

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS – RJ

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**OS IMPACTOS DA INTERAÇÃO  
DINÂMICA ENTRE A PERCEPÇÃO DA  
REALIDADE E A AÇÃO HUMANA NA  
IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA  
ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA  
PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DE  
CULTURA ORGANIZACIONAL**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA  
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E  
DE EMPRESAS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU  
DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**GUSTAVO COSTA DE SOUZA**

Rio de Janeiro / 2005

Aos meus pais Gil Vicente de Souza e Sonia L. Costa de Souza pelo absoluto incentivo e pelas injeções de ânimo em todos os obstáculos que enfrentei.

Em memória da minha querida madrinha Suenir Margarida de Souza Antello.

## **Agradecimentos**

Primeiramente, por tudo o que já me foi dedicado, agradeço aos meus pais, a quem mais uma vez procuro retribuir, agora com este primeiro passo na academia;

Aos meus familiares que de perto e de longe estavam comigo neste desafio;

Aos amigos mais próximos, que me acompanharam nesta luta solitária de altos e baixos, com momentos de euforia e de angústia – às vezes simultaneamente – pelo apoio, palavras de força e incentivo e por acreditarem que meu esforço se concretizaria;

À Associação Escola Superior de Propaganda e Marketing, por ter me patrocinado nesta importante empreitada da minha carreira;

Aos amigos que fiz neste percurso e que junto comigo lutaram solitariamente para superar mais um importante obstáculo que a vida nos coloca – ou melhor, que procuramos nesta vida;

Aos professores da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – EBAPE/FGV, por terem ampliado (e muito!) minha compreensão sobre o mundo e por terem descortinado uma nova e fascinante esfera da administração, que trata das coisas públicas da sociedade em geral;

À minha orientadora, professora Deborah Moraes Zouain pela importante ajuda que veio na hora certa;

Aos professores que compuseram a banca avaliadora, Carmen Pires Migueles e Marcelo Milano Falcão Vieira, que, cada um com sua expertise, me sugeriram as próximas trilhas a me embrenhar neste tema que tanto me instiga conhecer;

Aos meus alunos que me ajudam a refletir sobre as questões da administração e da teoria organizacional a cada aula;

Aqueles que se interessam por este tema e que porventura venham a ler este trabalho, meus agradecimentos antecipados.

“Vemos as marionetes dançando no palco minúsculo, movendo-se de um lado para outro levadas pelos cordões, seguindo as marcações de seus pequeninos papéis. Aprendemos a compreender a lógica desse teatro e nos encontramos nele. Localizamo-nos na sociedade e assim reconhecemos nossa própria posição, determinada por fios sutis. Por um momento vemo-nos realmente como fantoches. De repente, porém, percebemos uma diferença decisiva entre o teatro de bonecos e nosso próprio drama. Ao contrário dos bonecos, temos a possibilidade de interromper nossos movimentos, olhando para o alto e divisando o mecanismo que nos moveu. Este ato constitui o primeiro passo para a liberdade” (BERGER, 1986, p. 193).

## **Resumo**

Este estudo explora o tema da Cultura Organizacional por uma via não muito convencional das Teorias da Organização. Buscando bases sólidas na antropologia e na sociologia com Geertz, Bourdieu, Guerreiro Ramos, Hofstede, Peter Berger, dentre outros admiráveis pensadores, foge do lugar comum estabelecido na década de 70 e mimeticamente repetido desde então por aqueles que se dispõem a estudar as culturas das organizações. Ao invés de entender a cultura como uma variável da realidade, a trata como uma forma de acessá-la. Ao invés de fim, a trata como meio. Com um poderoso instrumento de diagnóstico baseado nos métodos provenientes da semiologia e da análise de discursos estudamos o caso de uma grande empresa brasileira que enfrenta problemas na implementação do seu programa de excelência em segurança, meio ambiente e saúde (SMS). A partir da identificação da cultura organizacional como o elemento que obstaculiza a implementação plena deste programa, desenvolvemos considerações a respeito dos fatores culturais que limitam a sua implementação e que precisam ser trabalhados pelos indivíduos que compartilham desta cultura, caso queiram efetivamente implementá-lo. Dimensões da cultura nacional como distância de poder, legalismo, formalismo, postura de espectador, dentre outras, são explicitadas a partir da análise que fizemos e sugestões de como o gestor deve lidar com estas características no dia-a-dia de suas atividades são apresentados.

## **Abstract**

This study exploits the Organizational Culture theme by a not very conventional way of the Theories of the Organization. Seeking solid bases in the anthropology and in the sociology with Geertz, Bourdieu, Guerreiro Ramos, Hofstede, Peter Berger, among others admirable thinkers, escapes from the common place established in the decade of 70 and mimetically repeated since then, by those who are arranged to study the cultures of the organizations. Instead of understand the culture as a variable of the reality, it treats like a form of access it. Instead of the purpose, it treats like a way. With a powerful instrument of diagnosis based on methods originated from the semiology and from the analysis of discourses, we study the case of a big Brazilian company that faces problems in the implementation of his program of excellence in security, environment and health. From the identification of the Organizational Culture as the element that hinders the full implementation of this program, we develop considerations as to the cultural factors that limit its implementation and that are going to be worked by the individuals that share this culture, in case of wanting effectively its implementation. Dimensions of the national culture as distance of power, legalism, formalism, posture of spectator, among others, are well-defined from the analysis we did and suggestions of how the manager should deal with these characteristics in the everyday life of its activities are presented.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

---

### Lista de quadros

Quadro 1.1 – Acidentes de trabalho na ACME .....	14
Quadro 2.1 – Períodos distintos na história do conceito de cultura organizacional segundo .....	32
Quadro 2.2 – Elementos do fato administrativo segundo Guerreiro Ramos .....	38
Quadro 4.1 – Valores culturais em 1992 e objetivos de valores a serem implementados .....	118
Quadro 4.2 – Análise feita pelos supervisores sobre a primeira ocorrência .....	126
Quadro 4.3 – Análise feita pelos supervisores sobre a segunda ocorrência .....	128
Quadro 4.4 – Análise feita pelos supervisores sobre a terceira ocorrência .....	130
Quadro 4.5 – Alteração paradigmática da análise das causas apresentadas na visão do consultor americano e na do empregado brasileiro .....	131

### Lista de figuras

Figura 1.1 – Cultura de excelência em SMS na visão institucional da ACME .....	20
Figura 1.2 – Desenvolvimento da cultura da empresa segundo Covey .....	23
Figura 2.1 – Níveis de cultura e sua interação .....	46
Figura 2.2 – Composto sistêmico dos espaços culturais .....	67
Figura 2.3 – Traços culturais de integração dos subsistemas .....	68
Figura 2.4 – Sistema de ação cultural brasileiro .....	69
Figura 2.5 – Peso dos valores em contraste com as práticas nos níveis nacional, profissional e organizacional .....	73
Figura 3.1 – Eixos sintagmático e paradigmático .....	104
Figura 4.1 – <i>Briefing</i> de segurança .....	121

### Lista de tabelas

Tabela 1.1 – Teoria da formação da consciência de Piaget .....	23
Tabela 1.2 – Estágios da cultura organizacional e suas características .....	25
Tabela 4.1 – Análise semiológica das causas apresentadas pelo primeiro grupo de supervisores .....	127
Tabela 4.2 – Análise semiológica das causas apresentadas pelo segundo grupo de supervisores .....	129

# SUMÁRIO

---

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	16
1.2.1 Objetivos intermediários .....	16
1.3 QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS .....	16
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	17
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	18
1.6 O PROBLEMA SOB A ÓTICA DO GERENTE GERAL DA UNIPROD .....	19
 <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO: O ESTUDO DA CULTURA NA TEORIA ORGANIZACIONAL .....</b>	 <b>27</b>
2.1 O CONTEXTO E A CONTINGÊNCIA DA BUSCA PELO ENTENDIMENTO DA CULTURA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	27
2.1.1 O entendimento predominante difundido nos estudos sobre Cultura Organizacional.....	31
2.1.2 O campo teórico da administração de recursos humanos na teoria organizacional .....	36
2.1.3 Guerreiro Ramos: Fato administrativo .....	37
2.1.4 Sobre a importação de metodologias e teorias administrativas .....	40
2.2 A INTERPRETAÇÃO DAS INTERPRETAÇÕES DA CULTURA.....	42
2.2.1 Schein: pressupostos básicos compartilhados inconscientemente .....	43
2.1.1.1. Cultura e liderança: cara e coroa .....	48
2.1.1.2. Schein: limites teóricos .....	49
2.2.2 Hofstede: programações mentais coletivas .....	56
2.2.2.1 Distância de poder .....	60
2.2.2.2 Aversão à incerteza.....	62
2.2.2.3 Individualismo Vs. coletivismo .....	63
2.2.2.4 Masculinidade Vs. feminilidade .....	65
2.2.2.5 Orientação de longo prazo Vs. de curto prazo.....	66
2.2.2.6 Barros & Prates: Sistema de ação cultural .....	67
2.2.2.7 Hofstede: (de)limitações teóricas.....	71
2.2.3 Bourdieu: Habitus .....	74
2.2.4 Geertz: Teias de significado.....	81
2.3 DE VOLTA AO PROBLEMA DA UNIPROD .....	84



<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>88</b>
3.1	QUESTÕES DO ESTUDO.....	88
3.2	RECORTE EPISTEMOLÓGICO .....	89
3.3	UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA DE CAMPO .....	92
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS: TIPOS E FONTES DE DADOS.....	93
3.5	MODELOS ANALÍTICOS UTILIZADOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	94
3.5.1	Semiótica.....	95
3.5.2	Análise de discurso .....	97
3.6	DEFINIÇÃO DOS TERMOS .....	100
3.7	MODELO UTILIZADO PARA TRATAMENTO DOS DADOS .....	103
3.7.1	Modelo dos eixos sintagmático e paradigmático .....	103
3.7.1.1	Teste comutacional .....	106
3.7.1.2	Oposições/antagonismos .....	107
3.7.1.3	Alinhamentos.....	108
3.7.1.4	Denotação e conotação .....	109
3.8	ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS .....	110
3.9	LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	111
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>114</b>
4.1	ANÁLISE DO SEMINÁRIO DOS GERENTES.....	114
4.2	ANÁLISE DO SEMINÁRIO DOS SUPERVISORES.....	120
4.2.1	Análise da apresentação dos grupos sobre as ocorrências dos acidentes .....	125
4.3	CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DAS DIVERGÊNCIAS OBSERVADAS ENTRE OS DOIS SEMINÁRIOS .....	136
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>137</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>144</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>150</b>
	ANEXO 1.....	150
	ANEXO 2.....	154

# 1 INTRODUÇÃO

---

Qualquer estudante de administração minimamente familiarizado com a teoria das organizações que seja argüido sobre o conceito de “Cultura Organizacional” responderia satisfatoriamente se afirmasse que diz respeito aos valores e às crenças compartilhadas por um determinado grupo de indivíduos que participam de uma mesma organização. Aqueles que se debruçam sistematicamente sobre a complexidade dos problemas organizacionais da contemporaneidade, os teóricos, estudiosos, professores, pesquisadores, a fim de um entendimento mais aprofundado dos fenômenos intra e interorganizacionais provavelmente aceitariam tal definição como válida. Mas caso um terceiro com entendimento tão profundo quanto ao deste segundo, ou pelo menos mais sofisticado do que o primeiro, propusesse um estudo com base nesta definição, estaria correndo o risco de cair no lugar comum de uma discussão que não avança em sentido prático ou de ter sua proposta considerada pouco profícua em termos de contribuição teórica.

Ocorre que desde que o tema se popularizou no âmbito das teorias das organizações, no decorrer dos últimos 30 anos, valores e crenças tornaram-se praticamente sinônimos de cultura organizacional. Sem muita dificuldade, é possível encontrar na literatura uma grande quantidade de estudos sobre cultura organizacional que descrevem crenças e valores de uma coletividade numa organização e que se encerram nesta descrição. Para a ampla maioria dos estudiosos do assunto, o entendimento prevalecente, isto é, o senso comum sobre o conceito é de que cultura organizacional são efetivamente crenças e valores compartilhados. Assim sendo, no nosso entendimento, propostas de estudos de cultura organizacional que objetivem simplesmente a identificação de crenças e valores, a princípio, parecem pouco alvissareiras e, portanto, podem não ser muito bem-vindas, já que não são poucos os estudos que partem

desta premissa. Conforme pretendemos demonstrar, estudos de cultura que visam somente identificar e descrever crenças e valores de um determinado grupo, hoje em dia, correm o risco de não ter utilidade prática, e menos ainda teórica, principalmente em situações em que um problema de gestão precisa ser resolvido.

Desta forma, para que o esforço não seja em vão, procuraremos nos engajar na compreensão do fenômeno cultural no âmbito das organizações sob uma perspectiva mais densa, focada na dinâmica da evolução cultural e no seu papel de estruturação da realidade percebida, conforme em Geertz (1989). Buscaremos compreender relações causais nos problemas de cultura, no entanto, sem confundir causalidade com a aplicação de uma perspectiva positivista em estudos de cultura. O esforço de atribuir causalidade nos problemas de cultura refere-se ao entendimento de Migueles (2003b) de que muito esforço já foi despendido na investigação do que a cultura realmente é, sem, no entanto, considerar o que fazer com um estudo de cultura: “antes de investigarmos o que ‘cultura realmente é’, precisamos perguntar (...) o que queremos fazer com nosso estudo” (MIGUELES, 2003b). Não se trata, portanto, de enumerar as crenças e valores dos membros de uma determinada organização, até por que aumentar o número de variáveis poderia confundir ainda mais os gestores que lidam com problemas de cultura no dia-a-dia das suas atividades. Uma perspectiva mais restrita passa pela busca de uma compreensão sobre como uma determinada cultura afeta os resultados organizacionais positiva e negativamente, subsidiando o desenvolvimento de mecanismos que permitam às lideranças organizacionais, aos gestores, intervirem nela de maneira a resolver os problemas que lhe são atinentes.

Dois pensadores fazem desenvolvimentos teóricos que nos serão muito úteis neste estudo: o de Geertz acerca de que a cultura interfere na percepção da realidade que um indivíduo tem do mundo, estruturando a ação humana de acordo com esta percepção, havendo, portanto, uma interação dinâmica entre a percepção da realidade e a ação humana, a qual é permeada

pela cultura; e o de Bourdieu, que utiliza o conceito de *habitus* para explicar como as práticas humanas são incorporadas através da cultura, não tratando a cultura apenas como um estado da mente, mas também como do corpo. Hofstede é um outro estudioso do tema que compartilha desta visão de Bourdieu. Além destes, Guerreiro Ramos também iluminará o percurso que pretendemos seguir com sua noção do fato administrativo e dos elementos deste fato. Estes seriam os autores que dão a base do presente estudo. A relação de causalidade que pretendemos observar reside nestas idéias de que a cultura interfere na forma como a pessoa percebe a realidade, que, por sua vez, interfere nas ações práticas.

Partiremos da premissa de que atribuir causalidade na questão da cultura organizacional, a fim de atuar na(s) causa(s) do(s) problema(s) e mudar a cultura, é, portanto, premente para o avanço do campo teórico. Nossa intenção aqui não é simplesmente discutir o que a cultura é, mas entender como ela atua ora limitando, ora propiciando o alcance dos objetivos organizacionais. Desta forma, poderemos adentrar neste campo saturado de estudos similares sem culpa ou risco de incorrer na inadvertência de produzir mais do mesmo.

Para viabilizar esta empreitada, realizaremos o estudo do caso de uma unidade de produção de uma empresa estatal, cujo gestor principal está atento aos problemas ocasionados pela lógica operante da cultura organizacional e que possui uma visão compatível com a que estaremos utilizando neste estudo. A pedido da empresa não revelaremos neste estudo a sua identidade, bem como a da unidade de produção e a do Gerente Geral. Para tanto, no presente estudo referir-nos-emos à organização quando a chamarmos pelo nome de *ACME*, à unidade de produção quando utilizarmos o nome *Uniprod* e ao gerente geral simplesmente pelo nome de *Gerente Geral*. Antes de adentrarmos na revisão da literatura a respeito do conceito central do presente estudo, contextualizemo-nos com o problema da Uniprod.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A Uniprod possui uma planta fabril de 10,3 km<sup>2</sup> localizada em uma cidade do estado de São Paulo. Planejada no final da década de 70 para viabilizar as metas do II Plano Nacional de Desenvolvimento, a Uniprod foi a quarta e última unidade de produção a entrar em funcionamento no Estado de São Paulo e a última a ser construída no País. Só no ano de 2002 a Uniprod contribuiu com mais de R\$ 800 milhões em impostos (ICMS). Atualmente trabalham na Uniprod cerca de 3250 pessoas, sendo 646 do corpo efetivo da ACME e o restante pessoal terceirizado. No âmbito global da ACME, o desafio de implantar uma cultura de excelência em SMS é ainda maior, pois o contingente de pessoal ultrapassa o número de 80 mil funcionários entre contratados e terceirizados.

A ACME possui uma Política de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS) a qual está incluída como uma das prioridades do seu Plano Estratégico e estabelece que a ACME (2003, p. 46) deve:

1. Educar, capacitar e comprometer os trabalhadores com as questões de segurança, meio ambiente e saúde (SMS), envolvendo fornecedores, comunidades, órgãos competentes, entidades representativas dos trabalhadores e demais partes interessadas;
2. Estimular o registro e tratamento das questões de SMS e considerar, nos sistemas de consequência e reconhecimento, o desempenho em SMS;
3. Atuar na promoção da saúde, na proteção do ser humano e do meio ambiente mediante identificação, controle e monitoramento de riscos, adequando a segurança de processos às melhores práticas mundiais e mantendo-se preparada para emergências;
4. Assegurar a sustentabilidade de projetos, empreendimentos e produtos ao longo do seu ciclo de vida, considerando os impactos e benefícios nas dimensões econômica, ambiental e social;
5. Considerar a ecoeficiência das operações e produtos, minimizando os impactos adversos inerentes às atividades da indústria. A efetiva implementação dessa política é assegurada pela aplicação das Diretrizes Corporativas de SMS (vide anexo 1).

Em suma, o objetivo maior é atingir a excelência em SMS, reduzindo os níveis de acidentes a zero ou bem próximo de zero. Com base nos dados do Balanço Social da ACME e nas

informações da área de relações com o investidor, a empresa investiu entre os anos de 2000 e 2003 o montante de R\$3,2 bilhões, sendo 80% deste investimento destinado à prevenção de acidentes. De acordo com o Plano Estratégico da companhia, em 2003 a companhia deveria ter atingido a excelência em Gestão Ambiental e Segurança Operacional, pois “a excelência nestes campos é um objetivo definitivamente *incorporado* ao cotidiano da ACME” (ACME, 2002/2003). Note-se que sublinhamos a palavra ‘incorporado’, pois o conceito de incorporar, no sentido de *in*-corporar, conforme trata Bourdieu na sua noção de *habitus*, será central no desenvolvimento do presente estudo, como veremos mais a frente. No entanto, de acordo com o balanço social do mesmo ano, conforme ilustra o quadro 1.1 a seguir, acidentes de trabalho, inclusive com resultados fatais, ainda ocorrem na companhia.

**Quadro 1.1 – Acidentes de trabalho na ACME**

Acidentes de trabalho				PETROBRAS
	NÚMERO DE ACIDENTADOS DE TRABALHO (1)	NÚMERO DE MORTES RELACIONADAS (2)	TFCA (TAXA DE FREQUÊNCIA DE ACIDENTADOS COM AFASTAMENTO) (3)	ABSENTEÍSMO MÉDICO (PERCENTUAL DE TEMPO PERDIDO) (4)
Empregados próprios	118	3	1,17	2,88
Contratados	393	16	1,25	-
Consolidado	511	19	1,23	-

Fonte: ACME. Balanço Social 2003

Com base nestes resultados, o que o corpo diretor percebe é a necessidade de um esforço no sentido de mudar o comportamento dos funcionários em relação à segurança. No entanto, há um padrão de repetição e a manutenção de hábitos de trabalho que impedem que um programa de excelência em SMS seja de fato implantado.

No caso da unidade de produção que estaremos analisando no escopo deste estudo, a Uniprod, o Gerente Geral responsável entende que o problema está na cultura. Na sua visão, o conjunto de disposições necessárias para a efetiva implantação de uma cultura de excelência em Gestão

Ambiental e Segurança Operacional (entenda-se Segurança, Meio ambiente e Saúde - SMS) não foi '*incorporado*', no sentido mais estrito que podemos atribuir à palavra, pela maioria dos indivíduos. Desta forma, por mais que os programas de excelência sejam divulgados massivamente, que campanhas de treinamento e incentivo à adoção das medidas de segurança sejam utilizadas, os acidentes continuam ocorrendo. O fato deste problema não ter sido superado internamente levou o Gerente Geral da Uniprod a buscar apoio externo através de consultorias. A ACME vem se empenhado neste sentido há pelo menos 10 anos através de programas de treinamento e conscientização, contratações de consultorias líderes mundiais em segurança, como é o caso da americana Dupont, gestão de recursos humanos, tecnologia e tudo o mais que se possa pensar a respeito de como atingir a excelência. No entanto a barreira de fazer com que a excelência em SMS seja realmente incorporada pelas pessoas está na cultura e ainda não foi transposta. Tanto para as consultorias quanto para alta direção da ACME a resolução deste problema é de grande dificuldade. Geralmente, consultorias trabalham com modelos prontos que, com algumas adaptações são aplicados e replicados nas organizações que as contratam. No entanto, pudemos observar preliminarmente que os modelos hoje disponíveis não são capazes de solucionar o problema que a ACME vem enfrentando. Daí a necessidade de se desenvolver um estudo sob medida, para um melhor entendimento deste problema. Partiremos do entendimento de que não há modelos prontos para a análise e a resolução de problemas de cultura.

Sendo assim, entendendo que cultura organizacional não são apenas crenças e valores e com base no problema enfrentado pela Uniprod nos últimos anos, nossa proposta tem como objetivo responder a seguinte pergunta: Como a cultura organizacional da Uniprod afeta as disposições para ação e os hábitos concretos dos indivíduos, dificultando a implantação do Programa de Excelência em SMS em nível cultural?

## **1.2 OBJETIVOS**

Com base no que foi exposto, o objetivo da pesquisa que ora se apresenta é o de compreender a interação dinâmica entre as percepções da realidade e a ação propriamente dita, a fim de verificar a possibilidade de afetar o comportamento dos sujeitos de forma coordenada. Compreendendo esta interação dinâmica, compreenderemos também como a cultura organizacional da Uniprod afeta as disposições para ação e os hábitos concretos dos indivíduos, dificultando a implantação do Programa de Excelência em SMS em nível cultural.

### **1.2.1 Objetivos intermediários**

- Compreender a percepção da realidade dos sujeitos que participam deste universo;
- Compreender como esta percepção da realidade estrutura a ação destes sujeitos;
- Verificar as incongruências entre a percepção da realidade dos sujeitos e a estratégia da ACME;
- Identificar os elementos fundamentais que podem ser o ponto de partida para a promoção de uma percepção da realidade nova, condizente com a estratégia da organização, a partir dos indivíduos;

## **1.3 QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS**

Com base em observações feitas preliminarmente, identificamos juntamente com gerente geral da ACME que a causa da dificuldade de progredir na implantação da cultura de



excelência em SMS estava na cultura. Portanto, a pergunta que guia nossa investigação é a seguinte:

- 1º. Qual estratégia de ação permite a implantação de uma cultura de excelência em SMS na Uniprod?

As seguintes perguntas ajudam-nos a responder a esta primeira:

- 2º. Quais são os pressupostos culturais que estruturam a percepção de realidade externalizada no discurso sobre segurança na Uniprod?
- 3º. De que maneira a percepção da realidade que os sujeitos possuem interfere na implantação do programa de excelência em SMS?
- 4º. Como e sob quais condições é possível viabilizar o programa de excelência em SMS no campo da ação na Uniprod?
- 5º. Como propiciar a alteração da relação do sujeito com o trabalho pelo próprio sujeito, acarretando a resignificação da sua percepção da realidade?
- 6º. Como propiciar a produção de uma lógica pró-ativa em que o sujeito se coloca no centro da ação?

## **1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

Nosso estudo pretende abordar, à luz das teorias sobre cultura organizacional, antropologia social e administração de recursos humanos, e utilizando semiótica e análise de discurso como métodos de análise, as dificuldades que a cultura organizacional vigente na Uniprod impõem à implementação do programa de excelência em SMS. Para tanto, fixar-se-á no momento atual vivido pela organização, o qual é considerado crucial pelo Gerente Geral da Uniprod. O

momento anterior, em que o programa de Excelência em SMS não era prioritário não nos servirá como objeto de análise, embora os paradigmas vigentes nos são úteis.

Refirimo-nos aqui ao universo simbólico do modo de produção da sociedade industrial, que estrutura uma lógica de ação humana voltada para a produção e desenvolve certo tipo, dentre inúmeros tipos possíveis, de relações de poder e de resistência. No entanto, o presente contexto, que vem sendo chamado de sociedade do conhecimento, da informação ou simplesmente pós-industrial, requer uma nova postura, uma lógica de ação humana não mais voltada para a produção, mas sim para o conhecimento, o desenvolvimento, portanto, mais empreendedora e autodidata, centrada no indivíduo.

O momento em que a Organização se encontra é, portanto, de ruptura, onde o ambiente que a envolve requer uma nova lógica de ação humana, mas como se sabe toda mudança gera insegurança e é mais confortável para os seres humanos manterem-se agarrados na velha forma como sempre fizeram as coisas do que arriscar em direção ao novo desconhecido. Isso é ainda mais crucial no caso de uma empresa pública, onde o emprego é estável e não há mecanismos de punição e recompensas (como no caso das empresas privadas onde se pode demitir) que façam com que os indivíduos mudem. É portanto a partir do indivíduo, e só dele, que se poderá afetar a lógica de ação humana.

Os limites em que se encerra este estudo são, portanto, o presente momento e esta organização.

## **1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

O presente estudo possui dois tipos de relevância. Uma teórica e outra prática. A relevância teórica reside na busca pelo avanço do estudo sobre culturas organizacionais.

Procuramos, por um lado, fugir do descritivismo em que se atolam os estudos que buscam apenas enumerar as crenças e valores compartilhados por um grupo específico. Por outro, também não pretendemos ser prescritivos a ponto de buscar uma forma ideal de cultura organizacional para a Uniprod.

Faremos um percurso diferente, procurando outras correntes de pensamento que não a predominante. Buscaremos instrumentos analíticos em autores de outras áreas, que não Schein na psicologia e os precursores da corrente predominante na literatura de gestão estilo *easy reading*. Mas, para isso, faremos um esforço maior no sentido de confrontá-los, já que nossa proposta vai contra a maré dos então estabelecidos.

Buscaremos nossa fundamentação do lado da corrente que se opõe à dominante. Nossas fontes estarão na antropologia social e na sociologia, sobretudo na corrente humanista da sociologia da liberdade. Temos, portanto, a proposta um tanto ousada de contribuímos para o avanço do estudo da cultura organizacional, fugindo do lugar comum em que se encontra seu desenvolvimento teórico.

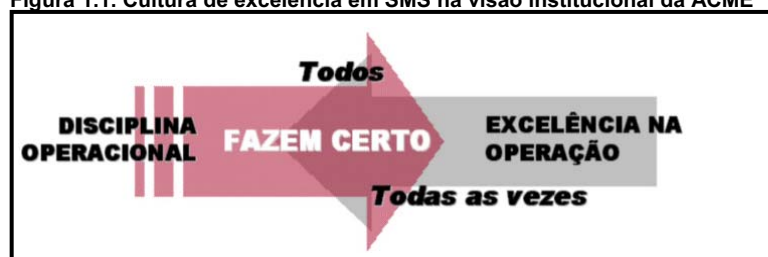
A relevância prática é bastante óbvia uma vez que a ACME é considerada uma empresa fundamental para o desenvolvimento sócio-econômico da nação. E tanto neste plano quanto no que se limita ao problema do estudo, isto é, no ambiente restrito da organização, este estudo poderá trazer considerações úteis para que se implante definitivamente, em nível cultural e a partir dos indivíduos, a cultura de Excelência em SMS, a qual é prioritária no plano estratégico.

## **1.6 O PROBLEMA SOB A ÓTICA DO GERENTE GERAL DA UNIPROD**

O Gerente Geral da Uniprod entende que é imprescindível um esforço no sentido de mudar o comportamento das pessoas em relação à segurança. Com base numa apresentação feita para

diretores e gerentes de outras áreas, o Gerente Geral (informação verbal) <sup>1</sup>define cultura da seguinte maneira: “*Se refere aos valores básicos, normas, crenças, práticas, comportamentos e atitudes que caracterizam o funcionamento de uma organização. No seu nível mais básico, a cultura organizacional define as crenças que as pessoas têm quando realizam o seu trabalho; ela define como as coisas são feitas. A cultura organizacional é uma força poderosa que persiste através das mudanças das pessoas e da organização*” (Gerente Geral, 2004). Para atingir a cultura de excelência em segurança, o Gerente Geral entende que deve haver disciplina operacional e excelência na operação. Disciplina operacional traduz-se em ‘todos fazem certo’ e excelência na operação significa ‘todos fazem certo todas as vezes’, conforme ilustra a figura 1.1, a qual é amplamente utilizada nas apresentações institucionais sobre o assunto.

Figura 1.1. Cultura de excelência em SMS na visão institucional da ACME



Fonte: ACME. Apresentação institucional de excelência em SMS, 2004.

Na avaliação do Gerente Geral, os valores de excelência em SMS são compartilhados pelos trabalhadores da planta industrial. Em todos os níveis, qualquer funcionário que seja questionado sobre como proceder em uma determinada rotina operacional responderá de acordo com os valores da cultura de excelência em SMS que a ACME tanto investe no sentido de disseminar entre os trabalhadores. Os valores são compartilhados e estão incorporados pelo grupo. No entanto, as estatísticas de acidentes de trabalho da companhia

<sup>1</sup> Informação obtida através da observação do seminário.

indicam que há ainda um residual que impede que a ACME trabalhe no limite da excelência. A ACME é *benchmark* internacional em segurança, no entanto, a excelência plena ainda não foi atingida devido a este residual. Este residual manifesta-se através do comportamento dos trabalhadores nas suas rotinas de operação. Comportamento este que foi caracterizado pelo termo ‘complacência’. Embora o discurso tenha sido internalizado pelos trabalhadores ele não foi externalizado em termos de ações práticas. As pessoas sabem e entendem o que é excelência em SMS, concordam com aquilo e querem atingi-la. No entanto, nem sempre a colocam em prática. Isto impede que a ACME atinja a excelência plena, conforme objetiva. O estado de complacência, no entendimento da análise feita pelo Gerente Geral da Uniprod, é caracterizado pelo baixo nível de disciplina conjugado a uma alta flexibilidade individual com relação às normas. Complacência é definida como “um estado inadequado da mente no qual às vezes caímos, e quando assim nos encontramos nos tornamos alheios aos perigos em torno de nós. (...) Nós sabemos como fazer nossas atividades diárias de vida e nosso trabalho com segurança; o problema que nós temos de tempos em tempos é o de nos tornarmos complacentes” (Gerente Geral, 2004). É neste ‘tornar-se complacente de tempos em tempos’ que os indivíduos – e, consequentemente, a ACME – se vulnerabiliza dando margem à ocorrência de acidentes. É aí que se encontra o residual que dificulta o alcance do limite da excelência.

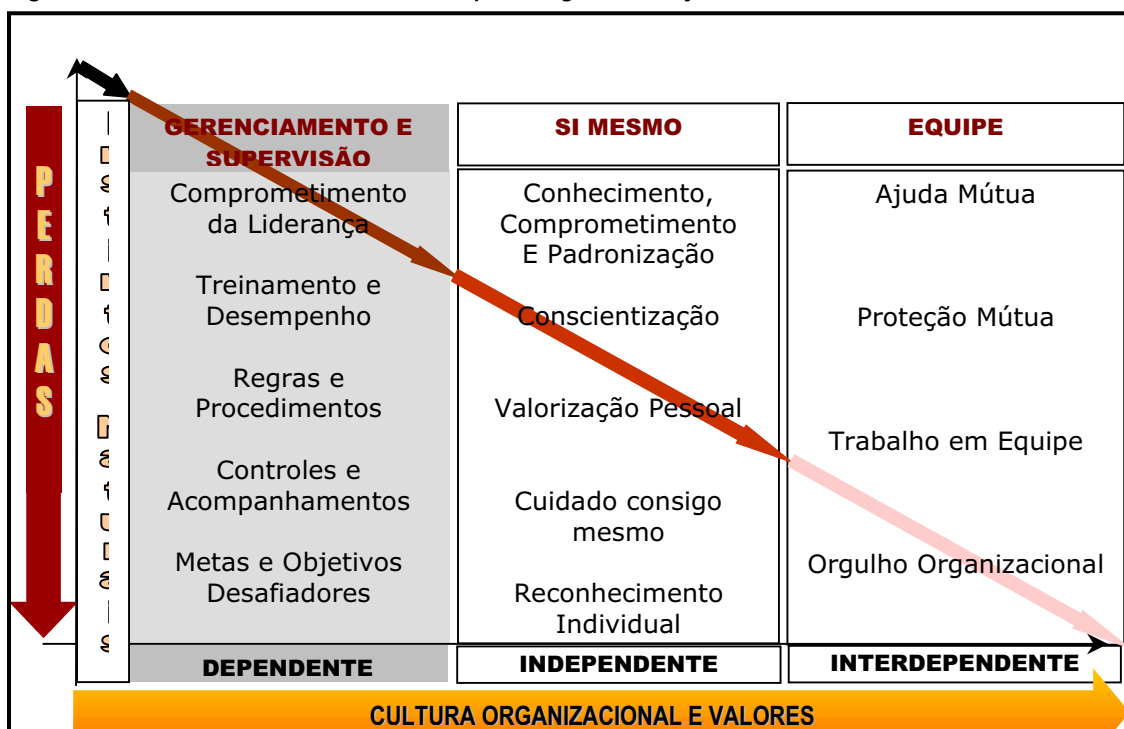
A questão da causalidade no problema da cultura organizacional, conforme pretendemos tratar, neste caso é visível quando a complacência é identificada como ‘um estado da mente’, de acordo com a categorização do Gerente Geral, presente nas pessoas que fazem parte da organização. Note-se aí a importante constatação de que a complacência não pode ser classificada nem como crença nem como valor compartilhado, embora esteja presente na cultura da organização. Será que as pessoas são complacentes por que se baseiam na crença de que a complacência é boa para a organização e, portanto, para cada um de seus

participantes? A resposta é óbvia: nenhum estudo de cultura que se propusesse a identificar crenças e valores identificaria a complacência. No entanto, ela está presente na organização e é uma das maiores barreiras pra a implementação da excelência em SMS.

O Gerente Geral analisa como a complacência afeta o programa de excelência em SMS da Uniprod da seguinte forma: “(1) Nós nos tornamos complacentes ao ficarmos satisfeitos e autoconfiantes e ao aceitarmos que por causa da maneira como fazemos um trabalho ou tarefa de um certo modo, durante um longo período de tempo sem ferimentos ou incidentes, essa seja a maneira correta e segura para fazer o serviço; (2) nós assumimos que tudo continuará a ser como deveria sem pensar além do que estamos fazendo no momento. Quando nos tornamos complacentes nós não antecipamos problemas, não analisamos, não planejamos, não questionamos ou pensamos à frente como deveríamos; (3) sempre que “relaxamos” em nosso pensamento e começamos a assumir que as coisas acontecerão como planejadas, porque assim foi no passado, nós estamos no rumo dos problemas” (Gerente Geral, 2004).

Baseado nos estudos de Peter Senge, Stephen Covey e Jean Piaget, o Gerente Geral traça um diagnóstico do estágio em que se encontra a cultura organizacional frente ao problema de concretizar o programa de excelência em SMS. A figura 1.2 a seguir refere-se aos quatro estágios do desenvolvimento da cultura, segundo Covey, que vão desde uma cultura organizacional com valores baseados nos instintos naturais até um estágio de interdependência, onde a cultura, pode-se dizer, encontra-se incorporada nos indivíduos. Os próprios funcionários, tanto nos níveis de supervisão como no de operação de linha de produção identificam e enquadram-se no estágio de cultura dependente, entendendo a necessidade de avançar no sentido da interdependente.

Figura 1.2. Desenvolvimento da cultura da empresa segundo Covey



Fonte: ACME. Apresentação institucional de excelência em SMS, 2004.

Associado a este conceito, a fim de analisar a questão do desenvolvimento humano, o Gerente Geral utiliza também a teoria da formação da consciência ética de Piaget como arcabouço conceitual da sua análise. Piaget propõe uma teoria de como a consciência ética se desenvolve nas crianças e o Gerente Geral utiliza-se deste desenvolvimento teórico para compreender como a cultura se desenvolve numa organização. Esta idéia encontra-se resumida na Tabela 1.1.

Tabela 1.1. Teoria da formação da consciência de Piaget

ANOMIA (instintivo)	Não há leis (Criança: prazer / dor)	± 0 aos 3 anos
HETERONOMIA (dependência)	As leis são as dos pais (no caso, a ACME)	± 3 aos 6 anos
SOCIONOMIA (independência)	As leis passam a ser as do grupo	± 6 aos 12 anos
AUTONOMIA (interdependência)	As leis do grupo/pais são assumidas por convicção pessoal	A partir dos 12 anos

Fonte: ACME. Apresentação institucional de excelência em SMS, 2004.

De acordo com o diagnóstico feito pelo Gerente Geral, a cultura da Uniprod em relação à segurança, ou a consciência (coletiva) mantendo-se na proposição de Piaget, encontra-se na fase de heteronomia, onde a lei prevalecente são as leis da empresa, as normas formalmente constituídas. No entanto, é importante ressaltar que elas prevalecem como normas, no papel, mas nem sempre são implementadas, já que não estão incorporadas devido à complacência. O Gerente Geral entende que a excelência em SMS só será alcançada quando se conseguir atingir o nível da autonomia, ou da interdependência, na proposição de Covey. No entanto, mover a cultura da organização daquele estágio para este tem demonstrado ser o grande desafio da Uniprod nos últimos anos. Com fins de comparação entre as diferenças e os benefícios e dificuldades de cada estágio, montaremos a seguir uma matriz que apresenta, para cada fase, (1) a forma como a responsabilidade pela segurança é percebida e por quem é assumida; (2) as características da gestão; e (3) os impactos organizacionais. A matriz foi montada com base na apresentação institucional de excelência em SMS, utilizada pelo Gerente Geral em uma palestra e não contém as características do estágio de independência/socionomia.



