

CULTURA ADMINISTRATIVA: UMA NOVA PERSPECTIVA DAS RELAÇÕES ENTRE ANTROPOLOGIA E ADMINISTRAÇÃO

Livia Neves de Holanda Barbosa
*Professora Adjunta da Universidade
Federal Fluminense e Doutora em
Antropologia Social.*

RESUMO: O artigo trata das relações entre antropologia e administração a partir de uma nova perspectiva. Seu principal objetivo é demonstrar que as contribuições que a antropologia tem a oferecer ao entendimento das práticas e políticas administrativas vão muito além do conceito de cultura organizacional, desenvolvido a partir do final da década de 1970. Além da idéia de cultura organizacional não dar conta das várias temáticas que a questão cultural trouxe para o âmbito da administração e dos negócios, a utilização de forma mecânica deste conceito, tanto no Brasil como nos Estados Unidos, tem dificultado ainda mais o entendimento de todas as possibilidades que são abertas por essa interdisciplinaridade.

ABSTRACT: *The article deals with the relations between Anthropology and Business Administration in a new perspective. Its main goal is to demonstrate that Anthropology's contributions to the understanding of administrative practices and policies go far beyond the organizational culture concept, developed in the end of 1970. This concept does not cover all the theoretical and methodological possibilities raised by the idea of culture in business and administration. Besides that, it has been used in a mechanical way losing most of its sociological comprehensiveness.*

PALAVRAS-CHAVE: antropologia, administração, cultura organizacional, cultura, práticas e políticas administrativas.

KEY WORDS: *anthropology, business administration, organizational culture, culture, administrative policies and practices.*

O interesse pelas questões culturais no interior da administração não é recente, embora esse tema só tenha começado a tomar vulto nas duas últimas décadas. Desde a primeira metade do século, ainda que de forma incipiente, a literatura teórica de administração registra alguns autores que mencionaram a importância ou se preocuparam com a influência dos aspectos culturais na gestão dos recursos humanos e materiais.¹

Entretanto, é apenas a partir de fins dos anos 70 e início dos 80, que o termo cultura organizacional - de empresas ou corporativa - começa a ser usado com frequência para designar um novo campo de interesse no interior da administração. Caracteriza-se por reconhecer que a cultura de uma empresa é uma variável importante, podendo funcionar como um complicador ou um aliado na implementação e adoção de novas políticas administrativas, relacionado-se também ao seu desempenho econômico.² A partir desse período, congressos, seminários e simpósios de administração de empresas começaram a incluir em suas agendas a temática da cultura organizacional. Datam dessa época, mais especificamente de 1983, duas publicações importantes: o número de setembro da *Administrative Science Quarterly* e da *Organizational Dynamics*, inteiramente dedicadas ao assunto.

Quatro livros que bateram recordes de venda, *Theory Z*, de Ouchi (1981); *The Art of Japanese Management*, de Pascale e Athos (1981); *Corporate Cultures*, de Deal e Kennedy (1981) e *In Search of Excellence*, de Peters e Waterman (1982), consagraram, do ponto de vista do grande público, a discussão. Todos eles, direta ou indiretamente, procuravam fornecer respostas para o sofrível desempenho econômico das empresas norte-americanas, face ao desafio japonês. O interessante desses quatro livros é que eles forneciam uma resposta seme-

lhante para as diferentes questões colocadas. Todos, em maior ou menor grau, com mais ou menos ênfase, sinalizavam a importância da cultura organizacional ou nacional no que se refere ao sucesso empresarial.³

A essas obras seguiram-se outras de cunho mais acadêmico, sendo que duas devem ser mencionadas não só por serem consideradas clássicas sobre o assunto mas também por terem marcado a discussão das relações entre cultura e administração em duas direções bem distintas. São elas: *Organizational Culture and Leadership*, de Edgar Schein (1984) e *Culture's Consequence*, de Geertz Hofstede (1985). O primeiro enfatiza a idéia da existência de *culturas organizacionais* marcadamente diferenciadas bem como o papel que o herói/fundador desempenha na moldagem dessa cultura. O segundo, ao contrário, atribui pouca ou nenhuma importância às culturas organizacionais particulares, sublinhando a importância da cultura nacional na forma de administrar. Neste livro, Hofstede reafirma a posição de um trabalho anterior, no qual procurou demonstrar o conteúdo cultural norte-americano contido nos pressupostos de várias teorias de administração.⁴

O impacto do conceito de *cultura organizacional* se fez

sentir de imediato tanto no âmbito da prática da administração, quanto do grande público. Em 1989, a Time Inc. bloqueou, através de uma ação judicial, uma oferta hostil feita pela Paramount, argumentando que a aquisição da empresa naquelas condições afetaria de forma negativa a sua cultura organizacional, prejudicando clientes, acionistas e, conseqüentemente, a sociedade. Tal alegação judicial teria sido impensável há 15 anos atrás.⁵ Essa importância se torna mais evidente se levarmos em conta as grandes transformações macroeconômicas e políticas ocorridas na última década, responsáveis pelo estreitamento dos contatos interculturais a níveis nunca antes vistos, transformações

Embora a questão cultural esteja em moda, não deve ser vista como mais uma moda. O conceito cultural abre caminho para uma discussão mais profunda, que é o peso da dimensão simbólica nas organizações e nas diferentes formas de gestão.

1. BARNARD, C. *The functions of executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938; SELZNIK, P. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York: Harper and Row, 1975.

2. Para a relação entre cultura organizacional e desempenho econômico, ver: KOTTER, J. e HASKETT, J. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1994.

3. PETERS, T.J. e WATERMAN, R.H. *In: Search of excellence*. New York: Harper e Row, 1982; OUCHI, W.G. *Theory Z*. MA: Addison-Wesley, 1981; DEAL, T. e KENNEDY, A. A. *Corporate cultures*. MA: Addison-Wesley, 1982; SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985; HOFSTEDE, G. *Culture's consequence. international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage, 1980; PASCALE, R. e ATHOS, G. *The art of japanese management*. New York: Simon and Schuster, 1981.

4. Ver HOFSTEDE, G. *Motivation, Leadership and Organization: Do American theories apply abroad? Organizational Dynamics*, summer 1980, p. 42-63 e do mesmo autor em parceria com BOND, M.H. *The Confucius Connection: from cultural roots to economic growth. Organizational Dynamics*, v. 16, n.4, p. 4-21.

5. Ver: KOTTER, J. e HASKETT, J. *A Cultura organizacional e o desempenho econômico*. São Paulo: Makron Books, 1994. É interessante também ver a movimentação em torno da compra da Lotus pela IBM, duas companhias com culturas organizacionais inteiramente distintas. A da IBM é caracterizada, entre outras coisas, pela sua ênfase nas relações competitivas e no desempenho individual e a Lotus, cujo nome oriundo de uma posição da ioga já é sintomático por si só.

6. Sobre a importância da cultura no mundo contemporâneo, ver o artigo de HUTCHISON, Samuel, Choque das civilizações? *Política Externa*, v.2, n.4, p.120-141, março de 1994, no qual o autor afirma que os conflitos do futuro não terão por base questões econômicas e ideológicas, como no passado recente, mas sim culturais.

7. Outras características da empresa transnacional comparativamente à empresa multinacional são: organização dispersa, interdependente e especializada; contribuições diferenciadas, das unidades nacionais à operações mundiais integradas; e conhecimento desenvolvido em conjunto e compartilhado em todo o mundo.

8. Em um levantamento feito por ADLER, N., Cross-cultural research: The ostrich and the trend. *Academy of Management Review*, v. 8, n.2, p.42-58, abril 1983, em 24 revistas de administração num total de 11.219 artigos, a autora constatou que 3,6% (404) deles tratavam da questão cultural, definida por ela como comportamento organizacional. Desse total de 404, 53% abordavam a questão sob um prisma unicultural, ou seja, eram estudos sobre a administração em único país sem ser os Estados Unidos. Desse, 39% eram estudos comparativos de organizações entre dois ou mais países e culturas e 8% eram artigos que tratavam da interação entre os membros de dois ou mais países ou culturas. No restante da literatura clássica de administração, as referências às questões culturais são apenas incidentais.

