



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

PATRICIA PORTELLA PRADO GALHANO

4

PROGRESSÃO DE CARREIRA E PRÁTICAS CULTURAIS BRASILEIRAS

Dissertação apresentada ao Curso de
Pós- Graduação da FGV/EAESP
Área de Concentração: Organização,
Recursos Humanos e Planejamento,
como requisito para obtenção de
título de mestre em Administração.

Orientador : Prof. Carlos Osmar
Bertero

SÃO PAULO

1996

PROGRESSÃO DE CARREIRA E PRÁTICAS CULTURAIS BRASILEIRAS

Banca Examinadora

Prof. Orientador _____

Prof. Peter Spink _____

Prof. Fernando C. Prestes Motta _____

Para **Maria Angélica Grellet e Ambrosina Prado Galhano** com meu carinho e
saudades

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

PATRICIA PORTELLA PRADO GALHANO

PROGRESSÃO DE CARREIRA E PRÁTICAS CULTURAIS BRASILEIRAS

Dissertação apresentada ao Curso de
Pós- Graduação da FGV/EAESP
Área de Concentração: Organização,
Recursos Humanos e Planejamento,
como requisito para obtenção de
título de mestre em Administração.

Orientador : Prof. Carlos Osmar
Bertero

SÃO PAULO

1996



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



554/97



1199700554

Cartão 0014-83460

Escola de Administração de S Empresas de São Paulo	
Data 15.5	N.º da Chamada 331.961 6155p
Tombo 554/97	Dis. e.2

Galhano, Patricia Portella Prado. *Progressão de Carreira e Valores Culturais Brasileiros*. São Paulo: EAESP/FGV, 1996. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento).

Resumo: Aborda questões relacionadas à progressão de carreira em um contexto cultural brasileiro, partindo-se do pressuposto de que a progressão de carreira é função primeiro da competência técnica do indivíduo e segundo da socialização interna que este sofre por parte da organização, refletindo-se na compatibilidade com os valores organizacionais. No entanto, no cenário brasileiro, considera-se um terceiro fator, relacionado a práticas culturais de associação e lealdade. Neste sentido, busca-se um entendimento das noções existentes dentro do conceito de carreira, socialização organizacional e cultura, através de um mapeamento do tratamento teórico recebido pelo tema.

Posteriormente, trata-se a questão da cultura brasileira e suas influências no processo de mobilidade vertical dos indivíduos nas organizações, buscando-se evidenciar algum padrão. É apresentado um estudo de caso sobre carreiras de sucesso em uma organização de origem norte americana, onde procura-se verificar questões relativas ao contexto cultural brasileiro, e como tal contexto pode ter influenciado nestas trajetórias de sucesso, uma vez que o modelo de progressão de carreira é a nível mundial.

Palavras-Chave: progressão de carreira, competência, socialização organizacional, fatores culturais brasileiros, relações informais, sucesso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador **Prof. Carlos Osmar Bertero** pela orientação acadêmica deste trabalho, pautado principalmente por sua liberdade e autonomia.

Os meus maiores agradecimentos ao **Prof. Peter Spink** que se mostrou sempre solícito, paciente e atencioso, cujas sugestões valiosas foram fundamentais para este resultado final, além de seu precioso tempo, ao longo da elaboração deste trabalho.

Agradeço ao **Prof. Fernando Prestes Motta** que desde a defesa da proposta desta dissertação sempre foi muito atencioso, com sugestões para o desenvolvimento deste estudo.

Aos executivos entrevistados, pessoas muito interessantes que se dispuseram a partilhar suas histórias pessoais e profissionais, expresso minha sincera gratidão e grande admiração.

Agradeço à minha querida amiga Sandra Marelli sem a qual nenhuma entrevista seria possível e Denise Feijó, cujo gravador foi decisivo para execução do meu trabalho.

Outros amigos contribuíram com seu carinho, atenção e paciência, que estejam certos de que não foram esquecidos e de que lhes sou imensamente grata.

