

**ELEMENTOS DA CULTURA NACIONAL PRESENTES NA PRÁTICA GERENCIAL  
BANCÁRIA: estudo com as categorias do modelo de D'Iribarne**

**MARLENE CATARINA DE OLIVEIRA LOPES MELO**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

**VILMA SANTOS PEREIRA DE FARIA**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos ao CNPq, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico pelo auxílio financeiro relativo à bolsa de produtividade do processo 305602/2016-0 e ao apoio da CAPES.

# ELEMENTOS DA CULTURA NACIONAL PRESENTES NA PRÁTICA GERENCIAL BANCÁRIA: estudo com as categorias do modelo de D'Iribarne

## 1 INTRODUÇÃO

As distintas formas culturais predominantes em cada país foram alvo dos estudos de D'Iribarne (1989), a partir da sua obra *La Logique De L'Honneur*. O autor retrata que cada país tem suas tradições, sua maneira de definir seus direitos e deveres, seu modo de controlar, obedecer, cooperar e confrontar uns aos outros.

A palavra cultura foi definida por Tylor em 1871, como resultado da síntese dos termos *kultur* e *civilisation*. O primeiro termo, *kultur*, origina-se de um vocábulo germânico e simboliza as características espirituais de uma determinada comunidade. O segundo, *civilisation*, um termo francês, denota as realizações físicas de um povo. A junção desses dois termos por Tylor (1871) deu origem à palavra inglesa *culture*. Ampliou-se assim o sentido etnográfico do vocábulo que inclui, além dos conhecimentos e das crenças, a arte, a moral, as leis e os costumes de um povo. Esse termo também inclui toda e qualquer capacidade e hábitos aprendidos pelo homem como integrante de uma sociedade (LARAIA, 2004).

Voltando o olhar para a história, percebe-se que pesquisas sobre a cultura, não são recentes na sociedade. Diversos pesquisadores vêm, ao longo dos séculos, dedicando esforços em estudar a temática cultura. Como Tylor (1871), Hofstede (1981, 2011), Freitas (1997), Motta e Caldas (1997), Santos (2017), entre outros. Além disso, encontram-se na literatura vários autores, como D'Iribarne (1989), Hofstede *et al.* (1990), House *et al.* (2004) e Schein (2004), que enfatizam a importância da cultura e a sua influência na prática organizacional.

Segundo D'Iribarne (1989), não se pode liderar sem considerar as tradições que cada povo enraíza e molda e que seus membros reverenciam e desprezam. Buscando compreender melhor essa questão, o autor dedicou-se a estudar a relação entre a gestão organizacional e a cultura nacional de mais de 20 países. A forte herança cultural de cada país, marcando a sua relação com a prática organizacional, foi a base de investigação dos estudos realizados.

Um dos desafios da função gerencial é entender a lógica cultural presente nas empresas, principalmente considerando a globalização das organizações e as inovações tecnológicas desenvolvidas e implementadas. Esses elementos vêm favorecendo a necessidade de buscar melhor compreensão das influências culturais nas práticas de liderança nas organizações. No dia a dia da função, os gerentes vivenciam uma concorrência feroz, rápida e sem precedentes, com situações altamente complexas, em constante evolução e de difícil interpretação (HOUSE *et al.*, 2004). No vórtice desses conflitos estão os gestores das organizações bancárias. Segundo Bahry e Tolfo (2008) essas instituições foram alvejadas por inúmeras transformações desde o final do século XX, como a chegada de novas tecnologias, a concorrência desafiadora e a redução do quadro de funcionários, razão pela qual vêm exigindo novas estratégias de gestão, visando obter resultados rápidos e precisos e estando atentos às constantes transformações.

Diante do contexto apresentado e, baseado nos estudos de D'Iribarne (1989), o qual identifica que a formação da cultura organizacional possui relação com a cultura nacional e ambas influenciam na prática gerencial, considerou-se para a análise dessa pesquisa as categorias que emergiram de sua obra, as quais são: senso de dever; relações hierárquicas; percepção do controle; definição de responsabilidades; sanções; qualidade da cooperação e regulação. Pretende-se com este estudo descrever e analisar os elementos da cultura, segundo as categorias do modelo de D'Iribarne, presentes na prática gerencial de uma instituição bancária privada, localizada na cidade de Belo Horizonte, na percepção de seus gerentes. Para tanto, foi realizada uma pesquisa com 15 gerentes bancários, atuantes na função.

## 2 CULTURA

Embora haja grande variação conceitual, o termo cultura pode ser compreendido como a procura de identificações na realidade que determinado grupo tem de si mesmo (SODRÉ, 2017). Segundo Muzzio e Costa (2012) cultura é uma conjuntura humana que molda e é moldada pela humanidade.

A cultura pode ser assimilada pelo indivíduo por meio do processo de aculturação, a partir do qual ele aprende ou adquire os valores do grupo ou sociedade em que está inserido. Somente a partir do conhecimento de uma sociedade é que se pode compreender o comportamento de uma pessoa dentro do grupo. O processo de aculturação encarrega-se de transmitir, tanto objetiva quanto subjetivamente, ao sujeito os valores, as crenças e os mitos presentes na cultura de um determinado grupo. A cultura envolve também interesses de grupos, reforçando relações de poder existente (DIAS, 2013).

Segundo Santos (2017), os constantes conflitos entre os diferentes modos de pensar e de organizar a vida social, as formas de se apropriar dos recursos e de transformá-los, bem como o idealizar a realidade e a maneira de expressá-la, marcam o desenvolvimento da humanidade e a formação da sua cultura. Assim, nos dias atuais, a cultura tem sido vista por muitos como uma preocupação.

### 2.1 O modelo de cultura originado dos estudos de Philippe D'Iribarne

Discorrendo sobre a cultura nacional, D'Iribarne (1989) menciona que cada país tem uma forma distinta de definir os direitos e deveres próprios, como os modos de controle, obediência, cooperação e, também, as formas de oposição. Segundo o autor, apreciando as culturas nacionais, descobrem-se quais são os impulsos específicos da eficiência de cada indivíduo na organização.