Pelo lado da antropologia, a produção é mais restrita ainda. Em um levantamento feito para toda a década de 1980 em uma das mais prestigiosas revistas dessa área, *Current Anthropology*, não foi encontrado um único artigo que tratasse desse tema.

No Brasil, um levantamento feito por uma de minhas alunas em 8 revistas de administração e marketing (*Revista de Administração*, *Revista de Administração de Empresas*, *Revista de Administração Pública*, *Idort*, *Cadernos de Administração Rural*, *Temática*, *Administração e Serviço*, *Revista de Administração e Marketing*), para toda a década de 1980 e início de 1990, de um total de 1.969 artigos, apenas 9,2% relacionavam ou mencionavam a questão cultural e apenas 1,6% eram artigos especificamente sobre cultura organizacional.

9. Nos Estados Unidos, existem cerca de 200 *business anthropologists*. O mais conhecido, no Brasil, é Edward Hall, cujo livro *A Dimensão Oculta* (Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1986) aparece com frequência em algumas das listas de leitura dos cursos de antropologia como um estudo da dimensão cultural do espaço. No Brasil, o número de antropólogos que se dedicam ao estudo de empresas e realizam um trabalho sistemático nessa área é mais reduzido ainda. No eixo Rio, São Paulo e Belo Horizonte podemos contabilizar não mais que dez antropólogos.

10. Para o debate fundamental entre uma razão prática e outra simbólica ver o clássico livro de SAHLINS, Marshall, *Cultura e razão prática*. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

11. Para a questão da racionalidade das decisões econômicas e de negócios, ver a análise de um mito empresarial realizada por TAVARES, Maria das Graças, em *A Cultura Organizacional*. Rio de Janeiro: Quality Books, 1984. Nesse livro, a autora examina a atuação de Ford e Iacocca na Ford, mostrando o grau de irracionalidade que predominava nas decisões tomadas no círculo íntimo do presidente da empresa. Essa irracionalidade culminou com a demissão do principal executivo da organização, o próprio Iacocca, justamente no primeiro ano em que a Ford, depois de amargar vários anos consecutivos de prejuízo, conseguiu ter um lucro de 1.800.000 dólares. Ver também as matérias que saíram na *Gazeta Mercantil* de quarta-feira, 15 de fevereiro de 1995, intituladas: O esoterismo chega às empresas e Brasileiros recorrem à ajuda dos astros.

12. Um trabalho fundamental para a discussão do conceito de *interesse* é o de HIRSCHMAN, Albert. *As Paixões e os interesses. Argumentos políticos a favor do Capitalismo antes de seu triunfo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

estas que colocaram a questão cultural no centro de várias decisões.⁶ Em termos de negócios, isso pode ser percebido na mudança da concepção de empresa multinacional para empresa transnacional, que requer um tipo de estrutura e organização capaz de enfatizar a multiculturalidade.⁷

Entretanto, a popularidade do conceito de cultura organizacional não se seguiu igual quantidade de pesquisas acadêmicas a respeito das novas possibilidades abertas pela relação entre antropologia e administração.⁸ Embora exista um mercado que, em termos de negócios, ao que tudo indica, tende a crescer devido à intensificação dos contatos interculturais trazida sobretudo pela globalização da economia e dos negócios, os profissionais dedicados ao assunto são poucos nos Estados Unidos e menos ainda no Brasil.⁹

É importante frisar que, embora a questão cultural esteja em moda, não deve ser vista como mais uma moda. O conceito de *cultural* abre caminho para uma discussão mais profunda, que é o peso da dimensão simbólica nas organizações e nas diferentes formas de gestão. Mais ainda, ajuda a desmistificar a idéia prevalecente de que o mundo dos negócios e da administração é movido, exclusivamente, por uma lógica pragmática.¹⁰ Estaremos enganados se interpretarmos o comportamento do homem de negócios, do administrador e mesmo do funcionário como determinado por uma lógica de custos e benefícios, objetiva e impessoal.¹¹ Estaremos enganados, também, se imaginarmos que as reações aos processos de mudança são devidas apenas às pessoas que, supostamente, têm interesse em defender um determinado *status quo*, para se beneficiarem dele de forma consciente e intencional. Esse sentido de *interesse* precisa ser desmistificado e entendido numa perspectiva cultural, a partir da qual se busque saber qual é, de fato, o conteúdo da categoria *interesse*. As pessoas acreditam, na maior parte das vezes, que aquilo que fazem é o certo. O funcionário de uma empresa, qualquer que seja sua função ou posição na hierarquia, é alguém com memória, sentimentos e valores que o vinculam a um contexto social mais amplo, do qual a empresa faz parte.¹² A lógica cultural não é um comportamento racional,

que pode ser explicada por uma lógica científica baseada no método hipotético-dedutivo. É um comportamento mais do que racional e precisa ser entendida em seus próprios termos.

O conceito de cultura organizacional

Ao longo das décadas de 1970 e 1980, o termo *cultura organizacional* recebeu várias definições e abordou inúmeros aspectos do universo empresarial. Sob esse rótulo pesquisadores investigaram valores, pressupostos básicos, mitos, heróis, ritos, práticas e políticas administrativas e projetos de mudança. Embora exemplar na descrição de alguns dos aspectos concernentes à empresa, o termo cultura organizacional (ou empresarial) apresenta-se restrito para designar a amplitude de questões que são levantadas pelas relações entre cultura, empresa e administração, principalmente no que diz respeito às relações mantidas pelas organizações com a sociedade englobante. Tal restrição do termo tem criado alguns falsos problemas acerca da compreensão e da natureza das relações cultura / empresa.

À primeira vista, talvez, esta restrição ao termo (cultura organizacional) possa parecer mais uma disputa terminológica inócua. Entretanto, pretendo demonstrar que a sugestão do termo cultura administrativa está diretamente relacionada a uma maior amplitude conceitual e sociológica e a uma perspectiva relativizadora mais rica dos universos investigados, possibilitando-nos uma compreensão melhor das relações entre cultura e não apenas empresa, mas, fundamentalmente, formas de gestão.

Uma observação bastante pertinente diz respeito à ênfase atribuída pelo termo cultura organizacional/empresarial a um único tipo de instituição do mundo moderno - a empresa ou a organização prestadora de serviço - deixando à margem inúmeras outras formas institucionais que lidam, igualmente, com os dilemas da administração e do contato intercultural.

O mundo contemporâneo tem como uma de suas características a existência de instituições com objetivos específicos e definidos os quais atendem às diferentes necessidades individuais anteriormente satisfeitas pela família, pelo grupo de parentesco e ou pela comunidade. Em tais ins-

tuições, que não se caracterizam nem como empresariais nem como comerciais a administrar também é fundamental.

O conceito de cultura organizacional ou empresarial, além de enfatizar que uma única instituição - a empresa - tem a tarefa de administrar, privilegia, no interior do universo empresarial, as organizações de grande porte - GM, IBM, U.S. Steel - colocando em segundo plano as de pequena dimensão e expressão econômica. Todavia, se por um lado a grande empresa configura a economia moderna, ignorando fronteiras nacionais e colocando em contato mercados anteriormente fora do alcance de várias comunidades, por outro, as empresas de pequeno e médio porte sustentam um grande número de economias como a italiana apoiada nas pequenas empresas familiares, uma das grandes fontes de seu dinamismo. A própria economia brasileira tem, nas médias empresas, um de seus maiores recursos geradores de emprego.

Do ponto de vista sociológico, mais importante que o tamanho e o faturamento das empresas é o significado que as suas diferentes modalidades ou instituições possuem no interior de uma sociedade.