Tabela 1.2. Estágios da cultura organizacional e suas características.

	<b>SWAMP</b> (Security without any management process) <b>GESTÃO POR INSTINTOS</b> (Segurança sem nenhum processo de gestão)	<b>The Norm</b>  <b>CULTURA DEPENDNETE</b> (Gestão reativa ocorrendo naturalmente) onde a maioria está hoje — e ficarão	<b>World Class</b>  <b>CULTURA INTER-DEPENDNETE</b> (onde alguns estarão no futuro)
<b>Fase</b>	1. Instintos naturais / anomia	2. Dependente / heteronomia	4. Interdependente / autonomia
<b>Responsabilidade pela segurança</b>	Não reconhecida / rejeitada Percebida “como um peso”	Não Entendida (STAFF) Percebida Como “Custo”	Gerência de linha Percebida como boa estratégia
<b>Características da gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acidentes são aceitos – uma Coincidência;</li> <li>- Estilo Autocrático;</li> <li>- Orientação para Tarefa – Compromisso com a Produção;</li> <li>- Planejamento – Mínimo, Reativo / Curto-prazo;</li> <li>- Comunicação – Baseada no Medo;</li> <li>- Abordagem do tipo “Faça Acontecer”;</li> <li>- Interação Mínima entre Pessoas;</li> <li>- Mentalidade Funcional – Adversários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acidentes são justificados = baseados em falhas/erros;</li> <li>- Reconhece os Problemas – Mas não resolve;</li> <li>- As coisas não são bem “vendidas” – Só vai até metade;</li> <li>- Soluções instantâneas e milagrosas</li> <li>- Alta visibilidade – muitas siglas – poucos resultados;</li> <li>- Empregados “lêem” as ações, “vêem” a falta de credibilidade, não “fazem” nada;</li> <li>- Conflito significativo entre gerente de linha e Staff;</li> <li>- Campanhas/Programas passageiros;</li> <li>- Mensuração só de resultados;</li> <li>- Falta de responsabilidade de linha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acidentes são “intoleráveis” – Sem Desculpas;</li> <li>- Segurança não é Segurança – É Boa Gestão;</li> <li>- Decisões – pensadas e demoradas</li> <li>- Planejamento – longo prazo;</li> <li>- Responsabilidades e expectativas – definidas claramente;</li> <li>- Decisões profundas;</li> <li>- Pessoas centradas / Ganha-ganha;</li> <li>- Comunicação – aberta, informal, articulada;</li> <li>- Esforços acompanhados e mensurados de perto.</li> </ul>
<b>Impactos organizacionais</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altos custos de seguro;</li> <li>2. Perdas excessivas; <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxas de incidentes acima da média;</li> <li>- Severidade em evidência;</li> </ul> </li> <li>3. Más relações entre as pessoas; <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Culpar o Sindicato”: Eles X Nós;</li> <li>- Políticas de RH antiquadas;</li> </ul> </li> <li>4. Ignorância legal; <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclamações trabalhistas;</li> <li>- Inquéritos civis, multas.</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ciclos sangrentos;</li> <li>2. Sintomas (atos / condições); <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspeções pesadas;</li> <li>- Estraga/arruma;</li> <li>- Problemas crônicos;</li> </ul> </li> <li>3. Comitês; <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agenda: mesmo que não precise</li> <li>- Sessão de conflitos</li> </ul> </li> <li>4. Programas tipo ISO; <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisor ignorado;</li> <li>- Empregado rejeitado.</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Silêncio;</li> <li>2. Invisível; <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Perdas Identificadas”;</li> <li>- “Não há programas”;</li> <li>- “Só boa gestão”;</li> <li>- “Não existem acidentes”;</li> </ul> </li> <li>3. Integrado;</li> <li>4. Igualitário.</li> </ol>

Fonte: ACME. Apresentação institucional de excelência em SMS, 2004.

É crucial para a Uniprod sair do estágio atual, “*The Norm*”, e atingir o estágio desejado, “*World Class*”. O Gerente Geral entende que a realização deste objetivo encontra-se não nas normas, mas trata-se de uma questão de princípios. Em questão de regras de segurança a ACME já dispendeu muito esforço para construí-las e já são abundantes, no entanto, as regras não foram internalizadas como princípios norteadores dos comportamentos de rotina, o que é necessário para que a organização atinja a excelência. Na visão do Gerente Geral, a concretização da cultura interdependente requer uma consciência de ‘ser’, a qual suscita a

autodisciplina, descartando a necessidade de uma disciplina externa que é característica da cultura dependente. As normas por si só não disciplinam se as pessoas não a praticam. No caso da Uniprod elas existem, mas não são praticadas na sua totalidade. Este é o problema da complacência operando na cultura organizacional da Uniprod.

Neste sentido, entendemos que para intervir na cultura organizacional de maneira efetiva, para criar a consciência de ‘ser’, para que as regras sejam entendidas não como regras, mas como princípios, é preciso afetar a relação do sujeito com a realidade, de acordo com o entendimento do conceito de *habitus* em Bourdieu. Neste entendimento, *habitus* é um conjunto de disposições para a ação. É neste ponto que o conceito de cultura se relaciona com o desenvolvimento teórico desse autor. Desta forma pode-se trabalhar a causalidade do conceito de cultura organizacional sem escorregar pelo mero descritivismo do entendimento de cultura como crenças e valores. A causalidade da cultura será tratada na relação de como a cultura organizacional compartilhada pelos indivíduos no nosso universo de observação afeta as suas disposições para a ação ao mesmo tempo em que tais disposições para a ação reiteram a validade desta cultura, legitimando-a. Antes de adentrarmos na problemática da Uniprod, vejamos o que há de relevante na produção literária do conceito de cultura organizacional e os conceitos úteis ao presente estudo. Após a revisão da literatura retomaremos no problema da Uniprod.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO: O ESTUDO DA CULTURA NA TEORIA ORGANIZACIONAL

---

Desde o surgimento de estudos sistemáticos sobre cultura no âmbito da teoria organizacional, a partir do final da década de 70, estabeleceu-se um debate entre duas correntes de pensamento concorrentes. Aquela que foi considerada por Smircich e Calas (1987), como *main stream* – ou corrente predominante – e a que se opõe a ela. Além destas duas correntes, são várias as abordagens utilizadas no estudo da cultura no âmbito organizacional. Este tópico tem como objetivo situar o leitor na discussão através do percurso pelas abordagens predominantes na pesquisa sobre o tema.

### 2.1 O CONTEXTO E A CONTINGÊNCIA DA BUSCA PELO ENTENDIMENTO DA CULTURA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A década de 80 foi especialmente importante para a teoria das organizações por trazer à luz assuntos que haviam sido abordados apenas tangencialmente por estudiosos de períodos anteriores. Tais assuntos ganharam ênfase mais por questões contingenciais do que pelo próprio interesse dos pesquisadores. Valores, crenças, ritos, mitos, rituais, identidade coletiva, padrão de comportamento, heróis, redes de relações, pressupostos básicos compartilhados, representações (ou modelos) mentais, sob o guarda-chuva do conceito de cultura, passaram a ser objeto de estudo de pesquisadores em todo o mundo.

Elton Mayo (1933), pioneiro no estudo das relações humanas – especificamente a questão dos grupos informais – no ambiente organizacional, já discutia a influência do “sistema social

irracional” e dos “sistemas ideológico-simbólicos” no ambiente de trabalho, sem, contudo utilizar a designação “cultura organizacional” ou algum termo correlato<sup>2</sup>.

Talvez o primeiro registro da utilização do termo, segundo Aktouf (1994), tenha se dado no início da década de 1950, com Elliot Jaques (1952) em *The cultural change of the factory*<sup>3</sup>. Na sua definição, “cultura de empresa” seria “o modo habitual de pensar e agir [o qual] deve ser aprendido e aceito [e que é] mais ou menos compartilhado por todos os empregados da empresa”. A definição de Elliot Jaques, embora ampla, direciona a compreensão que veio a se estabelecer do que seria a cultura de uma organização. Entretanto, de acordo com Barbosa (2002), apenas na década seguinte os consultores de desenvolvimento organizacional vieram a utilizar o termo.

No entanto, já na década de 1930 Chester Barnard, sugeria que “cada participante de uma organização poderia ser considerado como tendo dupla personalidade – uma personalidade organizacional e uma individual” (1938, 1960 apud HOFSTEDE, 2001, p. 392).

Paralelamente, no final dos anos 50 e durante a década de 60, iniciou-se um movimento que ficou conhecido como *comparative management* (movimento da gestão comparativa) o qual objetivava tratar dos problemas ocasionados pela internacionalização das atividades industriais e pelo confronto de culturas diferentes através do mundo. Este movimento veio a se consolidar duas décadas depois com a publicação de *Culture's Consequences* que relatava os estudos que Geert Hofstede conduzia na IBM mundo afora.

---

2 São vários os termos correlatos ao termo “cultura organizacional”. Alguns autores preferem utilizar cultura de empresa, cultura empresarial, cultura corporativa, dentre outros. Este estudo não considera diferença entre tais termos e utiliza cultura organizacional como sinônimo de cultura corporativa. No entanto, reconhece que haja diferenças epistemológicas entre eles. O leitor interessado em compreender as diferenças entre cada um destes termos poderia recorrer a: BARBOSA, Livia. Cultura e empresas. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2002.

3 Esta foi a tradução do original *Intervention et changement dans l'entreprise* para a língua inglesa.

Apenas no final dos anos 70 e durante a década de 80 é que toma vulto o estudo da cultura aplicado às organizações. Muitos autores, dentre eles Aktouf (1994), Morgan (1996), Barbosa (2002), enumeram os fatores que propiciaram o desenvolvimento de tantos estudos a ponto de quase chegarem a configurar uma escola de pensamento. A ascensão do Japão como potência econômica é o principal deles. Estudiosos da teoria organizacional (predominantemente os americanos) atribuíam à cultura da sociedade e das organizações japonesas a explicação para o sucesso – e para o ameaço – nipônico. Livia Barbosa (2002, p. 17), afirma que “pode-se pensar que, muito provavelmente, o impacto para os norte-americanos foi maior no aspecto simbólico do que efetivamente no econômico. Ou seja, não foi propriamente a competição, mas a origem do competidor”. Esta observação é fundamental para este estudo, pois destaca a importância do simbólico e da construção do significado no âmbito organizacional, o que muitas vezes é negligenciado em estudos que visam a aumentar a eficiência e eficácia das organizações. Esta discussão será retomada no item 2.2.

A partir de então o termo cultura organizacional se populariza e uma profusão de estudos foi desenvolvida formando o que veio a ser chamado de “corrente predominante”. Willian Ouchi (1981), Terence Deal e Allan A. Kennedy (1982), Thomas Peters e Robert Waterman (1982), Edgard Shein (1985) dentre outros, além de números inteiros de revistas norte-americanas especializadas – como *Administrative Science Quarterly*, *Organizational Dynamics*, *Organizational Studies*, *International Studies of Management and Organization* – consagram o conceito como uma dimensão importante na área da administração e influenciam substancialmente a produção subsequente de pesquisas sobre este assunto.

A popularização do termo cultura organizacional, ou o seu equivalente cultura corporativa, nos Estados Unidos, segundo Hofstede (2001), deve muito a dois livros: *Culturas Corporativas* de Deal e Kennedy (1982) e, mais ainda, *Em busca da excelência*, dos seus colegas Peters e Waterman (1982). A idéia principal nas obras destes autores é que as

organizações de excelência são caracterizadas por culturas fortes e *valores compartilhados* representam a essência de tais culturas fortes. A definição popular de cultura é a seguinte:

“Sem exceções, a predominância e coerência da cultura provou ser uma qualidade essencial das empresas de excelência. Além disso, quanto mais forte a cultura e quanto mais direcionada ao mercado, menor a necessidade de manuais de diretrizes, organogramas funcionais e regras e procedimentos detalhados. Nestas empresas, os funcionários ao longo da cadeia hierárquica sabem o que se espera que eles façam na maioria das situações, pois os valores norteadores são cristalinos como água” (PETERS; WATERMAN, 1982).

Tal definição influenciou muitas empresas, não só nos Estados Unidos, como também no Brasil e em outros países, a “buscarem a excelência” seguindo a orientação de ter uma ‘cultura forte’. Uma quantidade abundante de estudos com objetivo de verificar os valores compartilhados pelas organizações foi feita com base nesta definição. Tais estudos, no entanto, assim como a definição de Peters e Waterman, pouco contribuíram para o avanço do conceito de cultura na teoria organizacional.

No Brasil o marco da produção científica sobre a influência da cultura no ambiente organizacional é estabelecido na década de 90. Embora já houvesse alguns clássicos que tocassem no assunto da cultura brasileira, como *Raízes do Brasil*, de Sérgio Buarque de Holanda, em 1936, *Casa Grande e Senzala*, de Gilberto Freyre em 1933, *Os donos do Poder*, de Raimundo Faoro em 1958, é neste período que surgem estudos de cultura aplicados à teoria organizacional no Brasil. Antes do tema se configurar como uma área de pesquisa na teoria organizacional, alguns estudos provenientes de outras áreas, em destaque a antropologia, foram tomados “emprestados” a fim de se buscar uma compreensão do comportamento do brasileiro no trabalho, como nos estudos de Roberto da Matta.

Dentre as obras produzidas no Brasil mais citadas na literatura científica de administração destacam-se os trabalhos de Fleury; Fischer *et al* (1990), Freitas (1991), Motta; Caldas *et al* (1997), Barros; Prates (1996). Estes autores procuram estabelecer uma relação entre as

discussões teóricas sobre o conceito de cultura organizacional e os traços culturais característicos do povo brasileiro. Além disso, propostas metodológicas acerca da abordagem adequada para o estudo da cultura organizacional brasileira também são encontradas nestes estudos. A importação de modelos provenientes de estudos estrangeiros, como é comum em outras áreas da administração, também é muito observada quando se trata de buscar uma “melhor maneira”<sup>4</sup> de se administrar – ou adotar uma – cultura, como é o caso do que ocorre nos estudos da corrente predominante. No entanto, entre os estudos de origem brasileira mais consistentes e difundidos, observa-se a preponderância daqueles cujo enfoque é descritivo, em detrimento dos de enfoque prescritivos.

Apesar disto, ainda assim, nota-se considerável influência estrangeira no que se refere à conceituação do termo. Pouco se discutiu, desde a última década, acerca da validade do conceito estabelecido, sendo este utilizado com base no entendimento predominante difundido nos estudos anteriores. Pouco se discutiu também sobre as limitações do entendimento vigente e poucas são as propostas no sentido de se estabelecer um entendimento alternativo, quem sabe, mais apropriado. Estas são as discussões do próximo subtópico.

### **2.1.1 O entendimento predominante difundido nos estudos sobre Cultura Organizacional**

Barbosa (2002) identifica e caracteriza três momentos distintos na história do conceito de cultura organizacional, conforme o quadro 2.1. Os itens em *itálico* são os que caracterizam melhor cada período.

---

4 Termo cunhado por Frederick W. Taylor em *The Principles of Scientific Management* e que influenciou toda a produção de estudos subsequente.

**Quadro 2.1.** Períodos distintos na história do conceito de Cultura Organizacional segundo Barbosa (2002)

<b>Primeiro período: Década de 1960</b>	<b>Segundo Período: Década de 80 a meados da década de 90</b>	<b>Terceiro período: De meados da década de 90 até hoje</b>
a. Ligação do conceito com o movimento de desenvolvimento organizacional; b. Concepção humanística do que seriam os valores organizacionais; c. <i>Visão da cultura como instrumento de melhoria das organizações;</i> d. Contexto histórico dos movimentos civis da década de 1960; e. Retórica de autodesenvolvimento; f. Pouco interesse em tratar a cultura como uma vantagem competitiva;	g. <i>Papel relevante que o Japão irá desempenhar na percepção da importância da cultura para o universo econômico e organizacional;</i> h. Discussão epistemológica sobre o que é cultura organizacional; i. <i>Sua dimensão pragmática/substantiva, ou seja, a tentativa de transformar o conceito de cultura em uma variável da estratégia gerencial e da competitividade;</i> j. Importância dos teóricos e consultores organizacionais na difusão do conceito;	k. <i>Definição e inclusão do conceito de cultura organizacional como um ativo intangível das organizações;</i> l. Questão epistemológica da mensuração da cultura; m. <i>Uso da cultura em um contexto mais de estratégia empresarial do que gerencial;</i> n. Relação íntima do conceito com um contexto de mudança na agenda política, social e ética das organizações por pressão da sociedade; o. Liderança corporativa como um dos principais agentes de promoção da cultura.

Fonte: elaboração do autor

O primeiro período do estudo da cultura organizacional apenas trouxe o conceito ao debate das teorias organizacionais – tendo no item ‘c’ do Quadro 2.1 a principal vertente – mas não consolidou o tema como área de pesquisa. Isto só veio acontecer a partir do final da década de 1970 – no segundo período –, com o acirramento da competitividade entre as empresas norte-americanas e européias e com a ascensão do Japão na economia mundial (item ‘g’). A partir de então teóricos, estudiosos e pesquisadores de organizações em todo o mundo moveram seus esforços no sentido de entender e tirar proveito deste fenômeno.

O objetivo maior dos estudos então desenvolvidos foi a dimensão pragmática/substantiva da cultura organizacional (item ‘i’). O conceito de cultura organizacional consolida-se, a partir do segundo período, com o entendimento de que as organizações produzem cultura e que, a partir dela, os valores supostamente mais adequados para levá-las ao sucesso podem ser selecionados e administrados. Livia Barbosa (2002, p. 25) chama atenção para o fato de que “tipologias de culturas e termos como ‘manejar’, ‘intervir’ e ‘gerenciar’ cultura são exemplares desta perspectiva. Em vez de ser um conceito para acessar a realidade, ele se



tornou uma variável ‘da realidade’”<sup>5</sup> Aktouf (1994) destaca que esta idéia ganha ênfase após Ouchi (1981) e Peters e Waterman (1982).

Deste entendimento decorrem duas idéias que se encontram arraigadas nos estudos sobre cultura organizacional daí por diante. A primeira entende que a cultura é algo compartilhado por todos os membros de uma determinada organização e que pode ser ensinada e transmitida. Esta idéia foi muito difundida nos estudos sobre o tema, principalmente após a definição de Edgard Schein, a qual será analisada mais a frente.

Aktouf considera que tal idéia foi levada ao extremo pela corrente predominante, que considera que a cultura organizacional “é a quase mágica comunhão de todos, patrões e operários, dirigentes e dirigidos, em um mesmo e entusiástico movimento de sustentação da empresa e de seus objetivos” (AKTOUF, 1994, p. 43). Não foram poucos os estudos que propagaram e que continuam a propagar esta idéia no sentido de que as organizações precisam alcançar a tal “mágica comunhão” a fim de terem uma ‘boa’ cultura.

No entanto, cabe aqui considerar o momento histórico vivido pelas sociedades industriais no momento do surgimento do conceito de cultura organizacional, enviesado por isto que Aktouf chamou de ‘mágica comunhão’.

“A queda do socialismo em muitos países e o seu enfraquecimento como proposta alternativa de organização social tornaram possível a criação de uma ortodoxia política segundo a qual capital e trabalho não formam duas categorias antagônicas, criando, assim, um solo propício à aceitação do discurso ideológico segundo o qual empresários e trabalhadores têm interesses comuns” (MIGUELES, 1999, p. 134).

---

5 Aqui vale a pena destacar que o conceito de cultura é proveniente da antropologia. Para os antropólogos, a cultura é entendida como um contexto no qual as ações, os discursos, as práticas tornam-se inteligíveis para aqueles que compartilham de suas práticas, diferentemente do entendimento dos administradores, para os quais a cultura é uma variável mensurável. Para um maior aprofundamento sobre o conceito original de cultura, ver LARAIA, R. B. Cultura: uma conceito antropológico. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1999.

O contexto precisa ser respeitado para que não defina como a característica de um grupo qualquer a característica daquele grupo num determinado momento histórico, conforme salienta Bourdieu:

“(...) é preciso cuidar-se para não transformar em propriedades necessárias e intrínsecas de um grupo qualquer (...) as propriedades que lhes cabem em um momento dado, a partir de sua posição em um espaço social determinado e em uma dada situação de oferta de bens e práticas possíveis. Trata-se, portanto, em cada momento de cada sociedade, de um conjunto de posições sociais, vinculado por uma relação de homologia a um conjunto de atividades (...) ou de bens (...), eles próprios relacionalmente definidos” (BOURDIEU, 1996, p. 17-18).

A segunda decorrência do entendimento predominante do conceito de cultura organizacional envolve outros conceitos que começaram a ser estudados sob este rótulo. Livia Barbosa menciona a noção de Williamson acerca de que “o conceito de cultura organizacional torna-se um tipo de ‘caixa preta’ na qual se coloca tudo aquilo que não se conhece e para o qual não se encontra uma explicação mais tangível e mensurável” (WILLIAMSON apud BARBOSA, 2002, p. 12). Schein também percebeu que o conceito de cultura havia sido relacionado com “virtualmente tudo (...) e que havia se tornado a nova panacéia, a cura para todas as mazelas industriais” (SCHEIN, 1985, p. 4). Omar Aktouf é ainda mais explícito:

“À primeira vista tem-se a impressão de que se trata de um quarto de despejo onde liderança, valores, símbolos, mitos, lendas, sagas, anedotas, crenças, estruturas, hábitos, linguagens, ritos, cerimônias, regras sociais, normas, credos, filosofias de gestão, saber compartilhado, maneiras de ser ou de vestir, determinantes inconscientes etc. se entrecruzam e colidem desordenadamente” (AKTOUF, 1994, p. 43).

É muito comum encontrar na literatura disponível estudos que objetivam promover um levantamento dos valores compartilhados, dos mitos e rituais que os membros da organização cultuam, dos estilos de liderança e todas estas variáveis apontadas por Barbosa e Aktouf. Geralmente a pergunta que um leitor mais esclarecido fará ao final da leitura será: e daí? Tais estudos apenas levantam estas variáveis, mas fornecem poucas respostas aos problemas

complexos de gestão. As variáveis deixam de ser um meio e tornam-se o próprio fim de maior parte dos estudos dedicados ao tema.

O entendimento predominante difundido nos estudos sobre cultura organizacional então é este que, baseado nos estudos de Schein (1985), Ouchi (1981), Peters e Waterman (1982), dentre outros, percebe a “cultura como uma variável com valor instrumental, no sentido de ser capaz de intervir substantivamente na realidade e ter valor e diferencial competitivo” (BARBOSA, 2002, p. 26).

Recentemente, no final da década de 1990, ganhou ênfase no estudo da administração um novo conceito sob o qual a cultura passou a fazer parte: o de ativo intangível (item ‘k’ do quadro 2.1). Este conceito refere-se a tudo aquilo que não é mensurável, palpável, ou passível de explicitação no balanço patrimonial da organização, mas que gera vantagem competitiva para a organização e que, portanto, deve ser considerado na elaboração e execução da estratégia global da organização (item ‘m’).

Pouco mudou o entendimento do conceito de cultura organizacional entre o segundo e o terceiro período. Pode-se dizer que houve, sim, uma evolução. De acordo com Barbosa (2002, p. 28), “de instrumental para ser utilizado em processos de mudança organizacional focados na estratégia gerencial interna ou na competitividade externa, a cultura organizacional passou a ser encarada como um ativo estratégico que pode garantir a rentabilidade de longo prazo de uma organização”.

Este entendimento predominante do conceito de cultura, o qual a considera como variável administrável e estratégica é o que será utilizado neste estudo. No entanto, faz-se necessário expor algumas ressalvas e considerações a respeito dos cuidados metodológicos e epistemológicos necessários à sua utilização e dos equívocos mais comuns observados nos estudos que se utilizam deste entendimento. A complexidade e amplitude do conceito expõem

o pesquisador a armadilhas que devem ser evitadas. Os próximos tópicos visam fazer esta exposição.

### **2.1.2 O campo teórico da administração de recursos humanos na teoria organizacional**

Cabe, aqui, abrir um parêntese para tratar da formação do campo teórico da Administração de Recursos Humanos (ARH) na teoria organizacional. Davel e Vergara (2001), fazem uma revisão do campo teórico da ‘administração de recursos humanos’ (ARH). Segundo estes autores, este campo nasce na década de 1970 com base nas tradições da psicologia industrial, das teorias organizacionais, dos modelos teóricos do behaviorismo anglo-saxão, da psicologia comportamentalista, dentre outras. De acordo com esta abordagem, existe uma convergência dos interesses e das finalidades das pessoas, das organizações e das sociedades (BRABET, 1993 apud DAVEL; VERGARA, 2001, p. 36). O papel da ARH seria, então, o de adequar racionalmente o comportamento das pessoas aos objetivos organizacionais. No entanto, este pressuposto pode ser considerado falso, pois se os interesses fossem convergentes não haveria esta necessidade de adequação.

No final da década de 1970 e início da de 80, ganha ênfase a abordagem estratégica da ARH (AERH), cujas “repercussões mais relevantes estão ligadas à linguagem e aos significados que empregados e gestores conferem a sua organização, a eles mesmos e a seu trabalho” (MABEY; SALAMAN; STOREY, 1998 apud DAVEL; VERGARA, 2001). Nota-se, neste momento, que o aspecto simbólico e da criação de significados, isto é, a subjetividade, começa a ganhar ênfase no estudo da administração. O conceito de cultura organizacional é condizente com esta abordagem, pois visa justamente a compreender os processos em que se criam e se desenvolvem os símbolos, os significados, a subjetividade.

No entanto, Davel e Vergara concluem que “em suma, a ARH, em seu conjunto heterogêneo de abordagens, tem sido construído como campo teórico e prática social, pela utilização de modelos normativos e funcionais que pressupõem a busca das ‘melhores’ ferramentas e técnicas” (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 39). Assim sendo, a ARH tem sido muito mais enfocada sob a perspectiva da ciência do que da arte, conforme distingue Motta (2002), enfatizando a racionalidade, a objetividade, o funcionalismo. Isto gera distorções de entendimento e limitações conceituais graves, das quais procuraremos fugir, conforme a proposta de Guerreiro Ramos:

“Estudadas à luz da teoria administrativa tradicional, as organizações nada mais são do que centros de produção, assim também entendias as pessoas que nelas militam; contudo, entidades reprodutoras, condicionadas e condicionantes de todo o processo social (...) não podem ser visualizadas sob a ótica das rotinas e procedimentos formais. A atenção para com o fenômeno administrativo na visão do autor [Guerreiro Ramos] significa não só um alargamento de horizontes conceituais e visão de mundo, como também um passo importante para a formulação dos pressupostos de uma ciência social abrangente, da qual faz parte o estudo das organizações” (PIZZA JUNIOR *in* RAMOS, 1983, p. 29).

### 2.1.3 Guerreiro Ramos: Fato administrativo

Já em 1966 Alberto Guerreiro Ramos chamava atenção para a dificuldade de se construir uma ciência da administração. Para ele “a debilidade da maior parte das tentativas de construir uma ciência da administração decorre largamente de que seus autores não têm idéia clara e sistemática da composição do fato [administrativo]” (RAMOS, 1983, p. 8). As limitações da ciência da administração, a ampliação para novas perspectivas, a composição do fato administrativo, são os objetos de análise deste tópico.

Guerreiro Ramos é um dos autores brasileiros que, com uma compreensão ampliada pela doutrina durkheimiana do estudo da sociologia, aponta para a importância dos fatores subjetivos inerentes à administração para o entendimento mais adequado do que chamou de “fato administrativo” (RAMOS, 1983):

“[O fato administrativo] é um complexo de elementos e de suas relações entre si, resultante e condicionante da ação de diferentes pessoas, escalonadas em diferentes níveis de decisão, no desempenho de funções que limitam e orientam atividades humanas associadas, tendo em vista objetivos sistematicamente estabelecidos” (RAMOS, 1983, p. 7, grifo nosso).

O grifo na palavra ‘ação’ chama atenção para o dinamismo do fato administrativo. Segundo Guerreiro Ramos, “sem a atividade dos agentes, só restam do fato administrativo elementos materiais e estatutos mortos” (RAMOS, 1983, p. 7). O autor atenta também para o fato de que as ‘atividades humanas associadas’ não são necessariamente formais e explícitas.

Cabe aqui explicar como este autor decompõe e explica o fato administrativo. Na sua concepção, o fato administrativo pode ser decomposto em três ordens de elementos: aestruturais, estruturais e estruturantes. O Quadro 2.2 caracteriza estes elementos.

**Quadro 2.2. Elementos do fato administrativo segundo Guerreiro Ramos**

<b>Aestruturais</b>	<b>Estruturais</b>	<b>Estruturantes</b>
a) <i>Morfologia material do fato administrativo</i> : instalações, ferramentas, máquinas, aparelhos, prédios, móveis, veículos, matérias-primas etc; b) <i>Força de trabalho</i> : conjunto de indivíduos enquanto despojados de seus caracteres de personalidade e considerados como animal humano, portador de força de trabalho; c) <i>Atitudes individuais e coletivas</i> : condutas humanas dotadas de sentido e orientadas por preferências. Em razão das preferências e aversões individuais, formam-se grupos, estados mentais, favoráveis e desfavoráveis em relação aos objetivos, diretrizes.	a) <i>Internos</i> : estrutura organizacional propriamente dita, que determina as linhas de autoridade, as competências, as hierarquias funcionais, os grupos, que no interior da unidade administrativa, procuram ajustar a estrutura formal às motivações dos indivíduos. b) <i>Externos</i> : (de 1º grau) <i>associações, sindicatos, classes sociais</i> , que influenciam os pontos de vista dos trabalhadores, impondo padrões de conduta que, consequentemente, impactam a situação administrativa; (de 2º grau) a <i>sociedade global</i> , onde se verificam as relações sociais características de determinada coletividade humana e que limita e, às vezes, até anula o rendimento de certas técnicas, métodos e processos de trabalho e produção, importados de países desenvolvidos; e (de 3º grau) a <i>sociedade mundial</i> , na medida em que os fenômenos que ocorrem nas sociedades globais não estão indenizados das influências mundiais.	a) <i>Decisões</i> : são o elemento dinâmico, intervencionista, pois articulam os elementos aestruturais e estruturais entre si e uns com os outros, e assim asseguram a forma da empresa.

Fonte: compilação do autor

Os elementos aestruturais, por si só, não têm capacidade estruturante do comportamento humano. Guerreiro Ramos os considera aestruturais porque o uso que lhes será dado vai depender da cultura da empresa.

“(…) por si sós, nunca dão forma à situação administrativa. São instáveis e encontram-se em contínua variação, suscitando permanentes imprevistos, ineditismos, irregularidades, desafios e, assim, impondo a necessidade ininterrupta de interferência de um fator estruturante, a fim de que se assegure o sistema, a forma da situação administrativa, adequada aos objetivos explícitos” (RAMOS, 1983, p. 9).

Já os elementos estruturais são abstratos e compõem o plano geral da divisão de tarefas e organização das atividades ideais para que certos resultados sejam obtidos. Possuem propriedades configurativas. São aqueles que dão forma, aos elementos estruturais, ou que os aglutinam ou combinam, formando com eles um sistema coerente. Podem ser internos ou externos à situação administrativa.

Os elementos estruturantes, por sua vez, são aqueles que asseguram a dinamicidade do fato administrativo. Guerreiro Ramos considera pobre o conceito tradicional de estrutura organizacional, o qual, à luz dos princípios científicos, visa a melhor adequação dos meios tendo em vista os fins da organização. Na sua concepção esta definição arraigada em estudos organizacionais disponíveis na literatura não considera a rica e variada composição interna do fato administrativo e de seu caráter móvel e dinâmico. “Não há propriamente estrutura. Há, sim, permanente estruturação. (...) Dentro [da organização] existem elementos estruturais, que seriam anárquicos, desintegradores, se entregues à própria sorte. Existem elementos estruturais, (...) [que], porém, são latentes e só se efetivam mediante decisões” (RAMOS, 1983, p. 12). Sendo assim, as decisões compõem o elemento mais importante do fato administrativo.

Guerreiro Ramos chama atenção para o fato de que “as decisões não ocorrem num espaço abstrato. Ocorrem num espaço social concreto onde há elementos materiais, individuais, atitudes, grupos, classes, sindicatos e as influências e pressões da sociedade global e da sociedade mundial. Todos estes fatores condicionam as decisões” (RAMOS, 1983, p. 13). Isto que Guerreiro Ramos chamou de ‘espaço social concreto’ é a conjuntura, que, por sua vez, sofre influência da cultura, já que, como veremos adiante, é ela que dá sentido ao mundo para as pessoas. Um dos elementos da Cultura, de acordo com Hofstede (2001), é o poder, ou, mais precisamente, a distância – ou a concentração – dele. A dinâmica de interação dos elementos e pressões que Guerreiro Ramos aponta como condicionantes das decisões é,

portanto, influenciada pela cultura e pelo poder. As decisões ocorrem num contexto que é cultural e em que a concentração de poder define como as decisões serão tomadas, implementadas, aceitas e absorvidas. Assim entendido, podemos considerar que os elementos estruturantes das organizações são basicamente a cultura e o poder, visto que as decisões irão variar de acordo com estes.

Conforme afirma Migueles, “é verdade que cultura tende a ser um universo de profecias auto-realizáveis, no sentido de que é uma forma integrada de ação e percepção sobre o mundo que dá forma à realidade socialmente vivida e se confirma na prática, pois é um elemento estruturante do comportamento social em vários âmbitos” (MIGUELES, 2003a, p. 66).

#### **2.1.4 Sobre a importação de metodologias e teorias administrativas**

Em linha com os estudos sobre cultura organizacional, cultura, teoria organizacional e teoria, Serva desenvolveu uma análise semiológica sobre a importação de metodologias administrativas no Brasil. Na sua aceção “a importação de metodologias administrativas no Brasil é, em profundidade, um processo mitificador” (SERVA, 1992, p. 129), ou seja, as metodologias administrativas tornam-se o mito da teoria organizacional no momento em que são importadas. Desde os primórdios da teoria das organizações até os dias de hoje este processo pode ser observado. Não é com pouca frequência que modismos aparecem e reaparecem num ciclo quase rítmico das danças de cadeiras dos gurus de gestão que surgem vez por outra professando e predizendo ‘conceitos’, ‘teorias’ e metodologias administrativas que soam como música aos ouvidos dos gestores que, sem muito refletir sobre o contexto em que foram criadas e sua aplicabilidade no contexto em que vivem, quase que sem perceberem entram na dança.



Conforme Hofstede (2001, p. 379), analisa as teorias clássicas, por exemplo, o problema maior dos fundadores da moderna teoria organizacional, tais como Fayol (1841-1925), Taylor (1856-1915), Weber (1864-1920), Follet (1868-1933) e a maior parte de seus seguidores até os dias atuais, é que eles não seguiram o relativismo de Montaigne: eles estavam em busca de princípios universais. Hofstede (2001, p. 374), chama atenção também para o fato de que “as idéias e teorias administrativas e organizacionais freqüentemente são exportadas para outros países sem que se considerem os valores do contexto nos quais tais idéias foram desenvolvidas”.

No caso dos países em desenvolvimento, o processo torna-se ainda mais fácil de ocorrer na medida em que, conforme Serva destaca, “o evolucionismo conduz ao etnocentrismo, na medida em que o ‘futuro’ nas nações subdesenvolvidas já é o presente nas nações modernas, logo, a modernidade é um apelo correlato à universalidade” (SERVA, 1992, p. 136).

“Partindo da idéia de que as sociedades modernas são o espelho para as outras, chega-se à proposição de que seus modelos organizacionais fazem parte das causas de seu avanço e, portanto, devem ser copiados, pois assim as sociedades mais atrasadas dariam um passo significativo em direção à modernidade” (SERVA, 1992, p. 136).

Tal idéia extremamente arraigada em nossa sociedade, nas elites pensantes e condutoras das organizações, ocasiona sérios problemas que, ao invés de ajudarem as nossas organizações a avançarem no sentido da modernidade, acabam por obstaculizá-las por deslumbrá-las com todo o encantamento que tais metodologias administrativas despertam por terem sido desenvolvidas em países ‘de ponta’, por serem modernas. “A universalidade e a modernidade são elementos do *conceito* que servem como argumentos adicionais em todo processo deformador. ‘Garantem’ o fascínio do mito numa nação periférica que sonha participar do ‘Primeiro Mundo’” (SERVA, 1992, p. 142).

No entanto, para que uma teoria, uma metodologia, um conceito qualquer das ciências seja realmente efetivo, isto é, seja capaz de resolver um problema específico, é necessário que se leve em consideração e que se compreenda a estrutura e a dinâmica da sociedade na qual e para a qual este conceito, esta metodologia, esta teoria foi desenvolvida. Conforme destaca Hofstede (2001, p. 380), “Idéias e teorias tornam-se populares ou impopulares em determinados momentos não porque são mais ou menos verdadeiras, mas porque os sistemas de valores que as suportam são ativadas ou anuladas pelos desenvolvimentos ecológico e institucional”.

A despeito destas ressalvas, outro não foi o destino do entendimento do conceito de cultura organizacional no Brasil, que assim como um dos elementos que busca analisar, tornou-se um mito.

## 2.2 A INTERPRETAÇÃO DAS INTERPRETAÇÕES DA CULTURA

“Certas idéias surgem com tremendo ímpeto no panorama intelectual. Elas solucionam imediatamente tantos problemas fundamentais que parecem prometer também resolver *todos* os problemas fundamentais, esclarecer todos os pontos obscuros. Todos se agarram a elas como um ‘abra-te sésamo’ de alguma nova ciência positiva, o ponto central em termos conceituais em torno do qual pode ser construído um sistema de análises abrangente. A moda repentina de tal *grande idéie*, que exclui praticamente tudo o mais por um momento, deve-se, diz ela [Susanne Langer em *Philosophy in a new Key*] ao fato de todas as mentes sensíveis e ativas se voltarem logo para explorá-la. Utilizamo-la em cada conexão, para todos os propósitos, experimentamos cada extensão possível de seu significado preciso, com generalizações e derivativos” (GEERTZ, 1989, p. 13).