Nos estudos sobre a lógica da Honra, D'Iribarne (1989) denota ter seguido o legado da antropologia contemporânea para versar sobre a cultura nacional nas organizações. Nessa abordagem, D'Iribarne relata que os indivíduos se encontram em um universo de significações. Eles decodificam o tempo todo, não apenas os vocábulos dos seus congêneres, como também suas expressões, suas posturas e suas mais variadas ações, atribuindo sentido a cada um desses códigos. Essa significação, longe de ser universal, está relacionada a um linguajar particular. A cultura viabiliza meios para que os indivíduos possam dar sentido ao universo em que estão inseridos e às ações que praticam no dia a dia. Assim, a cultura determina, caracteriza, liga e coloca ordem, estabelecendo princípios e os classifica, permitindo que a sociedade seja ordenada em diferentes grupos, que vão desde os agrupamentos totêmicos até as classes profissionais. A cultura influencia as orientações e as estratégias decididas no meio de cada grupo social, nos quais são defendidos os interesses e as convicções. Nessa perspectiva, D'Iribarne (1989) analisou culturas de algumas organizações, nelas agindo culturas nacionais que se diferenciam pela lógica que as comandam: “a lógica da honra, a troca ‘justa’ entre iguais e o consenso” (MOTTA, 1997, p. 27).

Buscando o conhecimento da lógica cultural das organizações, “D'Iribarne, desde 1980, desenvolve pesquisas em empresas em diferentes países, baseadas em estudos de caso, com uma abordagem histórica e etnográfica” (SOUZA *et al.*, 2013, p. 145). Fundamentados nas pesquisas de D'Iribarne (1989), Souza, Lucas e Torres (2011) extraíram as seguintes categorias de análise: senso de dever, relações hierárquicas, percepção do controle, definição de responsabilidades, sanções, qualidade da cooperação, regulação e problemas. Essas categorias foram validadas por Nascimento (2014).

Dessa forma, Nascimento (2014) mediu a percepção do grupo pesquisado sobre a influência da cultura nas práticas organizacionais provenientes das categorias em análise, construindo o significado de cada uma, como descritas a seguir.

O senso de dever inclui os aspectos motivacionais na realização do trabalho. Analisa como a atividade laboral é executada, se há sentimentos de pertencimento e de orgulho pela organização, bem como, compromisso para o alcance dos resultados.

As relações hierárquicas relacionam-se à maneira como é exercido o poder no ambiente de trabalho, considerando a legitimidade daquele que o detém de maneira formal. Analisa as relações existentes entre os profissionais com diferentes níveis hierárquicos quanto à convivência e às formas de comunicação entre os superiores e os seus subordinados, também às relações profissionais entre os pares.

A percepção do controle refere-se à concepção que o profissional tem a respeito dos parâmetros de controle na organização. Trata-se do entendimento a respeito da liberdade para agir e a compreensão sobre as ações arbitrárias. Avalia os níveis de conformidade e de consentimento com as normas determinadas e com a autoridade.

A definição de responsabilidades relaciona-se à forma como são atribuídas as tarefas e as funções tanto individuais quanto em grupo, podendo ser subjetiva ou objetiva. Na responsabilidade objetiva considera-se a divisão de tarefas por meio de critérios formais, com normas estabelecidas pelos superiores. São considerados na relação subjetiva os critérios informais e as relações pessoais existentes como amizades, fidelidade, interesses pessoais e crenças profissionais.

As sanções retratam as recompensas ou punições aplicadas mediante comportamentos ou obtenção dos resultados dos funcionários na realização do trabalho. Para tanto, é preciso que haja políticas organizacionais estabelecendo os benefícios e as punições, assim como, critérios para a aplicação das sanções.

A qualidade de cooperação trata-se das características existentes nas relações interpessoais no ambiente de trabalho, manifestando a maneira como o funcionário se comporta na realização do trabalho tanto individual, quanto em grupo. Além disso, a categoria qualidade de cooperação se refere à forma como são gerenciados os conflitos no grupo e verifica a questão do individualismo e coletivismo nas relações de trabalho.

A regulação relaciona-se aos acordos e às ações de moderação que orientam a atividade profissional, como a gestão dos interesses organizacionais e individuais.

A categoria definida como, problemas, não foi analisada, porque retrata os resultados da gestão organizacional, e essa questão não foi abordada nesse estudo.

D'Iribarne (1989) esclarece que existe nas organizações a lógica da honra dentro de cada serviço. A honra não é definida pela razão, nem pela lei, nem pelo príncipe (poder), que a representa. É definida pela tradição e estabelece os deveres precisos e a maneira particular de ação para cada grupo organizacional. Para o autor, os líderes são os principais envolvidos com as diferenças culturais existentes em cada grupo, porque a cultura afeta a forma como os homens são governados e isso reflete na vida organizacional. A cultura é constituída pela interpretação do mundo e seus contextos e, neste caso, o destino global das empresas não é uma réplica generalizada. Trata-se de um destino multicultural.

Segundo D'Iribarne (2003, p. 332), a cultura é a responsável pelo fornecimento de imagens de um determinado local, referenciando as pessoas na realidade em que vivem, e essas imagens podem ser boas ou ruins. Neste contexto, em uma organização é função da administração, “fazer pender a balança num sentido ou no outro; fazer com que o pessoal se sinta fazendo parte, de acordo com a visão que prevalece localmente”.

## 2.2 Função gerencial nas organizações

Fayol (1964), o introdutor da formalização das funções administrativas aceitas, aplicadas e estudadas pela maioria dos estudiosos da temática, estabelece que, é atribuição do gerente harmonizar todas as necessidades das organizações, nas funções de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. A principal responsabilidade do gerente é trabalhar em busca dos objetivos organizacionais.

A contribuição de Fayol, mesmo que discutida e contestada por Mintzberg (1973), é a certeza que as funções gerenciais estabelecidas estão presentes até hoje em todas as organizações. Hill (1993) classifica como desafiadora, a função do gerente. O gerente deve ter um amplo olhar organizacional e preocupar-se com o todo. Precisa se relacionar bem com sua equipe e ter como finalidade o desenvolvimento de um trabalho que satisfaça às necessidades da organização.