Embora o conceito de *cultura empresarial* não pressuponha em si a exclusão das organizações de dimensões mais modesta, na prática, verifica-se que quase a totalidade das pesquisas estão centradas na grande empresa. Aliás, não poderia ser de outra maneira, uma vez que a ênfase na empresa como instituição, por excelência responsável pela tarefa de administrar - mais particularmente nas grandes organizações - reflete, em grande parte, os valores e questões do campo intelectual que mais de perto tem tratado dessa temática: o norte-americano. De fato os Estados Unidos têm sido responsáveis por quase todas as teorias sobre a administração moderna, não obstante a nenhuma sociedade possa ser atribuída a invenção da empresa produtora de bens e serviços e da

administração. No que concerne a Europa, apenas recentemente começaram a sobressair na área de administração alguns nomes como Charles Handy, professor convidado da London Business School; John Kay e Sumantra Ghoshal, professores da London Business School, e Percy Barnevik da Asea Brown-Boveri, conglomerado sueco-suíço. Ainda assim os europeus estão longe de estabelecerem uma tradição consagrada sobre o assunto. Portanto, nada mais natural que parte das questões teóricas, metodológicas e conceituais reflita valores e problemáticas norte-americanas. Nesse sentido, torna-se importante aplicar a lição básica da análise antropológica: a relativização de conceitos, que consiste na verificação de os significados e o conteúdo social das categorias utilizadas serem os mesmos em um e outro universo social. Tal verificação possibilita reduzir a margem de erro em relação ao emprego de conceitos não significativos a uma formação social específica.

Como primeiro passo nessa direção, examinaremos o significado simbólico da empresa no imaginário norte-americano *vis-à-vis* outras sociedades. Creio que a partir daí estaremos habilitados a utilizar e a entender melhor o valor sociológico do conceito de *cultura organizacional*, tanto para os norte-americanos como para nós.

Do ponto de vista histórico e econômico, a empresa tem sido uma instituição fundamental da nação norte-americana, confundindo-se com o próprio processo de formação dessa sociedade, não apenas como uma peça básica do seu sistema econômico, mas como um instrumento da conquista e integração territorial, social e econômica do país. Ao contrário do que ocorreu entre nós - a Coroa portuguesa foi a responsável pela colonização, conquista e integração do território nacional - nos Es-

Uma observação bastante pertinente, diz respeito à ênfase atribuída pelo termo cultura organizacional/empresarial a um único tipo de instituição do mundo moderno - a empresa ou a organização prestadora de serviço - deixando à margem inúmeras outras formas institucionais que lidam, igualmente, com os dilemas da administração e do contato intercultural.

13. Para se ter uma idéia mais clara do peso da iniciativa privada na colonização norte-americana, é interessante saber que, por exemplo, a *Northwest Railroad* era uma companhia de estrada de ferro de propriedade de James Hill. Posteriormente, Donald A. Smith associou-se a Hill e criaram juntos a *Canadian Pacific* e a *Great Northern Railroad*. Com George Stephen, os dois empresários compraram a falida *St. Paul & Pacific Railroad* (também uma companhia privada) chamando-a de *Great Northern Railroad*. A *Great Northern*, a *Northern Pacific* e a *Union Pacific* foram as responsáveis pelo acesso ao interior do país até as montanhas rochosas e pelo fantástico desenvolvimento que se seguiu, no estado de Oregon, Idaho, Washington, Texas etc. Para uma descrição mais detalhada do processo de colonização dos Estados Unidos e do papel que o empreendimento privado desempenhou nele ver: MORISON, Samuel Eliot, *The Oxford History of the American People*. New York: Oxford University Press, 1965.

14. Para o significado da liberdade na sociedade ocidental moderna, ver: DUMONT, L. *Homo hierarchicus*. Paris: Tell, 1969; e, do mesmo autor, *O individualismo*, Rio de Janeiro: Rocco, 1985, p. 123-141. Para a importância da liberdade enquanto um valor na sociedade norte-americana, ver: TOCQUEVILLE, A. *Democracy in America*. New York: Alfred Knopf, 1945. Para o peso e o significado da liberdade no Brasil ver: BARBOSA, L. *O Jeltinho Brasileiro ou a Arte de Ser Mais Igual que os Outros*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

15. Para uma comparação do significado da idéia de desempenho entre Brasil e Estados Unidos ver de BARBOSA, L. *Avaliação ou Justificativa de desempenho? Uma perspectiva comparativa*. Rio de Janeiro, 1992. *Paper de circulação restrita*.

16. Ao se falar sobre ética do trabalho, é impossível não citar o clássico de Max Weber, *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Pioneira, 1967. Esse trabalho se torna mais interessante para os nossos propósitos quando comparamos a descrição da ética protestante e capitalista com a feita por TOCQUEVILLE, Alex de, Op. cit., para os Estados Unidos; e com a de KOWARICK, Lúcio, para o Brasil, em *Trabalho e Vadiagem*. São Paulo: Brasiliense, 1987; e MATOS, Claudia, *Acertei no Milhar*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

17. Para a idéia e sentido de missão dos norte-americanos, ver REAGAN, Ronald, Closing Statement, *The New York Times*, 22 de setembro de 1980, B 7, do qual reproduzo o seguinte trecho: "esta terra foi colocada aqui por algum plano divino. Foi colocada aqui para ser encontrada por um tipo especial de povo, uma nova raça de humanos chamados americanos (...) [destinados] a começar o mundo de novo (...) [e a] construir uma terra aqui, que será para toda a espécie humana uma cidade brilhante sobre uma colina." Apud: BERKOVITCH, Sacvan, A retórica como autoridade. In: SACHS, Viola. *Brasil e Estados Unidos. Religião e Identidade Nacional*. Rio de Janeiro: Graal, 1988.

18. Para uma discussão sobre as origens religiosas ou não dos valores norte-americanos, ver: ELLIOT, E., Religião, identidade e expressão na cultura americana: motivo e significado. In: SACHS, Viola. Op. cit. E, ainda, BROGAN, D. W. *The American Character*. Nova York, 1956; ARIELLI, Y. *Individualism and nationalism in American ideology*. MA: Cambridge, 1964; BELLAH, R. *The Broken convent. Civil religion in Time of Trial*. New York: The Seabury Press, 1975 e BERKOVITCH, S. *The American Jeremiad*. Wisconsin: Madison, 1978.

19. Ver KOWARICK, L. Op. cit.

tados Unidos o empreendimento privado tomou a frente de todo esse processo de interiorização forjados no seio da sociedade nascente, como bem mostram as grandes estradas de ferro, frutos de empreendimentos particulares, que cortam o território norte-americano de leste a oeste, propiciando a sua integração.¹³

Portanto, nos Estados Unidos, sociedade e empresa privada cresceram juntos. Esta última talvez seja a instituição que melhor sintetiza os princípios ideológicos centrais da cultura norte-americana. A empresa privada é, do ponto de vista ideológico, a expressão concreta e substantiva da idéia de livre iniciativa, de liberdade econômica e do direito individual de produzir.¹⁴ Ela é percebida como a raiz do desenvolvimento econômico e a seara privilegiada para a expressão da autonomia e do desempenho individual; a medida pela qual, num universo individualista, igualitário e moderno um indivíduo pode ser, legitimamente, diferenciado de outro.¹⁵ A essa representação simbólica da empresa junta-se uma ética do trabalho que vê nos bens materiais e no lucro a recompensa legítima pelo trabalho árduo, o instrumento pelo qual todos podem realizar o *sonho americano*. O sonho de uma terra onde o indivíduo vale e ascende socialmente pelo que faz e não pelo seu nascimento e posição social; uma terra de liberdade, autonomia, igualdade, justiça, progresso e oportunidades ilimitadas para todos.¹⁶ Se a origem desses valores é religiosa, como querem alguns, ou procedem da racionalidade do *Iluminismo*, como advogam outros, o fato é que os Estados Unidos, a partir deles, desenvolveram um sentimento de predestinação, que deriva em outro mais forte ainda: o de terem como missão ordenar o mundo. Neste contexto a imagem da terra da livre-iniciativa e das oportunidades ilimitadas desempenham um papel fundamental.^{17 18}

No interior deste universo simbólico, a empresa fornece, sintomaticamente, não apenas trabalho e emprego, mas também elementos para a construção de identidades sociais e da própria identidade nacional norte-americana. Não é por acaso que a empresa é privilegiada em termos conceituais para se falar de cultura e de administração nos Estados Unidos. Conse-

qüentemente, o conceito de cultura organizacional/empresarial neste país expressa uma dimensão sociológica estrutural, que necessariamente não é verdadeira para outras sociedades como, por exemplo, a brasileira.

