

Análise da obra *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*

Organizada por Fernando C. Prestes Motta e Miguel P. Caldas

Alberto Barella Netto

Mestrando em Administração pela Facef

Emerson de Paulo Dias

Mestrando em Administração pela Facef

Paulo César R. de Mello

Mestrando em Administração pela Facef

Introdução

A leitura da obra “Cultura Organizacional e Cultura Brasileira”, organizada por Motta e Caldas, revela-nos a amplitude das reflexões e considerações de fatores envolvidos nos processos de gestão. Em dados momentos, os limites entre o administrador e diversas outras áreas de atuação profissional e apelos intelectuais tornam-se tênues e tratam de fragmentar ainda mais o caminho para o alcance da forma adequada de trabalho e da melhor rentabilidade: em última instância, a razão para a existência da administração.

Dividida em 6 partes e dezenove textos, a obra traz o referencial básico necessário ao procedimento de análise e entendimento das condicionantes entre a teoria e a prática na administração brasileira.

Juntamente com outros 25 autores, Caldas e Motta ressaltam a influência dos contextos nacional e social no comportamento organizacional brasileiro, transitando entre a gênese da civilização brasileira e aspectos psicanalíticos resultantes de todo um processo histórico-cultural.

Não obstante a velocidade das mudanças, pode-se dizer que o tema *cultura organizacional* é ainda muito recente.

Nos anos 80, a globalização – assim como hoje é reconhecida – apresenta questões relativas

a cultura local nos processos de gestão, especialmente aquelas ligadas à relação Líder - Liderado. Essa década, no entanto, foi representada pelo descompasso industrial e educacional, no contexto brasileiro das mudanças.

Já na década de 70, o mundo acadêmico tivera contato com os estudos de Edgard Shein, autor que, através da psicologia social, remete-nos a pressupostos antropológicos influentes e introjetados no comportamento organizacional.

Em complemento aos grandes avanços da área – e como seus impulsionadores –, são divulgados os estudos de Geert Hofstede realizados em mais de 40 países entre 1967 e 1973.

No entanto, aqueles que buscaram a carreira de administrador no Brasil, nos anos 80, pouco ou nada viram a respeito desse tema. E, na virada da década (1989/90), os processos de mudança ficaram sob a responsabilidade de muitos desses profissionais.

É importante observar que, mesmo hoje, os estudos organizacionais enfatizam McGregor, Maslow, Argyris, Bennis, Lewin entre outros. Deve-se, contudo, considerar 2 aspectos nesses referenciais: a *natureza* e a *situação temporal* dos ambientes destes estudos, onde liderança, necessidades e motivações perpassam universos absolutamente dissonantes entre realidades; especialmente, as nacionais.

Trazendo-nos referenciais históricos, antropológicos, psicológicos e psicanalíticos, além de claras reflexões e desdobramentos sobre os estudos de Schein e Hofstede, a obra *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira* orienta o pesquisador organizacional quanto à consideração desses fatores na definição do estilo brasileiro de gerenciamento e de posicionamento dos indivíduos frente às lideranças e situações organizacionais.

Neste sentido, serão considerados na presente resenha os referenciais básicos aos estudos etnográficos das organizações: a cultura nacional e os traços nacionais, os estudos de Geert Hofstede e observações a respeito do formalismo brasileiro, tão importantes no sucesso ou insucesso de ações estratégicas, operacionais e institucionais da ação administrativa.

Traços brasileiros para análise da cultura organizacional

Aspectos importantes da cultura da organização emanam de traços da cultura nacional e, neste sentido, traços singulares dessa cultura precisam ser delineados antes da aplicação de metodologias de análise de traços da cultura organizacional.

Tais traços refletem os pressupostos de que o indivíduo se utiliza para enxergar a si mesmo

(como brasileiro, por exemplo). Esses pressupostos, arraigados no inconsciente, têm origem histórica, econômica e antropológica; refletem o imaginário construído através da alternância de poder e contextos.

A formação desses traços tem íntima relação com os fatores de formação do país: sua colonização, a cultura específica que o colonizou e formas de poder que atuaram no processo de sua formação, consolidação e desenvolvimento.