Finalmente, agradeço a compreensão e carinho recebidos de minha família, principalmente do Fábio que acreditou no meu mestrado.

SUMÁRIO

1.	Introdução	1
	Objetivo do Estudo	3
	Importância e Relevância do Estudo	6
	Delimitação do Objeto de Estudo	8
	Estrutura do Trabalho	11
2.	Carreiras	14
2.1	Evolução Histórica	14
2.2	Carreira e seus Distintos Enfoques	19
3.	Socialização	36
3.1	Socialização Organizacional	36
3.2	A Cartografia Temporal e Espacial no Processo de Socialização	47
4.	Cultura	52
4.1	Cultura Organizacional	52
4.2	Padrões Culturais Brasileiros	74
5.	Estudo de Caso	79
5.1	Um Estudo de Caso sobre Carreiras Bem Sucedidas em um Grupo Norte-Americano	79
5.2	Metodologia	82
5.3	Conhecendo a Organização	86
5.4	Conclusão	144
	Bibliografia	157

“Nunca é cedo demais ou tarde demais para cuidar do bem estar da alma”

Introdução

Hipótese Central : A progressão de carreira é uma função, primeiro, da competência técnica do indivíduo, e, segundo, da socialização interna que este sofre por parte da organização, refletindo-se na compatibilidade com os valores organizacionais. No entanto, no cenário brasileiro existe um terceiro fator tão importante quanto os demais, relacionado a práticas culturais de associação e lealdade.

Ao analisar carreiras consideradas bem sucedidas em uma empresa de origem norte-americana, onde existem sistemas estruturados, procuramos identificar em que medida ter uma história de sucesso representa a interação somente de competência técnica e alto grau de socialização interna ou também, e tão fundamental quanto, está relacionado a práticas culturais de associação e lealdade.

Quando pensamos numa trajetória com êxito, forma-se um ciclo que se auto alimenta. Uma vez que o sucesso é traduzido pela obtenção de resultados satisfatórios para a empresa, o sucesso pessoal será tanto maior se coincidir com a consecução das metas organizacionais, pois o reconhecimento de comportamentos em que o máximo de energia esteja sendo canalizada em proveito da empresa se traduz pelas promoções recebidas por tais indivíduos bem sucedidos e oportunidades de realizarem os projetos pessoais, que se vinculem, evidentemente, com os interesses da organização. No processo de promoção, onde o indivíduo galga posições de mais alto poder e de maior centralidade, aprende a desejar cada vez mais aquilo que a organização deseja. Para ser reconhecido, além do dever de alcançar os objetivos da organização, deve respeitar as regras e reproduzir o discurso ideológico, demonstrando a máxima

aderência aos valores organizacionais, o que em última instância representa uma socialização interna bem sucedida.

No entanto, e aí encontra-se nossa questão, no âmbito da cultura empresarial brasileira, além da inquestionável competência técnica e do processo de socialização interna bem sucedido, um terceiro fator preponderante seria decisivo nesta escalada organizacional. Estamos aqui falando das práticas culturais de associação entre os indivíduos, alocados em posições-chaves. Segundo Motta¹, a ideologia dominante nos informa que os indivíduos com as mesmas habilidades técnicas, independente de suas origens sociais e culturais, tem as mesmas oportunidades de ascensão em organizações burocráticas. Por outro lado, esta mesma ideologia dominante apregoa que o acesso às melhores escolas, onde as qualificações técnicas são difundidas, é também igualitário. Mas como explicar que somente alguns chegam lá. Motta novamente nos explica que "Dito de uma forma diversa, torna-se necessário que o capital de relações sociais e o capital cultural se transformem numa competência rara, que legitime as promoções raras."²

Colocado dessa forma, podemos perceber que o terceiro fator de nossa hipótese básica é realmente relevante nas políticas de carreira das empresas, pois o capital de relações sociais juntamente com o capital cultural, e acrescentaríamos a socialização interna bem sucedida, tornam-se um fator de diferenciação dos indivíduos, possibilitando que suas carreiras sejam alavancadas em função disto.