Muitas são as atribuições que a função gerencial comporta. Algumas já são previstas, outras são criadas pela imprevisibilidade do dia a dia, e existem aquelas que são veladas. Os gerentes vivenciam constante sobrecarga, com as inúmeras responsabilidades que a função lhes impõe. “Do gerente é cobrado que seja competente tecnicamente, possua capacidade de relacionamento e que seja um líder, além de outros atributos bastante diversificados” (MELO; CASSINI; LOPES, 2011, p. 91). Mandelli e Loriggio (2018, p. 40) acrescentam que o papel de um gestor é tão exigente que ele “pode até delegar uma atividade e a autoridade para realizá-la, mas não a responsabilidade sobre ela”. Neste caso, as complexidades da função e as suas exigências são tarefas que não podem ser delegadas, pois, são intrínsecas ao cargo e, por conseguinte, pertencentes à quem está desempenhando a função gerencial.

Percebe-se quão desafiadora é a função de gestor. Tratando-se de gerentes por segmento, destacam-se os gerentes de instituições bancárias. Enquanto agentes de negócios financeiros, possuem grandes responsabilidades e uma acentuada pressão no dia a dia (MÁXIMO, *et al.*, 2011).

## 2.3 O gerente bancário

Como é próprio da função de gestor, as responsabilidades do gerente bancário são múltiplas. O empregado bancário exercendo função de gerente precisa liderar e motivar a equipe, cuidar da agência, de sua estrutura física e dos resultados financeiros, dos funcionários e de suas carreiras, dos conflitos internos e das exigências dos clientes externos. Além disso, possuem metas individuais de vendas e são cobrados constantemente por resultados (SILVA *et al.*, 2017).

No estudo de Maciel e Costa (2014), os gerentes mencionam o bônus e o ônus da função gerencial, onde os trabalhadores são levados a encarar um forte jogo de sedução que os afeta, não apenas nas questões financeiras, mas, acima de tudo, pelas questões psicológicas e simbólicas nelas embutidas. Os autores destacam que, mediante o cumprimento das metas, um gestor consegue triplicar o seu salário mensal. No entanto, por ser uma remuneração variável, são cobrados psicologicamente e pressionados a manterem o ritmo acelerado de trabalho, para continuarem ostentando o padrão de vida e consumismo, oriundos do alto salário conquistado.

Acrescenta-se às demandas de tensões e pressões que os gestores enfrentam no exercício da função gerencial, o cenário atual em que as instituições bancárias estão inseridas. Trata-se de um ambiente globalizado e conectado, no qual as transformações, as potencialidades de negócios e as constantes inovações têm tornado as organizações cada vez mais competitivas. E é neste cenário, com clientes cada vez mais bem informados, mais exigentes e mais inflexíveis quanto à qualidade e ao atendimento especializado e confortável,

que os gerentes bancários precisam desempenhar a sua função. Assim, deles se exigem metas diária, semanal, mensal, também inclui a satisfação dos clientes, de forma que os fidelize cada vez mais e garanta o alcance da prioridade das organizações bancárias, relativa aos lucros (SILVA *et al.*, 2017).

A fidelização dos clientes foi um dos pontos abordados por Mendes *et al.* (2018), enfatizando as estratégias de relacionamento utilizadas no segmento bancário. Segundo os autores, os gerentes estão na linha de frente, com responsabilidades de alcançar os melhores resultados diariamente para a instituição bancária, e desenvolver um relacionamento de qualidade, buscando o fortalecimento da confiança na instituição e a satisfação do cliente. A fidelização dos clientes passa a ser também uma função do gerente bancário.

Além disso, Jansen e Maehler (2016, p. 151) destacam o emprego das tecnologias como meio de controle nos bancos. É normal nas instituições bancárias a supervisão de *e-mails*, dos processos internos, a utilização de cartão para marcar os horários de entrada e saída, a instalação de câmeras por todo lado com o intuito de supervisionar os funcionários e o desempenho das atividades. Nessa relação de controle, um dos pontos cruciais é a assinatura digital, que permite o monitoramento de todas as atividades realizadas pelo funcionário. O controle existente no banco é sabido pelos funcionários, contudo “acreditam ser algo positivo, mesmo quando aplicado neles próprios”. Assim, percebe-se que a cultura organizacional e os princípios praticados pelas empresas objetivam diretamente o controle e também a adesão dos empregados e conseguem, dessa forma, orientá-los de maneira que não contrariem o estabelecido pelo sistema.

Todos esses fatores tornam o ambiente de trabalho do gerente bancário cada vez mais estressante, pois as instituições bancárias objetivam fortemente maiores lucros (SILVA *et al.*, 2017). No entanto, segundo Altoé (2017), mesmo com todas as exigentes demandas da função gerencial, não significa que exista insatisfação no exercício da função. Os gerentes mencionam que há pontos positivos que os motivam a permanecerem exercendo a função gerencial no setor bancário: a boa estrutura física da agência, o agradável ambiente de trabalho, os benéficos que complementam o salário, o aumento da rede de contatos, o aumento da bagagem cultural, o reconhecimento dado pela sociedade e a possibilidade de ascensão na carreira profissional.

### **3 METODOLOGIA**

Essa pesquisa apresenta um estudo com abordagem do tipo descritivo qualitativo, (BOGDAN; BIKLEN, 1994), especificando-se como interpretativo (GRAY, 2012), considerado o mais adequado para descrever e analisar os elementos da cultura, segundo as categorias do modelo de D'Iribarne, presentes na prática gerencial de uma instituição bancária privada, na percepção de seus gerentes.

O método utilizado foi o estudo de caso (Minayo 2001). Visando estabelecer limites à pesquisa e estudar apenas o que realmente contribui para o alcance do objetivo proposto por esse estudo (GODOY, 2006) foi definido como unidade de análise desta pesquisa, a identificação das dimensões culturais dos estudos de D'Iribarne (1989), na prática gerencial. A unidade de observação se constitui em uma instituição bancária privada, localizada na cidade de Belo Horizonte.

Os sujeitos dessa pesquisa foram quinze gerentes de distintas agências e postos de atendimentos da cidade de Belo Horizontes, compondo um grupo de oito homens e sete mulheres que atuam na instituição bancária observada. Em relação ao número de entrevistados, Atran, Medin e Ross (2005) mencionam serem necessários no mínimo dez informantes, Guest, Bunce e Johnson (2006) declaram que não existe um método de tamanho único para pesquisas qualitativas, isso porque estudos não são universais, dependendo do

estudo seis entrevistas podem ser suficientes. Optou-se por entrevistar quinze gerentes, pois este número foi considerado ideal para se alcançar o objetivo proposto neste estudo.