O Brasil passou por diversas fases e influências externas sobre sua população, economia, negócios e política. Essas influências moldaram e continuam a promover "ajustes" no comportamento, nas crenças e valores do povo brasileiro.

Portugal, que não acusa em seu passado étnico nem social predomínio algum de raça, encontrou em terras brasileiras contingências propícias à continuidade de sua capacidade de hibridização. Mesmo na Europa do século XVI, Portugal representava e acolhia o antagonismo entre Europa e África. Marcada pela plasticidade, flexibilidade e oposições que se alternavam, equilibravam-se ou hostilizavam-se mutuamente, a cultura colonizadora do Brasil subsidia o delineamento dos traços brasileiros para a análise da cultura organizacional.

É de difícil demarcação o início da queda da influência portuguesa sobre o Brasil. Nos primeiros 250 anos de história, tudo o que aqui ocorreu remonta ao estrangeiro português. Após esse período, essa influência cai de maneira lenta e gradual, culminando com o final do reinado de D. Pedro I.

Com a chegada da Família Real em 1808, o Brasil passa a receber influências técnicas e intelectuais de Paris e Londres. Para países como França e Inglaterra, modelos de sucesso, eram mandados os filhos de nobres em busca de educação e de ideais burgueses que poderiam ser aplicados em terras brasileiras.

Logo após a independência brasileira, os EUA se arvoram à posição de entes civilizadores do mundo em desenvolvimento, defendendo uma tradição "democrática e igualitária", através de justificativas econômicas, políticas, religiosas e culturais. Em 1823, o presidente americano James Monroe declara que as potências européias não poderiam continuar colonizando o continente americano e frisa que não deveriam intervir nos assuntos das recentemente emancipadas repúblicas latino-americanas. Opõe-se a qualquer tentativa que os estados europeus viessem a fazer no sentido de imporem monarquias nas nações americanas independentes, mas acrescenta que os Estados Unidos não empreenderiam ação alguma nas colônias européias existentes, nem na própria Europa. No entanto, esses princípios passam concretamente a ser disseminados a partir de 1845 e torna-se preciso deixar claras as diferenças entre América e

Europa.

A consolidação da influência americana corrobora-se ao final da Primeira Guerra, quando os EUA emergem como potência mundial. Na década de 40, essa influência é intensificada com apoios econômicos ao continente americano, em prol da "solidariedade hemisférica". Nas décadas de 50 e 60, essa aliança econômica e ideológica se consolida e, no rastro dela, a tecnologia, o capital, os hábitos sociais, estéticos e de consumo são também influenciados.

O antagonismo cultural de que se originou o Brasil é consolidado em sua trajetória histórica e com ele identificam-se: o caráter mutante e multifacetado do estrangeiro, nesse imaginário; e a flexibilidade da sociedade brasileira em adaptar-se ao diferente, ao novo e ao conveniente no momento. Essa capacidade em absorver influências, nos fez plurais, paradoxais e ambíguos e, ao mesmo tempo, plásticos e permeáveis a essas interferências externas.

Vale ressaltar que, mesmo com estas alternâncias de ingredientes culturais, a base das relações entre líderes e liderados (senhores/escravos, patrão/funcionário, lei/cidadão, público/privado) é ainda identificada na submissão e distância dos centros de poder.

Com base nessa miscelânea de referências, são sugeridos cinco traços básicos ao processo de análise organizacional no contexto brasileiro, os quais em absoluto esgotam as possibilidades na caracterização deste povo ambíguo e plural, mas definem uma linha mais consistente e objetiva que pode atuar como subsídio ao processo de reflexão dos administradores na concepção estratégica da administração de recursos humanos em tempos de rápidas mudanças:

Traço	Características - Chaves
1. Hierarquia	* Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais * Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais * Passividade e aceitação dos grupos inferiores
2. Personalismo	* Sociedade baseada nas relações culturais * Busca de proximidade e afeto nas relações * Paternalismo: domínio moral e econômico
3. Malandragem	* Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social * Jeitinho
4. Sensualismo	* Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
5. Aventureiro	* Mais sonhador que disciplinado * Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

(Freitas, p.44 in Caldas/Motta - 1997)

A distância dos centros de poder, a submissão e a flexibilidade verificadas nas proposições de Freitas são facilmente relacionadas com características históricas da colonização brasileira ou,

ainda, com características comportamentais pró-hibridação do colonizador português. As relações sociais no Brasil "surtem com base na força de trabalho escravo, ordenado e reprimido, separado e calado, gerando uma estratificação social e rígida hierarquização de seus atores, estabelecendo uma distância quase infinita entre senhores e escravos" (Freitas, p. 46, *in* Caldas/Motta - 1997).