A partir do nosso estudo de caso em um grupo norte americano, apresentando um plano de carreiras a nível mundial, pudemos verificar como aqui no Brasil há uma crença generalizada de que há espaço para crescimento e desenvolvimento, criando um grande envolvimento e comprometimento dos indivíduos que experimentam de fato a possibilidade de crescimento em uma carreira dentro da empresa. Aqueles que

¹ Motta, Fernando. *Organização e Poder - Empresa, Estado e Escola*, Ed. Atlas, 1986

ocupam posições de destaque e conseguiram trilhar carreiras bem sucedidas, apresentam um alto nível de identificação com a organização, principalmente seus valores.

Ainda é preciso colocar que na nossa empresa em estudo, os cargos iniciais apresentam em relação ao nível gerencial e principalmente de diretoria um "gap" muito grande. Somente num contexto de crença generalizada de que há espaço para crescimento e desenvolvimento que pudemos verificar indivíduos aceitando salários tão distintos de posições superiores.

No momento em que a organização se torna o lugar escolhido para a realização dos projetos pessoais, os quais vão se fundindo com as metas organizacionais, num ponto em que o grau de identificação e ligação com a empresa se torna muito forte, podemos constatar que políticas de carreira são um instrumento de dominação e controle muito eficiente. Assim salientamos o quanto é importante entendermos como se opera a progressão de carreiras, pois englobada numa política de gestão de recursos humanos, é na verdade, um fator imprescindível para se obter o máximo de produtividade canalizada na consecução de metas organizacionais, a fim de atingir os melhores resultados possíveis frente a um mercado cada vez mais seletivo e competitivo.

Objetivo do Estudo

Este trabalho tem como objetivo compreender até que ponto fatores culturais são também determinantes no processo de progressão de carreiras. Ao buscarmos desvendar esta questão, estamos tomando como referencial teórico aquilo que é

² Id., Ibid., p. 71

considerado segundo Kassem³ como o tema mais importante da Escola Institucional Européia. Acreditamos ser fundamental o entendimento de que organizações são produtos das sociedades nas quais estão inseridas; na verdade devem ser vistas como subsistemas dentro de um sistema social maior, e subculturas dentro de culturas maiores. Tal escola nos mostra como as organizações estão associadas ao ambiente ao qual pertencem e como o seu desenho e suas funções são limitadas pelas forças ambientais. Continuando nesta mesma linha de raciocínio, descendo a maiores níveis de detalhes, estudos demonstram como as influências políticas são persuasivas, como os valores culturais são importantes, que não há nada que seja inevitável ou *universal* em grupos nas organizações complexas (como pregam as teorias organizacionais americanas); favoritismo, discriminação e até mesmo corrupção compartilhada são coisas reais; e aquelas organizações que fazem parte de um ambiente em constante mudança, vinculadas a um modelo mais orgânico são superiores àquelas baseadas em um modelo mais mecanicista. O conflito é visto como algo natural e que há mais de um critério para se avaliar a eficácia organizacional - eficiência talvez seja dentre os critérios aquele mais relevante para economias de mercado.

A ênfase dada segundo esta linha de pensamento às influências tão dominantes do ambiente leva-nos à noção de contingência, que por sua vez implica em incerteza, bem como em dependência de fatores externos. Neste sentido nada está formalmente determinado, as coisas podem ou não acontecer. Isto implica na existência de alternativas do desenho organizacional. Porém, cada escolha não corresponde como uma função direta a um resultado - como já foi dito "as coisas podem ou não acontecer"⁴.