Entre nós, apenas recentemente, de meados deste século em diante, é que a empresa passa a ser parte integrante do nosso processo de formação histórica e econômica, uma vez que toda a colonização, conquista e integração nacional ocorreram sob a égide do Estado, tendo o empreendimento e a iniciativa particulares estado praticamente ausentes desse movimento de construção nacional. Ao contrário da sociedade anglo-saxã, nas sociedades ibéri-

Há uma grande confusão entre identidade e cultura. O fato de as empresas, no Brasil ou em qualquer outro lugar, perceberem-se diferentes não implica na existência de uma cultura diferente. A identidade é o conjunto de elementos que, numa determinada circunstância e momento histórico, um determinado grupo escolhe para se auto-definir ou representar.

cas a ética prevalecente em relação ao trabalho, principalmente o manual, desestimulava, até bem pouco tempo, qualquer iniciativa individual, já que o trabalho não só não dignificava o homem como este não se definia pelas suas atividades de trabalho e sim pela rede de suas relações sociais. Segundo esse sistema de valores o lucro não era percebido como a recompensa devida ao trabalho árduo, mas a apropriação de algo (o tempo) que não pertencia ao homem e sim a Deus. Neste, o trabalho não era inferior porque era feito por escravos, mas era realizado por escravos porque era inferior.¹⁹

Contrariamente aos Estados Unidos, a ausência da iniciativa individual foi tão marcante entre nós que o Barão de Mauá teve um tratamento especial por parte da nossa historiografia, justamente por ter sido um homem empreendedor, talvez o único, no panorama econômico do século XIX. Embora hoje suas realizações sejam valorizadas, não era esse o sentimento que a sociedade brasileira nutria a seu respeito na época. Aliás sua vida e suas relações com a sociedade e com os políticos brasileiros do século XIX são ilustrativas da ética ibérica em relação ao lucro e ao trabalho como descrevemos acima. Apesar do grande número de novidades que introduziu no país, o Barão de Mauá era um personagem hostilizado na razão direta de seus lucros e embora todos gostassem dos confortos introduzidos no país por ele, tinham sérias dúvidas acerca das intenções que os acompanhavam. Mauá não fazia trens, navios ou implantava a iluminação a gás por prazer ou generosidade, mas porque esses empreendimentos geravam lucros. Todavia, para a época e sua ética, tal comportamento revelava o grave desvio de caráter de colocar os interesses materiais acima do bem comum. Em outra ocasião, o próprio barão resumiu o problema: *"desgraçadamente entre nós entende-se que empresários devem perder para que o negócio seja bom para o Estado, quando é justamente o contrário"*.

Caldeira, em seu livro sobre Mauá,²⁰ registra que o ano de 1865 foi particularmente preocupante para o Barão, justamente pelos grandes lucros que ele tinha obtido pois, caso a notícia viesse a público, mais suspeitas seriam levantadas acerca de suas intenções, idoneidade e caráter. Para a moral brasileira da época, uma fortuna permanentemente alimentada por ganhos crescentes era a prova concreta de que seu proprietário estaria fazendo alguma coisa muito errada eticamente. Tal riqueza e sucesso não eram vistos como sinal de bom serviço ao progresso do país.

Mauá foi, em sua época, um dos homens mais ricos e poderosos do mundo. Sua fama era maior em Londres e em Paris do que no Brasil. Seu poder no Prata causava inveja aos diplomatas e políticos brasileiros que, a despeito de suas tentativas em utilizar de sua influência para auxiliá-los e aos negócios brasileiros na região, só fazia

aumentar a hostilidade que lhes devotavam.²¹ Ora, uma sociedade que concebe lucro, empreendimento individual e visão empresarial como indicadores de desvios de caráter bem como de ameaça ao bem comum não associa à instituição empresa o mesmo conjunto de valores que outra que vê nessas categorias sentidos simétricos inversos.

Quando a empresa moderna surge no cenário brasileiro, com o processo de industrialização, já no século XX, ela aparece novamente por iniciativa do Estado. A empresa privada, enquanto expressão de valores a nortear o nosso comportamento econômico, continua, em parte, a reboque desse processo. Portanto, sua trajetória não se encontra entranhada simbolicamente no nosso fazer social. Segue-se que o sentido que ela possui para nós refletirá justamente essa sua dimensão histórica e significacional. Enquanto instituição no Brasil a empresa está longe de ser uma equivalente estrutural dos valores que vem simbolizar nos Estados Unidos. Entre nós, o seu significado e função econômica são, em inúmeras circunstâncias, eclipsados pelo o que as pessoas denominam de função social. De instituição econômica das sociedades modernas, cujo papel central é o de geradora de empregos e riquezas nos Estados Unidos, a empresa agrega uma responsabilidade social, juntando à avaliação do seu desempenho econômico avaliações de ordem ética e moral. A partir dessa dupla dimensão que lhe é atribuída no Brasil ela passa a um dos principais agentes da arena político-ideológica brasileira, ocupando nesta um dos pólos da explosiva oposição capital/trabalho para muitos grupos paradigmática na explicação da nossa realidade.

Se considerarmos, ainda, que o significado do que é atividade empresarial privada no Brasil não mudou muito do tempo de Mauá para hoje, fica mais evidente ainda as limitações da empresa no Brasil como fonte de identidade. Embora o segmento de empresários exerce um discurso liberal, as representações dos mesmos sobre a própria atividade prática é bem distinta. O investimento privado é concebido e imaginado como uma consequência condicional do investimento estatal. *"Se o governo entrar, se o governo investir, se o gover-*

20. CALDEIRA, Jorge. *Mauá: empresário do império*, São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

21. Em 1867, Mauá era um dos homens mais ricos do mundo. Seu dinheiro era "115 mil contos de ativos, que equivalem a 12 milhões de libras esterlinas ou 60 milhões de dólares. O valor poderia ser comparado aos 43 milhões de libras de ativos, em 1865, da mais sólida instituição financeira do planeta: o banco da Inglaterra, ou à maior herança norte-americana do século passado, os 100 milhões de dólares deixados por Cornelius Vanderbilt, o magnata das estradas de ferro." (p.32). Aliás, foi muito sugestiva a declaração do Presidente do Uruguai, ao visitar o Brasil em junho de 1995, quando declarou ser Mauá mais famoso em seu país do que no Brasil.

no comprar, então faremos isso ou aquilo.”²² Ou seja, ser empresário privado no Brasil, principalmente o de grande porte, não se constitui necessariamente como atividade estritamente individual, caracterizada por uma visão de mundo que comporta pioneirismo, risco e desconhecimento.

Essa visão da *incerteza* não se configura como um privilégio de nossa elite empresarial. Na verdade, é compartilhada por diferentes níveis dos nossos escalões administrativos, principalmente no que concerne ao setor estatal, como denota um estudo intercultural realizado em mais de 40 países por Geert Hofstede, entre empregados de uma empresa multinacional, sobre as relações entre cultura nacional e características administrativas. Neste estudo, o Brasil aparece como um dos países que apresentou um dos índices mais altos de sociedade avessa ao risco. Nossa *cultura administrativa* caracteriza-se por práticas e valores que parecem privilegiar mais um bom relacionamento no trabalho, uma permanência longa em um mesmo emprego, uma preferência por grandes organizações como empregadoras, por uma rígida estrutura hierárquica, por uma visão negativa da competição individual por um apelo constante ao consenso, por um valorização de liderança consultiva e pouca ambição de avanço individual etc. do que por valores, tais como disponibilidade para mudança freqüente de emprego, grande ambição de ascensão e de sucesso individual, alta motivação para desempenho, valorização da competição individual etc.²³

Com esse significado e dimensão histórica, a empresa passa a ter um sentido bastante distinto entre nós, quando comparado a sua similar norte-americana ou mesmo japonesa. Entre nós, ela fornece emprego e trabalho, mas não identidade como ocorre naquelas sociedades. Nasce daí a dificuldade de se criar culturas organizacionais claras e fortemente demarcadas, como a *Ibmistas*, nos Estados Unidos. Mais ainda, a *energização* de empresas, tão em moda em algumas tecnologias administrativas modernas, é ainda mais problemática, na medida em que o espaço simbólico ocupado pelo trabalho e o peso relativo do mesmo e das organizações na vida privada das pessoas é consideravel-

mente menor quando comparamos o Brasil aos Estados Unidos e ao Japão.