Para coleta de dados utilizou-se o roteiro de entrevistas semiestruturada e foram realizadas de acordo com a disponibilidade de cada um. Com o consentimento dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas e o critério para escolha dos gerentes foi intencional e por acessibilidade (LAVILLE; DIONE, 1999). O roteiro de entrevista foi construído utilizando as categorias de análise originadas dos estudos de D'Iribarne (1989), que se estruturam nas seguintes categorias: senso de dever; relações hierárquicas; percepção do controle; definição de responsabilidades; sanções; qualidade da cooperação e regulação.

Na análise de conteúdo os dados passaram por tratamento quantitativo e qualitativo (BARDIN, 1979). Assim, o processo de análise dos dados coletados constituiu-se das seguintes fases: realização das entrevistas, transcrição das gravações, agrupamentos das respostas por categoria, para cada questão analisada. Em seguida, realizou-se o tratamento dos conteúdos das entrevistas, no qual ocorreu uma tabulação quantitativa, com a identificação e o agrupamento das respostas dos gerentes conforme o tema da pergunta, com posterior construção de tabelas. Diante dos dados tabulados, foi realizada análise temática, embasada em Minayo (2000) e aperfeiçoada por Melo (2002a).

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Este estudo foi realizado com quinze gerentes todos pertencentes a uma instituição bancária com sede em Minas Gerais. Os entrevistados selecionados por acessibilidade são de quinze agências, sendo oito homens e sete mulheres, atuantes na função gerencial. Em relação à faixa etária, dos quinze gerentes entrevistados, a maioria deles (dez) tem menos de 30 anos de idade, sendo que três estão na faixa etária entre 21 e 25 anos e sete na faixa etária de 26 a 30 anos de idade. Três dos entrevistados estão na faixa etária acima de 30 anos de idade, sendo que um deles ocupa a faixa etária entre 31 e 35 anos e dois estão na faixa etária de 36 a 40 anos de idade. Dois dos gerentes estão na faixa etária acima dos 40 anos de idade, sendo que um deles está na faixa etária entre 45 e 50 anos e um dos entrevistados está na faixa etária acima de 50 anos de idade.

Quanto à formação acadêmica, somente um dos gerentes não possui curso superior completo, os demais possuem. Seis dos entrevistados têm curso de pós-graduação, especialização/MBA, sendo que um deles tem mestrado em andamento. Quanto ao tempo no cargo ocupado, dez dos entrevistados têm menos de cinco anos no cargo, três estão no cargo há mais de cinco e menos de dez anos e apenas dois dos entrevistados estão no cargo atual há mais de dez anos.

### **4.1 O senso de dever**

Nessa categoria buscou-se examinar a forma como é executado o trabalho e o compromisso dos funcionários ao executá-lo. Além disso, pretendeu-se evidenciar se há sentimento de pertencimento e de amor pela organização, assim como o empenho dispensado para o alcance dos resultados.

Um dos atributos muito enfatizado pelos gerentes é o compromisso necessário no desempenho de seus deveres. Os gerentes mencionam que, se o funcionário não for comprometido, ele não consegue cumprir com a sua obrigação para com a instituição.

[...]se o funcionário não é comprometido, se ele não corre atrás, vai acontecer o contrário, a gente não tem a vinda do cliente até nós (E3).

[...] sem compromisso, não existe o alcance das metas, (...) sem a nossa dedicação, o nosso empenho, a nossa proatividade, a gente não vai alcançar ela (E7).

Percebe-se que os benefícios que compõem o salário são os principais impulsionadores do senso de dever dos gerentes bancários. Em relação ao sentimento de pertencimento, alguns entrevistados destacaram que o orgulho maior em trabalhar em uma instituição bancária é gostarem do que fazem e almejam crescimento na carreira. No entanto, pelo discurso dos entrevistados, percebeu-se que há, por parte da organização, uma construção cultural do orgulho, da obrigação e do compromisso, desde a admissão.

[...]Você está aqui para o quê? A gente sempre pergunta, porque a gente quer pessoas que tenham orgulho para trabalhar no cargo, que queira crescer, realmente trabalhar dentro da instituição [...] (E4).

[...] A partir do momento que você está fazendo parte de alguma coisa, você se sente responsável por um alcance de um resultado, por um cumprimento de uma meta você se sente motivado (...) na questão de desenvolver mais [...] (E7).

Silva et al. (2007) mencionam que o ambiente bancário é extremamente estressante, porque as instituições bancárias visam lucros cada vez maiores. Contudo, Altoé (2017) ressalta que as exigências bancárias são muitas, mas os benefícios como, melhor remuneração, aumento da bagagem cultural, valorização do cargo pela sociedade e a possibilidade de crescimento na carreira profissional, incentivam os gerentes a buscarem se desenvolver cada vez mais.

#### **4.2 Relações hierárquicas**

Na categoria relações hierárquicas foi analisado o modo como é exercido o poder na instituição bancária em estudo, considerando a autenticidade daquele que o possui de maneira formal. Analisou-se ainda como são as relações existentes entre os profissionais com distintos níveis hierárquicos, as formas de convivência dos superiores com seus subordinados e as relações profissionais entre os pares.

Quando o funcionário começa a trabalhar no banco, ele “começa de baixo para cima” (E5), a linha hierárquica assim se estabelece: estagiário, caixa, supervisor e gerente comercial ou gerente administrativo e, de certa forma, a carreira finaliza no gerente. Percebe-se que na agência o gerente comercial ou administrativo é a autoridade maior, a ele cabe a responsabilidade de prestar conta dos seus resultados, da sua equipe e da agência.

[...] o gerente (...) é responsável por conduzir a equipe na agência, (...) porque a gente tem um superior, (...) cobrando resultados de toda a equipe [...] (E11).

[...] no segundo nível hierárquico, a gente não tem tanta autonomia na contratação ou demissão. (...). Tudo aquilo que o banco, a gente trabalha, já vem pré-moldado, dos níveis hierárquicos mais altos (E3).