O personalismo é representado pela contaminação relacional que se formou ao longo da história brasileira. Nossa unidade básica não está estabelecida no indivíduo, mas na relação. O que vale, aqui, não é a figura do cidadão, mas a malha de relações estabelecidas por pessoas, famílias e grupos de parentes e amigos.

A relação perverte e cria variações da cidadania, hierarquizando e criando níveis de proximidades do centro de poder" (DaMatta, *in* Caldas/Motta - 1997). Aqui, são ressaltados os traços do personalismo e da malandragem brasileira. A desigualdade no tratamento dos indivíduos, estratificada pelo paternalismo e patrimonialismo, "possibilitou um modo de navegação social baseado nas relações, ou seja, em laços de família ou amizade. Assim, quando nos deparamos com leis ou situações universais e homogêneas que ignoram nossas personalidades, apelamos para as relações e para a intimidade. Tentamos criar uma saída intermediária para o impasse entre o impessoal e o pessoal" (DaMatta, p. 50, *in* Caldas/Motta - 1997).

Ser aventureiro é também outra característica identificada nos colonizadores portugueses. Há de se considerar a travessia de um oceano e a determinação expansionista, precedendo a ocupação das terras.

No Brasil, o sistema escravocrata reforça a tendência herdada de seus colonizadores. Aos escravos eram destinadas as tarefas braçais e manuais. "Não é à toa que, no Brasil, o trabalho manual esteve sempre associado à desqualificação social" (DaMatta, p.53, *in* Caldas/Motta - 1997).

Diante dessas características, o povo brasileiro formou-se sem aquela dualidade absoluta entre pólos opostos; mas sim, transitando por diferentes pontos entre a "lógica do certo e do errado, do Deus e do diabo. Ao contrário, somos a sociedade da mistura, do intermediário, do mulato (...); é nessa mistura, neste intermediário, legitimado em nossa própria pele, que se revela a capacidade brasileira de trabalhar o ambíguo como positivo, de transformar problemas em oportunidades, de criar novas soluções para novas situações" (Freitas, p.54, *in* Caldas/ Motta - 1997).

O que urge, na verdade, é transformar ou transpor estas questões do campo das discussões

para a prática e, de alguma forma, trabalhá-las no novo contexto global das relações organizacionais, bem como na trilha do alcance da excelência produtiva e de qualidade.

Alguns aspectos psicossociais na relação líderes x liderados

Norueguês, engenheiro mecânico de formação, PhD em Ciências Sociais, Geert Hofstede desenvolveu, no período de 1967 a 1973, pesquisa com 160 mil executivos em 60 países, verificando significativas diferenças comportamentais em relação a atitudes, não só de executivos, mas também de empregados, todos trabalhando para uma mesma multinacional. Hofstede constatou a relevância da *cultura nacional* na explicação das diferenças dessas atitudes e valores em relação ao trabalho e situou tanto executivos quanto empregados em 4 dimensões básicas:

1^a. **Individualismo e Coletivismo** - Pelo individualismo, as pessoas tomam conta de si próprias e daqueles que estão mais próximos. Já o coletivismo caracteriza-se por redes sociais profundas, faz distinção entre grupos a que pertencem (incluindo parentes, clãs e organizações), e cuja característica reside na esperança de proteção mútua em troca de lealdade.

2^a. **Distância de Poder** - Participantes menos poderosos das organizações aceitam a distribuição desigual de poder. Quando o distanciamento é alto, transpor um nível hierárquico significa insubordinação. Já a baixa distância é interpretada como um modo de se realizar melhor um trabalho.