No Brasil, os elementos utilizados para a construção de identidades estão ancoradas, predominantemente, em outros grupos sociais, como, por exemplo, a família, os amigos, a rede de relações pessoais. São eles que nos definem e nos posicionam no interior da estrutura social. Trabalho e ocupação podem também desempenhar este papel, mas o fazem vinculados a categorias gerais do tipo professor universitário, antropólogo, advogado, empresário etc. e quase nunca a uma organização. Esta é sempre um segundo marcador social. Já no Japão é justamente o contrário. Sabemos antes a organização onde uma pessoa trabalha e muito depois sua função e atividade. Essa ordem de precedência entre o local de trabalho e o que se faz demonstra a hierarquia que existe entre o grupo e o indivíduo, e a importância do sentimento de pertencimento na sociedade japonesa.²⁴ Este último mantém-se como um valor estruturante das relações sociais ao longo da vida de qualquer japonês, embora o grupo que será o alvo da lealdade se altere. Na infância e juventude a família ou a aldeia são os fundamentais. Desse período em diante, o local de trabalho e o trabalho em si se tornam os mais importantes.²⁵

A partir daí, a empresa e o trabalho são absolutamente prioritários na vida de qualquer homem adulto japonês, englobando o que denominaríamos, entre nós, a vida privada das pessoas. Muitas empresa mantêm condomínios para seus funcionários, que normalmente passam seus períodos de férias excursionando em conjunto pelo país ou pelo exterior, e algumas possuem até mausoléus onde seus membros podem ser enterrados juntos.

Nos Estados Unidos, embora a ética individualista prevalecente impeça o englobamento do indivíduo por qualquer totalidade maior do que ele próprio, a empresa possui outra importância além da mencionada anteriormente, que favorece a construção de identidades organizacionais. A empresa funciona como um indicador do desempenho individual. Pelo tamanho, fama, prestígio e importância da organização em que se trabalha é possível se avaliar o que cada um foi capaz de realizar.

22. A esse respeito, sugeriria a leitura da entrevista das páginas amarelas de *Vêja*, ano 28, n.29, 19 de julho de 1995, com o pesquisador e físico brasileiro Alberto Santoro, sobre as suas tentativas junto ao setor privado com o objetivo de conseguir financiamento para suas pesquisas.

23. Ver HOFSTEDE, G. Op. cit.

24. Para uma compreensão sociológica da sociedade japonesa, ver NAKANE, C. *Japanese society*. Middlesex: Penguin Books, 1973; LEBRA, T.S. *Japanese patterns of behavior*. Honolulu: University of Hawaii Press, 1986; BEASLEY, W.G. *The rise of modern japan*. Tokyo: Charles E. Tuttle, 1990; TAYLOR, J. *Shadows of the rising sun*. Tokyo: Charles Tuttle, 1983; WOLFEN, K.V. *The enigma of japanese power*. New York: Vintage Books, 1990; KOICHI, K. *Politics in modern Japan*. Tokyo: Japan Echo, 1988.

25. Por exemplo, os rituais de admissão de várias empresas japonesas são ilustrativos dessa passagem. Na Fuji, os novos membros são admitidos na empresa numa cerimônia em que falam os diretores da organização; um representante dos pais dos novos funcionários, que agradece a empresa receber seus filhos e declara esperar que os jovens sejam tão leais aos seus novos patrões quanto foram a eles e, finalmente, um representante dos novos funcionários. Mais do que um ritual de admissão, podemos considerar isso um ritual de transferência de lealdades.

Ser gerente ou diretor de uma IBM ou GM é um parâmetro social importante, que permite as pessoas medirem o grau de sucesso profissional, de *achievement* de um determinado indivíduo no interior da sociedade norte-americana.

No Brasil, a empresa, seja esta pública ou privada, funciona muito mais como um indicador de posição social e estabilidade econômica do que qualquer outra coisa. Isso acontece porque, entre nós, estão ausentes, para a maior parte dos segmentos sociais, qualquer ideologia de "meritocracia" e *self-reliance*. As representações sobre os critérios de obtenção de emprego e a respectiva mobilidade vertical no interior deles envolvem outros parâmetros

que a exclusiva capacidade individual. Nesse sentido, o lugar onde trabalho e o que eu faço tem um peso muito menor na indicação do que sou enquanto indivíduo, funcionando muito mais como um marcador da minha inserção enquanto pessoa, no interior da sociedade brasileira.²⁶ Exemplar a esse respeito é o mitológico *emprego no Banco do Brasil* para as camadas médias e a categoria *trabalhador* para as classes trabalhadoras. Como diversos trabalhos indicam, *ser trabalhador* é um elemento importante na identidade desses segmentos; não pelo significado do trabalho em si, mas pelo fato de indicar uma opção moral entre uma *vida honesta* e uma *de bandido* e reafirmar a posição masculina de provedor.²⁷ Não deixa de ser sintomática, também, para os nossos propósitos, a diferenciação jocosa que se faz entre emprego e trabalho no Brasil e a ausência do trabalho na nossa cinematografia, dramaturgia e literatura como um tema central.^{28 29}

Diante dos significados anteriores atribuídos à empresa, à livre iniciativa, ao trabalho etc, na nossa sociedade, parece-me que a relevância do estudo de culturas organizacionais específicas, para o entendimento dos aspectos simbólicos da vida empresarial e administrativa, é muito diferente para o Brasil e para os Estados

Unidos. É devido a isso que vejo com cautela algumas das pesquisas e trabalhos produzidos sobre cultura organizacional no Brasil.

Em quase todos ocorreu uma utilização literal do conceito, como se a empresa tivesse a mesma dimensão estrutural e, por conseguinte, possuísse o mesmo conteúdo sociológico. Pesquisadores passaram a procurar culturas organizacionais nos moldes e esquadros norte-americanos, quando na verdade a sua existência no nosso universo social, no mesmo sentido norte-americano, é no mínimo discutível.³⁰

Para além disso, ocorre, do meu ponto de vista, uma grande confusão entre identidade e cultura. O fato de as empresas, no Brasil ou em qualquer outro lugar, perceberem-se diferentes não implica a existência de uma cultura diferente. A identidade é o conjunto de elementos que, numa determinada circunstância e momento histórico, um determinado grupo escolhe para se auto-definir ou representar. É, digamos, a consciência do meu estilo, da minha tradição *versus* a dos demais e não pode ser confundida com um sistema cultural distinto, que implica definições diferentes para um mesmo sistema de símbolos e significados.

Esse último aspecto nos remete a uma outra questão que me parece, também, problemática, nos trabalhos de cultura organizacional no Brasil. A análise cultural caracteriza-se, basicamente, por um privilégio do nível das representações. E a grande maioria dos trabalhos pouco ou quase nada têm explorado do universo simbólico dos diferentes segmentos que compõem uma empresa. Confundem políticas e procedimentos administrativos dos segmentos executivos com a cultura da empresa. Mais ainda, tomam como representativo da dimensão simbólica da organização os valores que, normalmente, são explicitados pelo grupo dirigente. A relação entre os diferentes segmentos, tanto em

Nos Estados Unidos, portanto, sociedade e empresa privada cresceram juntos. Esta última talvez seja a instituição que melhor sintetiza os princípios ideológicos centrais da cultura norte-americana.

26. Para a distinção entre indivíduo e pessoa e os seus respectivos conteúdos sociológicos, ver: DA MATTA, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis. Para uma Sociologia do Dilema Brasileiro*. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

27. Para a importância do trabalho no processo de construção da identidade das classes trabalhadoras, ver: DIAS DUARTE, L.F. *Da Vida Nervosa*. Rio de Janeiro: Zahar, 1986; ZALUAR, A. *A Máquina e a Revolta*. São Paulo: Brasiliense, 1984.

28. Essa função do trabalho /emprego de indicador de posição social e estabilidade econômica não significa negar, no absoluto, o seu significado de expressão de desempenho individual. Entretanto, essa sua dimensão é restrita aos segmentos mais intelectualizados da população.

29. Ao ministrar cursos sobre cultura administrativa, tentei encontrar filmes ou textos literários brasileiros que ilustrassem ou tomassem o trabalho como tema central. Foi simplesmente impossível encontrar. Por outro lado, foi difícil selecionar o mesmo material no contexto da cinematografia norte-americana, tal a quantidade de material existente. Só a título de sugestão para o leitor: *Fábrica de Loucuras*, *Chuva Negra*, *A Firma e Assédio*.