O excerto acima é o primeiro parágrafo do livro *A interpretação das culturas*, do antropólogo norte-americano Clifford Geertz (1989). Embora ele tenha mencionado este fato originalmente no ano de 1973, quando publicou a primeira edição do seu livro, parece ter sido um presságio do que viria acontecer na década seguinte com o termo cultura organizacional se popularizando através das definições de Edgard Schein, Peters e Waterman e os demais autores da ‘corrente predominante’.

### 2.2.1 Schein: pressupostos básicos compartilhados inconscientemente

A definição mais empregada em estudos sobre cultura organizacional no Brasil é a do livro *Organizational Culture and Leadership* de Edgard Schein, psicólogo norte-americano com Ph.D em psicologia social. Sua definição é citada em quase todos os trabalhos sobre o tema e em quase todos os trabalhos nos quais é mencionado teve marcante influência. Na sua concepção, cultura organizacional é:

“(...) o conjunto de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo ao aprender sobre como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados para novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (SCHEIN, 1985, p. 9, grifo nosso).

Schein (1985, p. 6), considera que “as *crenças* e os *pressupostos básicos* compartilhados pelos membros de uma organização (...) operam inconscientemente e definem de maneira taken-for-granted (naturalmente aceitas como verdadeiras) a percepção de uma organização sobre si mesma e sobre o ambiente que a circunda”. Neste ponto já se pode perceber algumas falhas na sua definição. Primeiro: pode uma organização perceber alguma coisa? Aqui nos parece que quem percebe algo numa organização são seus membros, já que se a organização fosse capaz de perceber algo esta talvez não precisasse daqueles. Segundo, e mais importante: se são os membros que percebem, ao compartilharem de pressupostos básicos e crenças iriam eles perceber a organização e seu ambiente de maneira uniforme? Aqui nos parece que nem se eles combinassem isto seria possível, já que sendo a percepção uma extensão da cognição humana a individualidade de cada membro não permitiria que fosse programada uma forma comum de perceber as coisas em cada um dos membros de uma organização. Terceiro: se os pressupostos básicos e as crenças são inconscientes como os membros de uma organização partilham disto? E mesmo que partilhem inconscientemente cabe perguntar, como é possível pesquisar este inconsciente?

Apesar destas falhas conceituais que a definição de Schein apresenta, muitos estudos foram desenvolvidos baseando-se neste autor, o que ocasionou, sob nossa avaliação, distorções e falsos entendimentos do que realmente vem a ser a cultura de uma organização. O resultado pode ser observado em quase todos os estudos sobre o tema que se baseiam neste conceito. A pergunta – o problema de pesquisa – que os pesquisadores que se baseiam neste conceito procuram esclarecer, na maioria das vezes, pode ser sintetizada na questão: qual – ou como – é a cultura da organização X? Ou: qual – ou como – é a cultura dos membros X da organização Y? Ou ainda: Como se manifesta a cultura da organização Z? Constata-se nos estudos com este tipo de pergunta notável influência também dos autores da corrente predominante. De diversas maneiras, estas questões, que no fundo são uma só, se apresentam com pequenas variações que não alteram o seu significado. Geralmente, a conclusão a que chegam estes autores é demonstrada numa relação de valores e crenças que os membros da organização supostamente compartilham, diagnosticados através de questionários ou entrevistas semi-estruturadas aplicados junto a eles.

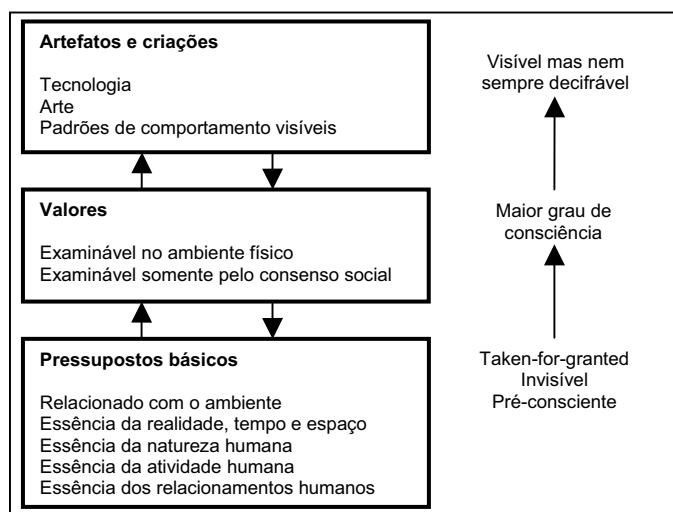
Com relação a isto, parece que grande parte dos pesquisadores que se utilizam desta definição não atentou para a observação feita por Schein, antes mesmo de explicar o conceito que ficou famoso. Schein considera que os pressupostos básicos compartilhados e as crenças encontram-se num nível profundo da cultura e que este nível profundo deve ser separado dos artefatos e dos valores, os quais são manifestações ou níveis superficiais da cultura, mas não a sua essência. *“The term ‘culture’ should be reserved for the deeper level of basic assumptions and beliefs that are shared by the members of an organization (...) [and] this deeper level of assumptions is to be distinguished from the ‘artifacts’ and ‘values’ that are manifestations or surface levels of the culture but not the essence of the culture”* (SCHEIN, 1985, p. 6-7).

Os níveis de cultura no entendimento de Schein estão demonstrados na figura 2.1. No nível mais superficial encontra-se o que ele chamou de artefatos, que nada mais são do que o

espaço físico, as tecnologias produzidas pelo grupo, sua linguagem falada e escrita, produções artísticas e o comportamento manifesto de seus membros. Para Schein os artefatos são facilmente observados, mas a dificuldade está em conseguir entender o que significam. *“It’s easy to observe artifacts (...) the difficult part is figuring out what the artifacts mean, how they interrelate, what deeper patterns, if any, they reflect”* (SCHEIN, 1985, p. 15).

Num nível intermediário encontram-se os valores, que são a parte visível da cultura. Para Schein, os valores permanecem no nível da consciência e são explicitamente articulados, pois tem a função normativa ou moral de guiar os membros de um grupo em como lidar com determinadas situações. *“Many values remains conscious and are explicitly articulated because they serve the normative or moral functions of guiding members of the group in how to deal with certain key situations”* (SCHEIN, 1985, p. 16). Por serem explícitos, os valores são o aspecto mais acessível da cultura, na concepção de Schein.

Schein observa ainda que, conforme os valores tendem a se tornar naturalmente aceitos como verdadeiros (taken for granted) gradualmente eles vão se tornando crenças e pressupostos básicos, saindo do nível da consciência e tornando-se inconscientes e automáticos. *“As the values begin to be taken for granted, they gradually become beliefs and basic assumptions and drop out of consciousness, just as habits become unconscious and automatic”* (SCHEIN, 1985, p. 16). Este fenômeno leva os valores ao terceiro e mais profundo nível da cultura, onde encontram-se as crenças e os pressupostos básicos.

**Figura 2.1. Níveis da cultura e sua interação.**

Fonte: SCHEIN, 1980, p. 4.

Parece, então, que os estudos que definem a cultura de uma organização X, Y ou Z com base numa relação de valores compartilhados pelos seus respectivos membros são superficiais na visão de Schein. Deveriam estes autores prosseguir no sentido de uma avaliação até os níveis mais profundos onde se encontram as crenças e os pressupostos básicos compartilhados inconscientemente, e, portanto, a essência da cultura, a fim de desenvolverem estudos mais satisfatórios? Talvez, mas isto é possível? Migueles (2003b, p. 8) levanta algumas questões de ordem operacional a respeito deste conceito: já que os pressupostos básicos encontram-se no inconsciente coletivo, “por quais métodos este universo [do inconsciente coletivo] é ‘pesquisável’? (...) essa é uma definição de cultura operacionalizável em termos de pesquisa?”. Há de se concordar com a autora de que não é possível pesquisar um objeto de estudo que não está devidamente fixado e definido. Esta é uma das lições mais básicas de metodologia, que, por sinal, é de difícil apreensão, já que não são poucos os estudos, pelo menos na temática da cultura organizacional, que falham neste deslize metodológico.

Baseando-se em Schein, o máximo que conseguimos é, portanto, uma lista de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma determinada organização, já que este autor não nos fornece um meio de acessar o inconsciente coletivo. Cabe aqui perguntar: isto

representa a cultura de uma organização? De acordo com Migueles (2003b, p. 10), “quando falamos de valores e crenças, estamos falando, de muitas maneiras, de representações individuais (...), todavia, a cultura não é sinônimo de representação, muito menos pode ser confundida com representações individuais”. Aqui podemos concluir que a cultura influencia na forma de construir a realidade, mas não podemos afirmar que as representações individuais do que uma dada realidade seja, em si, a cultura. Cabe aqui mencionar a observação de Geertz sobre estudos de cultura de ordem estritamente descritiva, tal como estas baseadas em Schein:

“Se o estudo científico da cultura se arrasta, e na maioria das vezes se atola num mero descritivismo, é porque o tema de seu assunto é esquivo, enganoso, em sua maior parte. O problema inicial de qualquer ciência – definir seu objeto de estudo de forma tal a torná-lo passível de uma análise – torna-se aqui extremamente difícil de resolver” (GEERTZ, 1989, p. 227).

Geertz foi preciso ao afirmar que o conceito é esquivo e enganoso. Schein (1985, p. 245), à primeira vista, parece ter se enganado ao tentar defini-lo, mas se analisarmos mais detidamente sua proposta, seu objetivo não era a de fornecer um conceito, mas sim de tratar das complicações de ordem psicológica que as organizações tinham. Parece, agora, que quem se enganou utilizando-se desta definição como um conceito foram os autores que dele se utilizaram para realizarem seus estudos, acabando por se atolarem no mero descritivismo. Nesta crítica também cabem os estudos que buscam compreender a cultura por meio da análise dos rituais, dos mitos, dos heróis etc. mas que o fazem através de uma descrição para chegarem num certo padrão do que viria a constituir a cultura em análise.

Voltaremos adiante à análise do conceito e, principalmente, na justificativa de Schein para defini-lo e utilizá-lo. Por ora, atenhamo-nos num outro importante aspecto levantado por este autor: a questão de como o conceito de cultura está atrelado ao de liderança.

### 2.2.1.1 Cultura e liderança: cara e coroa

Sobre o papel dos líderes na cultura organizacional Schein (1985, p. 04), considera que: “cultura e liderança são realmente dois lados da mesma moeda. Um não pode ser entendido sem o outro”. Na concepção de Schein (1985, p. 170-74), todos os líderes de organizações devem compreender o conceito de cultura organizacional, pois “culturas organizacionais são criadas pelos líderes e uma das principais funções de liderança é a de criar, administrar e – caso necessário – destruir a cultura (...) [e] o único talento dos líderes é sua habilidade de lidar com a cultura”. Schein (1985, p. xii), deixa claro logo na introdução de *Organizational Culture and Leadership* que sua intenção é prescrever uma forma de como os líderes devem lidar com a cultura organizacional: *“most of all, I hope to have a prescription for leaders, because it is the leaders who will ultimately face all the difficult questions about organizational culture”*.

Para Schein (1985, p. 242), existem dois tipos de mecanismos disponíveis para os líderes no trato com a cultura. O primeiro tipo são os “mecanismos primários de introjeção”, os quais envolvem: (1) o que os líderes prestam atenção, medem e controlam; (2) as reações dos líderes aos incidentes críticos e às crises que a organização enfrenta; (3) o desenho de funções, os métodos de treinamento e ensino utilizados pelos líderes; (4) seus critérios de alocação de recompensas e status; e (5) seus critérios de recrutamento, seleção, promoção, aposentadoria e expulsão. Nesta concepção, conforme os líderes lidam com estes mecanismos primários no dia-a-dia da organização, eles comunicam “explícita e implicitamente os pressupostos que eles realmente carregam. Se [os pressupostos] encontram-se conflitantes, os conflitos e inconsistências são igualmente comunicados e tornam-se parte da cultura”.

Nota-se neste argumento a maneira como Schein entende na liderança um processo de confiança por parte dos subordinados. Por confiarem no líder, os subordinados assimilam a



maneira como o líder percebe e entende as coisas como *a maneira* correta de perceber e, assim, o seguem percebendo igualmente. A idéia de “mágica comunhão” levantada por Aktouf (1994) está demonstrada nesta visão de Schein. O líder, na visão de Schein, com este propósito de moldar a percepção dos liderados, é trabalhado, portanto, com uma função carismática.

O segundo tipo de mecanismos são os “mecanismos secundários de articulação e reforço” da cultura, compreendidos por: (1) o desenho e a estrutura organizacional; (2) os sistemas e procedimentos organizacionais; (3) o desenho do espaço físico, fachadas; (4) as histórias, lendas, mitos, e parábolas sobre importantes pessoas e eventos; e (5) as declarações formais da organização sobre sua filosofia, crenças e valores. Na concepção de Schein (1985, p. 242-43), estes mecanismos secundários são “menos poderosos, mais ambíguos e mais difíceis de controlar” e, portanto, devem ser utilizados para reforçar os mecanismos primários.

#### 2.2.1.2 Schein: limites teóricos

Um aspecto interessante em qualquer desenvolvimento teórico, e mais ainda na pesquisa sobre cultura organizacional, conforme Hofstede (2001, p. 378, grifo nosso), chama atenção, é o fato de que não só as organizações são limitadas culturalmente, como também as teorias organizacionais o são. “*Not only organizations are culture-bound; theories about organizations are equally culture-bound*”. Com base nesta constatação de Hofstede, é possível observar duas limitações culturais no conceito proposto por Schein.

1. Sua formação de psicólogo enviesa o entendimento da cultura no sentido desta ser uma identidade, ou personalidade, para ficar mais próximo do termo estudado pelos psicólogos, a qual é formada coletivamente. Schein deixa claro em sua obra a abordagem clínica para o entendimento da cultura. Como Schein desenvolveu o conceito baseando-se nos trabalhos de

consultoria que desenvolvia para organizações, ele utilizou-se da sua experiência como consultor e psicólogo organizacional na adoção da perspectiva que utilizou.

Segundo Schein, a organização-cliente e o consultor possuem um contrato psicológico completamente diferente daquele feito entre o pesquisador e o objeto de pesquisa, o que leva (a) a diferentes tipos de relação entre eles, (b) à revelação de diferentes tipos de informações e (c) ao uso de diferentes critérios para concluir a pesquisa quando um entendimento suficiente for alcançado. *“The psychological contract between client and helper is completely different from that between researcher and subject, leading to a different kind of relationship between them, and the use of different criteria for when enough has been ‘understood’ to terminate the inquiry”* (SCHEIN, 1985, p. 21). Pode-se constatar aí que Schein não estava interessado em pesquisar sobre a cultura das organizações, muito menos em adotar a postura de pesquisador, mas tratar de problemas “psicológicos” que as organizações que o contrataram não conseguiam resolver. Vê-se aí o paradigma funcionalista operando. O fato de ter se tornado o autor do conceito, nos parece, frente à esta revelação, mero acidente ocasional, já que o próprio Schein admitia que sua postura não era a de pesquisador. No entanto, isto pode ter ocorrido devido ao fenômeno relatado por Susanne Langer (apud GEERTZ, 1989, p.13), no início deste tópico.

Schein prossegue no seu posicionamento afirmando que somente a abordagem clínica pode levar à compreensão do que é ‘irracional’ nas organizações e que quando estas contratam consultores é porque se encontram frustradas, ansiosas, infelizes, ameaçadas ou insatisfeitas; quando suas abordagens racionais e lógicas para entender as coisas não funcionam. *“Clients call in helpers when they are frustrated, anxious, unhappy, threatened, or thwarted; when their rational, logical approaches to things do not work. Inevitably, then, the clinical view brings one to the topic of the ‘irrational’ in organizations”* (SCHEIN, 1985, p. 21). Schein

não chegou a sugerir a internação de organizações para tratar de problemas desta ordem, mas parece que faltou pouco para que ele as colocasse no divã.

No entanto, ao afirmar que a cultura é necessária para um grupo “resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna”, Schein atribui à cultura a responsabilidade por minimizar a ansiedade dos membros da organização frente às instabilidades do cotidiano e à formação do entendimento do que é realidade. A cultura, como veremos, é uma forma de manter a ordem social e manter uma coletividade coesa. Schein afirma que se membros de um determinado grupo utilizam diferentes formas de categorização, isto é, modelos de cultura, eles não só não poderão chegar a um consenso sobre o que fazer numa determinada situação, mas também não concordarão acerca do que é real, do que é fato, quando algo é verdadeiro ou falso, o que é importante, o que merece atenção e assim por diante. *“If several members of a group are using different categories systems, they not only cannot agree on what to do but they will not even agree on their definition of what is real, what is a fact, when something is true or false, what is important, what needs attention, and so on”* (SCHEIN, 1985, p. 66). Neste ponto Schein parece ter acertado, pois esta é a função da cultura, de acordo com conceitos advindos da antropologia e da sociologia, conforme o pensamento de Geertz:

“É por intermédio dos padrões culturais (...) que o homem encontra sentido nos acontecimentos através dos quais ele vive. O estudo da cultura, a totalidade acumulada de tais padrões, é, portanto, o estudo da maquinaria que os indivíduos ou grupo de indivíduos empregam para orientar a si mesmos num mundo que de outra forma seria obscuro” (GEERTZ, 1989, p. 228).

Outro não é o entendimento de Mary Douglas (1998, p. 18), ao afirmar que “uma resposta só parece ser correta quando apóia o pensamento institucional que já se encontra na mente dos indivíduos enquanto eles procuram chegar a uma decisão”. Bartlett (1923 apud Douglas, 1998, p. 91) é outro defensor da idéia de que “o indivíduo é sempre um ser social e que as influências sociais controlam seletivamente a cognição e a emoção”. Na concepção de Douglas (1998, p. 27), “o universo simbólico compartilhado e as classificações da natureza

incorporam os princípios de autoridade e coordenação – o que nos levará a segunda limitação do entendimento de Schein – (...) Em um sistema como esse, problemas de legitimidade são resolvidos porque os indivíduos carregam a ordem social no seu íntimo onde quer que vão, projetando-a na natureza”.

“O indivíduo, no contexto do coletivo, nunca, ou quase nunca, tem consciência do estilo de pensamento predominante que, quase sempre, exerce uma força absolutamente compulsiva sobre seu pensamento, e com o qual não é possível discordar” (FLECK, 1935, p. 41 apud DOUGLAS, 1998, p. 26).

Douglas chega até a considerar um ‘piloto automático’ que controla o pensamento individual. “Ao construir sua versão da natureza, eles [os indivíduos] estão controlando a constituição de sua sociedade. Em resumo, eles estão construindo uma máquina de pensar e tomar decisões em seu próprio interesse” (DOUGLAS, 1998, p. 70).

“Afirmar que os membros de uma sociedade são ligados por um sentido de comunidade não significa simplesmente dizer que muitos desses membros professam sentimentos comunitários e perseguem objetivos comunitários, mas sim que eles concebem sua identidade (...) como algo definido, até certo ponto, pela comunidade de que fazem parte. Para eles, a comunidade descreve não apenas o que eles *possuem*, enquanto concidadãos, mas também o que eles *são*, não um relacionamento que eles escolheram (como ocorre em uma associação voluntária), mas uma ligação que eles descobrem, não meramente um atributo, mas algo que constitui sua identidade. Em contraste com os conceitos instrumentais e sentimentais de comunidade, poderíamos descrever esta vigorosa visão como um conceito constitutivo” (SANDEL, 1982, p. 150 apud DOUGLAS, 1998, p. 130).

Para Douglas (1998, p. 130), “o agente humano é essencialmente alguém que precisa descobrir (não escolher) seus fins, e que a comunidade propicia os meios de autodescoberta”.

Voltaremos mais adiante na definição de Geertz para discutirmos especificamente sobre como a cultura é uma condição essencial para a existência dos homens. Voltaremos também às idéias de Douglas. Antes, portanto, é necessário concluirmos a análise do pensamento Scheiniano.

Schein acreditava que sua perspectiva clínica poderia levar a um grau de entendimento mais profundo e mais dinâmico do fenômeno da cultura organizacional. Ele preferiu utilizar sua base de dados clínica, ao invés da etnográfica, por considerar que a perspectiva clínica fornece contrapontos úteis à perspectiva etnográfica pura, pois “o clínico aprende coisas diferentes das que o etnógrafo aprende” (SCHEIN, 1985, p. 22). Quanto a isto não há dúvidas. Um engenheiro também aprenderia coisas diferentes dos dois primeiros e, ainda assim, não teria um entendimento completo do fenômeno. Mas a justificativa de Schein para a adoção desta perspectiva é o que o denuncia seu tom raseiro de tratar o tema. Segundo ele o fato de seus clientes, que são também o ‘objeto de estudo’, estarem pagando pela ‘consulta’ os motiva a revelarem certas coisas que não seriam reveladas caso eles estivessem apenas dispostos a serem estudados. “*Clients are motivated to reveal certain things when they are paying for help that may not come out if they are only ‘willing’ to be studied*” (SCHEIN, 1985, p. 22).

2. A segunda limitação do conceito de Schein reside não na sua formação intelectual, mas é ainda mais relativa à sua própria formação cultural. É notável a idéia do líder carismático e influenciador, um exemplo a ser seguido, permeando toda a sua obra. Tal idéia é uma elaboração fortemente influenciada pela cultura norte-americana, que deve ser considerada quando autores de outras nacionalidades, em outros contextos, a utilizam em suas pesquisas. Conforme afirma Barbosa (1999), a própria idéia de líder, conforme entendida nos estudos organizacionais contemporâneos, é uma construção americana.

Migueles (2003a) afirma que a literatura americana sobre liderança faz sentido apenas parcialmente no Brasil. Segundo a autora (2003a, p. 64), “a percepção dos sujeitos sociais como indivíduos livres e autônomos torna a questão do poder muito diferente da forma como esta é pensada em uma sociedade em que o entendimento de ser humano é outro”. Na bibliografia americana de gestão, a questão de poder, de acordo com esta autora, aparece

reduzida à questão da liderança, que é uma forma mais aceitável e menos coerciva de poder, sendo a única possível numa sociedade de indivíduos livres. Desta forma, teoricamente, na sociedade americana os indivíduos só se sujeitam ao poder de um superior hierárquico ao reconhecer nele uma liderança legítima.

Aqui, portanto, é preciso concordar com a autora em que “muito da literatura sobre liderança parece uma fantasia longínqua quando pensamos na nossa realidade, no trabalho e na nossa interação com nosso chefe ou superior hierárquico” (MIGUELES, 2003a, p. 64) e em que “a não ser em contextos bastante específicos, empresas brasileiras não têm líderes, tem chefes” (MIGUELES, 2003b, p. 12).

Ao se embrenhar no estudo da cultura organizacional é preciso considerar que no caso específico do Brasil o conceito de liderança, assim como diversos outros na teoria organizacional é um conceito importado, conforme já observou Serva (1992). Assim, cabe apontar que, da forma como Schein o considerava, ele não se aplica à realidade das organizações brasileiras, pois aqui se vê muito mais o superior hierárquico com a postura de chefe, do que na postura de líder carismático. Os pesquisadores brasileiros que utilizam o conceito de Schein deveriam atentar para este detalhe. “As posições de poder e de liderança informal e carismática, no Brasil, raramente coincidem. (...) Enquanto o líder tende a gerar um certo consenso e sinergia de ação no grupo em que lidera” – de acordo com o conceito de líder no contexto em que foi construído e, sendo assim, corretamente entendido por Schein – “o chefe gera estratégias de resistência ou passividade” (MIGUELES, 2003a, p. 12).

Não devemos desconsiderar, portanto, a relação entre os conceitos de cultura e liderança estabelecida por Schein. O fato de que o líder no Brasil não ser líder, mas, diferentemente, ser chefe é também uma característica cultural. Cabe, no entanto, não denominá-lo líder, mas considerar esta diferença na análise organizacional brasileira. Hofstede, que analisaremos a seguir, ateu-se à pesquisar a distância de poder em diferentes contextos culturais como uma

das importantes variáveis culturais merecedoras de análise, sem no entanto utilizar um determinado tipo e elegê-lo como *o tipo* conforme feito por Schein.

Além destas duas limitações culturais que foram expostas, é necessário apresentar uma terceira. Pelo fato de seu conceito ter se tornado tão influente – quase *taken for granted* – na literatura sobre o estudo do tema é preciso revelar um deslize conceitual no entendimento de Schein, o qual, juntamente com as limitações já apontadas, justifica nossa opção por não adotá-lo em nossa análise.

3. A idéia de dinamicidade da cultura em Schein refere-se à dinâmica de um processo evolutivo, ao invés de uma dinâmica que é intrínseca ao próprio conceito. Schein afirma que “a função da cultura na vida de um grupo muda conforme o grupo amadurece” (SCHEIN, 1985, p. 270). Esta afirmação talvez doa aos ouvidos de antropólogos que entendem a cultura como uma pré-condição para a vida. Principalmente quando Schein sugere a utilização de “intervenções terapêuticas” (SCHEIN, 1985, p. 285) para promover mudanças planejadas na cultura de uma organização. O problema maior do conceito de cultura de Schein está em que ao invés de tratá-lo como forma de acessar a realidade, conforme os antropólogos originalmente o utilizam, Schein o considera uma variável da realidade, seu ‘objeto de estudo’. Assim o fizeram muitos estudiosos que utilizaram o conceito, promovendo uma série de estudos com os vieses originalmente formulados por este autor.

Desta maneira, a cultura entendida desta forma, as análises de conjuntos de valores, crenças, pressupostos básicos compartilhados etc. não privilegiam o aspecto dinâmico da cultura como pretendia Schein. Privilegiam, por outro lado, o aspecto estático da cultura de uma organização. Enfatiza as representações individuais da realidade. No entanto, para que o campo de estudo avance, é necessário prosseguir na direção de uma abordagem dinâmica de cultura, a fim de poder pensá-la como elemento estruturante, conforme propõem Geertz (1989), Hofstede (2001), Bourdieu (1996), dentre outros.

Cabe aqui a colocação de Douglas:

“Supor que os indivíduos estão enredados na armadilha de um mecanismo complexo que eles não ajudam a construir é imaginar que eles sejam objetos passivos, como carneiros ou robôs. O pior é que, em semelhante teoria, não existe possibilidade de explicar a mudança, a menos que ela venha de fora, como uma força coercitiva irresistível. Presumir uma estabilidade como esta nas relações sociais exige demais de nossa credulidade” (DOUGLAS, 1998, p. 44).

### 2.2.2 Hofstede: programações mentais coletivas

Hofstede nasceu na Holanda, formou-se em engenharia mecânica e trabalhou por dez anos na indústria holandesa em funções técnicas e gerenciais antes de ingressar no doutorado em Psicologia Social. Após receber o título de Ph.D, Hofstede ingressou na IBM, onde fundou e dirigiu o departamento de pesquisas em recursos humanos, no qual desenvolveu as pesquisas que resultaram no seu livro mais famoso e mais citado nos estudos de cultura organizacional: *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*.

O mérito do trabalho de Hofstede encontra-se no fato de ter conseguido traduzir conceitos provenientes da antropologia para uma pesquisa de base estritamente quantitativa, o que o possibilitou desenvolver uma pesquisa de amplitude mundial. Diferentemente de Schein, que utilizou-se de suas consultorias como estudos de caso no desenvolvimento do conceito, Hofstede aplicou mais de 116 mil questionários em duas etapas, a primeira por volta de 1968 e a segunda por volta de 1972. Os estudos de Hofstede ganharam notoriedade junto à comunidade acadêmica não por estabelecer o conceito de cultura, mas pela consistência e qualidade do tratamento estatístico dado ao tema por este autor. Mais do que um estudo cultural, Hofstede promoveu uma investigação inter-cultural em mais de 50 países ao redor do mundo, o que possibilitou que identificasse cinco dimensões básicas através das quais os sistemas de valores são ordenados e os quais, assim como pensava Schein, “afetam a forma



como os indivíduos pensam, sentem e agem, bem como as organizações e instituições, de maneira previsível” (HOFSTEDE, 2001, p. xix-xx).

As cinco dimensões que compõem a cultura, segundo as constatações de Hofstede, são: (1) distância de poder; (2) aversão à incerteza; (3) individualismo *Vs.* coletivismo; (4) masculinidade *Vs.* feminilidade; e (5) orientação de longo prazo *Vs.* de curto prazo. Para as duas primeiras, Hofstede criou índices a fim de classificar os países onde aplicou seus questionários, quais são: (1) o PDI (*Power Distance Index*) e o (2) UAI (*Uncertainty Avoidance Index*). Para os demais criou escalas nas quais os países pudessem ser posicionados entre seus pólos.

Não caberá aqui analisar como o Brasil pode ser compreendido mediante as cinco dimensões propostas por Hofstede, até porque isto já foi feito por Barros e Prates (1996). No entanto, utilizar-nos-emos da análise destes autores no momento em que for necessário o entendimento do “estilo brasileiro de administrar”. Antes de caracterizarmos cada dimensão da cultura segundo a concepção de Hofstede é importante analisarmos sua consideração de que a cultura é definida como a programação coletiva da mente, que se manifesta não só através dos valores, mas de maneiras mais superficiais: em símbolos, heróis e rituais. “Culture is defined as collective programming of the mind; it manifests itself not only in values, but in more superficial ways: in symbols, heroes and rituals (...) that distinguishes the members of one group or category of people from another (HOFSTEDE, 2001, p. 01-09). Assim como Schein, Hofstede hierarquiza a cultura em níveis de análise. Numa maneira mais independente do que Schein, Hofstede assume que os indivíduos possuem certa quantidade de programações mentais a qual é estável ao longo do tempo e que guia a o comportamento mais ou menos similar em situações similares. “We assume that each person carries a certain amount of mental programming that is stable over time and leads to the same person’s showing more or less the same behavior in similar situations” (HOFSTEDE, 2001, p. 02).

Sobre a questão dos valores, a concepção de Hofstede diverge da ‘corrente predominante’, que “considera os valores compartilhados como a essência da cultura corporativa” (PETERS; WATERMAN, 1982). Hofstede afirma que “as *percepções compartilhadas da prática cotidiana* devem ser consideradas como a essência da cultura organizacional” (HOFSTEDE, 2001, p. 394).

Hofstede entende a cultura como programações mentais coletivas divididas em três níveis. O nível mais básico e menos singular é o nível *universal*, o qual é compartilhado por todos, ou quase todos, os seres humanos. Este nível está relacionado com todo o aparato biológico do corpo humano e envolve expressões de sentimentos como chorar e rir e comportamentos associativos e agressivos. Em seguida está o nível *coletivo*, que é comum a pessoas pertencentes a um determinado grupo ou classe. Inclui a linguagem utilizada pelas pessoas ao se expressarem, a forma como os anciãos são tratados, a distância física mantida pelas pessoas a fim de que elas se sintam confortáveis e a maneira como percebemos as atividades humanas em geral, como comer, fazer amor etc. e as cerimônias envolvidas nestas atividades. Enfim, toda a subjetividade cultural das sociedades humanas pertence a este nível. Por fim há o nível *individual*, o qual contém aquilo que é realmente único nos indivíduos. Refere-se à personalidade e à individualidade de cada ser humano. Para Hofstede, as fronteiras entre cada um destes níveis não é facilmente compreendida.

De acordo com esta concepção, as programações mentais podem ser herdadas ou aprendidas durante a vida. Hofstede considera que no nível *universal* é quase totalmente herdado: parte da nossa herança genética que é comum a toda a espécie humana. Já no nível *individual*, pelo menos parte é herdada e no nível *coletivo* é onde a maior parte da programação mental é aprendida.

Hofstede procura acessar tais programas mentais através da análise do comportamento das pessoas, que, segundo ele, é a única coisa que podemos observar e que, por sua vez, se

demonstra através das palavras e das ações. “We cannot directly observe mental programs. All we can observe is behavior: word and deeds” (HOFSTEDE, 2001, p. 02). No entanto, devido a amplitude do seu trabalho, Hofstede procurou observar o comportamento através das palavras de seus entrevistados.

Para este autor, a cultura, concebida como programações coletivas da mente, se manifesta em diferentes níveis de profundidade: (1) no nível mais profundo encontram-se os *valores*, os quais não são visíveis ‘a olho nu’, necessitando, portanto, de investigação. Valores são conceituados como “uma ampla tendência para preferir determinados tipos de coisas em detrimento de outras” (HOFSTEDE, 2001, p. 05) e são classificados entre aquilo que é desejado e o desejável; e (2) num nível mais superficial encontram-se os símbolos, os heróis e os rituais, agrupados sob o termo *práticas*. De acordo com Hofstede as práticas são visíveis a um observador externo; no entanto seu significado cultural é invisível e engana precisamente quando são interpretadas pelos que as praticam. “They [practices] are invisible to an outsider observer; their cultural meanings, however, are invisible and lie precisely and only in the ways these practices are interpreted by insiders” (HOFSTEDE, 2001, p. 10). A postura de Hofstede, no entanto não foi nem a de observador externo, nem a de interno. Ele parece ter sido mais isento do que ambos. Através de seus questionários ele chegou a constatação dos valores de cada cultura através da análise de questões que procuravam saber aquilo que é desejado e o que é desejável pelos seus entrevistados. Tratando as respostas estatisticamente ele validou as cinco dimensões da cultura e promoveu sua análise inter-cultural. Vejamos algumas considerações e as definições a respeito das cinco dimensões culturais.

### 2.2.2.1 Distância de poder

Quanto a esta dimensão, Hofstede tem uma visão mais dinâmica e interativa do que a de Schein. Para ele a função do líder não é a de criar, transmitir, administrar e destruir a cultura junto aos liderados conforme a necessidade da situação, mas tanto líderes quanto liderados têm um papel recíproco na dinâmica da cultura. Isto fica claro ao afirmar que os sistemas de valores das elites e das classes inferiores se complementam e juntos mantêm a ordem: “Dominant value systems among elites are complemented by subordinate value systems, accommodating to the dominant system, held by nonelites. Both together support the status quo” (HOFSTEDE, 2001, p. 82). Para Hofstede, as diferenças no exercício de poder numa hierarquia relacionam-se com os sistemas de valores tanto dos chefes quanto dos subordinados, e não aos valores do chefe somente. Hofstede enfatiza sua posição quando afirma que “a literatura popular de gestão” – literatura de aeroporto, segundo o termo cunhado por Wood Jr. para designar tais obras no Brasil; ou, simplesmente, *fast readings* – “na área de liderança frequentemente esquece que liderança só pode existir como um complemento da ‘subordinação’” (HOFSTEDE, 2001, p. 82). Neste sentido, a dinamicidade da cultura parece ser melhor compreendida. Uma perspectiva sociológica, de acordo com Berger, está contemplada nos estudos de Hofstede.

“A pessoa age em sociedade dentro de sistemas cuidadosamente definidos de poder e prestígio. E depois que aprende sua localização, passa também a saber que não pode fazer muita coisa para mudar a situação. (...) nos níveis ocupados pela maioria dos homens, (...), a localização na sociedade constitui uma definição de regras que têm que ser obedecidas” (BERGER, 1986, p. 79-80).

Note-se que nesta afirmação Berger está se referindo às pessoas de uma maneira geral, e não aos liderados ou líderes particularmente. Essa dinâmica interatividade das pessoas nos papéis sociais que exercem é o que garante a estabilidade e a ordenação social em que essas pessoas vivem. De acordo com Bateson, é preciso pensar no indivíduo formado pela dominação-

submissão, e não entre dominação *ou* submissão. “We have to think of the individual (...) as trained in dominance-submission, not in either dominance *or* submission” (BATESSON, 1973, p. 65 apud HOFSTEDE, 2001, p. 83). Tanto esta afirmação vale para os sistemas de dominação-submissão, quanto para os de liderança-“subordinação”, que, no final das contas é a mesma coisa.

Entendendo a dimensão de poder e liderança dinamicamente, Hofstede afirma que a distância de poder entre um chefe C e um subordinado S numa hierarquia é a diferença entre o quanto C pode definir o comportamento de S e o quanto S pode definir o comportamento de C. “The power distance between a boss B and a subordinate S in a hierarchy is the difference between the extent to which B can determine the behavior of S and the extent to which S can determine the behavior of B” (HOFSTEDE, 2001, p. 83). Hofstede considera que em qualquer sociedade há desigualdade de poder entre seus membros, “porém existem diferenças no grau dessas desigualdades” (BARROS; PRATES, 1996, p. 35). O grau de desigualdade de cada sociedade é o índice de distância de poder (power distance index – PDI), que indica o grau de centralização da autoridade e o grau de liderança autocrática.

Hofstede mensurou o PDI dos países em que aplicou sua pesquisa através de questões que verificavam (1) o receio dos subordinados em discordarem com os seus superiores hierárquicos, bem como com seus estilos de tomada de decisão, e (2) o estilo de tomada de decisão que os subordinados admiram em seus chefes.

No PDI o Brasil ocupa uma classificação alta, com 69 pontos numa escala de 0 a 100. De acordo com Hofstede, “tanto países com baixo PDI quanto os de alto PDI possuem hierarquias, no entanto, nos países de baixo PDI hierarquias são apenas um sistema de convenção. Nos países de alto PDI, a hierarquia é uma questão existencial: superiores [hierárquicos] são vistos como pessoas superiores” (HOFSTEDE, 2001, p. 97).

### 2.2.2.2 Aversão à incerteza

Hofstede chama atenção para que esta dimensão não seja confundida com aversão ao risco. As questões que mensuraram o índice de aversão à incerteza (uncertainty avoidance index – UAI) referem-se a (1) orientação com base nas regras e normas – formalmente instituídas –, (2) estabilidade no emprego e (3) stress. As regras são o principal aspecto nesta dimensão, pois é através de regras, normas, regulamentos etc. que as organizações reduzem a incerteza interna causada pela imprevisibilidade do comportamento dos seus membros e dos seus grupos de interesse (stakeholders). De acordo com Hofstede (2001, p. 145-47), “quanto mais forte a tendência de uma cultura em evitar a incerteza, maior é sua necessidade de estabelecer normas e regras [formais]”.