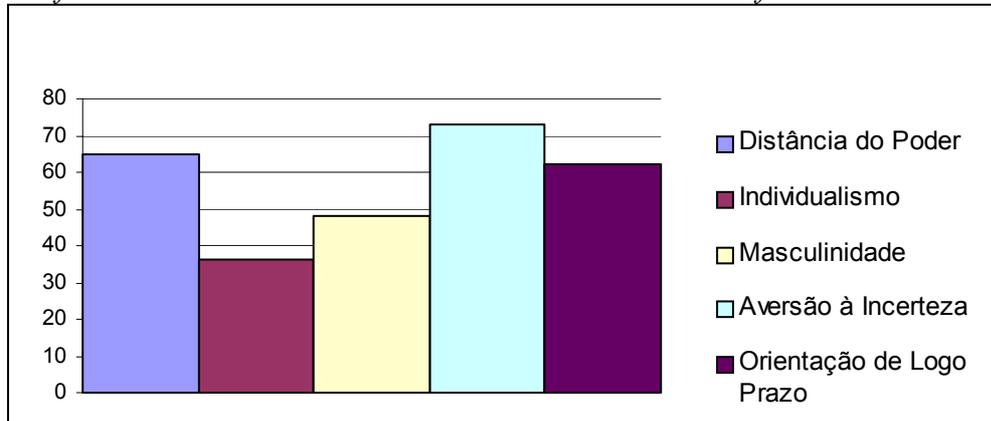
3^a. **Nível em que se evita a incerteza** - Mede o esforço dos participantes que visam à redução de situações ambíguas a níveis mínimos, bem como à forma de se evitarem tais situações, criando regras formais, seguindo a *mainstream* organizacional e considerando como viáveis todas as verdades impostas pela organização. Um traço comum entre países que buscam alto nível de domínio dessa certeza pode ser identificado pelos empregos vitalícios. Já os países que apresentam baixo nível de certeza caracterizam-se pela alta mobilidade no trabalho.

4^a. **Masculinidade e feminilidade** - Segundo Hofstede, a masculinidade é caracterizada pela assertividade e pela aquisição de dinheiro e coisas. Já a feminilidade salienta os relacionamentos entre pessoas, a preocupação com o próximo e a qualidade de vida

global.

O Posicionamento do Brasil nos estudos de Hofstede

Gráfico 1- O Posicionamento do Brasil nos estudos de Hofstede



Confirmando os antecedentes históricos brasileiros, Hofstede constata a longa distância de poder existente no Brasil. Esta situação, segundo ele, é a responsável pela manutenção das desigualdades sociais no País.

O alto índice de esforços em se evitar o incerto, através de uma tendência ao alto controle, à regulamentação e a normatizações, cria, paradoxalmente, outra situação perniciosa à realidade das relações no Brasil: o formalismo característico de seus indivíduos, que, nas falhas e brechas criadas pela legislação, bem como nas relações pessoais, encontram um “jeitinho” para a resolução de problemas e/ou para o alcance de seus interesses.

O estudo demonstra, também, a resistência do brasileiro a mudanças – especialmente, àquelas relacionadas com a carreira – e seu apreço a orientações de longo prazo; demonstra, ainda, que o povo brasileiro é coletivista; e que o material e o humanitário encontram-se em níveis bem próximos.

Vale ressaltar que esta situação é bastante semelhante à dos demais países da América Latina cujo processo de formação ocorreu no mesmo período e em condições semelhantes aos do processo de formação da nação brasileira.

Conclusões

Um número significativo de referenciais teóricos tem-se agregado aos estudos

organizacionais. Por sua vez, esse agregamento trata de produzir fragmentação sem precedentes nos estudos da administração.

A globalização, elemento que suscitou no meio acadêmico questões relativas ao processo cultural nas organizações, fez das tradicionais abordagens do desenvolvimento e comportamento humano nas organizações mero pontos de partida para o entendimento dos indivíduos e grupos. A universalidade dos princípios passa agora pela nacionalidade e racionalidade dos ambientes onde são colocados em prática.

Deste fato extraem-se duas questões: 1. Seria este o momento da efetiva transição entre modernidade e pós-modernidade nos estudos administrativos?; 2. Que competências, afinal, devem ser desenvolvidas no administrador para enfrentar cenários tão complexos?