30. Aliás, acho que, do ponto de vista teórico, o próprio conceito é discutível em si mesmo, na medida em que ele atribui à empresa a capacidade de ser um centro de produção simbólica específica e diferenciada no interior da própria sociedade.

termos de modelo de relações sociais e políticas e das representações que lhes correspondem também não é abordada, ficando-se na dúvida acerca do que as pessoas consideram como cultura da empresa.

Essa importação automática do conceito de cultura organizacional tem levado à reprodução irrefletida de um receituário antropológico do qual constam mitos, heróis, ritos etc. que se procuram e, conseqüentemente, acham-se em todas as empresas. Estórias empresarias são elevadas a categorias de mitos, empresas estatais ficam superlotadas de heróis organizacionais etc., quando uma análise mais cuidadosa do conteúdo social de cada uma dessas categorias, aqui ou lá, não nos levaria necessariamente aos mesmos personagens e conceitos.

Tomemos o caso do herói organizacional norte-americano, analisemos a estrutura do seu personagem e perguntemos: existe um correspondente estrutural, entre nós, desse personagem social? Sim e não. Sim, na medida em que entre nós existem homens que marcaram de forma indelével a época em que viveram e a organização que fundaram. E não, no sentido em que essa marca é, entre nós, menos um modelo para ação, uma inspiração empresarial, uma indicação das realizações daquele indivíduo e funciona mais como ilustrativa da pessoa, da sua dimensão e estatura social e moral. Ou seja, entre nós, as realizações só importam quando legitimamos socialmente o *como* e o *contexto* em que elas foram realizadas.

Esse é justamente o caso de Mauá. Para ser um herói, em sua época, ele deveria fazer tudo o que fez, mas graciosamente, sem lucros, sem interesses e sem qualquer mácula de caráter. Ou seja, deveria ser perfeito. Nós, brasileiros, de modo geral, não esperamos que nossos heróis sejam gente como a gente, seres normais, mas pessoas especialíssimas, que a todo momento devem provar a sua excepcionalidade. Edson Arantes do Nascimento, vulgo Pelé, percebeu isso muito bem, quando declarou que, aqui no Brasil, a todo momento, você tem que provar que é herói. Não é suficiente ter feito uma coisa excepcional uma única vez. É necessário fazer ou ser sempre.

Assis Chateaubriand é outro exemplo paradigmático. Sua biografia, que tanto sucesso fez recentemente, encanta-nos menos pelas realizações do empresário e mais pelos meios pelos quais ele concretizou seus objetivos e pelo seu caráter. Ficamos muito mais fascinados pelo seu personalismo, pelo modelo de relações sociais e políticas do Brasil de sua época, pela Lei Teresoca, pelas suas eleições fraudulentas para senador por estados nos quais nunca apareceu etc., do que pelas suas realizações. O mesmo se aplica ao Sr. Roberto Marinho. Falamos de como ele usa o seu poder de comunicação, de como somos dominados pela Globo, como o país vive a mercê de seus interesses privados e muito pouco sobre a qualidade da televisão brasileira, da sua capacidade técnica etc. Não é que não saibamos disso ou não admiremos isso, mas que o valor dessa dimensão material e empresarial é neutralizado pelo comportamento moral, social e político que se atribui a esses personagens. Não é suficiente fazer, mas é necessário se fazer dentro de determinados parâmetros. Por isso que, no Brasil, *winners* são *losers* e *losers* se tornam *winners*. Nesse contexto, o dono de uma empresa é, do ponto de vista representacional, muito mais um patrão do que um realizador, um modelo para ação. Acrescente-se a isso os valores que associamos às trajetórias sociais verticais. Difícilmente as concebemos como resultado exclusivo dos recursos interiores dos indivíduos. Percebemo-las, via de regra, como o resultado da mobilização do capital de relações sociais e familiares de cada um de nós.

O herói norte-americano, seja ele organizacional, esportivo, político etc., não tem esse significado. E a diferença entre o nosso e o deles nasce justamente das diferenças entre os princípios ideológicos que estruturam as duas sociedades. O Brasil é uma sociedade relacional, ou semi-tradicional, que conjuga uma visão hierárquica e tradicional do mundo com outra igualitária e individualista. Isso significa que para nós as relações sociais têm mais valor do que os indivíduos que a compõem. Os Estados Unidos são, ao contrário de nós, uma sociedade onde predomina uma única ética: a individualista e igualitária. Lá o indivíduo é o sujeito moral e normativo das

instituições; o elemento sobre o qual assenta-se todo o sistema. E, embora todos sejam considerados iguais, cada indivíduo é único e idiossincrático.³¹

Ora, o herói numa sociedade como essa é justamente aquele que consegue deixar sua marca, sua impressão digital no mundo. É aquele que consegue, sozinho, e isso é fundamental, pois o código de conduta desse personagem social é baseado no *self-reliance* que, literalmente, significa contar apenas consigo mesmo, vencer todos os obstáculos com que se depara e, finalmente, impor sua ordem e visão de mundo sobre os demais. O herói individualista é um personagem anônimo; não é um príncipe, um nobre, mas um *regular guy*, gente como a gente, que tem fraquezas, que erra, mas sabe se soerguer. O que se glorifica através dele não é um caráter divino ou especial, mas a vitória das especificidades de cada um, aquela diferença que, num oceano de pessoas iguais, transforma cada indivíduo num ser único e sem similar. O que se glorifica também é o mérito e o desempenho individual, aquele elemento que permite que se estabeleçam hierarquias que não contrariam o princípio do tratamento igualitário perante a lei e a possibilidade aberta para cada um de nós de sermos também heróis. Mas, fundamentalmente, o que se louva é a proeminência do indivíduo sobre o grupo, sobre as relações e os processos sociais. Por isso é que o herói individualista é um modelo para ação, uma inspiração.

Esse perfil heróico se reproduz indefinidamente nos mais diferentes contextos e sob a pele dos mais diversos personagens. Suas características são as mesmas, esteja onde estiver: agindo no interior de uma organização, como Ford ou Iacocca, que reergueram empresas quase falidas; lutando contra índios no Velho Oeste, como John Wayne; debatendo-se, como 007, contra as forças do mal; ou lutando contra as forças da natureza como os heróis de *Inferno na Torre*, *Destino de Poseidon*, *Terremoto*, *Tabarão* e toda a série de cinema catástrofe.

É devido a essas características do herói individualista que o fundador de uma organização é percebido pela sociedade norte-americana como social e ideologicamente importante. A organização é criação individual sua, trazendo a marca da sua iden-

tidade. É a expressão concreta e material de seu desempenho e da vitória da sua ordem e visão de mundo sobre as demais. É mais do que uma simples empresa, é a corporificação de seus ideais e anseios. Por isso que muito antes do advento do próprio conceito de cultura organizacional, muitas firmas norte-americanas já tinha por hábito falarem da sua missão e dos princípios e valores dos seus fundadores.

No Brasil, por outro lado, considerando-se o significado que atribuímos a categoria do herói, fica difícil imaginar que ele possa ter a mesma dimensão sociológica e o mesmo tipo de importância para as culturas de empresas que o seu similar do hemisfério norte. Aliás, apenas recentemente, com a popularização do conceito, é que firmas, em grande parte por iniciativa de seus segmentos gerenciais, passaram a falar desse tema e a sistematizarem suas escalas de valores, missão e objetivos. É devido a ausência de relativizações desse tipo que eu me refiro a uma importação irrefletida do receituário teórico e metodológico dos estudos de cultura organizacional dos Estados Unidos para o Brasil.

Uma outra questão trazida pelo conceito de cultura organizacional é de ordem metodológica. Por enfatizar a cultura de empresas, cada objeto de estudo é tratado como um universo fechado, descolado do contexto social onde se encontra. Nenhuma empresa ou cultura organizacional é entendida, descrita ou relacionada à cultura norte-americana. Cada empresa é percebida como um universo singular, auto contido, gerando suas próprias manifestações culturais particulares. Cada organização seria única em relação a todas as demais. E isso é justamente o ponto central. Paradigma da ideologia individualista, igualitária e moderna, a sociedade norte-americana equaciona cada organização a um indivíduo e a trata metodologicamente como seu similar. E o interessante reside justamente aí, em conhecer as particularidades idiossincráticas de cada uma, como se conhece e valoriza a de indivíduos particulares. Cada cultura organizacional é um caso único, um exemplo de como uma determinada situação foi enfrentada, sem que qualquer teorização se siga a partir daí.