Hofstede chama atenção para a diferença entre a autoridade das regras e a autoridade das pessoas. “A primeira refere-se conceitualmente à aversão à incerteza; a segunda à distância de poder” (HOFSTEDÉ, 2001, p. 147). No entanto, o autor constatou que tende a haver correlação entre os dois índices, o PDI e o UAI, ou seja, países com PDI elevado tendem a apresentar alto UAI.

Na concepção de Hofstede, a forma como as pessoas lidam com o tempo, com o futuro e com a ansiedade compõem sua aversão ou propensão à incerteza e as sociedades variam na forma de lidar com incerteza em diversos graus. O UAI classifica as sociedades numa escala de 0 a 100 pontos. A definição do conceito de aversão à incerteza como uma dimensão da cultura nacional é a seguinte: “o quanto os membros de uma cultura sentem-se ameaçados ou inseguros frente a situações desconhecidas” (HOFSTEDÉ, 2001, p. 161).

Neste índice o Brasil ocupa uma posição elevada, com 76 pontos. De acordo com Hofstede, países com alto UAI diferem dos países com baixo UAI nos seguintes pontos: (1) menor ambição para avanço (progressão na carreira) e preferência por funções de especialista do que

de gestão; (2) preferência por organizações grandes ao invés de pequenas e maior tendência de lealdade a estas organizações, onde os gerentes mais antigos tendem a ser considerados os melhores; (3) tendência de evitar competição entre os empregados e preferências por decisões em grupo e gerência consultiva, ao invés de decisões individuais e gerências autoritárias; (4) antipatia por trabalhar com gestores estrangeiros; (5) resistência à mudança; e (6) ponto de vista pessimista quanto às razões que guiam as empresas.

### 2.2.2.3 Individualismo Vs. coletivismo

A terceira dimensão de uma cultura nacional descreve a relação entre individualismo e o coletivismo que prevalece numa determinada sociedade. O índice de individualismo (Individualism Index – IDV), de acordo com Hofstede, é negativamente correlacionado com o PDI e com o UAI. Isto significa que as pessoas em países com alto índice de PDI e alto índice de UAI tendem a apresentar baixo IDV, tendo, assim, um comportamento mais coletivista, e nos países com PDI baixo e UAI baixo tendem a apresentar maiores valores no IDV e ter um comportamento mais individualista.

Principalmente quanto ao PDI, a maioria das sociedades orientadas pelo coletivismo tende a apresentar elevada distância de poder. O Brasil apresentou um baixo IDV nos levantamentos de Hofstede, marcando 38 pontos, o que caracteriza a nossa sociedade mais orientada pelo coletivismo. Nossa sociedade, conforme também observou DaMatta (1986, 1992), é uma sociedade relacional. Isso impacta no perfil das pessoas que assumirão as funções de prestígio numa organização. “The level of individualism or collectivism in society will also affect the types of persons who will be admitted into positions of special influence in organizations” (HOFSTEDE, 2001, p. 213).

Hofstede argumenta que em sociedades coletivistas, o local de trabalho tende a se tornar um grupo quase como uma família, no sentido emocional do termo. Ele utiliza a expressão *in-group*, que seria um grupo em relação ao qual uma pessoa tem um sentimento de identidade ou pertinência. “A relação entre empregador e empregado é entendida em termos morais. Assemelha-se a uma relação familiar, com obrigações mútuas de proteção em troca de lealdade” (HOFSTEDE, 2001, p. 237). Neste tipo de relação uma pessoa tende a agir de acordo com o interesse de seu *in-group*, que nem sempre coincidirá com o seu interesse individual, mas ele sobrelevará o primeiro.

A definição de individualismo e coletivismo, na concepção de Hofstede é a seguinte:

“Individualismo demonstra-se numa sociedade onde os laços [afetivos] entre os indivíduos são fracos: cada um tende a olhar para si mesmo e sua família imediata. Já o coletivismo está para uma sociedade onde desde o nascimento as pessoas são integradas em *in-groups* fortes e coesos, nos quais por toda sua vida mantém-se protegendo-as em troca de sua lealdade inquestionável” (HOFSTEDE, 2001, p. 225).

Com base nos estudos de Hofstede, Barros e Prates concluem que a combinação alto índice de distância de poder mais baixo individualismo caracterizam as sociedades de cultura paternalista. Duas subdivisões do paternalismo, de acordo com estes autores, são o *patriarcalismo* e o *patrimonialismo*. Ao analisarem “o estilo brasileiro de administrar”, Barros e Prates constataam estas características flagrantes na nossa sociedade:

“**Patriarcalismo**, a face supridora e afetiva do pai, atendendo ao que dele esperam os membros do clã, e o **patrimonialismo**, a face hierárquica e absoluta impondo com a tradicional aceitação a sua vontade aos seus membros, convivem lado a lado em nossa cultura” (BARROS; PRATES, 1996, p. 41).

Barros e Prates concordam com a visão dinâmica de cultura de Hofstede e Berger ao afirmarem que “as sociedades e organizações serão lideradas tão paternalisticamente quanto os seus membros permitam. O paternalismo existe tanto nos liderados quanto nos líderes,



sendo o sistema de valores dos dois grupos, geralmente, complementares” (BARROS; PRATES, 1996, p. 43).

Quanto a isto, Hofstede tece um belo argumento quanto à importação de metodologias e teorias administrativas e organizacionais, em sintonia com o que já observou Serva (1992). Ele afirma que técnicas gerenciais e pacotes de treinamentos têm sido desenvolvidos quase exclusivamente em países individualistas e são baseados em hipóteses que podem não ser aplicáveis em culturas coletivistas. “Management techniques and training packages have been developed almost exclusively in individualist countries, and they are based on cultural assumptions that may not hold in collectivist cultures” (HOFSTEDE, 2001, p. 241).

Este argumento vale para a concepção de líder utilizada por Schein no desenvolvimento de seu conceito de cultura organizacional. No Brasil, a aplicação de tal concepção seria abusiva, devido ao caráter coletivista desta sociedade, conforme observaram Hofstede e Barros e Prates.

#### 2.2.2.4 Masculinidade Vs. feminilidade

Como quarta dimensão em que as culturas de diferentes países se distinguem, Hofstede elegeu a *masculinidade*, em oposição à *feminilidade*. O objetivo da análise desta dimensão é compreender as “implicações que as diferenças biológicas entre os sexos têm para os papéis sociais e emocionais de cada gênero” (HOFSTEDE, 2001, p. 279). Se os homens e as mulheres possuem papéis claramente definidos e distintos numa determinada sociedade, esta sociedade possui alto índice de masculinidade (masculinity index – MAS). Se os papéis não são claramente definidos, chegando a se confundirem, a sociedade possui baixo MAS. Vejamos a definição de Hofstede:

“A masculinidade caracteriza-se numa sociedade em que os papéis de cada gênero são claramente distintos: espera-se que os homens sejam agressivos, obstinados, e focados no sucesso material; já as mulheres devem ser mais modestas, delicadas e preocupadas com a qualidade de vida. Já a feminilidade caracteriza-se numa sociedade em que os papéis de cada gênero sobrepõem-se: espera-se que tanto homens quanto mulheres sejam modestos, delicados e dedicados à qualidade de vida” (HOFSTEDE, 2001, p. 297).

Um exemplo de sociedade onde os papéis de cada gênero são claramente distintos é o Japão, que apresentou o maior índice, com 95 pontos na escala de 0 a 100. Já o Brasil apresentou uma pontuação mediana no índice, com 49 pontos, o que demonstra que é uma sociedade onde os papéis de cada gênero são razoavelmente distintos.

Assim como as outras dimensões da cultura apontadas por Hofstede, a masculinidade não é inata. É aprendida na interação social e organiza as percepções de mundo, a definição de realidade das sociedades humanas. “Aprendemos suas conseqüências tão cedo que não sabemos de mais nada, e comumente desconhecemos outras possibilidades” (HOFSTEDE, 2001, p. 286). Por esta dimensão não ser tão importante para o nosso estudo, deixemos aqui apenas sua descrição.

#### 2.2.2.5 Orientação de longo prazo Vs. de curto prazo

Por fim a última dimensão da cultura foi incluída apenas na segunda versão do livro de Hofstede. Na primeira vez que aplicou sua pesquisa esta dimensão não havia sido contemplada. A amostra utilizada para a análise desta dimensão também foi menor, contabilizando apenas 23 países, inclusive o Brasil.

Na definição de Hofstede:

“orientação de longo prazo relaciona-se com a tendência de sustentar virtudes concernentes a recompensas futuras, particularmente perseverança e parcimônia. No pólo oposto, orientação de curto prazo refere-se a tendência de sustentar virtudes relacionadas com o passado e o presente, particularmente respeito às tradições, preservação da situação e cumprimento das obrigações sociais” (HOFSTEDE, 2001, p. 359).

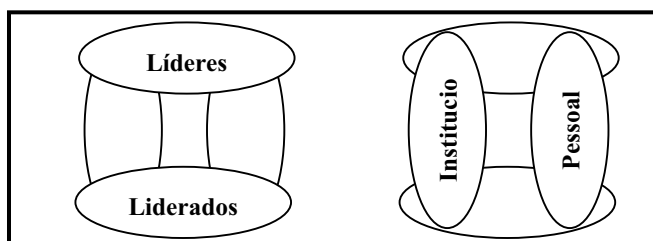
Como também é uma dimensão de pouco interesse para o presente estudo, não a exploraremos com detalhes. Cabe apenas mencionar aqui que no ranking de Hofstede o Brasil ocupou a sexta posição, com 65 pontos, tendendo mais para a orientação de longo prazo do que para a de curto. Estudos qualitativos específicos sobre esta dimensão no Brasil questionam esta conclusão de Hofstede, mas não cabe aqui explorar estas divergências.

#### 2.2.2.6 Barros & Prates: Sistema de ação cultural

Baseados no estudo de Hofstede, Barros e Prates traçam o sistema de ação cultural brasileiro. A premissa básica de que partem está de acordo com o entendimento de Hofstede: “a empresa, além de ser vista como uma unidade econômica, em sua função empreendedora e produtiva, deve ser entendida também como uma unidade sociocultural, palco de fenômenos de socialização e aculturação” (BARROS; PRATES, 1996, p. 14).

De acordo com estes autores, o sistema de ação cultural brasileiro está estruturado em quatro grandes subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados, conforme a figura 2.2:

**Figura 2.2: Composto sistêmico dos espaços culturais:**

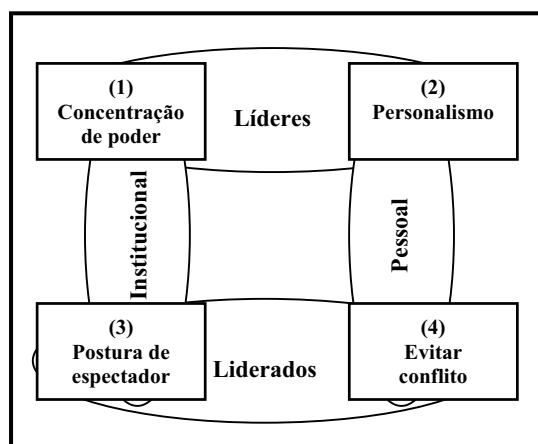


**Fonte: Barros; Prates, 1996.**

Esses subsistemas apresentam interseções entre si, encontrando-se aí traços culturais a ambos. As interseções são caracterizadas pela (1) **concentração de poder**, na interseção dos subsistemas *líderes* e *institucional*; (2) pelo **personalismo**, na interseção dos subsistemas

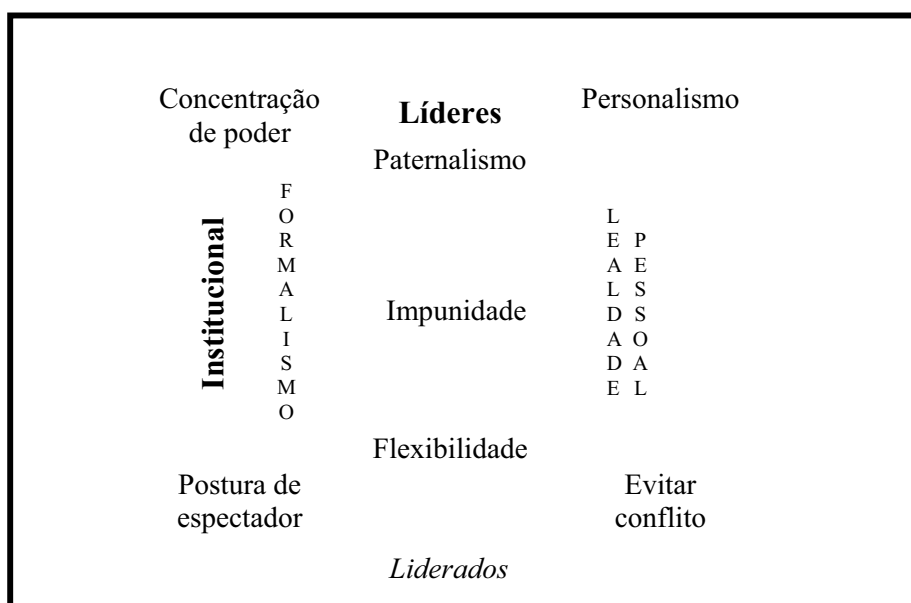
*líderes e pessoal*; (3) pela **postura de espectador**, na interseção dos subsistemas *liderados* e *institucional*; e (4) pelo **evitar conflito**, na interseção dos subsistemas *liderados* e *pessoal*, conforme demonstrado na figura 2.3.

**Figura 2.3: Traços culturais de integração dos subsistemas**



Fonte: Barros; Prates, 1996.

Os subsistemas estão, também, articulados através de traços culturais especiais que, em última análise, são os responsáveis pela não ruptura do sistema como um todo. Esses traços são, o **paternalismo**, a **lealdade às pessoas**, o **formalismo** e a **flexibilidade**. Enquanto o *paternalismo* e a *flexibilidade* fazem a ligação dos subsistemas **institucional** e **pessoal**, os traços de *lealdade às pessoas* e o *formalismo* são os responsáveis pela aproximação dos subsistemas dos **líderes** e dos **liderados**. O traço central que realimenta todos os subsistemas é a impunidade, conforme a figura 2.4 demonstra:

**Figura 2.4: Sistema de ação cultural brasileiro**

Fonte: Barros; Prates, 1996.

Através da análise deste sistema de ação cultural, Barros e Prates identificam e descrevem como operam os traços culturais da nossa sociedade. Dentre as considerações mais importantes estão que:

- (1) o corpo de liderados tende a “identificar a responsabilidade única pelos rumos da empresa” (BARROS; PRATES, 1996, p. 75) sob o cargo de uma só pessoa ou um pequeno grupo, como resultado dos traços culturais do personalismo e da concentração de poder;
- (2) os traços do paternalismo e da postura de espectador demonstram-se numa generalizada transferência de responsabilidades em todos os níveis e em todos os sentidos;
- (3) o formalismo se demonstra no grande número de normas que, “em vez de espelharem comportamentos reais, elas se destinam a corrigir o que se percebe como sendo um abuso das relações pessoais” (BARROS; PRATES, 1996, p. 82), resultando num ciclo vicioso de normas para corrigem clientelismo e nepotismo que não cessam;

- (4) o traço de evitar conflitos se demonstra nas reuniões em que nada se decide, mas que têm como função preservar as relações e estabelecer a harmonia;
- (5) a lealdade pessoal acompanha a “tradição familiar em que o líder dá a proteção e o liderado assume deveres morais para com o líder” (BARROS; PRATES, 1996, p. 88);
- (6) o equilíbrio nas relações de poder é assegurado quando inferiores hierárquicos são participados de alguma decisão, no entanto, a “participação parece ser muito mais no sentido de ser comunicado das decisões do que participar em sua formulação e, conseqüentemente, assumir os riscos e as responsabilidades inerentes” (BARROS; PRATES, 1996, p. 89);
- (7) o desenho das estruturas organizacionais é influenciado pela “característica de concentração de poder e personalismo, o que conduz a um modelo funcional altamente piramidal e integrado no nível hierárquico mais elevado” (BARROS; PRATES, 1996, p. 95);
- (8) “o traço de procurar evitar conflitos [e o da flexibilidade] estimula a criatividade na busca de soluções engenhosas que possam contornar restrições impostas pelas normas administrativas e técnicas” (BARROS; PRATES, 1996, p. 98);
- (9) a flexibilidade do brasileiro demonstra-se na grande capacidade de inovação sob condições de crise, sendo esta um fator fundamental para impulsionar processos de mudança – sem ela não haveria;
- (10) há uma menor motivação orientada para o trabalho e um comportamento mais estimulado pela busca de um ambiente solidário do que por resultados, evidenciando o perfil mais para a feminilidade do que para a masculinidade, conforme o conceito de Hofstede;

- (11) “o traço brasileiro da impunidade e a falta de igualdade no tratamento dos ineficientes e desviantes, aliados à ausência de premiação aos eficientes, tendem a gerar um clima de baixa motivação e de grande permissividade nas organizações” (BARROS; PRATES, 1996, p. 102);
- (12) o que se vê nas organizações é a manutenção de um corpo de funcionários que tem maior tempo de casa, não pelo reconhecimento de sua sabedoria, mas essencialmente, por se reconhecer nele o comando das vias de acesso às pessoas, às vezes até em contraste com sua baixa competência funcional;

#### 2.2.2.7 Hofstede: (de)limitações teóricas

Na verdade, pode-se dizer que as limitações da pesquisa de Hofstede tratam-se mais de delimitações do que de limitações teóricas propriamente. Ao afirmar que não só as organizações são limitadas culturalmente, mas também as teorias organizacionais, Hofstede parece estar fazendo o *mea-culpa* que todos os teóricos organizacionais deveriam fazer, assumindo seu viés metodológico e cultural. “Fazer pesquisa sem viés cultural é impossível. Sempre haverá a influência do pesquisador (...) As teorias sempre denunciam a nacionalidade de seus autores, e sua validade termina nas fronteiras nacionais (quando não antes)” (HOFSTEDE, 2001, p. 352-73).

Os estudos de Hofstede geraram uma rica contribuição teórica, promovendo o avanço do campo de estudo ao identificar as dimensões de análise da cultura. Barros e Prates, por exemplo, aproveitaram-se disto para construírem seu sistema de ação cultural brasileiro. Obviamente, outros autores podem se inspirar na contribuição de Hofstede a fim de desenvolverem análises como a de Barros e Prates ou a fim de identificarem outras variáveis não contempladas por Hofstede. No caso destas, nos parece que só será possível quando

desenvolverem um estudo inter-cultural. Um estudo interessante, conforme propõem Barros e Prates (1996), seria aquele que comparasse, seguindo as premissas de Hofstede, os estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do sul etc. No entanto, avaliar simplesmente como tais dimensões evidenciam-se numa determinada cultura, numa determinada organização, numa coletividade qualquer, é correr o risco de se atolar no descritivismo.

A obra de Hofstede contribui para a teoria organizacional ao descrever as características de diversos países em função das cinco dimensões que utilizou. Com base nas suas análises outros estudiosos poderão ter uma idéia prévia de que tipo de solução pode ser cogitada para cada tipo de situação, já que, com base nos resultados de sua pesquisa, Hofstede prova “com fortes evidências que soluções globais para as organizações e para os problemas de gestão não existem” (HOFSTEDE, 2001, p. 373).

O mérito do entendimento de cultura que Hofstede propõe, comparando-se com o conceito de Schein, está em que para ele cultura é realmente um fenômeno dinâmico. O entendimento do conceito de liderança que Hofstede utiliza é mais adequado do que o de Schein, já que Hofstede entende que liderança e ‘subordinança’ são conceitos inseparáveis. Além disso, Hofstede toma cuidado para respeitar as fronteiras nacionais. Para ele, “idéias sobre liderança refletem a cultura dominante de um determinado país. (...) O líder é um herói cultural” (HOFSTEDE, 2001, p. 388). É no campo político que Hofstede busca os exemplos esclarecedores sobre esta idéia: “é difícil imaginar que um Hitler pudesse ser um líder bem sucedido na Inglaterra, um Churchill na França ou um De Gaulle na Alemanha” (HOFSTEDE, 2001, p. 388).

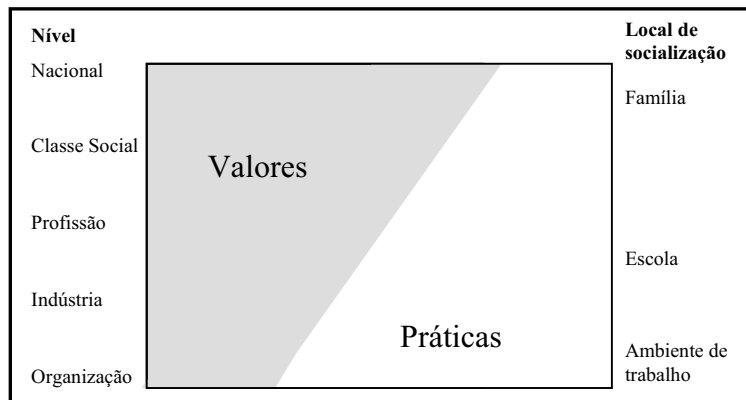
A perspectiva de análise adotada por Hofstede leva muito em consideração uma abordagem psicológica. Embora tenha feito um mergulho profundo nos estudos de cultura provenientes da antropologia, a perspectiva psicológica parece ser seu referencial quando afirma que “a



cultura está para uma coletividade humana como a personalidade está para um indivíduo” e que “traços culturais ocasionalmente podem ser avaliados através de testes de personalidade” (HOFSTEDE, 2001, p. 10).

Por outro lado, afirma também que “organizações são entidades simbólicas; funcionam de acordo com modelos mentais de seus membros, e tais modelos são determinados culturalmente” (HOFSTEDE, 2001, p. 375). Neste ponto, Hofstede considera a cultura não apenas como uma composição de valores, mas também considera as práticas. Os valores referir-se-iam ao aspecto estático da cultura organizacional; as práticas ao dinamizador. A figura 2.5 demonstra seu entendimento da influência destes dois componentes da cultura. No nível organizacional, Hofstede considera que a cultura é mais influenciada pelas práticas do que pelos valores.

**Figura 2.5:** Peso dos *Valores* em contraste com as *Práticas* nos níveis nacional, profissional e organizacional



Fonte: Hofstede, 2001, p. 394.

Finalmente, apesar das delimitações em que Hofstede abaliza seu trabalho, um detalhe na sua definição desperta a atenção. Ele considera que seu conceito de ‘programações coletivas da mente’ assemelha-se ao conceito de ‘*habitus*’ do sociólogo francês Pierre Bourdieu, segundo o qual “determinadas condições de existência produzem um *habitus*, um sistema de tendências permanentes e transferíveis. Um *habitus* (...) funciona como a base para as práticas e representações (...) o qual pode ser coletivamente orquestrado sem a necessidade de um

condutor efetivo” (BOURDIEU apud HOFSTEDÉ, 2001, p. 04). Entendido o conceito dinâmico de cultura proposto por Hofstede, analisemos, pois, com detalhes o conceito de *habitus* que para Bourdieu, poderíamos assim dizer, é a própria idéia de cultura.

### 2.2.3 Bourdieu: Habitus

A filosofia da ação de Bourdieu, filosofia de uma ciência relacional, que atribui primazia às relações, “opõe-se às rotinas do pensamento corrente (ou senso comum esclarecido) no mundo social, vinculada que está a ‘realidades’ substanciais, indivíduos, grupos etc. mais do que às relações objetivas que não podemos mostrar ou tocar e que precisamos conquistar, construir e validar por meio do trabalho científico” (BOURDIEU, 1996, p. 09).

Seu conceito de *habitus* amplia a discussão sobre cultura organizacional na medida em que não busca analisar, como Schein e Hofstede, apenas o estado da mente, mas o estado da mente o qual foi incorporado, no sentido de *in*-corporar, sendo, portanto, também um estado do corpo. O conceito de *habitus* está relacionado, portanto, tanto à mente quanto ao corpo. Desta forma, sua filosofia busca compreender as relações entre as estruturas objetivas e as estruturas incorporadas.

“Tal filosofia atualiza as potencialidades inscritas nos corpos dos agentes e na estrutura das situações nas quais eles atuam ou, mais precisamente, em sua relação. Essa filosofia, condensada em um pequeno número de conceitos fundamentais – *habitus*, *campo*, *capital* – tem como ponto central a relação, de mão dupla, entre as estruturas objetivas (dos campos sociais) e as estruturas incorporadas (do *habitus*)” (BOURDIEU, 1996, p. 10).

Para Bourdieu, “Uma das funções da noção de *habitus* é a de dar conta da unidade de estilo que vincula as práticas e os bens de um agente singular ou de uma classe de agentes” (BOURDIEU, 1996, p. 21-22).

“O *habitus* é esse princípio gerador e unificador que retraduz as características intrínsecas e relacionais de uma posição em um estilo de vida unívoco, isto é, em um conjunto unívoco de escolhas de pessoas, de bens, de práticas. (...) Os *habitus* são princípios geradores de práticas distintas e distintivas – o que o operário come, e sobretudo sua maneira de comer, o esporte que pratica e sua maneira de praticá-lo, suas opiniões políticas e sua maneira de expressá-la diferem sistematicamente do consumo ou das atividades correspondentes do empresário industrial; mas são também esquemas classificatórios, princípios de classificação, princípios de visão e de divisão e gostos diferentes. Eles estabelecem as diferenças entre o que é bom e mau, entre o bem e o mal, entre o que é distinto e o que é vulgar etc., mas elas não são as mesmas. Assim, por exemplo, o mesmo comportamento ou o mesmo bem pode parecer distinto para um, pretensioso ou ostentatório para outro e vulgar para um terceiro” (BOURDIEU, 1996, p. 21-22).

Tais diferenças das práticas e maneiras de praticá-las, das opiniões e formas de expressá-las, entre operários e empresários industriais, no exemplo de Bourdieu, constituem a linguagem constituinte de um sistema simbólico no qual estes ‘sujeitos’ (operários e empresários industriais, ou como estamos tratando neste estudo, líderes e liderados) estão inseridos. De acordo com Bourdieu:

“Ao serem percebidas por meio dessas categorias sociais de percepção, desses princípios de visão e de divisão, as diferenças nas práticas, nos bens possuídos, nas opiniões expressas tornam-se diferenças simbólicas e constituem uma verdadeira linguagem. As diferenças associadas a posições diferentes, isto é, os bens, as práticas e, sobretudo as maneiras, funcionam, em cada sociedade, como as diferenças constitutivas de sistemas simbólicos, (...) separações diferenciais constitutivas de um sistema mítico, isto é, como signos distintivos” (BOURDIEU, 1996, p. 22).

Compreendendo o conceito de cultura organizacional como isto que Bourdieu chamou de *sistemas simbólicos* e os valores e crenças, os mitos e ritos etc. como o que chamou de *linguagem* nos aproximamos de um entendimento realmente dinâmico deste fenômeno. Portanto, ao buscar analisar a cultura de uma organização, devemos considerar que o objeto de estudo é o espaço social, os sistemas simbólicos que o ordenam e lhe dão sentido, as linguagens que os tornam inteligíveis para seus participantes. Parafraseando a célebre frase de Blaise Pascal “o mundo me contém e me engloba com um ponto, mas eu o contenho”, Bourdieu afirma que:

“O espaço social me engloba como um ponto. Mas este ponto é um *ponto de vista*, princípio de uma visão assumida a partir de um ponto situado no espaço social, de uma *perspectiva* definida em sua forma e em seu conteúdo pela posição objetiva a partir da qual é assumida. O espaço social é a realidade primeira e última já que comanda até as representações que os agentes sociais podem ter dele”. (BOURDIEU, 1996, p. 27).

Os ‘sujeitos’ atuam, portanto, neste espaço social e o fazem porque são dotados de *senso prático*, “de um sistema adquirido de preferências, de princípios de visão e de divisão (o que comumente chamamos de gosto), de estruturas cognitivas duradouras (que são essencialmente produto da incorporação de estruturas objetivas) e de esquemas de ação que orientam a percepção da situação e a resposta adequada. O *habitus* é essa espécie de senso prático do que se deve fazer em dada situação” (BOURDIEU, 1996, p. 42). Ao *habitus*, ao senso prático, estão sujeitos todos os ‘sujeitos’ do sistema social, tanto os líderes quanto os liderados, numa relação de recíproca formação. Enquanto o *habitus* fortalece, legitima e dá sentido ao sistema social, o sistema social fortalece, legitima e dá sentido ao *habitus*. As teorias sobre liderança e as teorias sobre cultura organizacional que levam em conta este fator, devem considerar o entendimento de Bourdieu de que:

“A dominação não é o efeito direto e simples da ação exercida por um conjunto de agentes (‘a classe dominante’) [no caso das organizações, os líderes] investidos de poderes de coerção, mas o efeito indireto de um conjunto complexo de ações que se engendram na rede cruzada de limitações que cada um dos dominantes, dominado assim pela estrutura do campo através do qual se exerce a dominação, sofre de parte de todos os outros” (BOURDIEU, 1996, p. 52).

O exercício da liderança num determinado contexto reflete o sistema simbólico daquele contexto em operação. É por isso que não podemos considerar o conceito de liderança de Schein, e consequentemente o de cultura, no contexto social brasileiro (ou no japonês ou em qualquer outro). Neste sentido, se aplica o pensamento de Bourdieu a respeito de que “as relações de forças mais brutais são, ao mesmo tempo, relações simbólicas e os atos de submissão, de obediência, são atos cognitivos que, como tais, põem em prática as estruturas cognitivas, as formas e categorias de percepção, os princípios de visão e de divisão: os

agentes sociais constroem o mundo social através de estruturas cognitivas (...) suscetíveis de serem aplicadas a todas as coisas do mundo e, em particular, às estruturas sociais” (BOURDIEU, 1996, p. 115).

Vê-se aí mais uma ressalva quanto à inadequação da importação de metodologias e teorias administrativas, já que “o mundo social está semeado de chamados à ordem, que só funcionam como tais para aqueles que estão predispostos a percebê-los, e que reanimam *disposições* corporais profundamente enraizadas, que não passam pelas vias da consciência e do cálculo” (BOURDIEU, 1996, p. 117). Quanto às *disposições*, Bourdieu as define como “esquemas de percepção e apreciação depositados, em estado incorporado, em cada membro do grupo, um tipo de conhecimento através do qual se adquire um relacionamento de familiaridade com o meio ambiente que nos é familiar. São nas disposições estruturadas dos agentes que as estruturas sociais existem e tendem a ser reproduzidas” (BOURDIEU, 1977, p. 9 apud MIGUELES, 1999, p. 122).

A função do *habitus* é aquilo que, em uma outra filosofia, foi confiado à consciência transcendental. O *habitus* é “um corpo socializado, um corpo estruturado, um corpo que incorporou as estruturas imanentes de um mundo ou de um setor particular desse mundo, de um campo, e que estrutura tanto a percepção desse mundo como a ação nesse mundo” (BOURDIEU, 1996, p. 144).

Além do conceito de *habitus*, um outro conceito útil para o estudo da cultura organizacional é o conceito de *doxa*. Bourdieu cunhou este conceito a fim de fazer uma distinção entre *doxa*, ortodoxia e heterodoxia.

“*Doxa* é a experiência do mundo social como dado, evidente (taken-for-granted), devido à correspondência quase perfeita entre a ordem objetiva vivida e os princípios de organização social internalizados. Em comparação com esta experiência, a crença ortodoxa e a heterodoxa representam o despertar da consciência política provocada por um discurso que se opõe à arbitrariedade não reconhecida do universo da *doxa*. Ortodoxia é a opinião ‘endireitada’, cujo objetivo é restaurar (sem jamais lograr fazê-lo) a inocência original do estado dóxico. A adesão à ordem social encontrada no estado

dóxico é a forma absoluta de reconhecimento da legitimidade, possível graças ao não-reconhecimento da arbitrariedade sobre a qual está construída, num estado em que a própria questão da legitimidade não foi despertada. Numa sociedade de classes, em que tal inocência foi quebrada, a ortodoxia se define em relação à heterodoxia ao esconder a forma radical de censura que esta cria ao definir a opinião correta, em oposição à opinião herética, a ser considerada absurda ou errada” (BOURDIEU, 1977, p.168-70 apud MIGUELES, 1999, p. 121).

O modo de conhecimento *dóxico* é, portanto, constituído de esquemas classificatórios que se encontram no universo do indiscutível, *taken-for-granted*. São os esquemas de ação e as estruturas mais profundas comum a todos os ‘sujeitos’ de um determinado sistema simbólico. Desta forma, o discurso, a postura, o comportamento, as decisões, enfim, a influência na cultura proveniente dos atos dos líderes – bem como dos liderados – é construída sobre um modo *dóxico* de conhecimento longamente inculcado e naturalizado pelo processo histórico. A eficiência do discurso é construída sobre uma certa economia de discurso que é a condição para a sua incorporação e funcionamento: ele parte do pressuposto do que já é sabido e compartilhado por todos – os *taken-for-granted*, que são uma condição necessária para a concordância das inteligências) (MIGUELES, 1999, p. 125-26). Numa organização, líderes e liderados dispor-se-ão a aceitar suas respectivas posições e incorporá-las através do reforço mútuo da experiência prática da organização social em que estão inseridos e dos elementos classificatórios que servem de base para a construção do tecido simbólico daquela sociedade.

Um exemplo utilizado por Bourdieu para esclarecer o que são e como funcionam todos estes conceitos é a idéia de família na definição dominante, que apoiada numa constelação de palavras – casa, unidades domésticas, house, home, household – sob a aparência de descrevê-la, de fato constroem a realidade social. “Mas se admitimos que a família é apenas uma palavra, uma simples construção verbal, trata-se de analisar as representações que as pessoas têm do que designam por família, esse tipo de ‘família de palavras’, ou melhor, de papel (no singular ou no plural)” (BOURDIEU, 1996, p. 124-25). No entanto, essa palavra deixa de ser uma simples construção verbal quando passa a ser uma *palavra de ordem*, uma categoria,

princípio coletivo que constrói a realidade coletiva. Este exemplo utilizado por Bourdieu tem um caráter universal, que pode ser associado a uma sociedade por inteiro. No entanto, ao analisarmos micro-sociedades, como as organizações, por exemplo, outras concepções sobre o que é real podem assim ser entendidas.

O mesmo ocorre com a idéia de liderança, de democracia, de sucesso, de bom e de mal e qualquer categoria ou palavra que representa uma realidade. Em todos os usos de sistemas classificatórios, como o de família, de liderança etc. ocorre simultaneamente uma descrição e uma prescrição que não aparece como tal porque é (quase) universalmente aceita, e *taken-for-granted*: admitimos tacitamente que a realidade à qual atribuímos o nome de família, e que colocamos na categoria de *famílias de verdade*, é uma família *real*. “Esse princípio de construção é um dos elementos constitutivos de nosso *habitus*, uma estrutura mental que, tendo sido inculcada em todas as mentes socializadas de uma certa maneira, é ao mesmo tempo individual e coletiva; uma lei tácita (*nomos*) da percepção e da prática que fundamenta o consenso sobre o sentido do mundo social (e da palavra família em particular), fundamenta o *senso comum*” (BOURDIEU, 1996, p. 127).

“(...) a família como categoria social objetiva (estrutura estruturante) é o fundamento da família como categoria social subjetiva (estrutura estruturada), categoria mental que é a base de milhares de representações e de ações (casamentos, por exemplo) que contribuem para reproduzir a categoria social objetiva. Esse é o ciclo de reprodução da ordem social. O acordo quase perfeito que se estabelece então entre as categorias subjetivas e as categorias objetivas funda uma experiência do mundo como evidente, *taken for granted*. Nada parece mais natural do que a família: essa construção social arbitrária parece situar-se no pólo do natural e do universal” (BOURDIEU, 1996, p. 129).

De acordo com Bourdieu, “para compreender como a família passa de uma ficção nominal a grupo real, cujos membros estão unidos por intensos laços afetivos, é preciso levar em conta todo o trabalho simbólico e prático que tende a transformar a obrigação de amar em disposição amorosa e a dotar cada um dos membros da família de um ‘espírito de família’

gerador de devotamentos, de generosidades, de solidariedades” (BOURDIEU, 1996, p. 129-30).

Finalmente, falta ainda falar do conceito de *capital simbólico* empregado por este autor. O capital simbólico é um capital com base cognitiva, apoiado sobre o conhecimento e o reconhecimento.

“Chamo de capital simbólico qualquer tipo de capital (econômico, cultural, escolar ou social) percebido de acordo com as categorias de percepção, os princípios de visão e de divisão, os sistemas de classificação, os esquemas classificatórios, os esquemas cognitivos, que são, em parte, produto da incorporação das estruturas objetivas do campo considerado, isto é, da estrutura de distribuição do capital no campo considerado” (BOURDIEU, 1996, p. 149).

Neste sentido, Bourdieu está considerando que existe um mercado para as ações simbólicas. Uma verdadeira economia das trocas simbólicas, onde existem recompensas e lucros simbólicos, frequentemente conversíveis em lucros materiais. A cultura organizacional insere-se neste conceito de economia dos bens simbólicos, na medida em que este capital simbólico é pertencente a todos os membros do grupo.

A compreensão do conceito de capital simbólico nos traz uma nova perspectiva a respeito da dinâmica da cultura organizacional. A forma como uma cultura muda, principalmente em se tratando de uma mudança planejada ou intencionada dentro de uma organização, pressupõe uma mudança na estrutura do capital simbólico. Não se trata apenas de uma mudança de cultura, de um mecanismo de controle da cultura, mas, sim, de uma mudança simbólica, que reside nos sentidos dos símbolos, nas suas significações, que só fazem sentido naquela economia simbólica. Uma mudança que afete os instrumentos de conhecimento e as categorias de percepção. “As verdadeiras revoluções simbólicas são, sem dúvida, aquelas que, mais do que o conformismo moral, ofendem o conformismo lógico, desencadeando a repressão impiedosa que suscita tal atentado contra a integridade mental” (BOURDIEU, 1996, p. 93).



Veja-se um exemplo quanto a isto na análise de Max Weber sobre a passagem das sociedades nas quais os negócios econômicos são concebidos de acordo com o modelo das relações de parentesco a sociedades nas quais as próprias relações de parentesco são concebidas de acordo com o modelo das relações econômicas (BOURDIEU, 1996).