Observa-se que os gerentes da instituição em estudo não têm autonomia nas questões voltadas à contratação ou demissão de funcionários ou na determinação de algum produto. Contudo, os gerentes têm grande responsabilidade recaindo sobre si. A sua responsabilidade está voltada para execução dos serviços operacionais na agência e, a cada dia, lhes são atribuídas mais obrigações, como mencionado por Silva et al. (2017).

Quanto às relações existentes entre os profissionais de distintos níveis hierárquicos, os dados dos entrevistados evidenciaram o estreitamento das relações, realizado pelo uso intenso das mídias de comunicação. Os gerentes consideraram positiva essa interação tecnológica. Entre os benefícios, pode-se citar a otimização dos processos. Nos dias atuais, um diretor



executivo pode se comunicar com várias pessoas em tempo real. Com isso, a empresa ganha com a redução do tempo e dos custos de deslocamento, aproxima a equipe e favorece uma relação de confiança entre líderes e subordinados, na análise dos entrevistados.

[...] hoje o banco ele traz várias formas para deixar, principalmente, um contato mais aberto, entre os níveis hierárquicos né. (...) quando, por exemplo, o diretor executivo ele tem várias agências, várias pessoas estão envolvidas com ele, então não é possível que ele fale com todo mundo. (...) E hoje está utilizando de meios ainda melhores, né, como fazer grupos pelo *Whatsapp*, de maneira que possa estreitar ainda mais a nossas relações (E3).

Outro aspecto observado é a questão da convivência entre os diferentes níveis hierárquicos. Com a comunicação mais acessível, as instituições têm buscado trabalhar também a intensificação das relações de convivência.

[...] por ser um banco de médio porte, tem uma relação muito próxima, eu consigo ter uma relação próxima com o meu líder, e (...) com o líder do meu líder (E3).

[...] geralmente quando nós temos reuniões com os nossos superiores, que não ficam na agência, a gente faz por áudio conferencia, às vezes por vídeo conferencia (E8).

Motta (1997) discorrendo sobre os estudos da lógica da Honra de D'Iribarne (1989), menciona que a cultura influencia as orientações e as estratégias decididas no meio de cada grupo social, por intermédio das quais cada pessoa defende os seus interesses e as suas convicções.

Os dados mostram que a hierarquia está presente na instituição em que atuam. Contudo, a forma como essa hierarquia vem se evidenciando nas organizações é, cada vez mais, por meio das relações mediadas pela tecnologia. “Muitas vezes tem funcionário que nunca viu o diretor, nunca viu um superintendente, então esses vídeos faz você sentir que já os conhece” [...] (E14). Diante das mudanças globais, o banco investe em estratégias que fomentam a proximidade entre os diferentes níveis hierárquicos, favorecendo além das relações hierárquicas, o retorno financeiro almejado.

### **4.3 Percepção do controle**

A percepção do controle, trata sobre a aceitação e o consentimento as normas determinadas e a liberdade para agir.

[...] toda gestão é muito bem controlada sabe-se tudo que a gente está fazendo, tudo que a gente está processando, tudo que a gente esta usando, existe um acompanhamento, (...) existe um processo muito forte de controle (...) (E7).

[...] hoje esse processo, (...) ele é diário, ou seja, todas as transações elas são capazes de terem uma mensuração, praticamente *online* (E10).

Na atividade bancária não se percebeu liberdade de agir, já que todas as ações dos gerentes são controladas. Foi percebido conformismo, consentimento e legitimação de controles no banco. Os gerentes dizem que os controles são necessários, porque acompanham a produtividade dos funcionários.

Sim são totalmente necessários, se as pessoas não estão engajadas, não estão fazendo o trabalho delas as metas não vão ser alcançadas. Então é necessário sim, ter os controles (E9).

Segundo Jansen e Maehler (2016) é habitual nas instituições bancárias a inspeção de *e-mails*, a verificação dos procedimentos internos, o uso de cartão para controlar os horários de entradas e saídas, a instalação de câmeras ubíquas com o objetivo de supervisionar os funcionários e o desempenho de suas atividades. Os gerentes bancários estão cientes dos controles existentes no banco, sabem que são usados para vigiar e controlar todas as suas ações, contudo, consideram-nos positivos.

#### 4.4 Definição de responsabilidades

Na análise dessa categoria, buscou-se entender como são atribuídas as tarefas, compreendendo, para tanto, que a relação de atribuições pode ser subjetiva ou objetiva.

[...] tem os atos normativos, cada funcionário sabe os caixas sabe a função dele porque tem o normativo que fala que ele deve fazer aquilo, o supervisor sabe quais são as tarefas dele [...] (E5).

As tarefas elas seguem um normativo de acordo com o perfil, com a carteira de cada gerente (E15).

Segundo D'Iribarne (1989), nas organizações existe a lógica da honra dentro de cada serviço, a qual não é determinada pela razão, pela lei ou pelo poder. A honra é definida pelo costume e estabelece os deveres necessários e a forma individual de ação para cada agrupamento organizacional. De acordo com os gerentes entrevistados, cada um já sabe o que fazer e todos estão cientes que são regidos por atos normativos, não havendo muito o que alterar no que lhes é imposto. Assim, o senso de dever nas definições hierárquicas e a naturalidade da existência dos controles alicerçam a lógica da honra do ser gerente bancário.

#### 4.5 Sanções

Buscou-se nessa categoria tratar as recompensas e punições existentes na instituição bancária diante dos comportamentos para a obtenção dos resultados, políticas organizacionais estabelecendo os benefícios e as punições, assim como, os critérios usados para a aplicação das sanções.

[...] a partir do momento que bate as metas (...) têm o reconhecimento, (...). Aqueles funcionários que se destacam mais eles têm a possibilidade de crescimento (E3).

É através das campanhas, toda meta batida, tem a sua remuneração (...). Eu acho que, o quê mantém todo bancário, sempre são essas metas batidas [...] (E4).

Maciel e Costa (2014) enfatizam que há momentos em que, devido ao cumprimento das metas, um gerente bancário pode triplicar o seu salário mensal. Dessa forma, percebe-se a satisfação dos gerentes entrevistados em relação às recompensas aplicadas pelo banco. Altoé (2017) relata que, embora a prática gerencial bancária apresente inúmeras demandas, os benefícios que complementam o salário incentivam a permanência dos gerentes no cargo.

