da organização representam de forma como os colaboradores desejam ver o grupo, predominam as características relativas à Cultura de Clã com 31,25% e a Cultura de Mercado com 22,50%.

Na flexibilidade no ambiente interno (clã) Clientes e fornecedores são percebidos como parceiros e aliados nos negócios. As lideranças buscam o alto comprometimento e participação das equipes; muitas vezes atuam como *coaches*. O desenvolvimento das pessoas e o clima da empresa são valorizados.

Já na estabilidade e controle (cultura mercado) Há uma ênfase simultânea no controle e no foco no ambiente externo e competitivo. A cultura de mercado prioriza a competitividade e a orientação para resultados. Os líderes demandam que metas sejam atingidas. Os critérios de sucesso envolvem aspectos como: o nível de presença no mercado, vencer os concorrentes, liderança de mercado.

Por meio das observações pode-se estabelecer um comparativo entre as diferenças encontradas na cultura organizacional francesa e a cultura organizacional brasileira, dessa forma foi possível estabelecer a relação entre as duas culturas.

QUADRO 4 – COMPARAÇÃO ENTRE AS CULTURAS

CULTURA BRASILEIRA	CULTURA FRANCESA	OBSERVAÇÃO
Vida profissional e pessoal se mesclam	Há separação da vida profissional e pessoal	Não há interação pessoal entre os franceses, enquanto existe esta interação entre os colaboradores brasileiros.
Pouco comprometimento com objetivos e tarefas	Grande comprometimento com objetivos e tarefas	O brasileiro é mais otimista com relação às tarefas, postergando estas, enquanto os franceses são mais objetivos e responsáveis.
O brasileiro é mais amigável no ambiente de trabalho	O francês é mais profissional e mais distante dos colegas	Os brasileiros trabalham em clima mais descontraído, enquanto os franceses são mais sérios e fechados, buscando apenas os resultados.
O brasileiro reconhece o trabalho bem executado e incentiva o colaborador, com frases ou demonstrações de reconhecimento.	O francês, ante o trabalho bem executado pelo colaborador, apenas cala, não demonstrando reconhecimento.	Os brasileiros incentivam e apoiam os colegas e subalternos, elogiando o trabalho bem feito, enquanto os franceses vêm apenas como o cumprimento da obrigação.
Código de conduta da empresa é baseado na cultura francesa.	Código de conduta adaptado à cultura brasileira.	Os brasileiros recebem diretrizes que vem da França e incrementa com nossa realidade mantendo seus padrões

**FONTE:** (O AUTOR, 2018)

Nota-se, a preocupação dos entrevistados em atingir o máximo de perfeição à cultura organizacional da matriz, o que, obviamente, parece ser um tanto difícil, pois a própria evolução da cultura de cada povo exige a readaptação da cultura organizacional, produzindo, assim, constantes alterações no decorrer do tempo, o que pode ser resumido como evolução natural da organização.

Portanto, o intercâmbio de culturas é parte desta evolução, fazendo com que o melhor de cada cultura organizacional seja aproveitado por ambas culturas que, forçosamente, haverão de evoluir.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Grupo Limagrain sempre busca promover um sentimento de paixão pelo trabalho, proximidade e comprometimento com seus colaboradores. Eles se preocupam muito com o bem estar de todos os funcionários e independente do nível hierárquico, estão sempre procurando uma harmonia não só com o coletivo mais com o individual.

A cultura organizacional é transmitida por meio de treinamento de integração com os diretores brasileiros, expatriados franceses e também com o RH. É realizada sempre uma pesquisa de satisfação para entender como o colaborador esta se adaptando com o grupo, isso faz com que a construção da cultura organizacional aconteça não somente pelos diretores mais sim junto com todos os colaboradores pois são eles que percebem como onde grupo pode chegar por meio dos resultados atingidos.

Pode-se observar que a empresa em questão, incorpora em suas filiais a cultura organizacional da matriz, enviando colaboradores vindos do país de origem, mas, ao perceber as diferenças culturais, buscam adaptar-se a estas diferenças, com o objetivo de proporcionar aos colaboradores um ambiente organizacional mais adequado, visando um maior comprometimento no que se refere à qualidade e produtividade. Pode-se dizer que os franceses se aproximam dos trabalhadores locais buscando entender a nossa cultura e passar seus conhecimentos.

No que se refere à comunicação interna da empresa usa como parâmetro a cultura francesa, esta parece ser mais imediatista, detalhista e objetiva, o que é compreendido pelos franceses como normal, servindo apenas como *feedback* para filial brasileira; já os colaboradores brasileiros entre si, estabelecem uma forma de comunicação mais pessoal e, portanto, veem a comunicação franceses fria, algumas vezes com um tom desrespeitoso, mas é a postura que o francês tem dentro do seu ambiente de trabalho.

A cultura organizacional obviamente se difere de uma empresa para outra, pois cada organização tem o seu modo de agir e o seu ponto de vista de administrar. Isso depende das pessoas que trabalha na organização e o Grupo Limagrain vem se moldando, dia a dia e formando uma identidade propicia ao seu desenvolvimento em cada país, mas sempre tendo como norteador, padrões e decisões da matriz.

Percebeu-se que a cultura organizacional brasileira não altera pelo fato do

grupo ter vindo da França, pois a forma de trabalho de lá é diferente dos brasileiros. Observou-se que às diferenças culturais não impactam no negócio, mesmo com a gestão toda francesa, as pessoas que trabalham no Brasil são colaboradores locais.