Baseada que está na crença, tanto a reprodução quanto a crise da economia dos bens simbólicos baseiam-se na reprodução ou na crise da crença, na perpetuação ou na ruptura do acordo entre as estruturas mentais e as estruturas objetivas. Sendo assim, Bourdieu afirma que “a transformação das *disposições* não pode ocorrer sem uma transformação anterior ou concomitante das estruturas objetivas das quais elas são o produto e às quais podem sobreviver” (BOURDIEU, 1996, p. 194). Assim, trabalharemos daqui para frente, conforme Hofstede procurou trabalhar, com o conceito de cultura atrelado à idéia de *habitus*, juntamente com o entendimento dos conceitos de *doxa*, *capital simbólico*, *disposições*, utilizados por Bourdieu.

#### **2.2.4 Geertz: Teias de significado**

Clifford Geertz, antropólogo californiano, tornou-se famoso nos círculos acadêmicos pelo uso do método etnográfico na análise das culturas. Concordando com Max Weber em que o homem é um animal amarrado em teias de significado que ele mesmo teceu, ele assume a cultura como sendo estas teias e a sua análise. Este autor considera que partindo do pressuposto que o comportamento humano é uma ação simbólica, concordando com Bourdieu, “o problema se a cultura é uma conduta padronizada ou um estado da mente ou mesmo as duas coisas juntas, de alguma forma perde sentido. (...) O que devemos indagar é qual a sua importância: o que está sendo transmitido com a sua ocorrência e através da sua agência” (GEERTZ, 1989, p. 20).

Na sua concepção, imaginar a cultura como uma realidade ‘superorgânica’ autocontida, com forças e propósitos em si mesma, é reificá-la. Considerá-la como padrão bruto de acontecimentos comportamentais que de fato pode ser observado numa comunidade – como nos estudos da corrente predominante, em Schein e todos que por estes foram influenciados – é, por outro lado, reduzi-la.

Com base em estudos provenientes da semiologia, Geertz busca um entendimento verdadeiramente denso do conceito, conforme a seguir:

“Como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis (o que eu chamaria de símbolos), a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições e os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível – isto é, com densidade” (GEERTZ, 1989, p. 24).

Sua visão é bastante congruente com a de Bourdieu ao entender que as formas culturais encontram articulação através do comportamento em fluxo, isto é, tratando o tema através de uma abordagem dinâmica. Para Geertz, “quaisquer que sejam, ou onde quer que estejam esses sistemas de símbolos ‘em seus próprios termos’, ganhamos acesso empírico a eles inspecionando os acontecimentos e não arrumando entidades abstratas em padrões unificados” (GEERTZ, 1989, p. 28). Geertz repugna a visão estática de cultura conforme a que foi largamente difundida na teoria organizacional. “No estudo da cultura, os significantes não são sintomas ou conjuntos de sintomas, mas atos simbólicos ou conjuntos de atos simbólicos e o objetivo não é a terapia, mas a análise do discurso social” (GEERTZ, 1989, p. 36).

Duas idéias fundamentam seu pensamento (GEERTZ, 1989, p. 56):

- 1 A cultura é melhor vista não como complexos de padrões concretos de comportamento – costumes, usos, tradições, feixes de hábitos –, como tem sido o caso até agora, mas

como um conjunto de mecanismos de controle – planos, receitas, regras, instruções – para governar o comportamento;

- 2 O homem é precisamente o animal mais desesperadamente dependente de tais mecanismos de controle, extragenéticos, fora da pele, de tais programas culturais, para ordenar o seu comportamento.

A perspectiva utilizada por Geertz é a de que a cultura é um ‘mecanismo de controle’, não no sentido de que é através da cultura que os seres humanos controlam-se uns (os líderes ou dominantes) aos outros (os liderados ou dominados), mas que controlam tanto um quanto o outro ao ordenar e tornar inteligível o mundo em que vivem. A cultura nesta visão é uma forma de impor um significado à experiência.

“Não dirigido por padrões culturais – sistemas organizados de símbolos significantes – o comportamento do homem seria virtualmente ingovernável, um simples caos de atos sem sentido e de explosões emocionais, e sua experiência não teria praticamente qualquer forma. A cultura, a totalidade acumulada de tais padrões, não é apenas um ornamento da existência humana, mas uma condição essencial para ela – a principal base de sua especificidade. (...) os homens sem cultura seriam monstruosidades incontroláveis, com muito poucos instintos úteis, menos sentimentos reconhecíveis e nenhum intelecto. (...) para obter a informação adicional necessária no sentido de agir, fomos forçados a depender cada vez mais de fontes culturais – o fundo acumulado de símbolos significantes. (...) sem cultura não haveria homens” (GEERTZ, 1989, p. 58).

O conceito de cultura em Geertz, e que utilizaremos neste estudo, denota um padrão de significados transmitido historicamente, incorporado em símbolos, um sistema de concepções herdadas expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida.

De acordo com este entendimento, os símbolos ou sistemas de símbolos, por sua vez, são fontes extrínsecas de informações em termos das quais a vida humana pode ser padronizada – mecanismos extrapessoais para a percepção, compreensão, julgamento e manipulação do mundo. Os padrões culturais são ‘programas’ que fornecem um gabarito para a organização

dos processos sociais e psicológicos, de forma semelhante aos sistemas genéticos que fornecem tal gabarito para a organização dos processos orgânicos.

Entendendo desta forma o fenômeno cultural, é preciso abandonar os conceitos estáticos formulados por Schein, Peters e Waterman, Ouchi, Deal e Kennedy e tantos outros autores baseados neste entendimento predominante e disseminado na teoria organizacional.

“A compreensão da cultura é frequentemente muito mais fragmentada e superficial do que a realidade. (...) Como a estrutura organizacional, a cultura é frequentemente vista como um conjunto de variáveis distintas, tais como crenças, histórias, normas e rituais que, de certo modo, formam um todo cultural. Tal visão é indevidamente mecanicista, dando origem à idéia de que a cultura pode ser manipulada de maneira instrumental. (...) Os gerentes podem influenciar a evolução da cultura, estando a par das conseqüências simbólicas das suas ações e tentando promover valores desejados, mas estes nunca podem controlar a cultura no sentido defendido por muitos escritores de administração” (MORGAN, 1996, p. 143-44).

## **2.3 DE VOLTA AO PROBLEMA DA UNIPROD**

Voltemos agora à análise do problema da Uniprod. Já foi identificada a presença da complacência como um ‘valor’ na prática das ações cotidianas do trabalho. Conforme foi dito, a complacência não pode ser classificada nem como crença, nem como valor e, no entanto, está presente na cultura organizacional. Pode, sim, ser classificada como prática. Mas se, de acordo com Geertz, a cultura é uma forma de impor um significado à experiência, como se explica a questão da complacência presente nas práticas cotidianas na Uniprod? Como a complacência se enquadra na teia de significados do sistema cultural desta unidade de produção, se a cultura é um mecanismo de controle, uma forma de impor um significado à experiência? É neste questionamento que se pode entender a análise da cultura organizacional através do conceito de *habitus* de Bourdieu. Sendo o *habitus* um conjunto de disposições para a ação, a complacência insere-se como uma destas disposições. E se justifica porque ‘faz sentido’ na economia das trocas simbólicas daquele sistema cultural. Isto significa dizer que a

complacência tem valor simbólico para os sujeitos que fazem parte daquele grupo e participam daquela economia. Embora para a organização e sua cultura a complacência seja um fator negativo, para os indivíduos funciona como uma forma de garantir a manutenção da estabilidade frente às mudanças que estão ocorrendo e justifica-se para eles no interior do próprio sistema de ação cultural.

Entender o conceito de *habitus* como princípios geradores de práticas distintas e distintivas, incorporados nos e pelos indivíduos como um estado que é tanto do corpo quanto da mente, é entender o *habitus*, e também a cultura na concepção de Geertz, como um mecanismo que dá sentido à experiência prática, que está no cerne da relação do sujeito com a realidade. Desta forma, atuar na cultura organizacional, administrá-la, utilizá-la como ferramenta de gestão, sobretudo na resolução de problemas que impedem o desempenho da organização, como no caso da Uniprod, é afetar a relação do sujeito com a realidade. É atuando no *habitus*, no conjunto de disposições para a ação, que se pode mudar a cultura.

No entanto é preciso abrir um parêntese para que façamos uma ressalva quanto à questão da mudança cultural planejada no âmbito das organizações. Grande parte dos autores críticos em relação aos preceitos da corrente predominante, como Morgan (1996) e Aktouf (1994), dentre outros, vêem a questão de intervir na cultura como uma afronta à liberdade individual dos membros da organização. Entendem que a cultura deve ser respeitada e que buscar gerenciá-la é tratar os indivíduos de maneira casuísta. Entendem que desta forma está-se usando a cultura com propósito manipulativo e, portanto, afastando o sujeito ainda mais da realidade ao aliená-lo. Esta visão é proveniente dos estudos antropológicos que dão este tratamento às análises das tribos e povoados que os antropólogos estudam, o que parece coerente, mas trazer esta concepção para os estudos do âmbito organizacional nos parece equivocado. Pelo menos, de acordo com o enfoque deste estudo, estaremos em busca de uma forma de intervir na cultura,

no sentido de transformá-la, sem, no entanto, condicionar os indivíduos de maneira a subordiná-los ao entendimento que o gestor/líder acha que é o correto.

O Gerente Geral da Uniprod acredita que o processo de mudança cultural passa necessariamente por afetar a relação do indivíduo com a realidade. O sistema simbólico da cultura organizacional vigente está impedindo a implantação plena do programa de excelência em SMS. Como é o sistema simbólico que informa e estrutura a realidade para os sujeitos (BOURDIEU, 1996; GEERTZ, 1989), o Gerente Geral planeja passar por três etapas na mediação desta percepção da realidade:

- 1º. Traçando o mapa simbólico de como a cultura organizacional estrutura a percepção coletiva com relação à segurança na organização (etapa já realizada e apresentada no capítulo 1, ilustrada pela figura 1.2 e pela tabela 1.1). Neste ponto ele identifica um traço do sistema de ação cultural brasileiro (BARROS; PRATES, 1996) ao perceber a existência da transferência de responsabilidade para a instituição, para as normas, para os projetos e nunca para as pessoas;
- 2º. Despertando a consciência individual para a relação dos sujeitos para com as regras (etapa em que se encontra o esforço do Gerente Geral da Uniprod). Neste ponto trabalha com a teoria da formação da consciência ética de Piaget; e
- 3º. Reestruturando os processos de trabalho a fim de que passem a dar sustentação à cultura de excelência que se quer implementar. Este ponto ainda não foi alcançado, mas a partir do despertar da consciência individual (2ª etapa) poderão ser desenvolvidos mecanismos institucionais e mecanismos de reforço auto-geridos no estágio de cultura inter-dependente, conforme foi exposto no primeiro capítulo.

Trabalharemos em linha com o entendimento do Gerente Geral da Uniprod e baseados na metodologia de uma das consultorias que vêm lhe auxiliando a tratar deste problema.

Partiremos do entendimento de que através do método de análise de discurso e baseando a análise da cultura nos conceitos de Geertz e Bourdieu será possível estabelecer relações causais para instruir os gestores sobre onde atuar especificamente a fim de gerenciar o universo simbólico. Isto não significa manipular a cultura da organização, muito menos produzir a alienação dos indivíduos que dela participam, mas, pelo contrário, promover o alargamento da consciência individual a respeito de como a cultura atua, trazendo o que é implícito e tácito para a superfície, para a inteligência, de forma que cada indivíduo possa (1) entender/conhecer adequadamente as incongruências da forma como a realidade é percebida no atual estágio de cultura dependente e (2), a partir deste alargamento da consciência, empoderar estes mesmos indivíduos para a ação no sentido de atingir a cultura de excelência em SMS<sup>6</sup>. Trata-se, portanto, de um entendimento que coloca o indivíduo no centro da ação, como principal agente responsável pela dinâmica da cultura organizacional, em contraposição com o entendimento de Schein e seus entusiastas que tratam a cultura de cima para baixo, dos líderes para os liderados, dos gestores para os subordinados.

---

6 Esta metodologia é de propriedade da M&M Consultores Associados e foi gentilmente cedida para as finalidades de pesquisa do presente estudo

## 3 METODOLOGIA

---

### 3.1 QUESTÕES DO ESTUDO

Retomaremos aqui as perguntas que guiam o presente estudo, conforme já apresentado na página 8.

1º. Qual estratégia de ação permite a implantação de uma cultura de excelência em SMS na Uniprod?

As seguintes perguntas ajudam-nos a responder à esta primeira:

2º. Quais são os pressupostos culturais que estruturam o discurso sobre segurança na Uniprod?

3º. De que maneira a percepção da realidade que os sujeitos possuem interfere na implantação do programa de excelência em SMS?

4º. Como e sob quais condições é possível viabilizar o programa de excelência em SMS no campo da ação na Uniprod?

5º. Como propiciar a alteração da relação do sujeito com o trabalho pelo próprio sujeito, acarretando a resignificação da sua percepção da realidade?

6º. Como propiciar a produção de uma lógica pró-ativa em que o sujeito se coloca no centro da ação?



### 3.2 RECORTE EPISTEMOLÓGICO

Já foi dito que toda pesquisa é enviesada tanto culturalmente, como epistemologicamente e psicologicamente e a nossa não foge a esta regra. As crenças e os valores do pesquisador sobre os seus objetos de estudo, quaisquer que sejam eles, sempre influenciarão o modo como as informações e os dados obtidos no decorrer da pesquisa serão tratados e, em ciências sociais esta regra é ainda mais saliente. Portanto, considerando que nosso entendimento acerca do objeto de estudo já tenha ficado claro no capítulo anterior, cabe aqui explicar brevemente o nosso entendimento acerca da metodologia utilizada, conforme nos ensina Howarth: “cientistas sociais devem entender as leis e convenções que governam suas próprias práticas de investigação, bem como aquelas que governam seus objetos de investigação” (HOWARTH, 2000, p. 128).

O modelo de entendimento e os procedimentos metodológicos aqui adotados vão de encontro àqueles frequentemente encontrados em estudos organizacionais, que, por serem tomados de empréstimo das ciências naturais, buscam explicar fenômenos e eventos em termos objetivos e universais, passíveis de ser empiricamente testados, confirmados, replicados em outros estudos e utilizados como *a verdade* no campo de conhecimento. Partiremos do entendimento de Berger de que “[t]em-se uma sociedade quando um complexo de relações é suficientemente complexo para ser analisado em si mesmo, entendido como uma entidade autônoma, comparada com outros da mesma espécie” (BERGER, 1986, p. 36).

Embora estejamos partindo da premissa de que para que a teoria da cultura organizacional evolua é necessário o desenvolvimento de estudos que consigam atribuir causalidade aos seus problemas de pesquisa, isto não significa que empregaremos o método hipotético-dedutivo, que, herdado da corrente epistemológica do positivismo, de acordo com Vergara, “vê o mundo como existindo, independentemente da apreciação que alguém faz dele, independente

do olho do observador” (VERGARA, 2003, p. 2-13). Discordante desta perspectiva, aproximar-nos-emos da hermenêutica, que visa a compreensão de significados, muitos deles ocultos ou incompletos, entretanto não pela via fenomenológica, mas pela via do método dialético, o qual “vê as coisas em constante fluxo e transformação (...) foc[ando], portanto, o processo. (...) Longe de estudar um fenômeno, estuda-o dentro de um contexto, que configura a totalidade” (VERGARA, 2003, p. 13-14). Portanto, a hermenêutica pura não nos teria sido suficiente e, assim sendo procuramos ir um pouco além com a análise do discurso, conforme distinguiremos no item 3.5.2, a seguir.

Cabe aqui explanar brevemente como o método dialético trabalha a causalidade. Ao discordar do positivismo, que nega o elemento contraditório como parte naturalmente integrante da realidade, a dialética heraclitiana, aprimorada e difundida por Aristóteles e, na história moderna, retomada por Kant e revigorada por Hegel, consiste da análise de um fenômeno com base nas suas contradições. Sempre aceita, portanto, o devir e nega a estagnação conservadora das formas lineares de pensamento. A questão da causalidade encontra-se naquilo que é chamado movimento dialético, cujo motor interno encontra-se na dinâmica da contradição. Segundo Hegel, a história da humanidade cumpre uma trajetória dialética marcada por três momentos que se sucedem ciclicamente *ad infinitum*: tese, antítese e síntese. No nosso caso, o ponto de partida, portanto, a tese, é o universo simbólico do modo de produção da sociedade industrial, que estrutura uma lógica de ação humana voltada para a produção e desenvolve um certo tipo de relações de poder e de resistência, dentre inúmeros tipos possíveis. O inevitável encontro desta tese com seus elementos contraditórios geram as antíteses, por exemplo, a inadequação da lógica da ação humana voltada à produção no contexto de uma sociedade não mais industrial, hoje chamada de sociedade do conhecimento, da informação ou simplesmente pós-industrial, a qual é decorrência daquela sociedade industrial. Do choque da antítese com a tese, é gerada uma síntese que, sem ser uma nem

outra, e nem ambas ao mesmo tempo, é a sua superação dialética, superior e melhor do que a tese que a precedera e que torna-se a nova tese. Assim o movimento dialético prossegue sem cessar.

Baseando-nos nas teorias sobre cultura organizacional, antropologia social e administração de recursos humanos, e utilizando semiótica e análise de discurso, visamos, primeiro, verificar como a lógica da cultura organizacional vigente (a tese) estrutura a percepção das pessoas acerca da sua própria realidade, para então, buscar subsídios que possibilitem gerar uma mudança na forma como as pessoas se comportam em relação ao seu trabalho, rumo a uma lógica pró-ativa – necessária ao novo contexto – em que o sujeito *se coloca* – e, portanto, não *é colocado* – no centro da ação, tendo, assim, ampliadas as suas percepções da realidade (a síntese). Buscamos realizar esta empreitada através da análise das contradições vigentes na cultura organizacional observada (suas antíteses). Nossa proposta apóia-se na perspectiva sociológica de Berger de que “o fascínio da sociologia está no fato de que sua perspectiva nos leva a ver sob nova luz o próprio mundo em que todos vivemos (...) [e] isto também constitui uma transformação da consciência” (BERGER, 1986, p. 31).

A perspectiva aqui adotada é, portanto, sociológica, pois que, concordante com a idéia de que “liberdade pressupõe uma certa liberação de consciência [e q]uaisquer que sejam nossas possibilidades de liberdade, elas não poderão se concretizar se continuarmos a pressupor que o ‘mundo aprovado’ da sociedade seja o único que existe” (BERGER, 1986, p. 56), visa à autonomia do indivíduo, a ampliação de sua compreensão da realidade na qual se insere como sujeito. Portanto, nossa proposta é de colocar o indivíduo no centro da ação, assim como propõe Konder:

“É preciso que a organização não se torne opaca para o indivíduo, que ele não se sinta perdido dentro dela; é preciso que ela não o reduza a uma situação de impotência contemplativa ou a um ativismo cego. (...) A organização [quando opaca] deixa de ser o lugar onde suas forças se multiplicam e passa a ser um lugar onde elas são neutralizadas ou instrumentalizadas por outras forças, orientadas em função de outros objetivos” (KONDER, 2003, p. 76-77).

Com base na taxonomia proposta por Vergara (2003), podemos dizer que com relação aos fins, a pesquisa é descritiva-explicativa e aplicada: (1) descritiva, já que expõe características de um determinado fenômeno numa determinada população (como a cultura organizacional da Uniprod dificulta a implantação em nível cultural do Programa de Excelência em SMS); (2) explicativa, pois que pretende tornar inteligível a lógica cultural vigente na realidade pesquisada, visando, portanto, esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência; e (3) aplicada, motivada que é a resolver um problema concreto. A pesquisa é também, seccional com perspectiva longitudinal, já que a coleta de dados é feita no momento presente que a organização está vivendo, mas resgataremos dados e informações do passado a fim de explicarmos a configuração atual do fenômeno.

Com relação aos meios que utilizaremos no desenvolvimento de nossa pesquisa ela é (4) de campo, por ser realizada no local onde ocorre o fenômeno e por explicá-lo baseando-se nos elementos ali observados; (5) documental, pois fará uso de documentos de trabalho e relatórios de consultorias privadas, indisponíveis para consultas públicas; (6) bibliográfica, onde buscamos o instrumental analítico e o arcabouço teórico para o estudo; (7) participante, pois que não se esgota na figura do pesquisador, tomando parte, também, pessoas implicadas no problema, como é o caso do Gerente Geral da Uniprod e dos consultores que lhe assessoram; e (8) estudo de caso, já que está circunscrita à planta fabril da Uniprod.

### **3.3 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA DE CAMPO**

O universo da pesquisa de campo limita-se a uma unidade de produção da ACME – a Uniprod. Nossa amostra será constituída por dois grupos de funcionários da Uniprod, os quais estão entre os 646 funcionários do seu corpo efetivo. Portanto, não serão considerados na amostra os terceirizados.

A amostra utilizada no estudo foi definida pelo critério de acessibilidade (VERGARA, 2003, p. 51) sendo constituída por dois grupos distintos: um de gerentes, provenientes do setor de produção; e outro de supervisores, hierarquicamente inferiores na organização.

### **3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS: TIPOS E FONTES DE DADOS**

O procedimento de coleta de dados foi dividido em duas etapas. Primeiramente fizemos uma observação participante de um seminário destinado aos gerentes da Uniprod. Esta observação nos deu base para montar o modelo analítico que utilizamos para analisar um seminário posterior, dirigido aos supervisores. Desta forma, serão utilizados dois tipos de dados no presente estudo. O primeiro é proveniente de fontes primárias, cuja obtenção foi feita através dos seguintes procedimentos de coleta:

- a) Observação participante dos seguintes eventos:
  - i. Workshop (Seminário) “Fortalecimento da Cultura de excelência em SMS na Uniprod”, realizado com a equipe gerencial;
  - ii. Workshop (Seminário) “Fortalecimento da Cultura de excelência em SMS na Uniprod”, cujo público-alvo era composto pelos supervisores e coordenadores, sendo os primeiros a maioria, e onde também participaram como expositores o gerente geral, gerentes das áreas de SMS, Produção (superior imediato dos participantes do workshop) e RH, e como observadores os funcionários subordinados à gerencia de RH e os consultores externos.
- b) Pesquisa documental baseada em documentos produzidos:
  - i. Pelos participantes dos workshops, na análise de acidentes ocorridos na Uniprod;

- ii. Pelo gerente geral da Uniprod com a finalidade de expor o seu entendimento do problema e auxiliar os níveis hierarquicamente inferiores na busca de soluções;

O segundo tipo provém de fontes secundárias, cuja obtenção se deu através de:

- c) Pesquisa documental baseada em documentos produzidos pelas consultorias externas contratadas para auxiliar no desenvolvimento da cultura de excelência em SMS.

Os dados provenientes das fontes secundárias supracitadas são aqui utilizados como acessórios ao procedimento de análise e tratamento dos dados de fontes primárias, enumerados acima nas alíneas ‘a’ e ‘b’ (vide seção 3.8, referente ao tratamento dos dados).

### **3.5 MODELOS ANALÍTICOS UTILIZADOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS**

O modelo analítico utilizado para examinar a cultura organizacional da Uniprod baseia-se na semiótica e no método de análise do discurso. A semiótica, afirma Chandler (2002), não está amplamente institucionalizada como uma disciplina acadêmica. É considerada um campo de estudo que envolve diversos pontos de vista teóricos e diferentes procedimentos metodológicos.

Já a análise do discurso, de acordo com Maingueneau (1976 apud BRANDÃO, 2002), foi trazido pelos formalistas russos para o campo dos estudos lingüísticos, mas não no sentido da análise semântica, mas no dos fenômenos sociais da interação verbal.

“A verdadeira substância da língua (...) não é constituída por um sistema abstrato de formas lingüísticas (...) mas pelo fenômeno social da interação verbal, realizada através da enunciação e das enunciações” (VOLOSHINOV, 1929, p. 109 apud BRANDÃO, 2002, p. 51).

Brandão (2002) constata que foi na década de 1950 que a análise do discurso logra o status de disciplina ao ultrapassar os limites das análises confinadas meramente à frase, estendendo

procedimentos da lingüística aos enunciados, de acordo com a perspectiva de Harris (1952 *apud* Brandão, 2002) e da enunciação, nas perspectivas de Jakobson e Beneviste (*idem*). A análise do discurso deixa então de analisar somente o que concerne ao texto<sup>7</sup>, ampliando-se ao exame do texto no seu contexto, com peso maior para este segundo, mas isso só vem a se consolidar depois da década de 1970, com o desenvolvimento teórico da corrente francesa desenvolvida por Pêcheux e Foucault, que articulava lingüística e história.

### 3.5.1 Semiótica

De acordo com Chandler (2002), a semiótica nos ajuda a evitar tomar a realidade *taken-for-granted*, como algo totalmente independente da interpretação humana. A perspectiva semiótica nos leva à constatação de que informações e significados não estão ‘contidas’ no mundo ou em livros, computadores ou meios de comunicação áudio-visuais. “Significados não nos são transmitidos – nós os criamos freqüentemente de acordo com uma complexa interação de códigos ou convenções os quais normalmente não temos consciência” (CHANDLER, 2002, p. 14).

Ainda segundo Chandler (2002), no final da década de 1960 a semiótica vem a se tornar uma das principais abordagens para estudos de cultura, até certo grau em decorrência do trabalho de Roland Barthes. Barthes (1964 *apud* CHANDLER, 2002) declara que a semiologia – ou semiótica:

“visa tudo o que diz respeito à essência e aos limites de qualquer sistema de signos; imagens, gestos, sons musicais, objetos e a complexa relação entre isto tudo, que formam o conteúdo dos rituais, das convenções ou do entretenimento público: isto constitui, senão linguagens, pelo menos sistemas de significação” (BARTHES, 1967, p. 9 *apud* CHANDLER, 2002, p. 7)

---

<sup>7</sup> De acordo com Chandler, para o semioticista um ‘texto’ pode existir em qualquer tipo de meio de comunicação e pode ser verbal, não verbal ou até mesmo ambos. Para maior esclarecimento, veja o item 3.6 “definição dos termos” nesta dissertação.

A definição de Kress e van Leeuwen (1996 apud CHANDLER, 2002) aponta como a semiótica relaciona-se com o conceito de cultura, sobretudo com o que se popularizou na teoria das organizações, o qual enfatiza os valores e crenças como elementos essenciais:

“Uma teoria semiótica social da verdade não pode ter a pretensão de estabelecer a verdade absoluta ou a falsidade das representações. Pode somente demonstrar se uma determinada ‘proposição’ (visual, verbal ou qualquer outra forma) é representada como verdadeira ou não. Do ponto de vista da semiótica social a verdade é um construto semiótico, e assim também o é a verdade de um determinado grupo social, resultante dos valores e das crenças deste grupo” (KRESS; LEEUWEN, 1996, p. 159 apud CHANDLER, 2002, p. 60).

Uma das definições mais amplas é a de Umberto Eco (1976, p. 7 apud CHANDLER, 2002, p. 2), que afirma que a “semiótica concerne a tudo que pode ser entendido como um signo”. A semiótica, segundo Chandler (2002) envolve não só os estudos do que nos referimos como ‘signos’ no discurso cotidiano, mas a tudo o que ‘significa’ – no sentido de atribuir um significado a – alguma coisa. Segundo Chandler (2002), os semiólogos contemporâneos estudam os signos não isoladamente, mas como parte de um sistema simbólico, e buscam compreender como os significados são formados e ‘fazem sentido’ no interior deste sistema. Interessam-se não apenas pelos processos de comunicação, mas, sobretudo, com o processo de construção e manutenção da realidade.

Para a semiótica, a ‘realidade’ ou ‘o mundo’ é criado através da linguagem que utilizamos. Neste sentido, é através da análise da linguagem, do discurso, da gramática simbólica utilizada por um determinado grupo de pessoas que se terá acesso à ‘realidade’ ou ‘ao mundo’ deste determinado grupo. Para acessá-lo é preciso estudar a linguagem empregada na criação dos signos e códigos que estruturam a percepção. A realidade se constrói por meio das escolhas que os sujeitos fazem ao empregar um texto em detrimento de todos os outros possíveis.

“Cabe ao semiólogo analista de discursos formular hipóteses que expliquem por que, dentro do universo de todos os textos passíveis de citação, de maneira consciente ou inconsciente, pelos produtores de textos, em um



determinado contexto social e histórico, imediato ou amplo, só alguns dentre eles, bem determinados, são citados, recorrentemente, no texto produzido” (PINTO, 2002, p. 31).

### 3.5.2 Análise de discurso

Enquanto a semiótica visa compreender a formação do real através da linguagem, a análise do discurso, de acordo com Howarth (2000), tem como objetivo compreender as forças políticas e sociais que estão por de trás daquela realidade, isto é, na criação dos seus significados:

“enquanto a teoria do discurso visa fornecer novas interpretações dos eventos e das práticas através da interpretação de seus significados, o faz pela análise das formas como as forças políticas e os atores sociais constroem os significados no interior de estruturas sociais incompletas e indeterminadas. Isto é viabilizado pelo exame das estruturas específicas nas quais os atores sociais tomam decisões e articulam projetos hegemônicos e arranjos discursivos” (HOWARTH, 2000, p. 129).

De acordo com Pinto (2002) qualquer análise de discursos deve sempre tomar como ponto de partida os produtos culturais empíricos produzidos por eventos comunicacionais, os quais são entendidos como textos. Para este autor “a análise de discursos não se interessa tanto pelo que o texto diz ou mostra, pois não é [apenas] uma interpretação semântica de conteúdos, mas sim em como e por que o diz e mostra” (PINTO, 2002, p. 27). Apesar de partir da interpretação semântica do conteúdo dos textos, a análise do discurso não se restringe a ela. Vai além, buscando compreender o fundamento lógico que dá sentido a um determinado texto num determinado contexto. Para os analistas de discurso contemporâneos é o contexto que fixa o significado do texto. Brandão sintetiza a análise do discurso da seguinte forma:

“Nascida da necessidade de superar o quadro teórico de uma lingüística frasal e imanente que não dava conta do texto em toda a sua complexidade, a Análise do Discurso volta-se para o ‘exterior’ lingüístico, procurando apreender como no lingüístico inscrevem-se as condições sócio-históricas de produção” (BRANDÃO, 2002, p. 83).

Esta autora entende que “o desafio a que a análise do discurso se propõe é o de realizar leituras críticas e reflexivas que não reduzam o discurso a análises de aspectos puramente lingüísticos nem o dissolvam num trabalho histórico sobre a ideologia” (BRANDÃO, 2002, p. 83).

Howarth compartilha desta idéia assertando que “a teoria do discurso parte da premissa de que todos os objetos e ações são significativos, e que seus significados são um produto de sistemas de regras historicamente definidos” (HOWARTH, 2000, p. 8).

“A teoria do discurso visa entender e interpretar significados produzidos socialmente, em detrimento da busca por explicações causais e objetivas, e isto significa que um dos principais objetivos da pesquisa social é o de delinear as regras e convenções historicamente definidas que estruturam a produção de significados em contextos históricos específicos” (HOWARTH, 2000 p. 128).

Pinto consubstancia este pensamento:

“Definir discursos como práticas sociais implica que a linguagem verbal e as outras semióticas com que se constroem os textos são partes integrantes do contexto sócio-histórico e não alguma coisa de caráter puramente instrumental, externa às pressões sociais” (PINTO, 2002, p. 28).

Assim entendendo o processo de produção-circulação-consumo de textos, é preciso considerar duas dimensões fundamentais nas análises de discursos: ideologia e poder. A dimensão ideológica, segundo Pinto (2002), está presente num texto pelas marcas ou traços que estas regras formais de geração de sentidos deixam na superfície textual e que o analista de discursos procura encontrar e interpretar. “O ideológico é principalmente um mecanismo formal de investimento de sentido em matérias significantes” (PINTO, 2002, p. 46). De acordo com Ricouer (apud BRANDÃO, 2002, p. 27) a ideologia é operatória, pois “‘operando atrás de nós’ é a partir dela que pensamos e agimos sem, muitas vezes, tematizá-la, trazê-la ao nível da consciência”.

A dimensão de poder, na concepção de Verón (apud PINTO, 2002, p. 46), “não pode designar outra coisa senão os efeitos desse discurso no interior de um tecido determinado de relações sociais”. Pinto complementa que “esses efeitos só podem ter a forma de outra produção de sentido” (PINTO, 2002, p. 46-47). O poder, para a análise de discursos, é, portanto, uma dimensão analítica.

“Para que estes efeitos de sentido possam ser recuperados em uma análise, (...), é necessário que eles tomem a forma de sentidos produzidos, investidos em textos como conversas, gestos, comportamentos, entrevistas de pesquisa etc., que definem por sua vez determinadas relações e identidades sociais assumidas por estes receptores (agora emissores), as quais são então devolvidas ao tecido infinito da semiose social” (PINTO, 2002, p. 47).

O principal objetivo da pesquisa social que parte da perspectiva da análise de discursos é, portanto, descrever, entender, interpretar e avaliar a formação discursiva dos textos produzidos por sujeitos posicionados em contextos sócio-históricos delimitados e submetidos às forças das dimensões ideológica e de poder.

“Dividida entre uma função crítica e uma função instrumental (Courtine), ela [a análise de discurso] se apresenta como uma disciplina não acabada, em constante construção, problematizante, em que o linguístico é o lugar, o espaço, o território que dá materialidade, espessura a idéias, conteúdos, temáticas de que o homem se faz sujeito; não um sujeito ideal e abstrato mas um sujeito concreto, histórico, porta-voz de um amplo discurso social” (BRANDÃO, 2002, p. 84).

Cabe aqui a definição de alguns termos referentes a esta metodologia, os quais utilizaremos adiante e guiarão nossa análise.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Outros termos importantes para a teoria da análise de discurso podem ser encontrados nos glossários de Brandão (2002) e Chandler (2002).

### 3.6 **DEFINIÇÃO DOS TERMOS**

**Códigos** (CHANDLER, 2002, p. 225)

Sistemas de convenções associadas que correlacionam significantes e significados em determinados domínios. Os códigos fornecem uma estrutura dentro da qual os signos fazem sentido: são mecanismos interpretativos utilizados por comunidades interpretativas.

**Enunciação** (PINTO, 2002, p. 32; BRANDÃO, 2002, p. 89; CHANDLER, 2002)

É o ato de produção de um texto, um enunciado. Marcada pela singularidade, uma enunciação jamais se repete. Opõe-se a enunciado, que é:

**Enunciado** (PINTO, 2002, p. 32; BRANDÃO, 2002, p. 89; CHANDLER, 2002)

O produto cultural produzido, o texto materialmente considerado. Emissão de um conjunto de signos que é produto da interação de indivíduos socialmente organizados.

**Enunciador** (BRANDÃO, 2002, p. 89)

É a figura da enunciação que representa a pessoa cujo ponto de vista é apresentado. É a perspectiva que o locutor constrói e de cujo ponto de vista narra, quer identificando-se com ele, quer distanciando-se dele.

**Discurso** (BRANDÃO, 2002, p. 89).

É o efeito de sentido construído no processo de interlocução (opõe-se a uma concepção de língua como mera transmissão de informação). “O discurso não é fechado em si mesmo e nem é do domínio exclusivo do locutor: aquilo que se diz significa em relação ao que não se diz,

ao lugar social do qual se diz, para quem se diz, em relação aos outros discursos” (ORLANDI, 1984 apud BRANDÃO, 2002, p. 89).

**Sentido** (BRANDÃO, 2002, p. 92)

Para a análise do discurso, não existe um sentido *a priori*, mas um sentido que é construído, produzido no processo da interlocução, por isso deve ser referido às condições de produção (contexto histórico-social, interlocutores) do discurso. Segundo Pêcheux, o sentido de uma palavra muda de acordo com a formação discursiva a que pertence.

**Significado** (CHANDLER, 2002, p. 241)

De acordo com Saussure, o significado é uma das partes de um signo. É o conceito mental representado pelo significante (e não uma coisa material).

**Significante** (CHANDLER, 2002, p. 242)

Na concepção de Saussure, é a segunda parte de um símbolo. Na tradição saussureana, o significante é a forma que um signo toma. No entanto, para o próprio Saussure, com relação aos signos lingüísticos, trata-se de uma forma não material da palavra falada. Os semiólogos subseqüentes trataram o significante como a forma material (ou física) do signo.

**Signo** (CHANDLER, 2002, p. 241)

É a unidade significativa a qual é interpretada como representante de uma coisa ao invés de outra. De acordo com Peirce, o signo é “algo que, sob certo aspecto ou de algum modo, representa alguma coisa para alguém” (PEIRCE, 1972, p. 94). Para compreender um signo é necessário que se esteja familiarizado com o sistema de signos e as convenções a ele

relacionadas. Para Chandler, os signos não possuem nenhum significado intrínseco, pois apenas tornam-se signos quando são investidos de significado por um sujeito, e que o faz em referência a um código reconhecido. Os signos encontram-se fisicamente na forma de palavras, imagens, sons, atos ou objetos.

**Sujeito** (BRANDÃO, 2002, p. 92; CHANDLER, 2002, p. 243)

O sujeito da linguagem não é o sujeito em si, mas tal como existe socialmente, interpelado pela ideologia. De acordo com Brandão (2002), o sujeito não é a origem, a fonte absoluta do sentido, porque na sua fala outras falas se dizem.

**Texto** (BRANDÃO, 2002, p. 92; CHANDLER, 2002, p. 244-45)

Amplamente, este termo é utilizado para referir-se a qualquer coisa que possa ser interpretada ('lida') como um conjunto de signos. De acordo com Chandler (2002, p. 244), para alguns teóricos, 'o mundo' é um 'texto social'. Embora o termo dê a impressão de privilegiar textos escritos, para grande parte dos semiólogos um 'texto' é um sistema de símbolos (que podem ter a forma de palavras, imagens, sons e/ou gestos). Textos são construídos e interpretados com relação às convenções associadas a algum estilo e em um meio de comunicação particular (por exemplo, uma escultura cubista, ou um romance policial). O texto é o produto de um processo de representação e situa (socialmente) tanto seus produtores, quanto os seus 'leitores' (sujeitos). Caracteristicamente, os 'leitores' do texto tendem a focar-se primordialmente naquilo que um texto representa em detrimento do processo de representação em que está envolvido. Operacionalmente, neste estudo trataremos o texto como uma unidade complexa de significação cuja análise implica as condições de sua produção (o contexto histórico-social). O sentido do texto se constrói no espaço discursivo dos seus interlocutores (seus sujeitos).