Em relação às punições, a maioria dos gerentes menciona que elas não ocorrem na prática gerencial bancária. Consideram punição uma palavra muito forte e, na tentativa de se explicarem, expõem a existência de advertências verbais e por escrito, a diminuição na participação e nos lucros (PL) e as demissões.

Punições não, a gente deixa de ganhar. (...), por exemplo, se você tem uma advertência, uma reclamação, isso aí vai abater pelo que você teria que receber na

sua participação de lucro, na sua PL. Se tiver uma advertência vai deduzir 30% na sua PL, se tiver uma reclamação mais 1% (E1).

A passividade e submissão de alguns dos gerentes bancários chegam ao extremo de não perceberem a punição, mesmo sofrendo-a diretamente, como relatado por Jansen e Maehler (2016), os gerentes são treinados para não ficarem contra o sistema. Observou-se que a maioria das respostas apresentadas pelos gerentes confirma não haver punições no banco. No entanto, algumas respostas apontaram que, em síntese, demissões ocorrem.

Sim, a punição é a demissão, não tem outra, você toma uma advertência, (...) se realmente não começa a ter uma melhora, (...) realmente não serve [...] (E4).

No dia a dia da atividade bancária, os gerentes precisam se policiar para prestar atendimento de qualidade aos clientes, cada vez mais bem informados, exigentes e inflexíveis (SILVA et al., 2017). Nesse cenário, exercendo a função de agentes de negócios financeiros, eles enfrentam a constante luta pela manutenção do emprego (MÁXIMO et al., 2011).

#### **4.6 Qualidade da cooperação**

Na qualidade de cooperação foram tratadas as características existentes nas relações interpessoais no ambiente de trabalho, manifestando a maneira como o funcionário se comporta na realização do trabalho tanto individual, quanto em grupo.

[...] quando é necessário os colaboradores, se prontificam, justamente, porque o mercado hoje está muito difícil você arrumar um emprego. (...) você não vai falar não para a empresa, para você ficar com o seu filme queimando (E2).

Existe cooperação (...) eu vou ter que ir lá para São Paulo dar um suporte na agência (...) se começa a recusar (...) pode ser prejudicado, então quando a gente recebe um chamado que tem que ir, a gente só arruma as malas e vai. [...] (E5).

Em sua obra *La Logique de l'honneur*, D'Iribarne (1989) relata que os direitos e os deveres que cada país observa retratam a sua forma individual de ser, como as suas atitudes em relação ao controle, à obediência, à cooperação, bem como, às maneiras de oposição. Apreciando essas particularidades, percebe-se quais são os motores intrínsecos da eficiência e da permanência de cada pessoa na organização.

Observa-se, assim, que a cooperação é vista pelos gerentes como necessidade, para ascenderem à carreira profissional ou para manterem os seus empregos, refletindo um ato de obediência à empresa.

#### **4.7 Regulação**

Nessa categoria foram identificados os acordos e as ações de moderação que orientam a atividade profissional, tais como: a gestão dos interesses organizacionais e dos interesses individuais.

Já se é estabelecido, então, quem entra em uma instituição financeira já se sabe o que se tem que seguir o que se tem que fazer, então eu não vejo problema quanto a isso (E12).

Em relação aos acordos e as ações do banco para a prevalência dos interesses organizacionais, a instituição em estudo não só cria as regras, mas busca utilizar todos os recursos acessíveis, para conscientizar os seus funcionários sobre a necessidade do

cumprimento de suas políticas e diretrizes. Além disso, percebeu-se que todas as ações são voltadas para o alcance dos resultados almejados pelo banco. Bahry e Tolfo (2008) reforçam que as estratégias das instituições bancárias visam sempre obter resultados rápidos e precisos.

Quanto às ações buscando a prevalência dos interesses individuais, na relação de produtividade versus salários, observa-se que o banco trabalha para o funcionário alcançar os interesses individuais, mas para merecer as recompensas, ele precisa, antes, atingir as metas institucionais.

Bom, ele busca incentivar através das recompensas, né, atingindo as metas, basicamente dessa forma ele dá ali uma recompensa para que a gente possa alcançar, atingir as metas (E9).

Então o alcance de metas se é pago, com a gratificação a mais do salário, então se é incentivado com isso, você alcança os seus resultados, para você ter maior rentabilidade (E12).

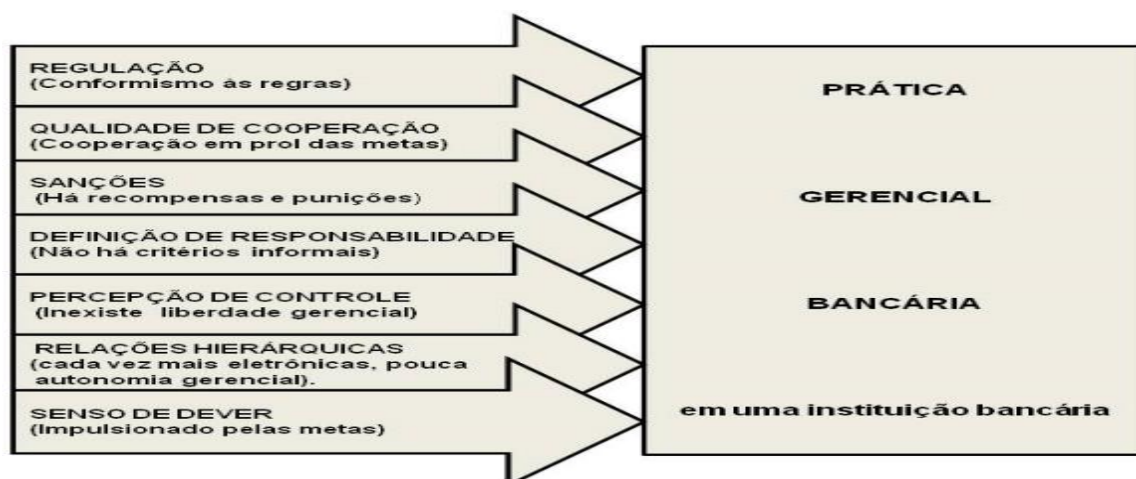
Segundo Maciel e Costa (2014) os gerentes encaram o forte jogo de sedução, mediante o cumprimento das metas. Um gestor pode conseguir triplicar o seu salário mensal, assim, ele é pressionado psicologicamente para continuar mantendo o alto salário alcançado. Desse modo, os gerentes buscam seguir as regulações do banco visando garantir o emprego, o salário mensal e os outros benefícios não financeiros que a instituição concede.