No meu ponto de vista, as possibilidades da interdisciplinaridade entre antropo-

31. Sobre a moderna concepção de indivíduo ver de DUMONT, L. The Modern Conception of the Individual. Notes on its genesis and that of concomitant institutions. *Contributions to Indian Sociology*, t. VIII, 1965, p.13-61; sobre a questão do individualismo no Brasil, ver: DA MATTA, R. *A Casa e a Rua*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

Se hoje os administradores estão interessados nas produções simbólicas internas das empresas e nos universos sociais que as circundam, isso se deve, estritamente, aos resultados que julgam advir da elaboração de uma teoria que melhor explique o comportamento empresarial.

logia e administração sinalizam para muito mais; como para a superação da síndrome "do caso". O esforço deve ser no sentido de se retirar generalizações a partir dos exemplos especiais, de se aprofundar nos detalhes de maneira que eles possam nos revelar algo além de si mesmos.

Esta ênfase analítica no universo interno da empresa cria, uma falsa questão teórica debatida quase a exaustão: a cultura organizacional é alguma coisa que a empresa tem, uma variável interna ou é parte de um ambiente cultural mais amplo onde se insere a organização, uma variável externa?

No primeiro caso, as organizações, além de produzirem bens e serviços, criam produtos culturais como lendas, ritos, símbolos, mitos, heróis, pressupostos básicos de valores que são transmitidos as novas gerações à medida que se mostraram válidos.³² A cultura, neste caso, é um produto das relações entre os indivíduos nas organizações. No segundo, a cultura é trazida para dentro das organizações pelos seus membros. Nessa última perspectiva não existiriam culturas organizacionais, apenas culturas nacionais.³³

É evidente que nenhuma empresa, ou qualquer outro tipo de instituição ou mesmo de ação, encontra-se boiando num vácuo. Embora a administração seja uma tarefa objetiva, é culturalmente condiciona-

da. Está sujeita aos valores, princípios e tradições de uma determinada sociedade que são atualizados, também, em suas práticas e políticas administrativas. Portanto, qualquer produção específica de uma empresa se dá a partir do contexto significacional onde ela se encontra. E todas as suas produções internas, por mais específicas que sejam, estão permanentemente relacionadas a este contexto que envolve os limites da organização. Nenhum significado se estabelece no absoluto, mas sempre a partir das relações internas do sistema a que pertence.

A melhor forma de ver o problema da natureza da cultura organizacional é considerar a cultura como um elemento bem menos substantivo. Cultura não é algo que se produz no interior de uma empresa ou se carrega para dentro dela. É um sistema de símbolos e significados de domínio público, no contexto do qual as tarefas e práticas administrativas podem ser descritas de forma inteligível para as pessoas que delas participam ou não. Do ponto de vista mais pragmático pode ser entendida como regras de interpretação da realidade, que necessariamente não são interpretadas univocamente por todos, de forma a permanentemente estarem associados seja a homogeneidade ou ao consenso. Essas regras podem e são reinterpretadas, negociadas e modificadas a partir da relação entre a estrutura e o acontecimento, entre a história e a sincronia.³⁴

Essa substantivação do conceito de cultura, por parte da teoria de administração, precisa ser entendida no contexto da lógica diferenciada que instrue as duas disciplinas: a antropologia e a administração. Se hoje os administradores estão interessados nas produções simbólicas internas das empresas e nos universos sociais que as circundam, isso se deve, estritamente, aos resultados que julgam advir da elaboração de uma teoria que melhor explique o comportamento empresarial. Ou seja, o que está no cerne dessa mudança de interesses da administração de uma dimensão mais factual e objetiva da realidade para outra mais expressiva e simbólica é a busca dos seus tradicionais objetivos. Se a prática administrativa tem demonstrado que determinados conceitos e valores não são de aplicabilidade universal, que a determi-

32. Essa é a clássica definição de cultura organizacional dada por Edgard Schein, em seu livro *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey Bess, 1985) e a mais citada no Brasil. Literalmente: (culture is) a pattern of basic assumptions - invented, discovered or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration - that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems." (p.9).

33. Essa perspectiva é a desenvolvida por HOFESTEDE, G. Op. cit.

34. Para um conceito interpretativo de cultura, ver: GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

nados processos sociais não correspondem os mesmos resultados, que a nacionalidade dos gerentes é um dos fatores mais importantes nas suas escolhas e decisões administrativas, como não levar em conta esses fatores? Mais ainda, como tratar a cultura de forma que ela possa se tornar uma variável controlável no interior dos modelos administrativos?

O conceito de cultura organizacional surge e populariza-se justamente pela possibilidade que oferece à instrumentalização dessa dimensão até então intangível. É fundamental dimensionar, de forma mais objetiva, as relações entre os aspectos objetivos e representacionais da administração, e esperar que esse novo paradigma produza novos e melhores instrumentos de intervenção e compreensão da realidade. Em suma, que se extraia a legitimidade de sua existência teórica das suas possibilidades prático-instrumentais.

Esse sentido instrumental esperado do conceito de cultura, pode ser claramente percebido no tratamento dado ao tema. Existe a preocupação constante em se construir tipologias caracterizadas substantivamente, do tipo culturas fortes e fracas, culturas boas e más etc. Ou em se desenvolver metodologias de mudança cultural, onde previamente as etapas a serem percorridas já estejam delimitadas. A questão da mudança cultural é, sem dúvida alguma, a dimensão onde essa perspectiva empiricista e instrumental de cultura se expressa com mais força. Como mudar uma cultura é a grande questão para todos. Os termos manejar, controlar, alterar e direcionar, freqüentes no vocabulário sobre mudança e nos títulos dos livros sobre o assunto, transmitem a preocupação com o desenvolvimento de uma tecnologia de intervenção da realidade que seja realmente efetiva.

Esse sentido substantivo e pragmático que os administradores esperam poder derivar dos estudos de cultura organizacional me parecem problemáticos nesta tentativa interdisciplinar. Em termos instrumentais e de intervenção pontual na realidade, a antropologia tem bem pouco a oferecer. Embora o conceito de cultura seja central a essa disciplina há mais de cem anos, o sentido que a antropologia tradicionalmente lhe tem atribuído é bem mais

compreensivo e interpretativo do que instrumental e intervencionista. Até o momento, o conhecimento que a antropologia possui acerca dos processos culturais, da produção e circulação simbólica, da mudança e das relações entre diferentes sistemas está longe de permitir a produção de tecnologias que permitam intervenções, manejos e mudanças de forma tão controlada e orientada a corresponder às expectativas pragmáticas dos administradores em geral.

Reconhecendo-se esses limites do conceito de cultura e a lógica pragmática que orienta os administradores, a questão que se coloca é: qual será a durabilidade do interesse acerca do conceito de cultura e sua utilização na administração? Será que passada a moda, o conceito de cultura deixará raízes na administração?

Por fim, porém não menos importante do que todo o resto nessa nossa crítica conceitual, o termo cultura organizacional ou de empresa não explicita o que é absolutamente fundamental e mais profícuo nessa recente ligação entre antropologia e administração. O que deve estar na raiz dessa interdisciplinaridade não é a forma de administrar a empresa ou quaisquer outras instituições administrativas, mas a própria administração. E com isso quero dizer:

- a. a lógica intrínseca subjacente à idéia do que é administrar para vários tipos de instituições de diferentes universos sociais;
- b. os valores e pressupostos subjacentes às diversas teorias de administração;
- c. a forma como eles se relacionam aos valores e pressupostos que estruturam as sociedades onde essas teorias vão ser aplicadas.

Se, por um lado, a antropologia não pode estabelecer relações causais entre determinadas formas e conteúdos culturais e determinadas teorias, práticas e políticas administrativas, por outro, não é difícil demonstrar que estas últimas não são implementadas no vazio. E, por mais envoltas que estejam na linguagem tranquilizadora dos números, é possível se identificar os valores que estão expressando e priorizando. Valores estes que, por vezes, es-

tão em claro conflito com aqueles privilegiados pela sociedade onde estão sendo empregadas.