### 3.7 MODELO UTILIZADO PARA TRATAMENTO DOS DADOS

De acordo com a proposta de Howarth (2000, p. 141), a análise dos dados empíricos envolve três operações básicas, conforme a seguir:

- a) Tradução dos dados para a forma textual. Incluem-se aí tanto as formas verbais quanto as não-verbais;
- b) Aplicação de modelos analíticos disponíveis na teoria da análise de discurso ao problema que está sendo investigado na pesquisa. Envolve a articulação e a modificação de conceitos e lógicas abstratas para um caso particular;
- c) Organização das várias técnicas de análise de discurso para confrontarem a respeito do problema investigado.

Procuramos seguir estas três etapas, no entanto com a utilização de um modelo analítico predominante, o qual exporemos a seguir.

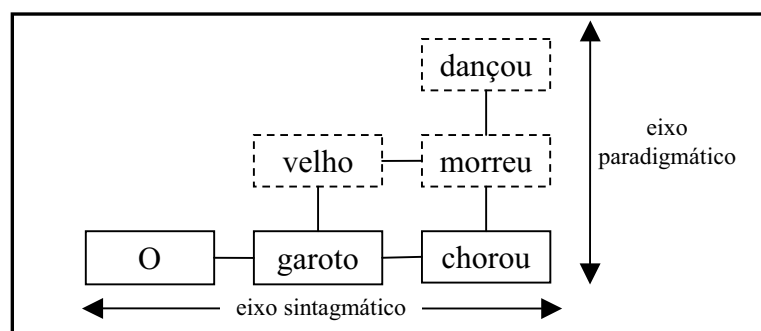
#### 3.7.1 **Modelo dos eixos sintagmático e paradigmático**

O modelo dos eixos horizontal e vertical, denominados de *sintagmático* e *paradigmático* respectivamente, é proveniente da corrente de pensamento estruturalista da semiótica, cuja via foi aberta por Saussure durante a década de 1970. Saussure enfatizou que o significado provém das diferenças entre os significantes e que estas diferenças são de dois tipos: sintagmáticas (concernentes à posição, lugar) e paradigmáticas (concernentes à substituição, troca, alteração).

De acordo com Saussure (1983, p. 121 apud CHANDLER, 2002, p. 80), o plano dos sintagmas é aquele da *combinação* de ‘isto-com-isto-com-isto’ (como na frase *o garoto*

*chorou*); já o plano dos paradigmas é aquele da *seleção* entre ‘isto-ou-isto-ou-isto’ (por exemplo, pela substituição da última palavra desta mesma frase por *morreu* ou *dançou*). Enquanto as relações sintagmáticas são possibilidades de combinação, as relações paradigmáticas são contrastes funcionais que envolvem distinção (figura 3.1). Temporalmente as relações sintagmáticas referem-se (intratextualmente) a outros significantes no interior do texto, enquanto que as relações paradigmáticas referem-se (intertextualmente) aos significantes que estão *ausentes* do texto.

**Figura 3.1:** Eixos sintagmático e paradigmático



Fonte: CHANDLER, 2002, p. 80

Para Chandler (2002) a significação exata de um símbolo é determinada tanto pelas suas relações paradigmáticas quanto pelas sintagmáticas. Sintagmas e paradigmas fornecem um contexto estrutural no qual cada signo faz sentido. Trata-se de configurações estruturais através das quais os signos são organizados em códigos.

Um sintagma é uma combinação ordenada de significantes que interagem entre si dando sentido a um todo no interior de um texto. As relações sintagmáticas destacam a importância do relacionamento parte-todo. Frequentemente definidos como ‘seqüenciais’, os sintagmas podem representar relações espaciais. De acordo com Chandler, a análise sintagmática de um texto, seja ele verbal ou não verbal, “envolve o estudo da sua estrutura e os relacionamentos entre as suas partes” (CHANDLER, 2002, p. 84).



Um paradigma é um conjunto de significantes ou significados associados os quais são todos membros de uma categoria definida, mas em cada uma são significativamente diferentes. O emprego de um exclui o emprego de outros. A utilização de um significante (por exemplo, uma palavra qualquer) ao invés de qualquer outra do mesmo grupo de paradigmas (por exemplo, adjetivos) exprime o significado imputado àquele texto.

A estrutura de qualquer texto ou prática cultural possui tanto o eixo do sintagma quanto o do paradigma; e ambas as análises sintagmática e paradigmática consideram os símbolos como parte de um sistema, explorando suas funções no interior de códigos e sub-códigos. A análise semiótica de textos deve sempre considerar o sistema como um todo, e estas dimensões não podem ser consideradas isoladamente.

Segundo Chandler (2002), na dimensão do sintagma, a busca por padrões de estruturas subjacentes destaca as similaridades entre o que inicialmente aparentam ser narrativas bastante diferentes. Conforme observa Barthes (1977 apud CHANDLER, 2002) para o estruturalista “a primeira tarefa é dividir a narrativa e (...) definir as menores unidades de narrativas. (...) O significado [sentido] deve ser o critério unificador: é a natureza funcional de certos segmentos da narrativa que as unifica” (BARTHES, 1977, p. 88 apud CHANDLER, 2002, p. 92). Chandler afirma que esta forma de análise, a ‘redução estrutural’, “tira a ênfase da especificidade dos textos individualmente em favor de estabelecer *como* os textos significam, em detrimento de *o que* um determinado texto significa” (CHANDLER, 2002, p. 92).

A diferença desta análise para a paradigmática está em que “enquanto a análise sintagmática estuda a estrutura superficial de um texto, a análise paradigmática busca identificar os vários paradigmas (ou grupos de significantes pré-existent) os quais subjazem o conteúdo evidente dos textos” (CHANDLER, 2002, p. 98). De acordo com Chandler (2002), este aspecto da análise estrutural envolve a consideração das conotações positivas e negativas de cada

significante (reveladas a partir do uso de um significante em detrimento de outros), e a existência de paradigmas temáticos subjacentes (por exemplo, oposições binárias como *público-privado*). O foco do semiólogo, portanto, encontra-se nos por quês de um determinado significante ter sido utilizado num contexto específico ao invés de outros alternativos: naquilo que geralmente denominam como ‘ausências’. Segundo Saussure (apud CHANDLER, 2002), “os signos extraem seus significados dentro dos sistemas lingüísticos a partir do que eles *não são*” (SAUSSURE, 1983, p. 122 apud CHANDLER, 2002, p. 99).

Um destaque importante feito por Chandler é útil à nossa análise:

“A análise paradigmática envolve [(1)] a comparação e a contrastação de cada um dos significantes presentes no texto com os significantes ausentes que em circunstâncias similares poderiam ter sido utilizados, e [(2)] a consideração das conseqüências [implicações] das escolhas feitas” (CHANDLER, 2002, p. 99).

A análise das relações paradigmáticas, portanto, auxilia na definição do significado do uso de determinados itens em um texto. Pode ser feita de várias maneiras, conforme os procedimentos a seguir, todos úteis para a nossa análise.

### 3.7.1.1 Teste comutacional

De acordo com Chandler (2002), o teste comutacional pode ser utilizado para identificar significantes característicos e para definir sentido – determinando quando uma mudança no nível do significante acarreta uma mudança no nível do significado. A fim de realizar este teste, um determinado significante em um texto é selecionado. Em seguida são consideradas alternativas a este significante. Os efeitos de cada substituição são avaliados em termos de como afetaria o sentido produzido pelo símbolo.

O teste comutacional, segundo Chandler (2002), “pode envolver qualquer uma das quatro transformações básicas, algumas delas envolvendo a modificação do sintagma. De qualquer

forma, a consideração de um sintagma alternativo pode ser entendido como uma substituição paradigmática” (CHANDLER, 2002, p. 101):

**a) Transformações paradigmáticas:**

- Substituição
- Transposição

**b) Transformações sintagmáticas:**

- Adição
- Anulação

### 3.7.1.2 Oposições/antagonismos<sup>9</sup>

A corrente estruturalista que estuda a semiótica enfatiza a importância das oposições/antagonismos paradigmáticos, afirma Chandler (2002). De acordo com este autor, Jakobson teve grande influência em um dos primeiros métodos analíticos empregado amplamente pelos semiólogos da corrente estruturalista. Este método envolve a identificação de oposições binárias ou polares, como, por exemplo, *nós-eles*, *público-privado*, etc.

De acordo com Chandler, “as oposições binárias que empregamos nas nossas práticas culturais nos ajudam ordenar a complexidade dinâmica da experiência” (CHANDLER, 2002, p. 101). De acordo com uma corrente que se ocupa destes estudos (Lyons, 1977, Leymore, 1975 e Barthes, 1985 apud CHANDLER, 2002, p. 104), podem ser feitas várias distinções

---

<sup>9</sup> Nos parece que antagonismo seria uma melhor tradução para *oppositions*, mas manteremos as duas.

sobre os tipos de oposições existentes, no entanto há duas que são mais importantes considerar:

- a) **Oposições (contraditórios):** termos mutuamente exclusivos, como, por exemplo, *vivo-morto*, onde ‘não vivo’ só pode ser ‘morto’;
- b) **Antônimos (contrários):** termos que são comparativamente classificados dentro de uma mesma dimensão implícita, como, por exemplo, *bom-ruim*, onde ‘não bom’ não significa necessariamente ‘ruim’.

De acordo com Chandler, “um aspecto da cultura é o fato de que as oposições binárias tornam-se ‘naturais’ para os seus membros” (CHANDLER, 2002, p. 104).

### 3.7.1.3 Alinhamentos

Conforme afirma Chandler, “significantes emparelhados são vistos pelos estruturalistas como parte da ‘estrutura profunda [ou ‘oculta’]’ dos textos, dando forma à leitura que lhes serão dadas” (CHANDLER, 2002, p. 106). Algumas ligações parecem estar ‘alinhas’ em alguns textos de forma que relações ‘verticais’ adicionais parecem conectados entre si (como, por exemplo, *homem-razão, mulher-emoção*).

Nas palavras de Silverman:

“um código cultural é um sistema conceitual organizado em torno de oposições e igualações chave, nos quais um termo como ‘mulher’ é definido em oposição a um termo como ‘homem’, e no qual cada termo é alinhado a um grupo de atributos simbólicos” (SILVERMAN, 1983, p. 36 apud CHANDLER, 2002, p. 106).

Lévi-Strauss apresenta uma definição dinâmica da questão dos alinhamentos ao afirmar que “oposições não são fixas e estruturas são transformáveis” (CHANDLER, 2002, p. 107).

Segundo Lévi-Strauss:

“Começando por uma oposição binária, que ofereça um exemplo o mais simples possível de um sistema, esta interpretação prossegue pela agregação, em cada um dos dois pólos, de novos termos, escolhidos por se encontrarem em relações de oposição, correlação ou analogia a ele [o exemplo]” (LÉVI-STRAUSS, 1974, p. 161 apud CHANDLER, 2002, p. 107).

#### 3.7.1.4 Denotação e conotação

De acordo com Chandler (2002), enquanto a distinção entre as linguagens literal e figurada opera no nível do significante, a distinção entre denotação e conotação opera no nível do significado. Para a semiologia, denotação e conotação são termos que descrevem o relacionamento entre um significante e seu significado. Uma distinção analítica é feita entre dois tipos de significados: um significado *denotativo* e um significado *conotativo*. A produção do sentido inclui tanto um quanto o outro.

Denotação pode ser entendida como o significado literal, óbvio, do senso comum, de um signo. No caso dos signos lingüísticos, o sentido denotativo é aquele que pode ser encontrado nos dicionários. É a realidade representada igualmente para qualquer observador, de qualquer cultura e a qualquer tempo (PANOFSKY, 1970 apud CHANDLER, 2002, p. 140). Utilizando um exemplo dado por Migueles, (2003b) o termo vaca denota um animal mamífero que muge, pasta e ruma em qualquer contexto cultural. Já a conotação depende do contexto cultural em que o termo é empregado. Conotação é usada para referir-se às associações (ideológicas, emocionais etc.) sócio-culturais e pessoais de um símbolo. Continuando no exemplo, a conotação de vaca no contexto do Brasil, onde a vaca é um animal que compõe a cadeia alimentar do brasileiro, é diferente no contexto da Índia, onde a vaca é sagrada.

### **3.8 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS**

A maioria dos dados aqui apresentados não estava sistematizado ou organizado na forma de bancos de dados. Para que os coletássemos, realizamos observações participantes de dois seminários, cada um dirigido a um grupo específico de funcionários. A fim de buscarmos uma compreensão mais próxima do problema que a Uniprod vem enfrentando, realizamos também uma pesquisa documental baseada nos relatórios fornecidos pelas consultorias que acompanharam estes seminários.

Em ordem cronológica, o primeiro seminário foi dirigido a um grupo formado pelos gerentes de nível médio. O segundo foi realizado cerca de três meses depois e dirigido a um grupo formado por supervisores hierarquicamente inferiores ao primeiro grupo. Ambos os grupos tiveram que dar sugestões sobre como implementar o programa de excelência em SMS e sobre como evitar a ocorrência de acidentes, sendo que os mediadores do seminário solicitaram aos participantes do segundo grupo (os supervisores) que analisassem especificamente a ocorrência de três acidentes, descrevessem as suas causas e propusessem soluções.

O tratamento dos dados foi dividido em três etapas. Na primeira, buscou-se analisar o entendimento do grupo dos gerentes acerca do problema da implantação do programa de excelência em SMS. Em seguida, com base nesta análise montamos um modelo analítico para a observação que seria feita junto ao segundo grupo, composto por supervisores. A análise consistiu em tratar qualitativamente os discursos dos participantes deste seminário a fim de compreendermos os pressupostos culturais que estruturam a ação dos sujeitos no contexto estudado. Por fim comparamos as duas análises para buscarmos o entendimento acerca do problema.

### 3.9 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Antes de apontarmos as limitações (insuficiências) inerentes ao método e à corrente epistemológica que optamos por adotar, é importante que expliquemos os seus limites (alcance). No item 3.2 deste capítulo procuramos deixar clara a perspectiva adotada. No entanto, não é demais reafirmar que, de acordo com o que afirma Konder, “[o] terreno em que a dialética pode demonstrar decisivamente aquilo de que é capaz não é o terreno da análise dos fenômenos quantificáveis da natureza e sim o da história humana, o da transformação da sociedade” (KONDER, 2003, p. 61). Estamos partindo deste princípio.

Além disso, o mesmo autor ainda ressalta que, até então, por mais desenvolvidas que tenham sido as correntes epistemológicas e os métodos de investigação disponíveis ao engajamento do pesquisador, não há por enquanto sequer uma à salvo de restrições. “Nenhuma teoria pode ser tão boa a ponto de nos evitar erros” (KONDER, 2003, p. 43).

Partiremos, portanto, do entendimento de Mattos acerca de que “a grande regra do jogo na academia é a discussão. (...) Portanto, ao construírem-se teses e dissertações baseadas em uma concepção cartesiana de evidência e racionalidade, restaria algo de incongruente na prática dos acadêmicos” (MATTOS, 2002, p. 186). Procedendo desta forma, pretendemos, ao invés de estabelecer uma verdade provada por ‘A’ mais ‘B’, lançar novos olhares sobre o tema aqui abordado e colocá-los em discussão para que assim possamos evoluir no seu entendimento.

As críticas à dialética, e que tanto valem para a semiótica quanto para a análise do discurso aqui utilizados, advêm do fato de que ela não pode ser plenamente observável de forma empírica, factual. Ela é antes uma alternativa teórica e epistemológica escolhida previamente à apreciação dos fatos. Assim, por se tratar de um método não positivista, a dialética não desenvolve estudos cujas conclusões são passíveis de validação empírica. A validade do método dialético é uma validade de face, uma validade interna, isto é, que depende e

restringe-se ao contexto de investigação. Portanto, não pode nem pretende ser testada em pesquisas ulteriores. Seu valor científico depende da aplicação do modelo teórico proposto em sua capacidade de interpretar os dados discursivos aqui apresentados. A verificação da qualidade da interpretação é feita pela avaliação crítica de outros pesquisadores à estrutura lógica e analíticas da presente dissertação.

No que concerne à semiótica, Chandler atenta para o fato de que “a validação empírica de estudos baseados em semiótica requer outros métodos” (CHANDLER, 2002, p. 208). Nosso estudo não objetivou realizar esta validação e aí está disponível para quem queira fazê-lo.

É importante considerar que a semiótica é apenas uma das técnicas disponíveis para se explorar os significados das práticas cotidianas. Chandler também coloca que embora os semiólogos tendam a focar-se em estudos de casos exemplares ou críticos, como fizemos, isto não significa que estejam impedidos de realizar estudos mais abrangentes, passíveis de serem explorados e ‘testados’ em pesquisas ulteriores. No entanto, este procedimento é dificilmente alcançado e exige uma pesquisa de maior fôlego, o que não cabe no processo de elaboração de uma dissertação de mestrado.

Por seu caráter ‘experimental’, a semiótica, como já foi dito, ainda não alcançou o status de disciplina. Isto leva alguns pesquisadores que utilizam a semiótica como ferramenta de investigação a buscarem apresentar suas análises como se fossem puramente objetivas cientificamente, ao invés de como interpretações subjetivas. No entanto, há que se considerar que a semiótica é essencialmente interpretativa e disto decorre a subjetividade que lhe é inerente, sujeitando seus adeptos a críticas quanto à neutralidade, e, conseqüentemente, à validade de suas análises.

“Ao contrário das ciências naturais em vigor, as ciências sociais são incapazes de constituir paradigmas no sentido kuhniano do termo, mas estão sujeitas à constantes disputas não apenas quanto aos seus resultados de pesquisa, mas também quanto aos métodos mais adequados para se proceder” (HOWARTH, 2002, p. 128).



“Na prática, a análise semiótica consiste invariavelmente de leituras individuais” (CHANDLER, 2002, p. 209). Novamente, na semiótica, mais do que em estudos da corrente epistemológica do positivismo, o viés cultural, psicológico, epistemológico etc. do pesquisador é evidente e influencia as conclusões observadas. Portanto, a nossa pesquisa estará sujeita à críticas relativas a este posicionamento que foi adotado.

Já quanto ao que diz respeito à análise de discurso as mesmas limitações da semiótica e da dialética são pertinentes, uma vez que estão todas intimamente relacionadas. Talvez o que possa causar estranhamento aos pesquisadores adeptos da corrente positivista seja o caráter fluido e não fixo que a análise do discurso possui.

No presente estudo, limitamo-nos, portanto, a aplicar o entendimento de Howarth a respeito da análise de discurso – e que vale para a pesquisa social em geral:

“Teóricos do discurso interessam-se em como, sob que condições e por que razões discursos são construídos, contestados e substituídos. Eles buscam, conseqüentemente, descrever, entender e explicar eventos e processos históricos particulares, ao invés de estabelecer generalizações empíricas ou testar hipóteses universais, e suas idéias e raciocínios estão voltados para este propósito” (HOWARTH, 2002, p. 131).

Assim como nos ensina Howarth (2002), pesquisadores afins da análise de discurso utilizam-se de modelos analíticos suficientemente abertos e flexíveis para serem ‘moldados’<sup>10</sup> e reestruturados no processo de aplicação. Enquanto reconhecem o papel central destes modelos analíticos na constituição dos seus objetos de pesquisa, pretendem evitar a subordinação de casos empíricos às lógicas e conceitos abstratos. Ao invés de aplicarem modelos a objetos de pesquisa mecanicamente, ou de confrontarem a realidade empírica de suas pesquisas com um modelo teórico vigente – o que seria chamado de paradigma nos termos de Kuhn –, teóricos do discurso defendem a articulação e a modificação de conceitos e lógicas em cada contexto de pesquisa particular. Esta é a perspectiva que adotamos no desenvolvimento deste estudo.

---

10 No original o autor utiliza “*stretched*”.

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

---

A análise dos dados está dividida em três etapas. Primeiramente, estaremos analisando o seminário destinado ao grupo de gerentes. Em seguida, analisaremos o seminário em que participaram os supervisores. O motivo da análise do grupo de supervisores ser mais pormenorizada do que a análise do grupo dos gerentes é que quando a primeira (dos gerentes) foi realizada, tanto o referencial teórico quanto o modelo analítico utilizado na pesquisa ainda estavam sendo construídos. Desta forma, a análise do seminário junto aos gerentes, além de fornecer os elementos fundamentais da cultura da organização, serviu como base para o desenvolvimento da metodologia que foi aplicada à análise do seminário dos supervisores. Por fim, na última etapa da análise fizemos considerações a respeito das divergências observadas entre as duas etapas precedentes.

### **4.1 ANÁLISE DO SEMINÁRIO DOS GERENTES**

O objetivo do seminário era o de discutir os caminhos para a implementação da “Cultura de Excelência em SMS” e buscar elementos que pudessem auxiliar a implementação desta cultura. O objetivo da nossa observação foi o de levantar os pressupostos culturais que estruturam o discurso sobre segurança. A partir deste ponto pretendemos ter uma base para a elaboração de uma estratégia de ação que permita a implantação de uma cultura de excelência em SMS na Uniprod.

Com base na observação deste seminário, notamos algumas questões positivas no comportamento dos gerentes, quais são:

- Empenho e colaboração para com a gerência geral e entre si;
- Ambiente adequado para apresentação das idéias (sem barreiras hierárquicas impedindo);
- Interação lúdica e bem humorada entre os participantes, o que é considerado fundamental para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional e para o cultivo de um ambiente que estimule o erro pedagógico, que é base para o aperfeiçoamento contínuo;
- Compreensão da metodologia que a Gerência Geral quer utilizar para a implementação da cultura de excelência em SMS;
- Capacidade de interpretação da cultura com base no modelo apresentado (vide figura 1.2);
- Capacidade de reconhecimento da necessidade de mudança;
- Percepção de que a responsabilidade pela mudança é do conjunto de empregados, dentre outras.

Estes elementos indicam que o potencial de mudança está presente. São elementos de difícil construção. Devem ser reconhecidos como um ativo de uma organização de aprendizagem. No entanto, elementos críticos que impedem a implementação da cultura de excelência em SMS também foram verificados. São basicamente dois.

O primeiro deles é uma limitação cognitiva quanto ao significado e quanto à função da cultura organizacional. No evento intitulado “Seminário de Cultura de Excelência em SMS” o Gerente Geral apresentou uma tipologia de culturas (instintos naturais, dependente, independente e interdependente, vide figura 1.2). Após a apresentação deste modelo de diagnóstico, apresentou alguns casos de acidentes ocorridos e, em seguida, solicitou aos participantes (gerentes) que elaborassem propostas de planos de ação para resolver os

problemas de SMS, ou seja, evitar a ocorrência de acidentes através de uma cultura de excelência em SMS efetivamente implementada. No entanto, embora o seminário tivesse este título e a ferramenta de diagnóstico partisse de uma tipologia de culturas, as soluções apresentadas pelos gerentes nos planos de ação ao invés de tratarem a cultura como mecanismo de excelência, tratavam da estrutura, conforme o entendimento de Guerreiro Ramos, apresentado na seção 2.1.3.

A maioria das ações previstas nos planos de ação apresentados pelos gerentes estava voltada para o desenvolvimento (1) das estruturas, do conjunto de normas, regras, procedimentos e padrões; ou (2) da estrutura (vide seção 2.1.3), seja ela de natureza física (máquinas, equipamentos) ou intangível (capacitação, treinamento). Estes podem ser elementos necessários, mas não são suficientes para a produção de uma cultura de excelência. Inúmeras vezes os empregados da ACME afirmam que fazem treinamentos que não conseguem colocar em prática. A empresa possui inúmeras normas, procedimentos e padrões de segurança, mas os funcionários apenas as ‘redescobrem’ quando um problema acontece. Este é um sintoma da cultura.

Conforme tentamos demonstrar no segundo capítulo desta dissertação, cultura refere-se às lógicas de comportamento, pensamento e percepção; deve ser entendida e tratada dinamicamente. Portanto, quando se fala de cultura está se falando antes destes elementos do que de regras externas e mecanismos formais. Conforme apontado em um dos relatórios da M&M Consultores Associados (MMCA), que vem auxiliando a ACME neste processo, está se falando no olhar e no conjunto de atitudes sobre segurança ‘*que levam*’ ao emprego adequado, ao aprimoramento constante e ao desenvolvimento continuado das regras, normas e padrões eficientes de gestão da segurança. “A regra em si é estática, o padrão em si é estático. A cultura é o elemento dinâmico” (MMCA, 2004).

Tendo o grupo discutido sobre como criar uma cultura de excelência em SMS e, posteriormente, apresentado um conjunto de soluções que remetia, em grande parte, para elementos referentes à estrutura e à estrutura, parece que o que é a cultura não está claro para este grupo. Encontra-se aí a limitação cognitiva que precisa ser trabalhada pela gerência geral e, principalmente, pelo próprio grupo. Cultura não é estrutura, nem norma, nem regras, nem procedimentos, como o grupo pensa ser. Cultura são as formas de fazer sentido lógico da situação e de agir sobre ela. A cultura orienta o olhar acerca do que precisa e do que não precisa ser feito. Este olhar, no entanto, foi desenvolvido ao longo da história da organização em função das pressões e das demandas que as lideranças exerciam sobre o conjunto dos empregados. A força da cultura está nesta organização do olhar sobre o mundo de cada um de seus membros. Mudar a cultura, portanto, depende da compreensão de como ela produz o olhar.

Daí decorre o segundo elemento crítico observado no seminário dos gerentes, aquilo que poderíamos chamar de ‘lente da cultura’. Se a cultura orienta o olhar sobre a realidade e produz sentido sobre ela (legitimando-a) e se este olhar está inadequado, podemos considerar que há uma lente da cultura, adquirida ao longo da história, desviando o olhar de alguns aspectos que, no contexto atual, é fundamental que sejam percebidos.

Numa pesquisa realizada no ano de 1992, a ACME fez um diagnóstico de cultura que apontava os traços culturais da organização naquele momento (listados na primeira coluna do quadro 4.1) e como objetivo, pretendia-se mudá-los (no sentido da segunda coluna):

**Quadro 4.1** – Valores culturais em 1992 e objetivos de valores a serem implementados

1992	Objetivo
> · Paternalista	> · Meritocrática
> · Igualitária	> · Diferenciadora
> · Tecnocrática	> · Gerencial e técnica
> · Função social	> · Resultados empresariais
> · Fechada	> · Mercado

Fonte: ACME

No entanto, a observação do seminário realizada em 2004 indica a presença ainda forte do foco tecnocrático. Há que se considerar aqui que numa empresa em que a engenharia é fundamental certo grau de tecnocracia é necessário e até positivo. Mas ao remeter constantemente a solução de problemas para padrões, normas e procedimentos, o papel da ação humana na implementação é ignorado. Transferir a responsabilidade pela plena implantação de uma cultura de segurança para a regra e para o padrão é típico de dois aspectos do ‘sistema de ação cultural brasileiro’ de Barros e Prates, apresentado na figura 2.4 desta dissertação: por um lado, podemos ver a cultura paternalista da empresa deslocando a responsabilidade das pessoas para o sistema, que é despersonalizado, sem nome e sem endereço, portanto culpado, mas sem culpa, ao mesmo tempo. Não foram poucos os casos em que os gerentes propunham as soluções da forma: “a ACME deveria...”, “a Uniprod precisa...”. A despersonalização da ação é um aspecto da cultura brasileira arraigado na cultura da ACME, e que precisa ser modificado para que a cultura de excelência em SMS seja implementada definitivamente.

Por outro lado, ainda ligada ao paternalismo, podemos observar a lógica legalista da cultura brasileira, que tenta disciplinar o corpo social através da lei, aumentando o formalismo (regras e padrões). Uma das características centrais do formalismo é tentar contemplar tudo na regra, criando tantos detalhes que acaba por tornar o princípio obscuro. A quantidade de leis e normas, como a Constituição Federal do Brasil, uma das maiores do mundo, pode bem

demonstrar, não gera necessariamente o comportamento adequado, mas, pelo contrário, amplia o desrespeito às leis, uma vez que quanto maior o seu número, maior também é a dificuldade de observá-las. A questão, neste ponto, está em como criar leis eficazes que estejam presentes na consciência de cada um, *in-corporadas* como um novo *habitus*.

Por fim, o terceiro elemento crítico observado neste seminário refere-se ao papel do líder. Pela observação dos elementos anteriores nos parece que toda a amplitude do papel de líder não está clara para o grupo. A questão do poder vem sendo discutida na empresa através do dilema centralização *versus* descentralização, o que envolve a questão da autonomia e da capacidade (e desejo) dos subordinados de assumirem responsabilidades individuais por certos processos e resultados. Isto está relacionado tanto à lógica da cultura nacional quanto à da cultura organizacional.

Neste caso, conforme destaca o relatório da MMCA, a questão deve ser colocada em termos éticos: a responsabilidade pela vida dos companheiros é de cada empregado da empresa; a responsabilidade pela não agressão ao meio ambiente também é de cada um. Esta responsabilidade não pode ser transferida para sistemas formais, para “a ACME” ou para “a Uniprod”, pois só os seres humanos concretos são capazes de ações éticas. A ética é uma ação, não uma abstração, e passa necessariamente pela capacidade de renúncia: não há ética sem sujeito, não há ética sem autonomia e não há ética sem envolvimento individual e renúncia à ação hedônica e ao distanciamento. Não há ética sem a construção do caráter: ou seja, sem a produção de uma vontade de potência para agir no sentido necessário.

Os líderes, portanto, têm um papel fundamental na implementação da cultura de excelência em SMS, pois neles se encontra a potencialidade de mudança da cultura atual para a cultura desejada. Quem está na posição de poder tem autoridade necessária para definir como deve funcionar a nova lei. Mas esta definição de como a nova lei deve funcionar não pode ser de maneira descritiva, autoritária. Deve ser pela via do exemplo a ser seguido. Primeiro é preciso

que os líderes tenham as leis *in*-corporadas nas suas práticas cotidianas. Neste ponto, especificamente, aplica-se a idéia de Schein sobre o papel do líder no desenvolvimento da cultura organizacional (seção 2.2.1.1). No entanto, é preciso que consideremos que o líder é tão fruto da cultura quanto o subordinado. Conforme vimos, se a liderança (neste caso os gerentes) continua remetendo a solução para o padrão, para a regra, etc. está, na realidade, realimentando a cultura que se quer mudar.

Vejamos agora a análise do seminário dirigido aos supervisores, os quais são hierarquicamente inferiores na estrutura organizacional da Uniprod.

## **4.2 ANÁLISE DO SEMINÁRIO DOS SUPERVISORES**

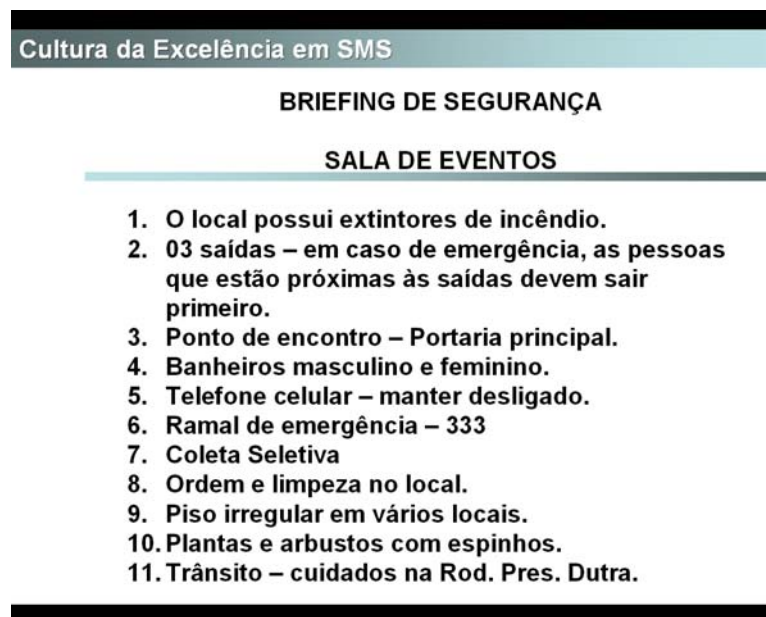
Aqui, o objetivo do seminário foi o mesmo do anterior, assim como o da nossa observação. No entanto, para este grupo estaremos aplicando o modelo dos eixos sintagmático e paradigmático nas análises dos acidentes e nos planos de ação desenvolvidos pelos supervisores durante o seminário.

Como este seminário foi realizado cerca de três meses após o que foi dirigido aos gerentes, a Gerência Geral, juntamente com a Gerência de SMS, buscou trabalhar melhor os elementos críticos observados no primeiro. Neste sentido, o gerente de SMS abriu a apresentação ressaltando que o alcance da excelência em SMS necessita fundamentalmente de uma mudança de comportamento, e que esta mudança esteja compatível com o novo paradigma que a organização vive, o qual não é mais o do foco na produção e na técnica, mas sim no adequado provimento de soluções de acordo com os parâmetros mundiais de segurança, meio ambiente e saúde. O gerente de SMS ressaltou também que o foco em SMS requer uma mudança nos processos de trabalho. No entanto, não ressaltou a questão da autonomia, isto é, que esta mudança deve partir de baixo para cima, de quem os processa efetivamente, o que



colocaria o sujeito no centro da ação. Processos de trabalho isoladamente referem-se à estrutura enquanto que o comportamento é um elemento estruturante. Em seguida, o gerente de SMS apresentou o primeiro slide do dia, que tratava da segurança do local onde o seminário estava sendo realizado, conforme reproduzido na figura 4.1, a seguir.

**Figura 4.1:** Briefing de segurança.



Fonte: ACME

O objetivo de se apresentar este ‘*briefing* de segurança’ logo no início do seminário foi o de despertar a consciência dos presentes para todas as possibilidades de acidentes no local, pretendendo manter o foco em SMS. Segundo o gerente de SMS este foco deve estar presente em todos os sentidos, não só na execução das tarefas de produção, mas em tudo o que ocorre dentro e fora da organização e em todos os momentos. Nas palavras deste gerente, “*a segurança deve ser um valor que cada indivíduo carrega consigo dentro e fora da companhia*”.

Após a demonstração deste *briefing* de segurança, o gerente de SMS explicou a escolha de um gramofone como símbolo do evento. Segundo ele, o gramofone é o símbolo do *Grammy*, maior prêmio da música, dado periodicamente ao grupo/música que deu a maior contribuição

para a elevação da cultura numa determinada região. Ressalta que não se trata, portanto, de um prêmio para quem vendeu mais ou para quem fez mais sucesso. A metáfora utilizada foi a busca da excelência nos processos de se fazer a música (composição, letra, melodia etc.).

Após a abertura com o *briefing* de segurança e esta breve explicação sobre o gramofone, os participantes receberam um caderno com um gramofone na capa, a explicação do que é o Grammy na contracapa e quatro letras de músicas brasileiras nas duas primeiras folhas. As demais folhas do caderno eram destinadas às anotações que os grupos iriam fazer no decorrer do seminário. Neste momento, foi passada aos grupos a primeira atividade do dia: aquecimento. Consistiu em analisar as características das quatro músicas cujas letras estavam impressas nas primeiras folhas do caderno, quais eram: ‘Apesar de você’, de Chico Buarque; ‘Baba baby’, de Kelly Key; ‘A novidade’, de Gilberto Gil; e ‘Tribotchan’, de É o Tchan. Os participantes foram divididos em cinco grupos que deveriam discutir e apontar as principais características de cada música.

As respostas dos 5 grupos foi bastante uniforme. Com maior ou menor ênfase, os grupos apontaram que as músicas de Chico Buarque e Gilberto Gil possuem uma preocupação grande com o conteúdo, com a mensagem. Classificaram como músicas perenes, duradouras, que permanecem, que se sustentam com o passar do tempo, que tratam de um questionamento, que geram aprendizagem, que trabalham no campo emocional, mas têm foco no racional, que procuram mudar hábitos e ajudar na evolução do conhecimento, que passam uma mensagem positiva, que deixam algo marcado.

Já com relação às músicas da Kelly Key e do É o Tchan, os grupos apontaram que são músicas cuja preocupação maior dos interpretes é a venda, a comercialização, o modismo, o oportunismo para vender. Classificaram como músicas passageiras, de moda, momentâneas, vazias de mensagem, que promovem apenas a diversão num determinado momento, associada

a um produto para ser consumido, que não promove aprendizado, não possui mensagem construtiva para quem as ouve, e com objetivo apenas emocional.

Todos os grupos fizeram uma analogia entre a cultura de excelência em SMS e as músicas do Chico Buarque e do Gilberto Gil. Segundo os grupos, uma cultura de excelência em SMS deve possuir as mesmas características destas músicas. Ser perene, duradoura, construtiva, permanente. Fazendo isto, o grupo demonstrou estar comprometido com a visão da gerência geral da Uniprod. Neste sentido, o grupo demonstra-se consciente da importância do tema e, portanto, interessado em adotar uma cultura de excelência em SMS.

No fechamento da atividade de aquecimento o gerente de SMS ressaltou que taxa de afastamento por acidentes igual a zero a qualquer custo é foco no resultado, na tarefa, portanto, na metáfora utilizada equivale à Kelly Key e É o Tchan. O objetivo é um pensamento/mentalidade que deve estar em cada um. Deve ser duradouro e perene, como as músicas de Chico Buarque e Gilberto Gil. O objetivo é o comportamento comprometido da liderança em todos os aspectos que envolvem o seu dia-a-dia dentro e fora da companhia. Exemplos: ao contratar os terceirizados, ao realizar contratos diversos, a liderança deve buscar guiar-se por outra mentalidade, cujo foco não é mais a tarefa, os procedimentos, a rotina. Deve mudar no sentido de uma nova forma de pensar, no sentido de compreender os impactos que as ações pontuais refletem na organização e na base da organização.

A segunda atividade do dia foi o preenchimento de um questionário de pesquisa de cultura de excelência em SMS elaborado internamente pela ACME. Não tivemos acesso aos resultados desta pesquisa, mas, apesar disto, cabe aqui a análise do procedimento de aplicação do questionário. Desta vez, o responsável por esta atividade foi o gerente de produção, superior imediato dos supervisores.