Diante dessa realidade, os "estudiosos de organizações contemporâneos encontram-se numa posição histórica e num contexto social em que as 'certezas' ideológicas e os 'remendos' técnicos que outrora eram o suporte de sua 'disciplina' estão sendo questionados e, aparentemente, já começam a recuar no debate sobre a natureza da organização e sobre quais os meios intelectuais mais adequados aos seus estudos" (Reed e Hughes, 1992, *in* Clegg, Hardy e Nord, 2000, p. 62). No entanto, na formação e na atuação profissional do administrador, é ainda verificado o viés tecnicista que "sustenta a vigilância e o controle intelectual" (Reed, *in* Clegg, Hardy e Nord, 2000, p. 63), não apenas sobre as análises, mas também sobre a tendência à demonstração fria de dados e à sua operacionalização *ad hoc*.

Sob o ponto de vista teórico, as apresentações e argumentações dos autores preenchem as lacunas do entendimento do comportamento organizacional brasileiro, proporcionando um elo entre a realidade organizacional local e teorias estrangeiras. Fica também a sugestão para a busca de teorias culturais e comportamentais fora do eixo Europa-Estados Unidos. A América Latina é um rico campo a ser explorado e com muitas semelhanças entre países.

A leitura da obra de Caldas e Motta suscita, portanto, questionamentos sobre o encaminhamento das ações do administrador, tanto em sua formação quanto na sua prática. Prática essa que pode estar sendo postergada pela característica *aventureira* e *formalista* do indivíduo brasileiro, ressaltando as diferenças entre discurso e ação administrativos, sustentados pela continuidade e *conforto ideológico* dos atuais modelos educacionais e curriculares em curso: "este novo paradigma (...) causa medo a todos aqueles que, dentro e fora do mundo do trabalho, escolheram permanecer encafuados no covil das suas tradições consolidadas. Pior para eles" (De Masi, p. 65). Não estaríamos, desta forma, reforçando a característica no homem brasileiro de *espectador* dos acontecimentos, que, *formalisticamente*, adota os novíssimos

conceitos do *como*, mas sem ao certo saber o *porquê*?

Um perfil difuso e com inúmeros objetos paralelos define aquilo que seria, para os dias atuais, o "administrador ideal". No mundo do trabalho, todas as teorias, num dado momento, têm de demonstrar sua validade na prática, exigindo do analista forma adequada em sua interpretação para sua apropriada operação. A complexidade observada para tanto, caracterizada pela profundidade e extensão das ciências sociais, torna difícil a hibridização dos conceitos organizacionais globalizantes. No entanto, mormente no contexto brasileiro da educação, sociedade e economia, é provável que esta discussão ainda permaneça por muito tempo inserida no *clube dos raros*, cujos sócios ainda "dedicam uma certa quantidade do seu tempo a esse 'novo trabalho', embora não saibam exatamente do que se trata. Mas sabe-se que tem alguma coisa a ver com uma nova geração de 'arquitetos organizacionais' "(...), geração essa que se poderia chamar de "*gerentes pesquisadores e idealizadores*" (Senge, p. 326).

Seriam a velocidade das mudanças e as exigências do mundo globalizado complacente com esta nova necessidade?

Bibliografia

CALDAS/MOTTA. Miguel P./ Fernando C. Prestes- *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira- Atlas*, São Paulo-1997

CRAINER, Stuart- *Os Revolucionários da Administração-* Negócio Editora, São Paulo- 1999

CARAVANTES, Geraldo R.- *Brasil: Ordem e Caos-* AGE/ FATEC, Porto Alegre, 1993

CLEGG/ HARDY & NORD, Stewart R./ Cynthia/ Walter R- *HandBook de Estudos Organizacionais- Vol I-* Atlas, São Paulo-2001

SENGE, Peter M- *A Quinta Disciplina-* Editora Best Seller, São Paulo- 2002

DE MASI, Domenico- *O Futuro do Trabalho-* UnB/ José Olympio Editora, Rio de Janeiro-2000

BENNIS, Warren G.- *Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas-* Editora Edgard Blücher, São Paulo- 1972

http://www.geert-hofstede.com/geert_hofstede_resources.shtml