Em resumo, a grande maioria das teorias, práticas e políticas administrativas, foi produzida em determinados contextos culturais, que enfatizam alguns valores fundamentais a esses ambientes, mas que podem receber pesos e significados diferentes em diferentes casos. Portanto, quando utilizados podem não se atualizarem de acordo com os parâmetros previstos, suscitando leituras diferenciadas, adaptações, mudanças e jeitinhos.

Devido ao exposto ao longo deste trabalho, acreditamos, conseqüentemente, que a forma mais produtiva de se conceber essa interdisciplinaridade é investindo nos aspectos mencionados anteriormente. É nessa esfera que reside o sentido mais pragmático que a administração pode obter do seu interesse pela cultura, bem como onde a antropologia pode contribuir melhor com a sua capacidade interpretativa, articulando paradigmas sociais com situações particulares e microscópicas.

Essa crítica à postura teórica de enfatizar o universo interno da empresa não significa invalidar o estudo de organizações específicas. Significa sim, entender o significado sociológico da empresa no Brasil e as suas relações com um contexto mais amplo, em permanente relação com ele. A empresa moderna não é uma instituição total, no sentido utilizado por Goffman que supre todas as necessidades de seus membros.³⁵ Estes estão diariamente atravessando os muros que os separam do universo social onde a empresa se encontra, atribuindo novas leituras a velhos símbolos, criando novos e abandonando outros.

O conceito de cultura administrativa

Acredito, justamente pelos motivos indicados anteriormente, que o termo cultura administrativa é mais apropriado do que

cultura organizacional para dar conta da dimensão simbólica da vida empresarial e administrativa. Primeiro, o conceito não se restringe a um único tipo de instituição do mundo moderno que tem a tarefa de administrar. Nem enfatiza, dentro do universo analítico que ele privilegia, uma só modalidade de empreendimento empresarial, como as grandes empresas ou organizações.

Segundo, ele não traz as marcas evidentes do campo intelectual que o gestou, contemplando de maneira mais sociológica a tarefa de gerir recursos humanos e materiais, colocando o foco teórico na dimensão simbólica da tarefa de administrar ao invés de nas instituições que o fazem. Isso possibilita que as categorias relevantes para cada universo social sejam atribuídas por ele mesmo, diminuindo a possibilidade de utilização de categorias, metodologias e problemáticas teóricas de forma pouca reflexiva.

Terceiro, o conceito de cultura administrativa assinala, com mais clareza, a importância da relação dos diferentes tipos de instituições que administram e da própria administração com o universo social no qual se acham inseridas. Ao mesmo tempo, permite relacioná-las com os pressupostos valorativos subjacentes às diferentes teorias de administração moderna, possibilitando um maior entendimento dos possíveis impasses e inadequações quando das suas utilizações.

Essa dimensão sociológica do conceito de cultura administrativa é que me parece ser sua grande vantagem comparativa, na medida em que ele nos permite relativizar as diferentes instituições, teorias, práticas e políticas administrativas de cada universo social que podem representar contribuições expressivas para a tarefa de gerir recursos humanos e materiais, embora não sejam tradicionalmente associados a ela. Por exemplo, o carnaval brasileiro apresenta uma fantástica organização e criatividade, tanto em termos de recursos

Entender sociologicamente uma sociedade é saber como ela está ordenada em termos de valores e instituições e o respectivo peso e significado que cada uma possui no contexto de seu universo cultural.

35. O conceito de instituição total foi sistematizado por GOFFMAN, E. em, *Manicômios, prisões e conventos*. São Paulo: Perspectiva, 1987, e diz: "Uma disposição básica da sociedade moderna é que o indivíduo tende a dormir, brincar e trabalhar em diferentes lugares, com diferentes co-participantes, sob diferentes autoridades e sem um plano racional geral. O aspecto central das instituições totais pode ser descrito como a ruptura das barreiras que comumente separa essas três esferas da vida..." (p.17-8).

como de utilização de materiais, que contrasta vivamente com outros aspectos da nossa vida administrativa. Seria o caso de perguntar o que existe na gestão carnavalesca dos recursos humanos e materiais que o faz parecer como um dos mais bem sucedidos empreendimentos brasileiros.

Poderíamos, então, definir cultura administrativa como o conjunto de lógicas e valores contextualizados de forma recorrente na maneira de administrar de diferentes sociedades. Esses valores não são necessariamente intrínsecos à tarefa de gerir recursos humanos e materiais. São as mesmas regras de interpretação da realidade que instruem a vida social como um todo, apenas hierarquizadas e relacionadas, em alguns casos, de maneira distinta ou não, no interior das instituições encarregadas de gerir. As particularidades significacionais que esses sistemas de valores assumem no universo das empresas, organizações prestadoras de serviço, sindicatos, fundações beneméritas etc. podem ser apreendidas, tendo como contraponto a compreensão sociológica da sociedade envolvente.

Entender sociologicamente uma sociedade é saber como ela está ordenada em termos de valores e instituições e o respectivo peso e o significado que cada uma possui no contexto daquele universo social. Morfologicamente, a grande parte das sociedades modernas está organizada em torno das mesmas instituições (família, estado, partido político, sistema econômico e judiciário autônomos etc.). Embora semelhantes neste aspecto, essas sociedades são bastante distintas na sua operação prática e no significado que atribuem a muitas categorias sociais tidas como comuns. É justamente neste nível que a análise de cunho mais sociológico faz toda a diferença, ao procurar conhecer o conteúdo específico que uma mesma categoria social ou valor recebe nas várias sociedades nas quais é utilizada e como se relaciona com os demais. Por exemplo, as categorias pública e privada possuem para nós o mesmo sentido que para os norte-americanos? Se não, o que elas significam para nós, e como esses significados que lhes atribuímos se relacionam com as formas de gestão dos recursos privados e públicos no Brasil? Quais são os princípios fundamentais que lançamos mão quando nos envolvemos com ta-

refas que classificamos como administrativas? A ética do trabalho é a mesma na empresa pública e na empresa privada? O que significam qualidade, desempenho e produtividade no âmbito das empresas públicas e privadas brasileiras? É possível se falar em uma cultura administrativa brasileira que pudesse ser singularizada através da identificação de princípios estruturais que se fariam presentes tanto na empresa pública como na empresa privada? Como os pressupostos valorativos subjacentes às teorias de administração moderna se relacionam com a prática de gestão brasileira, que parece, em muitos casos, estar em franco desacordo com o preconizado por essas teorias?

Se as questões acima parecem por demais vagas e distantes para os problemas concretos da administração do cotidiano, consideremos, a título de um exercício prático, os princípios ou valores que regem, de um modo geral, os programas de qualidade e comparemo-los com o que já conhecemos sobre administração no Brasil.³⁶ Como podemos implementar um programa que valoriza uma concepção de tempo de longo prazo numa sociedade que privilegia o curto prazo e cujos *heróis organizacionais* são os chamados *apagadores de incêndio*? Como podemos conciliar a noção de co-reponsabilidade de todos pelos produtos com uma ótica individualista que enfatiza responsabilidade individual pelos resultados? Como podemos contornar a falta de tradição de trabalho em grupo e a expectativa de avaliação de desempenho individual com a proposta do programa de trabalhos em equipe e avaliação por grupos? Como compatibilizo uma gestão baseada em fatos com a nossa ausência de tradição de estatísticas confiáveis?³⁷ Em suma, o que requerem, em termos de valores, os programas de qualidade e em que medida a lógica social e a hierarquia de valores brasileira ajuda ou dificulta a implementação dos mesmos?

É no interior desta perspectiva teórico-metodológica que se insere a minha proposta de cultura administrativa, que não toma a empresa como sua unidade básica de análise, mas sim a própria idéia de administrar, no contexto significacional das diferentes sociedades nas quais é empregado. □

36. Sobre qualidade, ver: CARR, D. e LITTMAN, I. *Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992; DEMING, W. *Qualidade: a revolução na administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990; JURAN, J. *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produto e serviços*. São Paulo: Ploneira, 1992; CROSBY, P. *Qualidade é investimento*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988.

37. Ver: FERRO, J.R. *Cultura administrativa brasileira e qualidade*. São Paulo: FGV, 1994. circulação restrita