Desde a abertura e durante todo o seminário o ambiente foi de cooperação, seriedade e envolvimento. Os momentos lúdicos foram pontuais, embora importantes para o entrosamento

dos participantes. A ênfase nas falas dos apresentadores estava claramente em produzir o envolvimento a partir do compartilhamento de valores, envolvendo os participantes no processo de descoberta destes. A postura dos superiores hierárquicos foi de aproximação, com distância de poder reduzida e igualdade de tratamento. No entanto, especificamente neste momento do seminário, em que o gerente de produção solicitou aos participantes que preenchessem o questionário, não observamos esta tendência. A abordagem do gerente de produção foi claramente voltada para a tarefa, no estilo “cumpra-se”. Ele solicitou aos participantes que preenchessem o questionário dentro de 30 minutos e os deixassem sobre uma mesa que se encontrava na sala. Em seguida saiu da sala. Não explicou a importância daquele instrumento, não buscou contextualizar os respondentes quanto àquele procedimento, nem tampouco buscou envolvê-los no processo de descoberta dos valores. Apenas ordenou a tarefa e saiu. Pela comparação entre as abordagens utilizadas pelos condutores de cada uma das tarefas, podemos notar a dimensão da distância do poder na cultura organizacional (vide seção 2.2.2.1). Enquanto o gerente de SMS utilizou uma abordagem de aproximação, o gerente de produção adotou uma postura de chefe. O que mais chama atenção para a questão da distância de poder nesta análise é o fato deste gerente de produção ser o superior hierárquico imediato dos supervisores que estavam participando do seminário. A forma como este segundo gerente conduziu a tarefa, além de demonstrar foco na tarefa, também demonstra claramente o traço da cultura brasileira de grande distância de poder, o que atrapalha a implementação da cultura de excelência em SMS, uma vez que isto requer indivíduos mais autônomos e conscientes do seu papel no desenvolvimento de cada atividade.

Chegamos agora à parte que consideramos central no estudo, a qual trata da análise da terceira e quarta atividades realizadas com o grupo dos supervisores. Nesta etapa do seminário os participantes foram divididos em grupos, com o seguinte objetivo: analisar três diferentes ocorrências, buscar as causas básicas e avaliar a evolução da cultura com relação ao contexto

daquela ocorrência e, em seguida em novos grupos propor planos de ação para a ACME. O que nos interessa primeiramente são as causas básicas que os grupos apresentaram como responsáveis pelos acidentes. A seguir apresentaremos a análise de cada um dos três acidentes feita respectivamente pelos grupos. Em seguida aplicaremos o modelo analítico apresentado no capítulo anterior à análise feita pelos supervisores sobre as causas dos acidentes. Nosso objetivo é analisar as bases dos discursos dos grupos e como isto se relaciona com a cultura organizacional. Como não havia um padrão de apresentação que os grupos deveriam utilizar, suas análises não são uniformes. A seguir apresentamos a transcrição literal dos principais slides que os grupos um e dois utilizaram na apresentação, os quais se encontram reproduzidos no Anexo 2 desta dissertação. Uma ressalva deve ser feita quanto ao terceiro grupo que, ao optar por fazer a apresentação oralmente, não utilizou slides. Somente neste caso a análise está baseada nas anotações feitas sobre as falas dos seus integrantes, no entanto, esta foi bastante parecida com a dos grupos que lhe antecederam, cabendo as mesmas considerações. Em seguida utilizaremos o modelo dos eixos sintagmático e paradigmático a fim de fazermos a análise semiótica dos significados da interpretação dos grupos.

#### **4.2.1 Análise da apresentação dos grupos sobre as ocorrências dos acidentes**

O primeiro grupo apresentou 16 slides (o anexo 2 apresenta a reprodução de cada um deles), dos quais seis estavam relacionados com a análise das causas dos acidentes e os demais se referiram à avaliação do grupo quanto à evolução da cultura de excelência em SMS. Para a realização da análise semiológica, neste momento, utilizaremos apenas aqueles referentes às causas das ocorrências. A seguir, apresentamos o quadro 4.2 que resume quatro dos seis slides em que aplicamos a análise semiológica.

**Quadro 4.2:** Análise feita pelos supervisores sobre a primeira ocorrência

**Primeira ocorrência:** “Vazamento com fogo no Carretel do P-27268 no dia 15/04/2004”

**Descrição:** “A HDT de Diesel operava com carga de 5700 M3/D, em campanha de Diesel ‘D’, quando às 23:55 horas ocorreu grande vazamento de Diesel + H<sub>2</sub> + H<sub>2</sub>S no carretel do P-27268, seguido de incêndio”.

**Causas imediatas:** “Rompimento da junta do flange do P-27268”

**Causas Básicas: (Apontadas pelo Grupo de Trabalho (GT) de análise)**

- Torque em desacordo com PO específico;
- Material com especificação diferente do projeto inicial (estojo e junta de vedação);
- Ressalto do flange do cabeçote;
- Ovalização do cabeçote e da região de assentamento da junta de vedação;
- Junta posicionada incorretamente do lado do casco.

**Causas contribuintes: (Apontadas pelo GT de análise)**

- Falta de registro inicial das ocorrências anteriores;
- Falha no registro do PROGERAL de Inspeção e Manutenção;
- Não conformidade de registro – SIGMA X Rotina X NG UNIPROD;
- Falta de percepção da equipe quanto à criticidade do equipamento;
- Falha no processo de comunicação entre equipe de manutenção, campo e engenharia.

Conforme o quadro 4.2 demonstra, o grupo classificou as causas da ocorrência entre uma causa imediata, cinco causas básicas e cinco causas contribuintes. Vejamos as relações sintagmáticas e paradigmáticas entre estas onze causas que o grupo elencou. Primeiramente, colocamos cada uma das causas na tabela 4.1 onde cada linha é destinada a uma frase (causa) e cada célula da coluna é destinada a uma palavra daquela frase.

Tabela 4.1: Análise semiológica das causas apresentadas pelo primeiro grupo de supervisores.

X	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Rompimento	da	junta	do	flange	do	P-27268.					
2	Torque	em	desacordo	com	PO	específico.						
3	Material	com	especificação	diferente	do	projeto	inicial.					
4	Ressalto	do	flange	do	cabeçote.							
5	Ovalização	do	cabeçote	e	da	região	de	assentamento	da	junta	de	vedação.
6	Junta	posicionada	incorretamente	do	lado	do	casco.					
7	Falta	de	registro	inicial	das	ocorrências	anteriores.					
8	Falha	no	registro	do	PROGERAL	de	inspeção	e	manutenção.			
9	Não	conformidade	de	registro	-	SIGMA	x	ROTINA	x	NG UNIPROD.		
10	Falta	de	percepção	da	equipe	quanto	à	criticidade	do	equipamento.		
11	Falha	no	processo	de	comunicação	entre	equipe	de	manutenção	campo	e	engenharia.

Com base no que ensina Chandler (2002) (vide seção 3.7.1), trabalhamos no plano do sintagma buscando os padrões de estruturas subjacentes que destacam as similaridades entre o que inicialmente aparentam ser narrativas diferentes. Identificamos os sujeitos das frases (destacados pelas células com bordas pontilhadas e fundo escuro) como os elementos que nos esclarecem estes padrões. Com exceção da causa apresentada na frase de nº10, em todas as demais o sujeito da frase não se refere às pessoas, mas sim àquilo que Guerreiro Ramos (1983) classificou como elementos aestruturais (frases de nº1 a 6) ou estruturais (frases de nº7, 8, 9 e 11). Observamos, portanto, que há uma relação sintagmática entre todas as causas apresentadas. A análise semiótica destes textos evidencia claramente a relação intratextual entre os enunciados que remete sempre aos elementos estruturais e aestruturais, inclusive na causa de nº10, quando se fala da “criticidade do equipamento”. Podemos depreender desta análise que o paradigma em questão é claramente a tarefa. Chandler afirma que podemos identificar o eixo paradigmático através dos elementos que estão ausentes no texto. Neste caso, o elemento estruturante.

Em cada uma das outras causas apresentadas, poderíamos aplicar o teste comutacional pela substituição de sujeitos referentes à estrutura ou à estrutura por outros ‘pessoalizados’, referentes ao elemento estruturante, alterando paradigmaticamente o sentido dos textos em direção à cultura que se quer implementar.

O segundo grupo apresentou nove slides (vide Anexo 2). Nos cinco primeiros apresentou as causas principais da ocorrência e uma análise específica da gestão, conforme resume o quadro 4.3. Nos quatro slides seguintes o grupo apresentou uma análise sistêmica das ocorrências, que analisaremos em outro momento.

**Quadro 4.3:** Análise feita pelos supervisores sobre a segunda ocorrência

**Segunda ocorrência:** “Vazamento de ácido na Estação de Tratamento de Água (ETA)”

**Descrição:** “Vazamento de ácido na ETA atingindo operador”

**Causa básica nº1:** Não conformidade na elaboração do projeto

**Estágio da Organização:** Complacente (baseado no modelo utilizado pela gerência geral, figura 1.2).

**Por quê?**

- Falta de HAZOP durante o projeto;
- Integração da Engenharia e Operação durante a elaboração e montagem;
- Não existe entrega formal de projetos.

**Análise da gestão:**

- Relaxamento, assumindo que as coisas acontecerão conforme planejado.
- Confiança excessiva no fornecedor que executou o projeto
- Longo período fazendo da mesma forma sem ferimentos ou incidentes.
- Não houve antecipação ao potencial de risco - análise, planejamento ou fiscalização, devido a trabalhos operacionais com ácido concentrado.
- Não houve o relato de maneira formal da não conformidade de projeto detectado pelos operadores.

**Causa básica nº2:** Procedimento

- Inexistência de procedimento específico para as condições de operação do equipamento.

**Estágio da Organização:** Complacente

**Por quê?**

- Falta de uma avaliação criteriosa do sistema (ácido).

**Análise da gestão:**

- “Cultura de manter operando”, assumindo que as coisas acontecerão conforme planejado.
- Rotina da execução dos trabalhos torna equipe auto confiante (reciclagem, treinamento, avaliação de riscos).

Aplicando o mesmo procedimento utilizado no primeiro grupo temos:



Tabela 4.2: Análise semiológica das causas apresentadas pelo segundo grupo de supervisores.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
12	Não	conformidade	na	elaboração	do	projeto.								
13	Falta	de	HAZOP	durante	o	projeto.								
14	Integração *	da	engenharia	e	operação	durante	a	elaboração	e	montagem				
15	Não	existe	entrega	formal	de	projetos.								
16	Relaxamento,	assumindo	que	as	coisas	acontecerão	conforme	planejado.						
17	Confiança	excessiva	no	fornecedor	que	executou	o	projeto.						
18	Longo	período	fazendo	da	mesma	forma	sem	ferimentos	ou	incidentes.				
19	Não	houve	antecipação	ao	potencial	de	risco.							
20	Não	houve	o	relato	de	maneira	formal	da	não-conformidade	de	projeto	detectado	pelos	operadores.
21	Inexistência	de	procedimento	específico	para	as	condições	de	operação	do	equipamento			
22	Falta	de	uma	avaliação	critérisa	do	sistema	(ácido).						
23	"Cultura	de	manter	operando",	assumindo	que	as	coisas	acontecerão	conforme	planejado.			
24	Rotina	da	execução	dos	trabalhos	torna	equipe	autoconfiante						

\* O grupo imprimiu sentido negativo a esta frase durante a apresentação: "integração deficiente da engenharia e operação..."

A tabela 4.2 demonstra que, apesar de ter utilizado algumas frases com sujeito ausente ou oculto, o segundo grupo já considerou alguns elementos estruturantes (frases nº16, 17, 18 e 23) como causas das ocorrências de acidentes e, diferentemente do primeiro grupo, não enunciou elementos aestruturais. As frases de nº12, 13, 14, 15, 19, 20, 21 e 22, no entanto, referem-se a elementos estruturais. A frase de nº24 pode ser considerada híbrida, pois se refere a um elemento estruturante (a *equipe autoconfiante*) como decorrência de um elemento da estrutura (*rotina*). É válido notar nesta análise que por duas vezes o grupo remete a causa ao ato de assumir algo (células B16 e E23). Esta assunção não é outra coisa que não o *habitus* do grupo, assim como a *confiança* citada na frase de nº17. É interessante notar que este grupo já considera elementos do *habitus* como causas dos acidentes, remetendo, portanto, à questão cultural, conforme estamos buscando entendê-la.

Um fator a ser considerado no caso da avaliação feita pelo segundo grupo é que um dos seus participantes fazia parte da gerência de SMS. Este fato talvez possa ter enviesado o resultado da análise deste grupo acerca das ocorrências uma vez que a prioridade deste departamento é a implementação da cultura de excelência em SMS. Daí podemos supor uma causa para o contraste em relação ao primeiro, que não analisou o *habitus* e focou-se apenas nos outros elementos estáticos da cultura.

No que se refere à avaliação do terceiro grupo, este optou pela não utilização de slides. Comparando-se aos dois grupos anteriores a análise deste é menor, mas traz elementos em harmonia com as análises dos grupos anteriores. O quadro 4.4, a seguir, resume as principais anotações feitas durante a apresentação deste grupo.

**Quadro 4.4:** Análise feita pelos supervisores sobre a terceira ocorrência

**Terceira ocorrência:** Acidente no hidrojato

*(O terceiro grupo optou pela não utilização de slides. Portanto, os dados aqui apresentados foram anotados durante as falas dos participantes deste grupo)*

O grupo apontou para o fato de que os terceirizados tendem a ser dependentes dos empregados próprios em questões relacionadas a SMS. Esta foi uma deficiência apontada pelos três grupos.

“Os terceirizados tendem a ser dependentes dos empregados efetivos em questões de SMS”

*(esta observação foi feita, pois o operário envolvido no acidente era terceirizado e no julgamento do grupo ele foi o responsável pela ocorrência)*

- a) Solução proposta
  - Treinar os contratados.
- b) Problemas identificados:
  - Normas e procedimentos apresentam falhas;
  - Este grupo mostrou-se mais focado em normas e procedimentos do que os anteriores.

O terceiro grupo chamou a atenção para dois pontos. Primeiro para a questão dos terceirizados, os quais, na sua avaliação precisam receber melhores treinamentos antes de iniciarem a prestação do serviço. Em segundo lugar, destacou que as normas e procedimentos apresentam falhas. Note-se que em ambos os casos as enunciações referem-se a elementos estruturais. Um elemento que o grupo não considera na análise é o fato de que os terceirizados

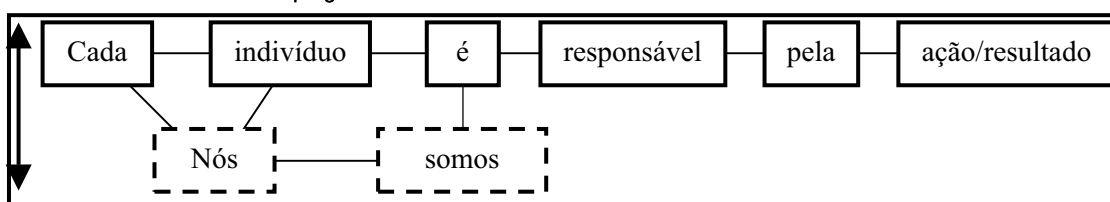
que provocam ocorrências de acidentes chegaram a cometê-las a partir de decisões que foram tomadas antes pelo pessoal do corpo efetivo da companhia.

Sintetizando as três análises, exceto por alguns elementos apontados pelo segundo grupo, a grande maioria refere-se à elementos estruturais ou aestruturais. Estes elementos enquadraram-se na lógica do contexto industrial em que esta organização foi criada, o qual já foi ultrapassado.

No final da apresentação dos três grupos, um dos consultores da Dupon que acompanhava o seminário pediu a palavra para fazer suas considerações sobre o que tinha observado na apresentação dos grupos. Uma de suas colocações especialmente nos chamou atenção. O consultor americano destacou que se cada um chamar a responsabilidade para si a grande maioria dos problemas poderiam ser evitados. A lógica individualista da cultura americana ficou clara na sua enunciação: *“each individual is responsible... It is important to understand what each individual can do...”* O tradutor simultâneo foi fiel ao original, no entanto, a forma como o empregado da empresa que estava conduzindo o seminário compreendeu aquela colocação inconscientemente traduziu para o grupo o viés cultural que estava por trás dela. Imediatamente o apresentador mudou o sentido da frase traduzida alterando de “cada indivíduo” para “nós”: *“Se chamarmos a responsabilidade para nós os problemas serão evitados...”*

Há claramente uma questão cultural nesta interpretação feita pelo apresentador. Observa-se aqui uma alteração paradigmática no sentido produzido pelo texto:

**Quadro 4.5:** alteração paradigmática da análise das causas apresentadas na visão do consultor americano e na do empregado brasileiro.



Dentro da lógica da cultura anglo-saxã não há uma noção de nós como ente maior que compõe uma totalidade dentro da qual o indivíduo é apenas uma parte. O indivíduo não é uma parte de um “nós” mais amplo, uma unidade maior de ação. O coletivo é apenas várias vezes um indivíduo. Tal concepção é bastante diferente da concepção da cultura brasileira, onde o coletivo é um ente maior do que o indivíduo. Para o brasileiro, a sociedade é algo maior que cada indivíduo e tem peso significativo sobre o que este pode ou não pode fazer. É a sociedade, também, que precisa prover os meios necessários para a ação, e a lógica da ação é coletivamente criada.

Da observação da quarta e última parte do seminário dirigido aos supervisores, no entanto, pudemos realizar interessantes constatações a respeito da implementação efetiva da cultura de excelência em SMS, principalmente se comparada com a análise do seminário dirigido aos gerentes. Nesta etapa verificamos uma tendência diferente da etapa anterior, em que foram apresentadas as causas. Embora as causas dos acidentes remetessem em sua maioria a elementos estruturais e aestruturais, nos planos de ação observamos a predominância de elementos estruturantes.

Nesta etapa os grupos foram redivididos, agora em quatro, com o objetivo de apresentar planos de ação para a ACME. Em geral, estes grupos de supervisores apresentaram menos tendência a despersonalização da ação e à transferência de responsabilidades do que o grupo dos gerentes, o que é curioso, uma vez que estão abaixo dos gerentes na hierarquia organizacional. Enquanto que no seminário dirigido aos gerentes observamos uma tendência marcada pelo foco na regra e na estrutura, os supervisores focaram-se mais nos comportamentos e na responsabilidade de cada um como elementos fundamentais para a prevenção dos acidentes.

Uma hipótese que podemos considerar para este fato diz respeito à própria atividade de cada um destes grupos (o de gerentes e o de supervisores). Talvez por estarem mais envolvidos

com as tarefas no seu dia-a-dia, os supervisores tenham um melhor entendimento a respeito de que as regras e procedimentos não produzem o resultado esperado se a implementação pelos trabalhadores não for efetiva. Outra hipótese seria o amadurecimento da discussão sobre o tema, uma vez que houve um intervalo entre as duas observações.

Vejamos as propostas de planos de ação que cada grupo apresentou:

### **Grupo A**

1. Dar exemplo em SMS;
2. Diálogo diário de segurança (DDS) específico por atividade/área;
3. Comprometimento da liderança;
4. Atuação com maior efetividade nas pendências de manutenção e SMS;
5. Colocar-se no lugar do outro (entre as áreas) e pensar menos em custo;
6. Realizar seminários com as equipes;
7. Apresentar os padrões de SMS por equipe.

### **Grupo B**

O grupo apontou que é muito difícil avaliar a própria cultura e propor soluções.

1. Exercer o papel de liderança, comprometida com os padrões de SMS, influenciando para que as ações sejam coerentes com o discurso;
2. Promover mudança para que a equipe esteja mais empenhada para o uso de suas competências/inteligências para a excelência de suas operações;
3. O papel da liderança é influenciar as equipes para que os projetos sejam bem-sucedidos.

### **Grupo C**

1. Relatório padrão com ênfase em SMS;
2. Espaço reservado para eventos de SMS;
3. Melhorar a divulgação da interdependência de SMS;

4. Estudar forma de reduzir a rotatividade dos contratados;
5. Estudar com a gerência quais DDSs serão repassadas para a equipe DDS/DDS atividade;
6. Buscar equilíbrio do treinamento em SMS com atividades específicas;
7. DDS integrado, passado pelo responsável da área envolvida;
8. Estudar forma de melhorar a passagem de serviço da supervisão;
9. Melhorar reunião de segurança;
10. Grupo se compromete em reduzir os problemas de comunicação na equipe.

#### **Grupo D**

1. Repassar o seminário para o restante da equipe, numa versão *light*, acompanhado de uma confraternização;
2. Melhorar práticas (tempo) nas passagens de serviço nos retornos de folga;
3. Aumentar o exemplo pela liderança (virar referência em SMS);
4. Buscar maior preparo para responder o questionamento da equipe.

Podemos notar nestas propostas que apenas o Grupo “C” divergiu dos demais ao apresentar propostas com foco fundamentalmente nas tarefas e procedimentos, ou seja, na estrutura. Com exceção do plano de ação deste grupo, nos planos de ação apresentados pelos supervisores predominavam os elementos mais voltados para o aspecto comportamental.

Destacamos a seguir algumas enunciações que apareceram com considerável frequência durante o segundo seminário:

- *“As lideranças não estão comprometidas com as contratadas [(terceirizadas)]. Os mesmos problemas vem sendo colocados todas as vezes. Há um back log de coisas que deveriam ser feitas mas não são...”*
- *“Os procedimentos precisam ser cumpridos por um valor de cada um...”*

- *(Sobre o vazamento de ácido na ETA) “A gente sabia que havia uma falha, mas fomos complacentes. Aceitamos a montagem da empresa mesmo tendo percebido isso. Não tomamos ação (...) A gente reclama, mas não parte para a ação. A ação pode ser anotar um RIM ou fazer um Hazop”.*
- *“Não existe entrega formal de projetos – temos vários projetos já andando na área e que não estão formalizados – isso deixa os problemas sem pai...”*
- *“A nossa decisão correta deveria ser: Não vamos operar este sistema. Vamos conversar com o gerente. Se for importante continuar operando, deveríamos ter feito procedimento para garantir a segurança. Fomos complacentes...”*
- *“Nós, operadores, que não emitimos documentação (...) isso que já havia histórico de problema com este sistema. É a nossa cultura, de manter operando. A gente tem que se impor mesmo. A gente deveria ter parado a Uniprod, mas continuamos operando...”*

Todas estas falas indicam que há uma tendência à adoção de um comportamento mais autônomo, significando que, apesar da cultura de excelência não ter sido implementada, os valores estão internalizados pelo grupo. No campo discursivo os valores aparecem, no entanto, nas práticas nossa observação concluiu e o próprio grupo reconhece que a cultura de excelência ainda não foi implementada:

- *“É difícil exercer o papel de liderança comprometida com padrões de excelência em SMS. É muito difícil reconhecer também a nossa cultura influenciando as ações, que nem sempre são coerentes com o discurso. Precisamos promover mudanças para que as ações sejam coerentes com o discurso. Temos que usar o talento das pessoas. É importante estabelecer prioridades adequadas, usar as competências para um mesmo ideal. Hoje a operação, a manutenção, cada um tem suas prioridades...”*

### **4.3 CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DAS DIVERGÊNCIAS OBSERVADAS ENTRE OS DOIS SEMINÁRIOS**

O grupo dos supervisores, conforme já mencionamos, apresentou menor tendência de despersonalizar e transferir as responsabilidades de segurança para terceiros, para a coletividade ou para a organização. Enquanto que no grupo gerencial observamos uma tendência marcada pelo foco na regra e na estrutura, no grupo de supervisores a responsabilidade de cada um já aparecia como fundamental para a prevenção de acidentes.

Enquanto que nas análises e propostas dos gerentes a importância estava no desenvolvimento e no aprimoramento das ferramentas, procedimentos e modelos gerenciais, isto é, de maneira abstrata, o grupo de supervisores apresentou análises e propostas em que a importância estava na criação de mecanismos de ação individual e disciplina operacional, concretamente.

Esta constatação demonstra que, por estarem com o foco de sua atenção mais nos elementos estruturantes, o grupo de supervisores demonstrou-se mais próximo de compreender que a cultura age como um mecanismo de coordenação informal das atividades.

Conforme destaca o relatório da MMCA: “O fato, provavelmente, dos supervisores conhecerem os limites das ferramentas abstratas na construção de competências operacionais os tornam detentores de saberes tácitos fundamentais para o progresso da implantação de uma cultura de excelência em SMS” (MMCA, 2004).

Nossa observação constatou que os supervisores estão mais inclinados a assumirem a responsabilidade individualmente, de maneira mais autônoma, e que os valores da cultura de excelência em SMS já foram internalizados por este grupo.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Nesta dissertação nosso objetivo final foi descobrir e analisar como a cultura organizacional da Uniprod dificulta a implementação em nível cultural do Programa de Excelência em SMS, de forma que afete as disposições para ação e os hábitos concretos. Fizemos isso buscando compreender a interação dinâmica entre as percepções da realidade e a ação propriamente dita para verificar a possibilidade de afetar o comportamento dos sujeitos de forma coordenada. A principal pergunta que procuramos responder foi: qual estratégia de ação permite a implantação de uma cultura de excelência em SMS na Uniprod? A resposta, assim com o próprio problema, não é simples e requer um longo e dedicado trabalho reflexão a respeito das teorias organizacionais disponíveis e ferramentas gerenciais comumente utilizadas pelos gestores no dia-a-dia das suas atividades.

Partindo de um problema prático nossa pesquisa coloca em questão o conceito predominante de cultura organizacional, conforme a maneira como vem sendo entendido na ampla maioria dos estudos sobre o tema. Com esta pesquisa, buscamos obter elementos que subsidiem organizações da sociedade, do mercado e do Estado, no desenvolvimento de mecanismos gerenciais mais efetivos e adequados ao contexto da sociedade pós-industrial em que vivemos atualmente.

Para cumprirmos esta empreitada desdobramos aquele objetivo em outros intermediários aos quais relacionamos perguntas que procuramos responder durante a análise que submetemos os dados coletados durante as observações dos seminários promovidos pela ACME. O primeiro deles foi o de compreender como os sujeitos que participam daquele universo organizacional compreendem a realidade. Para alcançá-lo buscamos saber quais são os pressupostos culturais que estruturam o discurso sobre segurança na Uniprod.

Utilizando o método semiótico e a análise do discurso conseguimos identificar importantes pressupostos culturais estruturando o discurso sobre segurança, o que nos possibilitou compreender como os sujeitos compreendem a realidade.

Os pressupostos culturais mais marcantes que observamos foram uma forte tendência à transferência da responsabilidade para sujeitos impessoais, ou seja, uma tendência à impessoalização das ações, e o legalismo e o formalismo como elementos que atrelam o foco dos indivíduos à tarefa.

As tendências de transferência da responsabilidade e de impessoalização das ações ficaram claras quando investigamos a análise feita pelos empregados da ACME sobre os acidentes ocorridos e os planos de ação que propuseram. A tendência observada demonstrou que as causas dos problemas eram entendidas como referentes aos processos de trabalho, às normas e procedimentos ou à falhas nos equipamentos. De acordo com o referencial teórico que utilizamos percebemos que o discurso dos empregados está estruturado com base em pressupostos culturais que remetem a implementação do Programa de Excelência em SMS aos elementos estruturais e estruturais.

A questão do legalismo e do formalismo decorre deste primeiro pressuposto cultural. A origem da ACME como uma empresa pública criada para alavancar o desenvolvimento nacional ainda afeta a percepção que os indivíduos têm acerca da realidade e o forte compromisso com o desenvolvimento nacional é fonte de orgulho até hoje. A ACME foi criada num contexto em que o domínio das tecnologias era vital, o que acarretava na extrema valorização dos saberes técnicos como forma de cumprir com a missão de desenvolver o país. Nossas observações demonstraram e a análise dos dados confirmou que a forma como os empregados encaram seu trabalho baseia-se numa lógica que é estritamente tecnocrática.

Pode-se depreender daí, portanto, que os pressupostos culturais que estruturam o discurso sobre segurança estão em desacordo com o contexto em que a organização atua hoje.

Observamos o paradigma da sociedade industrial estruturando o discurso dos sujeitos. A supervalorização de elementos estruturais e a estruturais em detrimento dos elementos estruturantes nos leva a considerar que a compreensão da realidade encontra-se baseada nos pressupostos antigos e ultrapassados da sociedade industrial.

Esta compreensão nos leva a alcançar o segundo e o terceiro objetivos intermediários, que foram, respectivamente, o de compreender como a percepção da realidade estrutura a ação dos sujeitos; e o de verificar as incongruências entre a percepção da realidade dos sujeitos e a estratégia da ACME. A pergunta que nos ajudou a alcançar estes objetivos foi: de que maneira a percepção da realidade que os sujeitos possuem interfere na implantação do programa de excelência em SMS?

Identificamos a questão do mérito como o elemento central para responder esta pergunta. A idéia de mérito dentro da ACME está diretamente relacionada à competência técnica. Os saberes técnicos são reconhecidos como essenciais e valiosos, sendo, portanto, amplamente incentivados e recompensados historicamente desde a criação da ACME.

No contexto de uma sociedade industrial o mérito baseado na competência técnica possui toda uma coerência lógica. No entanto, esta lógica não é coerente com um contexto em que se requer uma atitude empreendedora, de busca por resultados de maneira pró-ativa. Para indivíduos que foram acostumados ao longo de anos a estruturarem suas ações com foco na tarefa é difícil perceber que o contexto mudou, e isto requer novas habilidades, novas competências, o que altera, portanto, a idéia de mérito. Com relação a isto, a noção de cultura apresentada por Geertz é bastante esclarecedora, pois podemos depreender que a cultura, este mecanismo de controle que governa os comportamentos, está governando os comportamentos dos indivíduos de acordo com um contexto que já foi superado, estando, portanto, inadequada.

Com base nas nossas observações, podemos considerar que o paradigma industrial predominante estruturando a percepção que os sujeitos têm sobre a realidade os mantém focados nas tarefas, normas e procedimentos, relevando a competência técnica. Esta percepção da realidade baseada em pressupostos da sociedade industrial faz com que os sujeitos se isentem das responsabilidades, colocando-se como meros cumpridores de tarefas que são decididas por outrem. Ou seja, eximem-se das responsabilidades inerentes às suas próprias ações. É a lógica do “só estou cumprindo ordens”, comumente observada em muitas organizações.

A estratégia da ACME, por sua vez, foi formulada com base em pressupostos diferentes, mais adequados ao contexto atual, portanto, ao paradigma da sociedade pós-industrial. É entre estes dois paradigmas que se encontra a incongruência entre a percepção da realidade, por parte dos sujeitos, e a estratégia da ACME.

A implementação do programa de excelência em SMS depende fundamentalmente da afetação da realidade percebida por estes sujeitos. É preciso que se adequem os paradigmas que estruturam a percepção da realidade e, conseqüentemente, o discurso dos sujeitos, em direção ao paradigma vigente da sociedade pós-industrial. É preciso que se traga o sujeito para o centro da ação, como seu responsável.

O principal elemento a ser transformado na cultura é, portanto, a construção de um sentimento de responsabilidade individual e intransferível sobre o aperfeiçoamento das questões relacionadas à segurança. A responsabilidade tanto pela prevenção dos acidentes quanto da implementação do programa de excelência em SMS deve deixar de ser entendida como sendo “da empresa”, da “gerência geral”, de “um procedimento mais eficiente” etc., e passar a ser entendida como uma responsabilidade individual de cada uma das pessoas que fazem parte da ACME. É preciso que os sujeitos despertem sua consciência no sentido de se colocarem no centro da ação, divisando o mecanismo que os movem no sentido ora ultrapassado,

desvencilhando-se dos fios sutis que os prendem e libertando-se para uma ação autônoma e mais empreendedora, compatível com as necessidades das organizações contemporâneas.

Quanto a isto constatamos que está correta a interpretação do Gerente Geral acerca de que a implantação deste programa requer uma postura mais autônoma e independente por parte dos indivíduos; mais focada em resultados; e mais adequada ao contexto de uma sociedade pós-industrial. O desafio maior deste Gerente Geral é conseguir desenvolver um novo *habitus* que estructure as ações dos indivíduos de maneira adequada.

Chegamos assim ao último objetivo intermediário, que é o de identificar os elementos passíveis de serem afetados no sentido de se promover uma percepção da realidade nova, condizente com a estratégia da organização. As perguntas que nos auxiliaram a alcançá-lo foram: (1) como e sob quais condições é possível viabilizar o programa de excelência em SMS no campo da ação na Uniprod? (2) como propiciar a alteração da relação do sujeito com o trabalho pelo próprio sujeito, acarretando a resignificação da sua percepção da realidade? e (3) propiciar a produção de uma lógica pró-ativa em que o sujeito se coloca no centro da ação?

Com base no que observamos e à luz do referencial teórico levantado durante o desenvolvimento deste estudo chegamos à conclusão de que a alteração da forma como os sujeitos percebem a realidade passa necessariamente por uma modificação nas lógicas de poder e ação dentro da organização.

Não se trata, portanto, de uma mera inculcação de novos valores de acordo com a cultura que se pretende adotar, pois, conforme nossa análise demonstra estes já estão presentes na consciência dos indivíduos, principalmente no grupo dos supervisores. Trata-se, no entanto, da construção da autonomia como o foco da mudança cultural. Esta é a condição *cine qua non* para a viabilização do programa de excelência em SMS.

Desta forma, mecanismos que reduzam a distância de poder entre a base e os níveis superiores na hierarquia organizacional são necessários, principalmente pelo fato de os supervisores terem demonstrado sinais maior envolvimento e sensibilidade quanto à questão de excelência em SMS e por terem reconhecido que o problema não é só uma questão de rotinas, procedimentos ou equipamentos adequados, mas antes, uma questão comportamental.

A redução da distância do poder passa necessariamente pelo envolvimento da base da pirâmide organizacional no processo de desenvolvimento das soluções que garantam o aumento da eficácia organizacional. Depende, portanto, do empoderamento da base, até porque, conforme verificamos, é lá que se encontram os saberes tácitos que podem auxiliar na efetivação da mudança. Este empoderamento, no entanto, não significa a pura e simples transferência para baixo dos poderes ou responsabilidades dos níveis intermediários ou superiores. Trata-se antes da inclusão da base nos processos de busca de soluções para os problemas cada vez mais complexos que a ACME enfrenta. Assim, é de extrema importância que a base da pirâmide organizacional esteja envolvida na desconstrução da cultura atual e na construção da nova.

A nova lógica da sociedade pós-industrial – ou sociedade do conhecimento – requer, portanto, indivíduos com focos mais ampliados, não restritos à tarefa, que participem da busca de soluções para os problemas e que se coloquem como sujeitos das suas ações. A estratégia de ação que permita a implementação do Programa de Excelência em SMS depende deste novo posicionamento por parte dos indivíduos.

Antes, entretanto, é necessário que se remova a barreira cognitiva que impede que estes sujeitos entendam o que é e qual é a função da cultura na implementação do programa de excelência em SMS. Como já foi dito no capítulo anterior, há uma lente cultural desviando a percepção da realidade por parte dos indivíduos. A remoção desta lente será possível no momento em que a limitação cognitiva for superada. E isto requer, além de um intenso

treinamento, um contínuo exercício que desperte em cada um dos indivíduos um estranhamento quanto à condição atual em que se encontram as ações desempenhadas por eles próprios.

É preciso que a cultura seja entendida não como o conjunto de crenças e valores compartilhado pelos participantes daquela coletividade, mas como um elemento de coordenação e disciplinamento informal. A cultura de excelência em SMS só estará plenamente implementada a partir do momento em que os controles normativos forem internalizados pelos indivíduos de tal forma que a norma em si seja desnecessária. Isto é, a partir do momento em que forem *in*-corporadas no *habitus* dos indivíduos. A mudança da cultura, portanto, não é uma mudança apenas da forma como se vê o mundo, mas uma mudança dos hábitos, das ações.

Como em todo estudo de caso, cada caso sendo um caso, não poderíamos generalizar as conclusões aqui apreendidas. Cabe-se apenas a sugestão de que outras análises deste tipo sejam realizadas em outras organizações, a fim de consubstanciar sua validade. A mudança é um tema que nunca deixará de estar presente no cotidiano das organizações e, assim, problemas de adaptação cultural como este sempre precisarão ser resolvidos.

## 6 REFERÊNCIAS

---

ACME. Balanço social. Rio de Janeiro, 2003.

ACME. Programa de Gestão Ambiental e Segurança Operacional. Rio de Janeiro, 2002/2003.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2. p. 39-79.

ALCOFORADO, Flávio C. G. **Um desafio para a regulação do mercado de assistência à saúde no Brasil**: a escolha do consumidor de planos de saúde. 2003. Dissertação (Mestrado)— Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.

BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2002.

\_\_\_\_\_. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./dez. 1996.

\_\_\_\_\_. **Igualdade e meritocracia**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

BARROS, M. A.; PRATES, B. T. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.



\_\_\_\_\_. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F.; CALDAS, M. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 55-69.

BERGER, Peter. **Perspectivas sociológicas**: uma visão humanística. Petrópolis: Vozes, 1986.

BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. Campinas: Papirus, 1996.

BRANDÃO, Helena; H. Nagamine. **Introdução à análise do discurso**. Campinas: Ed. da Unicamp, 2002.

CHANDLER, Daniel. **Semiotics**: the basics. London: Routledge, 2002.

DA MATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1979.

\_\_\_\_\_. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

\_\_\_\_\_. **A casa e a rua**: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil. São Paulo: Escuta, 1992.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEAL, Terence E.; KENNEDY, Allan A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

DOUGLAS, Mary. **Como as instituições pensam**. São Paulo: Edusp, 1998.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 2002.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. São Paulo: Companhia Ed. Nacional, 1958.

FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 12., 1988, Natal. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1988.

\_\_\_\_\_. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREYRE, Gilberto. **Casa-grande e senzala**: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal. Rio de Janeiro: Maia & Schmidt, 1933.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GIDDENS, Anthony. **Central problems in social theory**: action, structure and contradiction in social analysis. Hong Kong: Macmillan Press, 1993.

HOFSTEDE, Geert. **Culture consequences**: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Beverly Hills, CA: Sage, 2001.