Entretanto, parece que esses pormenores não trazem problemas, pois a organização busca adaptar-se à cultura nacional ou local, ação que tem sido bem sucedida, viabilizando, assim, um positivo intercâmbio de culturas, o que tem sido benéfico tanto para franceses quanto para brasileiros.

Observou-se, também, no decorrer das entrevistas e observações que as maiores diferenças encontradas na filial de Curitiba abrange aspectos da cultura local, muito mais que na cultura organizacional, pois, de acordo com as argumentações dos entrevistados, observa-se que todos trataram da questão do envolvimento profissional e pessoal, entre os colaboradores, notou-se ainda que há na cultura organizacional francesa, um afastamento pessoal maior entre os colaboradores, as quais procuram evitar uma aproximação com os colegas e superiores hierárquicos, priorizando apenas o contato profissional, enquanto os colaboradores brasileiros, tendo em vista a própria cultura nacional, procuram ver os colegas de forma mais pessoal e como amigos.

Conclui-se, assim ter-se respondido o problema de pesquisa: identificar como é feita transmissão cultural existente dentro do grupo empresarial Limagrain, notou-se também que isso ocorre por meio de ações, do dia a dia, das rotinas e também por meio de eventos como *happy hour* que o grupo realiza. Pode-se afirmar que o Grupo Limagrain transmite de forma bem clara a sua cultura buscando adaptar-se à cultura local, somando a isto os pontos positivos da cultura organizacional francesa, respeitando, portanto, as características da nossa cultura.

O Brasil em sua extensão territorial acomoda toda essa mistura de etnias e forma uma população miscigenada que contribui de forma positiva para as escolhas de grandes empresas virem para cá. O “jeitinho brasileiro” que encara o trabalho de maneira não tão “engessada” é um dos fatores que ajudam empresas de outros países a selecionar o Brasil como base para uma nova filial para expandir seus negócios.

Sugere-se, a partir deste estudo a continuidade desta pesquisa por outros profissionais da área com mudanças das ferramentas metodológicas, inclusive a realização de estudos etnográficos a fim obter um resultado mais extenso, bem como buscar outras culturas para ampliar o debate, objetivando uma melhor compreensão do assunto analisado.

A temática é ampla e requer maiores formatos de estudos para sua compreensão.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Said. Breve Análise Histórica e Perspectivas Modernas da Cultura Organizacional. **Conselho Federal de Administração**. 2014.

BUENO, Silveira. Minidicionário da língua portuguesa. Ed. rev. e atual. São Paulo. 2001

BÁRTLOVÁ, Bc. Katerina. **L' Analyse de la cultura d'entreprise française**. Olomouc. 2013.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CAMERON, K. S. A process for changing organization culture. In: Cummings, T. (ed.). **Handbook of organization development**. London, UK: Sage Publication, 2008.

CAMPBELL, Joseph. **O poder do mito**. Ed. 17. São Paulo. Palas Athena, 1999.

FREITAS, A. B. de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, A. B. de. **Cultura organizacional: Evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GENNEP, A. V. **Os ritos de passagem**. 2. ed., Trad. Mariano Ferreira. Petrópolis: Vozes, 2011.

GOMES, Laurentino. **1808: como uma rainha louca, um príncipe medroso e uma corte corrupta enganaram Napoleão e mudaram a História de Portugal e do Brasil**. 3. Ed. rev.ampl. São Paulo: Globo, 2014.

HOLANDA, Sergio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Editora Zahar. ed. 27. 2015.

LÉVY-STRAUSS, Claude. **O pensamento selvagem**. 10. ed. São Paulo: Papyrus, 2009. 320 p.

LIMAGRAIN. Disponível em <<https://www.lgsementes.com.br/empresa>>. Acesso em 03 abr 2018.

MENDONÇA, Maí Nascimento; LACERDA, Maria Thereza Brito de. **Os franceses no Paraná**. Curitiba: Aliança Francesa, 2009.

MONTEIRO, Eduardo Carlos. **As relações entre a cultura organizacional e a cultura brasileira nas organizações**. Universidade Cândido Mendes. 2012.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando Prestes. Cultura nacional e cultura organizacional. **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

O'Reilly III, C. A.; Chatman, J.; Caldwell, D. F. People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. **Academy of Management Journal**. New York, v.34, n.18, p.487-516, Sept.1991.

QUINN, R.; RORBAUGH, J. A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, New York, v.5, n.2, p.122-140, June 1981.

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

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

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

SCHWARCZ, Lilia Moritz. **O espetáculo das raças: cientistas, instituições e questão racial no Brasil: 1870-1930**. São Paulo: Companhia das Letras, 1993. 287 p.

TAVARES, M., G., P. **Cultura Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VIEIRA, Gerson Alves. **Cultura de valores organizacionais: um estudo na faculdade de ciências humanas**. São Paulo: FUMEC, 2004.

## **APÊNDICE I – ROTEIRO DA ENTREVISTA**

1 - Como a cultura organizacional se manifesta dentro da empresa?

2 - Por ser uma empresa francesa você sente alguma diferença na forma de trabalho?

Justifique sua resposta.

3 - Os traços culturais brasileiro de alguma forma interfere no processo de comunicação entre os estrangeiros e seus colaboradores locais?

4 - Foi realizada alguma alteração na forma de trabalho para os franceses se adaptarem a cultura local?

## APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO

O questionário completo pode ser visualizado pelo link. Disponível em:

<<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfR7kooxSHVmpj0b987kT082ESJtqzaPzVL-us0AHQJaa6wcQ/viewform?c=0&w=1>>. Acesso em 07

jun 2018.