#### 4.8 Síntese das categorias dos estudos de D'Iribarne (1989) na prática gerencial bancária

Na instituição bancária objeto deste estudo, constatou-se a presença de todas as categorias originadas dos estudos de D'Iribarne, quais sejam, senso de dever; relações hierárquicas; percepção de controle; definição de responsabilidades; sanções; qualidade de cooperação; e regulação, cada uma manifestando-se de modo diferente.

Na figura 1 a seguir, observa-se que a primeira categoria mencionada, senso de dever, foi constatada na prática gerencial bancária, porém muito impulsionada pelas metas e o retorno obtido ao alcançá-las. Os atributos mencionados no senso de dever foram compromisso, obrigação, sentimento de pertencimento à organização e responsabilidade pelo resultado do trabalho. Nas relações hierárquicas, pode-se inferir que, na prática gerencial bancária, os gerentes tem pouca autonomia. Existe o poder hierárquico, concentrado na matriz do banco. Assim, nas agências, o poder do gerente revela cada vez menos autonomia.

Figura 1 – Modelo de D'Iribarne (1989) na prática gerencial bancária



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A percepção de controle foi bem nítida na prática gerencial bancária. Há normalidade e consentimento aos controles pela maioria dos gerentes. Não se identificou a existência de liberdade para que os gerentes possam agir. Suas ações são sempre direcionadas pelos normativos, códigos de ética, políticas e diretrizes institucionais. Na definição de responsabilidade na prática gerencial bancária não há critérios informais; os cargos são sempre regulamentados. Quanto às sanções, há recompensas pelas metas alcançadas e os critérios para a sua aplicação são aceitos pela maioria dos gerentes. Em relação às punições, constatou-se que são amplamente aplicadas. Entretanto, a maioria dos gerentes declarou não haver punições. Na qualidade de cooperação, não se percebeu o individualismo pela maioria dos gerentes entrevistados, prevalecendo o coletivismo em prol das metas. As regulações, ainda que numerosas, são vistas com normalidade pelos gerentes. Todos os atributos da regulação foram percebidos na prática gerencial bancária e os regulamentos são bem definidos.

A lógica da Honra de D'Iribarne (1989) menciona que a cultura proporciona meios para que as pessoas sejam capazes de dar sentido ao ambiente em que estão inseridas e às ações que praticam diariamente. Determina os princípios que identificam os indivíduos, possibilitando que a sociedade seja ordenada em distintos grupos, como é o caso das categorias profissionais (MOTTA, 1997).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve por objetivo descrever e analisar os elementos da cultura nacional, segundo as categorias do modelo de D'Iribarne, presentes na prática gerencial de uma instituição bancária privada, localizada na cidade de Belo Horizonte, na percepção de seus gerentes.

Os resultados obtidos apontaram que o senso de dever é fundamental no desempenho da atividade bancária. Para concluir com êxito sua principal obrigação com o banco, que é o alcance das metas, é preciso ter compromisso e sentir-se responsável pelo resultado institucional, pois a cada dia uma meta diferente a ser alcançada se apresenta.

Os relacionamentos no banco têm se dado por meios virtuais, que contribuem para o maior objetivo do banco: o lucro. A utilização desses recursos favorece o alcance de um maior número de funcionários com um custo baixo para a instituição. Portanto, pode-se deduzir que as relações hierárquicas na prática gerencial bancária têm se pautado em relações de submissão ao poder hierárquico e na aproximação das relações de comunicação e convivência virtual.

No que concerne à percepção de controles, identificou-se que os gerentes já estão acostumados com o seu excesso, existente no banco. Todas as ações realizadas no banco são controladas em tempo real. Constatou-se também, que os gerentes não tem liberdade para agir. Suas ações são sempre direcionadas pelos normativos, códigos de ética, políticas e diretrizes institucionais. Assim, observou-se que há conformismo e consentimento aos demasiados controles da instituição bancária em estudo. Os gerentes não vão contra o sistema e consideram que os controles são necessários à realização das atividades financeiras, mesmo que sejam usados para controlar suas ações diárias.

Quanto à definição de responsabilidades, todos os cargos são pré-definidos. Na prática gerencial bancária a regra é seguir os regulamentos da instituição, priorizando os critérios objetivos na divisão das tarefas.

O banco utiliza critérios específicos para conceder recompensas e punições. As recompensas são utilizadas como forma de incentivo, para que os funcionários busquem o alcance das metas institucionais. Caso não ocorra o alcance das metas, pode haver punição. Entretanto, a maioria dos gerentes considerou que não há punições na instituição bancária.

Essa atitude dos gerentes frente às punições aplicadas pelo banco chamou a atenção neste estudo. Os gerentes não costumam reconhecer a punição, pois todos já têm ciência dos deveres para com a instituição e, sendo assim, tem por obrigação apenas executá-los. Evidencia-se, assim, a normalidade das cobranças das metas e das punições aplicadas e o recebimento de recompensas somente para aqueles que as merecerem no desempenho e no resultado da atividade bancária.

Em relação à qualidade de cooperação, observou-se que, quando há na instituição necessidades de funcionários para realizar alguma atividade extra ou urgente, a maioria dos profissionais se dispõe ao serviço. Os motivos que incentivam os profissionais a cooperarem são as conquistas individuais, como manter o emprego, ser bem avaliado ou ser promovido.

A submissão às regras excessivas fundamenta a prática gerencial bancária. Assim, os gerentes buscam obedecer às normas e seguir as diretrizes em prol dos interesses organizacionais. Em consequência, obtêm os interesses pessoais. Ambos se resumem em um só objetivo, o alcance das metas.