HOLANDA, Sérgio B. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOWARTH, David. **Discourse**. Buckingham: Open University Press, 2000.

KONDER, Leandro. **O que é dialética**. São Paulo: Brasiliense, 2003.

LARAIA, Roque. **Cultura**: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1999.

M&M Consultores Associados. Relatório sobre a ACME. Rio de Janeiro, 2004.

MAYO, Elton. **The human problems of an industrial civilization**. New York: Macmillan, 1933.

MATTOS, Pedro L. A estruturação de dissertações e teses em administração: caracterização teórica e sugestões práticas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 175-198, set./dez. 2002.

MIGUELES, Carmen. Trabalho, poder e subjectividade na gestão empreendedora. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Rio de Janeiro; Lisboa, v. 2, n. 2, p. 58-72, abr./jun. 2003a.

\_\_\_\_\_. O estudo da cultura organizacional: as dificuldades estão no objeto ou nas formas de defini-lo? **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v.1, n. 2, p. 1-16, dez./2003b.

\_\_\_\_\_. O exercício do poder pelos administradores e a motivação dos empregados.: algumas considerações teóricas sobre esta relação. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 3, n. 33, p. 113-38, maio/jun./1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2002.

OUCHI, Willian G. **Theory Z**: how american business can meet the japonese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

PETERS, Thomas; WATERMAN, Robert H. **In search of excellence**: lessons from America's best-run companies. New York: Harper and Row, 1982.

PINTO, Milton José. **Comunicação e discurso**. São Paulo: Hacker Ed., 2002.

POSSENTI, Sírio. **Discurso, estilo e subjetividade**. São Paulo: M. Fontes, 2001.

RAMOS, A. Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

SERVA, Maurício. A importação de metodologias administrativas no Brasil: uma análise semiológica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 4, p.128-144, out./dez. 1992.

SCHEIN, Edgard. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1985.

SMIRCICH, L.; CALAS, M. B. Organizational culture: a critical assessment. In: JABLIN, F. M. (Dir.) **Handbook of organizational communication**. Beverly Hills, CA: Sage, 1987.

TAVARES, Maria G. P. Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

TAYLOR, Frederick W. **The principles of scientific management**. New York; London: Harper & Brothers, 1911.

TORQUATO, G. **Cultura**: poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Atlas, 1991.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

k o i.

## ANEXO 1

---

### DIRETRIZES CORPORATIVAS DE SEGURANÇA, MEIO AMBIENTE E SAÚDE – SMS

---

#### **Política de Segurança, Meio Ambiente e Saúde**

A Política de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS) está incluída no Plano Estratégico da ACME e estabelece que a Companhia deve:

- Educar, capacitar e comprometer os trabalhadores com as questões de segurança, meio ambiente e saúde (SMS), envolvendo fornecedores, comunidades, órgãos competentes, entidades representativas dos trabalhadores e demais partes interessadas;
- Estimular o registro e tratamento das questões de SMS e considerar, nos sistemas de consequência e reconhecimento, o desempenho em SMS;
- Atuar na promoção da saúde, na proteção do ser humano e do meio ambiente mediante identificação, controle e monitoramento de riscos, adequando a segurança de processos às melhores práticas mundiais e mantendo-se preparada para emergências;
- Assegurar a sustentabilidade de projetos, empreendimentos e produtos ao longo do seu ciclo de vida, considerando os impactos e benefícios nas dimensões econômica, ambiental e social;
- Considerar a ecoeficiência das operações e produtos, minimizando os impactos adversos inerentes às atividades da indústria.

A efetiva implementação dessa política é assegurada pela aplicação das Diretrizes Corporativas de SMS. São elas:

1. **LIDERANÇA E RESPONSABILIDADE** A ACME, ao integrar segurança, meio ambiente e saúde à sua estratégia empresarial, reafirma o compromisso de todos seus empregados e contratados com a busca de excelência nessas áreas.
2. **CONFORMIDADE LEGAL** As atividades da Empresa devem estar em conformidade com a legislação vigente nas áreas de SMS.
3. **AVALIAÇÃO E GESTÃO DE RISCOS** Riscos inerentes às atividades da Empresa devem

ser identificados, avaliados e gerenciados de modo a evitar a ocorrência de acidentes e/ou assegurar a minimização de seus efeitos.

4. **NOVOS EMPREENDIMENTOS** Os novos empreendimentos devem estar em conformidade com a legislação e incorporar, em todo o seu ciclo de vida, as melhores práticas de segurança, meio ambiente e saúde.

5. **OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO** As operações da Empresa devem ser executadas de acordo com procedimentos estabelecidos e utilizando instalações e equipamentos adequados, inspecionados e em condições de assegurar o atendimento às exigências de SMS.

6. **GESTÃO DE MUDANÇAS** Mudanças, temporárias ou permanentes, devem ser avaliadas visando à eliminação e/ou minimização de riscos decorrentes de sua implantação.

7. **AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS** O desempenho em SMS de contratados, fornecedores e parceiros deve ser compatível com o do Sistema ACME.

8. **CAPACITAÇÃO, EDUCAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO** Capacitação, educação e conscientização devem ser continuamente promovidas de modo a reforçar o comprometimento da força de trabalho com o desempenho em SMS.

9. **GESTÃO DE INFORMAÇÕES** Informações e conhecimentos relacionados a SMS devem ser precisos, atualizados e documentados, de modo a facilitar sua consulta e utilização.

10. **COMUNICAÇÃO** As informações relativas a SMS devem ser comunicadas com clareza, objetividade e rapidez, de modo a produzir os efeitos desejados.

11. **CONTINGÊNCIA** As situações de emergência devem estar previstas e ser enfrentadas com rapidez e eficácia, visando à máxima redução de seus efeitos.

12. **RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE** A Empresa deve zelar pela segurança das comunidades onde atua, bem como mantê-las informadas sobre impactos e/ou riscos eventualmente decorrentes de suas atividades.

13. **ANÁLISE DE ACIDENTES E INCIDENTES** Os acidentes e incidentes decorrentes das atividades da Empresa devem ser analisados, investigados e documentados de modo a evitar sua repetição e/ou assegurar a minimização de seus efeitos.

14. GESTÃO DE PRODUTOS A Empresa deve zelar pelos aspectos de segurança, meio ambiente e saúde de seus produtos desde sua origem até a destinação final, bem como empenhar-se na constante redução dos impactos que eventualmente possam causar.

15. PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA A melhoria contínua do desempenho em SMS deve ser promovida em todos os níveis da Empresa, de modo a assegurar seu avanço nessas áreas. Todas as empresas do Sistema ACME têm sua atuação alinhada com a Política e Diretrizes Corporativas. A íntegra das Políticas e das Diretrizes de SMS da ACME encontra-se publicada no site da empresa, no portal de Meio Ambiente.

### **Estrutura da Gestão de Meio Ambiente**

A organização da ACME inclui uma estrutura dedicada à coordenação das atividades de SMS, que são tratadas de forma integrada, e sua incorporação aos negócios da Companhia. Essa estrutura se desdobra em vários níveis organizacionais e compreende os seguintes órgãos e funções:

Comitê de Meio Ambiente, composto por três membros do Conselho de Administração da Companhia (em fase de estruturação);

Gerência Executiva de SMS, com abrangência corporativa e que se reporta ao diretor de Serviços;

Gerências SMS nas áreas de negócio de Gás e Energia, Abastecimento, E&P e Internacional, que se reportam aos respectivos diretores gerentes ou gerentes executivos;

Gerências SMS nas diversas Unidades de Negócio;

Gerências de SMS nas subsidiárias. Também estão incluídos nessa estrutura os coordenadores regionais de Segurança, Meio Ambiente e Saúde, lotados na Gerência de Segurança, Meio Ambiente e Saúde e atuando nas regiões Norte, Nordeste e Sul do Brasil, no estado de São Paulo e Região Centro-Oeste, nos estados do Espírito Santo, Minas Gerais e Rio de Janeiro e na área internacional. Esses coordenadores contribuem para a integração e a sinergia das diversas atividades da Companhia na área de SMS.



O Comitê de Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (ligado ao Comitê de Negócios) já foi formalmente implementado e encontra-se em atividade, enquanto os demais comitês, nos níveis de Áreas de Negócio ou de Unidade de Negócio, estão sendo estruturados. O Comitê de Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde é coordenado pelo gerente executivo de SMS e composto por gerentes executivos das áreas de negócio e de serviços e das empresas controladas; a forma de atuação desse Comitê assegura que as questões de SMS são consideradas transversalmente em relação a todas as atividades e negócios da Companhia.

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**

**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**

**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**



# **Defesa de Dissertação de Mestrado apresentada por**

**Gustavo Costa de Souza**

## **Título**

**Os impactos da interação dinâmica entre a percepção da realidade e a ação humana  
na implementação da estratégia organizacional de uma empresa pública: um estudo  
de caso de cultura organizacional**

**Professora Orientadora Acadêmica**

**Deborah Moraes Zouain**

**Professores Componentes da Banca**

**Carmen Pires Migueles**

**e**

**Marcelo Milano Falcão Vieira**

**20-mai-2005**

# Introdução e contextualização

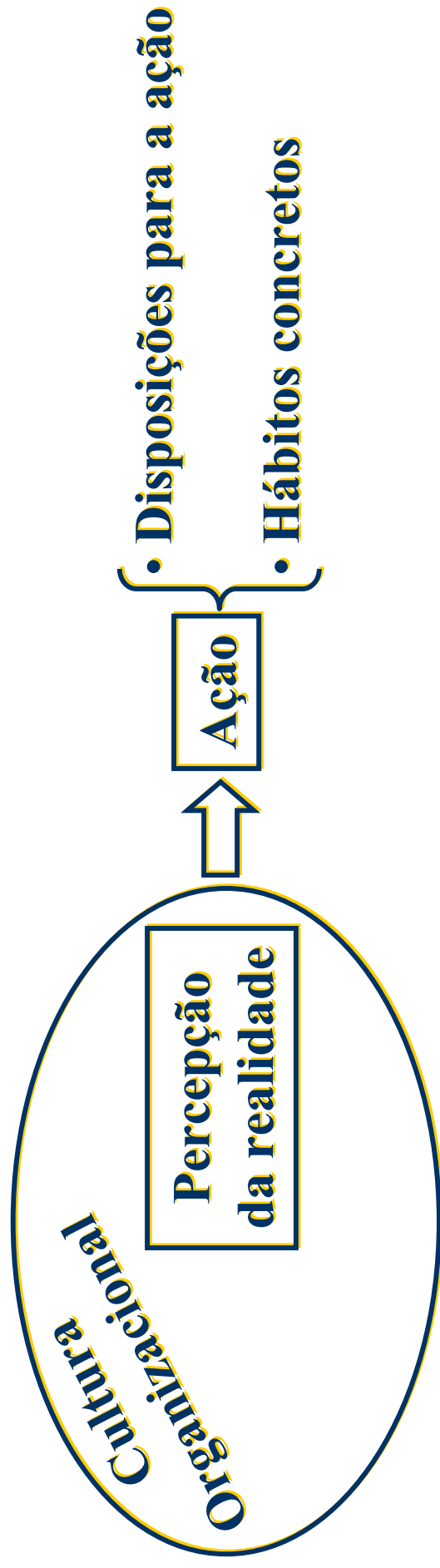
- ACME
  - Mais de 80 mil funcionários entre terceirizados e corpo efetivo
  - Excelência em SMS como uma das prioridades do plano estratégico da companhia
  - A empresa investiu entre os anos de 2000 e 2003 o montante de R\$3,2 bilhões, sendo 80% deste investimento destinado à prevenção de acidentes;
- Uniprod
  - Planta fabril de 10,3 km<sup>2</sup> localizada em numa cidade do estado de São Paulo.
  - Planejada no final da década de 70 para viabilizar as metas do II Plano Nacional de Desenvolvimento
  - Quarta e última unidade de produção a entrar em funcionamento no Estado de São Paulo e a última a ser construída no País.
  - Contribuiu com mais de R\$ 800 milhões em impostos (ICMS) em 2002.
  - Atualmente trabalham na Uniprod cerca de 3250 pessoas, sendo 646 do corpo efetivo da ACME e o restante pessoal terceirizado.

## Problema de pesquisa

- Como a cultura organizacional da Uniprod afeta as disposições para a ação e os hábitos concretos dos indivíduos, dificultando a implantação do Programa de excelência em SMS?

# Objetivo do estudo

- Compreender a interação dinâmica entre as percepções da realidade e a ação propriamente dita, a fim de verificar a possibilidade de afetar o comportamento dos sujeitos de forma coordenada.



# Objetivos intermediários

1. Compreender a percepção da realidade dos sujeitos que participam deste universo;
2. Compreender como esta percepção da realidade estrutura a ação destes sujeitos;
3. Verificar as incongruências entre a percepção da realidade dos sujeitos e a estratégia da ACME;
4. Identificar os elementos passíveis de serem afetados no sentido de se promover uma percepção da realidade nova, condizente com a estratégia da organização;

## Questões do estudo

- 1) Como elaborar uma estratégia de ação que permita a implantação de uma cultura de excelência em SMS na Uniprod?
- 2) Quais são os pressupostos culturais que estruturam a percepção de realidade externalizada no discurso sobre segurança na Uniprod?
- 3) De que maneira a percepção da realidade que os sujeitos possuem interfere na implantação do programa de excelência em SMS?
- 4) Como e sob quais condições é possível viabilizar o programa de excelência em SMS no campo da ação na Uniprod?
- 5) Como alterar a relação do sujeito com o trabalho, resignificando sua percepção da realidade?
- 6) Como produzir uma lógica pró-ativa em que o sujeito se coloca no centro da ação?

# Referencial teórico

## Corrente predominante

- Edgard Schein, Peters & Waterman, Ouchi, Deal & Kennedy, outros.
  - Cultura como uma variável da realidade
  - O papel do líder é moldar e administrar a cultura organizacional

## Perspectiva adotada no estudo

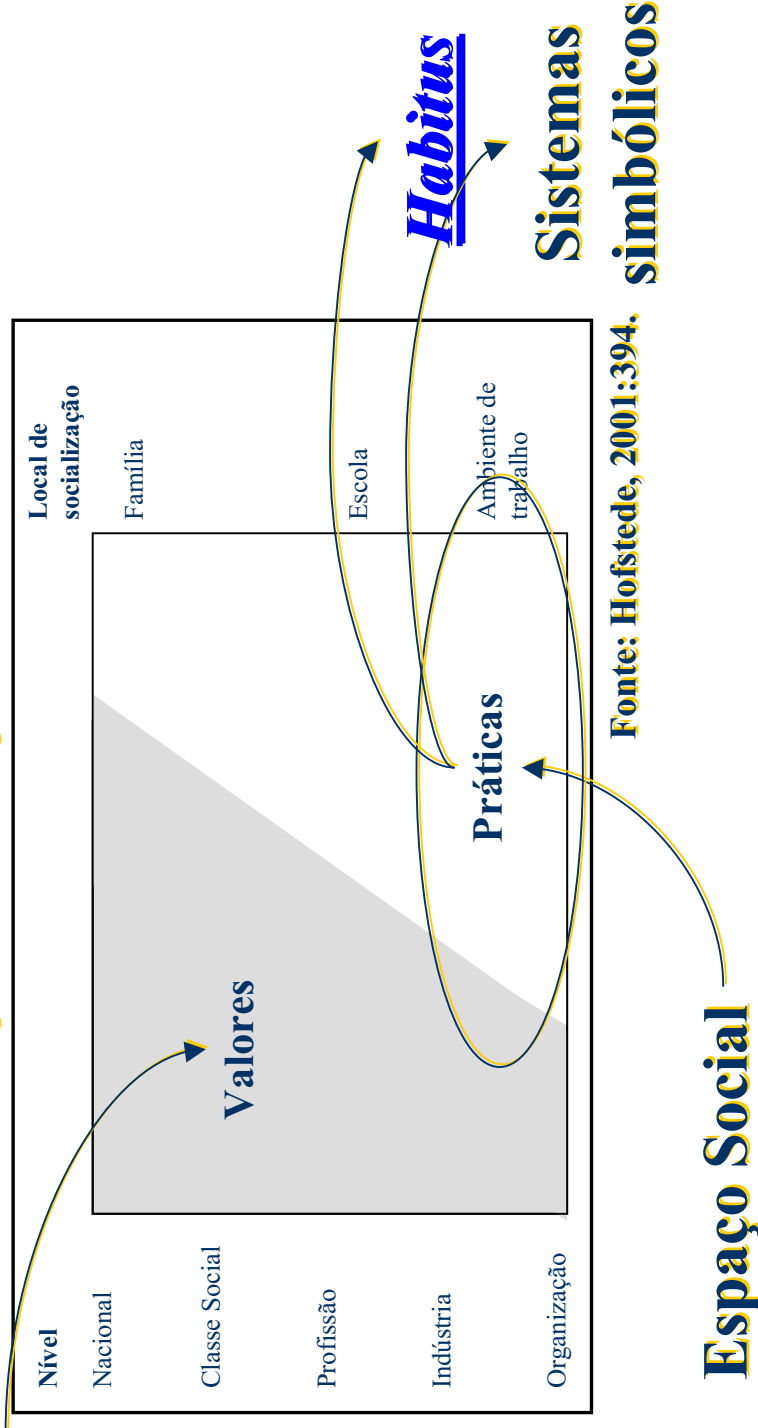
- Geertz, Bourdieu, Guerreiro Ramos, Hofstede, Mary Douglas, Berger, Barros e Prates
  - Cultura como uma forma de acessar a realidade
  - Cultura como resultado da interação entre liderança e ‘subordinação’



# Cultura Organizacional

“Organizações são entidades simbólicas; funcionam de acordo com modelos mentais de seus membros, e tais modelos são determinados culturalmente” (Hofstede, 2001:375).

**Indivíduos** **Figura 2.5: Peso dos Valores em contraste com as Práticas** nos níveis nacional, profissional e organizacional



# A função da cultura

- Geertz
  - Estruturar e dar um sentido à experiência prática ocorrente no espaço social.

**Padrões de  
comportamento**

~~Costumes  
Usos  
Tradições  
Hábitos~~

**Mecanismos  
de controle**

**Planos  
Receitas  
Regras  
Instruções**



# A função da cultura

## Guerreiro Ramos

- O Fato administrativo
  - Elementos estruturais (hardware)
    - instalações, ferramentas, máquinas, aparelhos, prédios, móveis, veículos, matérias-primas etc;
  - Elementos estruturais (software)
    - estrutura organizacional propriamente dita, que determina as linhas de autoridade, as competências, as hierarquias funcionais, os grupos, que no interior da unidade administrativa, procuram ajustar a estrutura formal às motivações dos indivíduos.
- Elementos estruturantes (humanware)
  - **Decisões:** são o elemento dinâmico, intervencionista, pois articulam os elementos estruturais e estruturais entre si e uns com os outros, e assim asseguram a forma da empresa.

# Metodologia

## *Perspectiva dialética*

- Fins
  - Descritiva, explicativa e aplicada
- Meios
  - De campo, documental, bibliográfica, participante e estudo de caso

## Universo:

- Funcionários da Uniprod

## Amostra

- Por acessibilidade, sendo constituída por dois grupos distintos:
  - gerentes, provenientes do setor de produção;
  - supervisores, hierarquicamente inferiores na organização.

# Procedimentos de coleta de dados

## Dados primários

- Observação participante:
  - Workshop (Seminário) “Fortalecimento da Cultura de excelência em SMS na Uniprod”, realizado com a equipe gerencial;
  - Workshop (Seminário) “Fortalecimento da Cultura de excelência em SMS na Uniprod”, cujo público-alvo era composto pelos supervisores
- Pesquisa documental baseada em documentos produzidos:
  - Pelos participantes dos workshops, na análise de acidentes ocorridos na Uniprod;
  - Pelo gerente geral da Uniprod com a finalidade de expor o seu entendimento do problema e auxiliar os níveis hierarquicamente inferiores na busca de soluções;

## Dados secundários

- Pesquisa documental baseada em documentos produzidos pelas consultorias externas contratadas para auxiliar no desenvolvimento da cultura de excelência em SMS.

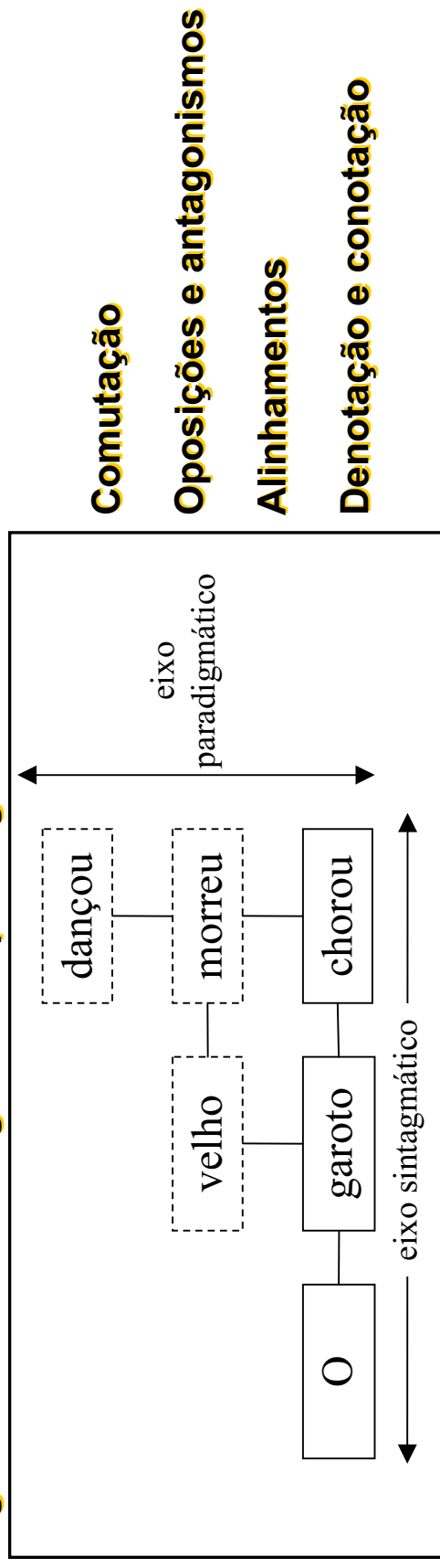
# Modelos analíticos utilizados para a coleta dos dados

- Semiótica
  - Estudo dos signos significantes
    - “nós criamos [os significados] frequentemente de acordo com uma complexa interação de códigos ou convenções os quais normalmente não temos consciência” (Chandler, 2002:14)
- Análise de discurso
  - Exame do texto no seu contexto
    - “procura apreender como no linguístico inscrevem-se as condições sócio-históricas de produção” (Brandão, 2002:83)

# Modelo utilizado para tratamento dos dados

- Modelo dos eixos sintagmático e paradigmático

### Figura 3.1: Eixos sintagmático e paradigmático



**Fonte:** Chandler, 2002:80



# Limitações

## *Do método*

- Interpretativo, não factual;
- Impossibilidade de validação empírica;
- Validade de face, interna. Resultados restritos ao contexto da investigação;

## *Da pesquisa*

- Viés cultural, psicológico e epistemológico
- Utilização de modelos analíticos abertos e flexíveis
- Primeiro passo, estudo não conclusivo.

## Análise dos dados

### *Observação do Seminário para os gerentes*

1. Limitação cognitiva a respeito do que é uma cultura de excelência em SMS
  - Propostas de aprimoramentos da estrutura, processos e regulamentos
2. Lente cultural inadequada
  - Tecnocracia historicamente constituída. Valorização dos saberes técnicos.
  - Legalismo e paternalismo
3. Falta de clareza quanto ao papel do líder
  - Centralização Vs. descentralização

# Análise dos dados

## Observação do Seminário para os supervisores

### Análise das ocorrências de acidentes

**Primeira ocorrência:** “Vazamento com fogo no Carretel do P-27268 no dia 15/04/2004”

**Descrição:** “A HDT de Diesel operava com carga de 5700 M3/D, em campanha de Diesel ‘D’, quando às 23:55 horas ocorreu grande vazamento de Diesel + H<sub>2</sub> + H<sub>2</sub>S no carretel do P-27268, seguido de incêndio”.

**Causas imediatas:** “Rompimento da **junta do flange** do P-27268” **Elementos estruturais**

**Causas Básicas: (Apontadas pelo Grupo de Trabalho (GT) de análise)**

- Torque** em desacordo com PO específico;
- Material** com especificação diferente do projeto inicial (estojo e junta de vedação);
- Ressalto do **flange** do cabeçote;
- Ovalização do **cabeçote** e da **região de assentamento** da junta de vedação;
- Junta** posicionada incorretamente do lado do casco.

**Causas contribuintes: (Apontadas pelo GT de análise)**

- Falta de **registro** inicial das ocorrências anteriores; **Elementos estruturais**
- Falha no **registro** do PROGERAL de Inspeção e Manutenção;
- Não conformidade de **registro** – SIGMA X Rotina X NG UNIPROD; **Elementos estruturantes**
- Falta de percepção da **equipe** quanto à criticidade do equipamento;
- Falha no **processo de comunicação** entre equipe de manutenção campo e engenharia.

Segunda ocorrência: “Vazamento de ácido na Estação de Tratamento de Água (ETA)”

Descrição: “Vazamento de ácido na ETA atingindo operador”

Causa básica nº1: ***Não conformidade na elaboração do projeto*** ***Sujeito ausente***

**Estágio da Organização:** Complacente (baseado no modelo utilizado pela gerência geral, figura 1.2).

**Por quê?**

- Falta de **HAZOP** durante o projeto;
- Integração da Engenharia e Operação durante a elaboração e montagem; ***Sujeito ausente***
- Não existe **entrega formal** de projetos.

#### **Elementos estruturais**

**Análise da gestão:**

- Relaxamento, **assumindo** que as coisas acontecerão conforme planejado.
- Confiança excessiva no fornecedor que executou o projeto
- Longo período fazendo da mesma forma sem ferimentos ou incidentes.
- Não houve antecipação ao potencial de risco - análise, planejamento ou fiscalização, devido a trabalhos operacionais com ácido concentrado.
- Não houve o relato de maneira formal da não conformidade de projeto detectado pelos operadores.

**Causa básica nº2:** Procedimento

- Inexistência de **procedimento** específico para as condições de operação do equipamento.

**Estágio da Organização:** Complacente

**Por quê?**

- Falta de uma ***avaliação criteriosa*** do sistema (ácido).

**Análise da gestão:**

#### ***Habitus***

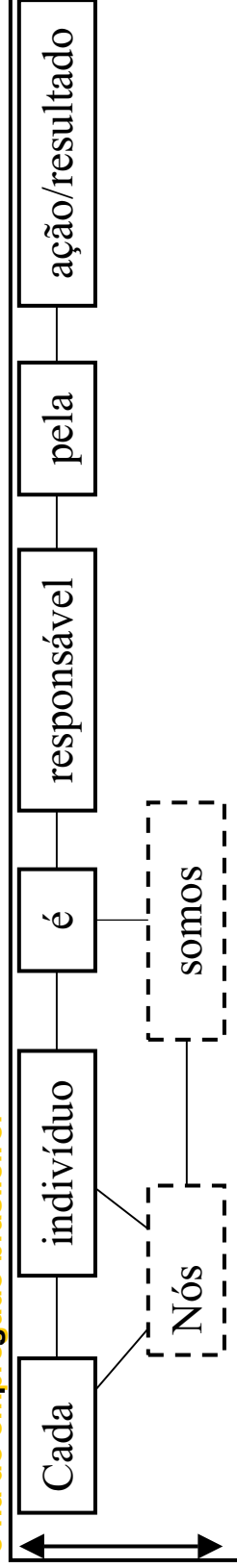
- “Cultura de manter operando”, **assumindo** que as coisas acontecerão conforme planejado.

- ***Rotina*** da execução dos trabalhos torna equipe auto confiante (reciclagem, treinamento, avaliação de riscos).

## Análise dos dados

- Consultor da Dupont:
  - “*each individual is responsible... It is important to understand what each individual can do...*”
- Tradução simultânea:
  - Fiel
- Tradução do mediador:
  - “*Se chamarmos a responsabilidade para nós os problemas serão evitados...*”

**Quadro 4.5: alteração paradigmática da análise das causas apresentadas na visão do consultor americano e na do empregado brasileiro.**



## Análise dos dados

- Propostas de ação
  - Enunciações
  - “As lideranças não estão comprometidas com as contratadas [(terceirizadas)]. Os mesmos problemas vem sendo colocados todas as vezes. Há um back log de coisas que deveriam ser feitas mas não são...”
  - **“Os procedimentos precisam ser cumpridos por um valor de cada um...”**
  - (Sobre o vazamento de ácido na ETA) “A gente sabia que havia uma falha, mas fomos complacentes. Aceitamos a montagem da empresa mesmo tendo percebido isso. **Não tomamos ação** (...) **A gente reclama, mas não parte para a ação.** A ação pode ser anotar um RIM ou fazer um Hazop”.
  - “Não existe entrega formal de projetos – temos vários projetos já andando na área e que não estão formalizados – isso deixa os problemas sem pai...”
  - “A nossa decisão correta deveria ser: Não vamos operar este sistema. Vamos conversar com o gerente. Se for importante continuar operando, deveríamos ter feito procedimento para garantir a segurança. **Fomos complacentes...**”
  - “Nós, operadores, que não emitimos documentação (...) isso que já havia histórico de problema com este sistema. E a nossa cultura, de manter operando. **A gente tem que se impor mesmo. A gente deveria ter parado a Uniprod, mas continuamos operando...**”

## Análise dos dados

- Cultura de excelência em SMS não implementada plenamente embora os valores tenham sido internalizados.
  - “É difícil exercer o papel de liderança comprometida com padrões de excelência em SMS. É muito difícil reconhecer também a nossa cultura influenciando as ações, que nem sempre são coerentes com o discurso. **Precisamos promover mudanças para que as ações sejam coerentes com o discurso. Temos que usar o talento das pessoas. É importante estabelecer prioridades adequadas, usar as competências para um mesmo ideal. Hoje a operação, a manutenção, cada um tem suas prioridades...**”



## Considerações finais

- Pressupostos culturais da Uniprod
  - Forte tendência à transferência de responsabilidade;
  - Impessoalização das ações;
  - Legalismo e formalismo
  - Priorização dos elementos estruturais e estruturais
  - Lógica tecnocrática, valorização dos saberes técnicos
  - Paradigma da sociedade industrial

**Foco na  
tarefa**



## Considerações finais

- Entraves à implantação da cultura de excelência em SMS:
  - Meritocracia baseada na competência técnica
  - “Lente da cultura” baseada no paradigma industrial
  - Estratégia da ACME incongruente com a percepção que os sujeitos têm da realidade
  - Necessidade de construção de um sentimento de responsabilidade individual e intransferível

## Considerações finais

- Elementos a serem trabalhados
  - Remoção da barreira cognitiva e da “lente cultural” que distorcem a percepção dos sujeitos quanto à realidade
  - Lógicas de poder e ação (empoderamento dos indivíduos)
  - Construção da autonomia como foco da mudança cultural
  - Redução da distância de poder entre os níveis hierárquicos
  - Envolvimento da base da hierarquia no desenvolvimento das soluções

## Considerações finais

- A cultura deve ser entendida como um elemento de coordenação e disciplinamento informal, não apenas como crenças e valores compartilhados.
- A cultura de excelência em SMS só estará plenamente implementada no momento em que os *controles normativos* forem *internalizados* de tal forma que a própria norma em si seja desnecessária.

**Fim**

## *Habitus*

- Os *habitus* são princípios geradores de práticas distintas e distintivas – o que o operário come, e sobretudo sua maneira de comer, o esporte que pratica e sua maneira de praticá-lo, suas opiniões políticas e sua maneira de expressá-la (...); são também esquemas classificatórios, princípios de classificação, princípios de visão e de divisão e gostos diferentes. (Bourdieu, 1996:21-22).
- O *habitus* é “um corpo socializado, um corpo estruturado, um corpo que incorporou as estruturas imanes de um mundo ou de um setor particular desse mundo, de um campo, e que estrutura tanto a **percepção** desse mundo como a **ação** nesse mundo” (Bourdieu, 1996:144)



## ANEXO 1

---

### DIRETRIZES CORPORATIVAS DE SEGURANÇA, MEIO AMBIENTE E SAÚDE – SMS

---

#### **Política de Segurança, Meio Ambiente e Saúde**

A Política de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS) está incluída no Plano Estratégico da ACME e estabelece que a Companhia deve:

- Educar, capacitar e comprometer os trabalhadores com as questões de segurança, meio ambiente e saúde (SMS), envolvendo fornecedores, comunidades, órgãos competentes, entidades representativas dos trabalhadores e demais partes interessadas;
- Estimular o registro e tratamento das questões de SMS e considerar, nos sistemas de consequência e reconhecimento, o desempenho em SMS;
- Atuar na promoção da saúde, na proteção do ser humano e do meio ambiente mediante identificação, controle e monitoramento de riscos, adequando a segurança de processos às melhores práticas mundiais e mantendo-se preparada para emergências;
- Assegurar a sustentabilidade de projetos, empreendimentos e produtos ao longo do seu ciclo de vida, considerando os impactos e benefícios nas dimensões econômica, ambiental e social;
- Considerar a ecoeficiência das operações e produtos, minimizando os impactos adversos inerentes às atividades da indústria.

A efetiva implementação dessa política é assegurada pela aplicação das Diretrizes Corporativas de SMS. São elas:

1. **LIDERANÇA E RESPONSABILIDADE** A ACME, ao integrar segurança, meio ambiente e saúde à sua estratégia empresarial, reafirma o compromisso de todos seus empregados e contratados com a busca de excelência nessas áreas.
2. **CONFORMIDADE LEGAL** As atividades da Empresa devem estar em conformidade com a legislação vigente nas áreas de SMS.
3. **AVALIAÇÃO E GESTÃO DE RISCOS** Riscos inerentes às atividades da Empresa devem

ser identificados, avaliados e gerenciados de modo a evitar a ocorrência de acidentes e/ou assegurar a minimização de seus efeitos.

4. **NOVOS EMPREENDIMENTOS** Os novos empreendimentos devem estar em conformidade com a legislação e incorporar, em todo o seu ciclo de vida, as melhores práticas de segurança, meio ambiente e saúde.

5. **OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO** As operações da Empresa devem ser executadas de acordo com procedimentos estabelecidos e utilizando instalações e equipamentos adequados, inspecionados e em condições de assegurar o atendimento às exigências de SMS.

6. **GESTÃO DE MUDANÇAS** Mudanças, temporárias ou permanentes, devem ser avaliadas visando à eliminação e/ou minimização de riscos decorrentes de sua implantação.

7. **AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS** O desempenho em SMS de contratados, fornecedores e parceiros deve ser compatível com o do Sistema ACME.

8. **CAPACITAÇÃO, EDUCAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO** Capacitação, educação e conscientização devem ser continuamente promovidas de modo a reforçar o comprometimento da força de trabalho com o desempenho em SMS.

9. **GESTÃO DE INFORMAÇÕES** Informações e conhecimentos relacionados a SMS devem ser precisos, atualizados e documentados, de modo a facilitar sua consulta e utilização.

10. **COMUNICAÇÃO** As informações relativas a SMS devem ser comunicadas com clareza, objetividade e rapidez, de modo a produzir os efeitos desejados.

11. **CONTINGÊNCIA** As situações de emergência devem estar previstas e ser enfrentadas com rapidez e eficácia, visando à máxima redução de seus efeitos.

12. **RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE** A Empresa deve zelar pela segurança das comunidades onde atua, bem como mantê-las informadas sobre impactos e/ou riscos eventualmente decorrentes de suas atividades.

13. **ANÁLISE DE ACIDENTES E INCIDENTES** Os acidentes e incidentes decorrentes das atividades da Empresa devem ser analisados, investigados e documentados de modo a evitar sua repetição e/ou assegurar a minimização de seus efeitos.

14. GESTÃO DE PRODUTOS A Empresa deve zelar pelos aspectos de segurança, meio ambiente e saúde de seus produtos desde sua origem até a destinação final, bem como empenhar-se na constante redução dos impactos que eventualmente possam causar.

15. PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA A melhoria contínua do desempenho em SMS deve ser promovida em todos os níveis da Empresa, de modo a assegurar seu avanço nessas áreas. Todas as empresas do Sistema ACME têm sua atuação alinhada com a Política e Diretrizes Corporativas. A íntegra das Políticas e das Diretrizes de SMS da ACME encontra-se publicada no site da empresa, no portal de Meio Ambiente.

### **Estrutura da Gestão de Meio Ambiente**

A organização da ACME inclui uma estrutura dedicada à coordenação das atividades de SMS, que são tratadas de forma integrada, e sua incorporação aos negócios da Companhia. Essa estrutura se desdobra em vários níveis organizacionais e compreende os seguintes órgãos e funções:

Comitê de Meio Ambiente, composto por três membros do Conselho de Administração da Companhia (em fase de estruturação);

Gerência Executiva de SMS, com abrangência corporativa e que se reporta ao diretor de Serviços;

Gerências SMS nas áreas de negócio de Gás e Energia, Abastecimento, E&P e Internacional, que se reportam aos respectivos diretores gerentes ou gerentes executivos;

Gerências SMS nas diversas Unidades de Negócio;

Gerências de SMS nas subsidiárias. Também estão incluídos nessa estrutura os coordenadores regionais de Segurança, Meio Ambiente e Saúde, lotados na Gerência de Segurança, Meio Ambiente e Saúde e atuando nas regiões Norte, Nordeste e Sul do Brasil, no estado de São Paulo e Região Centro-Oeste, nos estados do Espírito Santo, Minas Gerais e Rio de Janeiro e na área internacional. Esses coordenadores contribuem para a integração e a sinergia das diversas atividades da Companhia na área de SMS.

O Comitê de Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (ligado ao Comitê de Negócios) já foi formalmente implementado e encontra-se em atividade, enquanto os demais comitês, nos níveis de Áreas de Negócio ou de Unidade de Negócio, estão sendo estruturados. O Comitê de Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde é coordenado pelo gerente executivo de SMS e composto por gerentes executivos das áreas de negócio e de serviços e das empresas controladas; a forma de atuação desse Comitê assegura que as questões de SMS são consideradas transversalmente em relação a todas as atividades e negócios da Companhia.