Portanto, diante do objetivo geral desse estudo, observou-se que elementos da cultura nacional apresentados no modelo originado dos estudos de D'Iribarne manifestam-se como demandas necessárias do banco para a prática gerencial. Esses elementos estão contidos nas diretrizes e metas institucionais, e os gerentes buscam o seu cumprimento no dia a dia da atividade bancária. Os profissionais que não apresentam concordância com as demandas exigidas, não permanecem na instituição pesquisada.

Com a realização desse estudo, espera-se contribuir para a compreensão das dimensões culturais do modelo de D'Iribarne, manifestadas na prática gerencial considerando organizações localizadas no Brasil. Nesse aspecto, o estudo mostra-se importante, uma vez que, a cultura de uma organização também retrata que cada país tem suas tradições, sua maneira de definir seus direitos e deveres, e seu modo de controlar, cooperar e confrontar uns aos outros.

Sugere-se, para estudos futuros, identificar se as categorias do modelo de cultura originadas dos estudos de D'Iribarne estão presentes na função gerencial de outros segmentos e de outras organizações.

### **Agradecimentos:**

Agradecemos ao CNPq, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico pelo auxílio financeiro relativo à bolsa de produtividade do processo 305602/2016-0 e ao apoio da CAPES.

### **REFERÊNCIAS**

ALTOÉ, J. B. **Decente, porém precarizado**: um estudo de caso sobre o novo trabalho bancário, 2017, 109 f. Dissertação (Mestrado em ciências sociais). Universidade Federal do Centro de Ciências Humanas e Naturais. Espírito Santo: UFES, 2017.

ATRAN, S.; MEDIN, D.; ROSS, N. The cultural mind: Environmental decision making and cultural modeling within and across populations. **Psychological Review, Los Angeles**, v. 112, n. 4, p. 744-776, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. Lisboa: 1979.

- BAHRY, C. P.; TOLFO, S. R. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, n. 2, p. 37-54, 2008.
- BOGDAN, R.; BIKLEN. S. **Investigação qualitativa em Educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.
- DIAS, R. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.
- D'IRIBARNE, P. **La logique de l'honneur** Gestion des entreprises et traditions nationales Publié aux éditions du Seuil, Paris, 1989.
- D'IRIBARNE, P. Práticas modernas de gestão inseridas nas culturas do terceiro mundo. *Civitas*. **Ciências Sociais**, v. 3, n. 2, 2003. p. 327-337.
- FAYOL, H. J. **Administração industrial e geral**. Editora Atlas: São Paulo, 1964.
- FREITAS, A. B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In: MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel. (Orgs.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, São Paulo: Atlas, 1997.p.38-54
- GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo**. In: GODOY, Christiane Kleinübing *et. al* (org). *Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. 115-146 p.
- GRAY, D. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Penso, 2012.
- GUEST, G; BUNCE, A; JOHNSON, L. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field methods**, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006.
- HILL, A. L. **Os novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HOFSTEDE, G. Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, v. 10, n. 4, 1981. p. 15-41.
- HOFSTEDE, G. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. **Online readings in psychology and culture**, v. 2, n. 1, p. 8, 2011.
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative science quarterly**, p. 286-316, 1990.
- HOUSE, R.; H., P.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.; GUPTA, V. (Ed.). **Culture, leadership, and organizations**: The Globe study of 62 societies. Sage publications, 2004.
- JANSEN, A. C.; MAEHLER, A. E. O uso da tecnologia da informação como mecanismo de controle: análise de múltiplos casos no setor bancário. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 5, n. 1, p. 135-152, 2016.

LARAIA, R. B. **Cultura**: um conceito antropológico. 17 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed; Belo. Horizonte: UFMG 1999.

MACIEL, H. W. P; COSTA, M. S. Modernas práticas de gestão do setor bancário brasileiro e seus impactos sobre os trabalhadores. In XXXVIII. Encontro nacional de pós-graduação e pesquisa, **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

MANDELLI, P.; LORIGGIO, A. **Exercendo liderança**: O papel central do líder, sua motivação, proatividade e equilíbrio emocional. Editora Vozes Limitada, 2018.

MÁXIMO, T. A. C. O.; ARAÚJO, A. J. S.; SOUZA, P. C. Z.; ALBERTO, M. F. P. Exigências nos percursos profissionais de gerentes de banco. **Psicologia & Sociedade**, v. 23, n. 1, p.66-74, 2011.

MENDES, B. F. et al. Estratégias de relacionamento no segmento bancário: um estudo com um banco do nordeste do Brasil e seus clientes de micro e pequenas empresas. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 2, p. 367 a 386, 2018.

MELO, M. C. O. L. **A gerência feminina em empresas do setor industrial mineiro**: inserção, vivência e desafios. 2002. 196f. (Relatório de Pesquisa). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002a.

MELO, M. C. O. L.; CASSINI, M. R. O. L.; LOPES, A. L. M. Do Estresse e Mal-Estar Gerencial ao Surgimento da Síndrome de Estocolmo Gerencial. In: encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração, 34, 2010. Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 9<sup>a</sup> Ed. Revista e aprimorada – São Paulo: Hucitec, 2001.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. 1973.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

MUZZIO, H.; COSTA, F. J. Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 10, n. 1, p. 146-161, 2012.

NASCIMENTO, T. G. **Desempenho profissional**: relações com valores, práticas e identidade no serviço policial. 2014. XIX, 581 f., Il. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

SANTOS, J. L. **O que é cultura**. Brasiliense, 2017.



SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**.3.ed. San Francisco: Jossey Bass: 2004.

SILVA, F. A.; GORDONO, F. S.; PEREIRA, E. P.; TOMAZ, W. L. Análise da atuação do gerente bancário como líder de equipe em agências do interior paulista. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 3, n. 4, p. 23-37, 2017.

SOUZA, E. C. L.; CASTRO, L. C.; FENILI, R. R.; FARIAS, R. M. C. Internacionalização de organizações: propostas de análise à luz da cultura. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 1, 2013. p. 139-151.

SOUZA, E. C. L.; LUCAS, C. C.; TORRES, C. V. Práticas Sociais, Cultura e Inovação: Três Conceitos Associados. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n. 2, p. 210-229, 2011.

SODRÉ, M. A cultura como crise. **Políticas Culturais em Revista**, v. 10, n. 1, p. 11-22, 2017.

TYLOR, E. B. **Primitive culture**: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom. London: John Murray, Albermale Street, 1871.