³ Kassem M.S. *Introduction : European versus American Organization Theory in European Contribution to Organization Theory* edited by Geer Hofstede and M. Sami Kassem

⁴ Grifo nosso

Já para uma corrente de teóricos organizacionais norte americanos a visão adotada é uma visão microscópica da organização e a crença na existência de um caminho “melhor” para organizar e administrar pessoas. Ora, isto nos conduz imediatamente aos dois primeiros componentes de nossa hipótese básica, onde competência técnica do indivíduo e sua socialização organizacional bem sucedida, o que equivale a dizer organizar e administrar pessoas são fatores determinantes numa carreira bem sucedida. Uma vez que o modelo seja voltado para a organização - sua visão microscópica - equivale a dizer que em sendo esta organização norte americana de origem, independentemente do local no mundo onde ela esteja operando, o processo será o mesmo. Dessa forma, progressão de carreiras num contexto microscópico de cultura organizacional americana estaria vinculado somente à competência técnica do indivíduo (algo como um pré-requisito) e socialização organizacional interna, que ocorreria ao longo de todo o processo de progressão de carreiras.

No entanto, o terceiro componente de nossa hipótese básica - fatores culturais vinculados ao ambiente ao qual a organização está inserida, parece ser de suma importância também. Pois de acordo com os teóricos organizacionais europeus é preciso ter uma visão macroscópica das organizações, onde fazer generalizações é algo mais difícil. Dessa forma, procuramos através deste trabalho mostrar que não somente uma visão microscópica da organização é suficiente para explicar o sucesso de alguns executivos e dirigentes bem sucedidos. A visão macroscópica do ambiente em que a empresa está situada é tão fundamental e pode ser até mais determinante no sucesso de alguns. Portanto, ao termos como nosso objeto de estudo uma organização de origem norte-americana, vinculada a uma visão própria de organização, mais voltada para ela mesma, consegue produzir executivos considerados de sucesso, num ambiente sócio cultural tão distinto daquele em que ela foi criada. Ao estudarmos os casos de

sucesso, buscamos identificar a competência técnica do indivíduo, que nestes casos parece inquestionável; o processo de socialização organizacional a que foram submetidos ao longo de todos estágios de suas carreiras, e também, (aí que a contribuição da Escola européia é fundamental), como fatores culturais foram significativos neste processo.

Adotamos em nossa investigação uma visão macroscópica, onde as organizações são grandemente influenciadas pelo contexto no qual estão inseridas, no caso brasileiro, com suas respectivas peculiaridades. E ainda, adotamos a premissa de que nada está formalmente determinado, trata-se de um conjunto de interações que podem levar a um resultado satisfatório de sucesso. É uma tentativa de encontrarmos nos fatores culturais indícios de quanto eles foram importantes ou até mesmo determinantes, e se existe algum padrão entre os executivos estudados.

Importância e Relevância do Estudo

Por considerarmos a progressão de carreiras um fator de inquestionável importância na vida dos indivíduos inseridos num contexto organizacional, buscamos desvendar através deste estudo, alguns indicadores que nos sinalizem porque alguns conseguem obter o sucesso e outros não.

Nosso interesse maior está centrado nos aspectos culturais da sociedade na qual a organização e o indivíduo estão inseridos, e como ocorre tal interação entre indivíduo, organização e cultura.

A tentativa de resgatar algum padrão entre os casos de executivos ditos de sucesso, não se deve a intenção de montarmos uma fórmula "mágica" a qual se for seguida à risca, poderíamos acreditar que todos chegariam lá. Antes é preciso entender que cada indivíduo é único podendo ser estudado segundo três pontos de vista,

biológico, psíquico e o social, sendo a interação destes três fatores que lhe conferem singularidade. Dessa forma, "na escala individual, o biológico, o psíquico e o social exercem um papel mais ou menos importante segundo o contexto e as pessoas envolvidas. A herança biológica, os traços de caráter, a história pessoal, as origens sócio culturais deixam sua marca ao sabor dos eventos e condutas individuais. A realidade humana observada neste nível, conjugando sutilmente estes três elementos, explica em certa medida porque em situações organizacionais similares, alguns se comportarão ou reagirão diferentemente no plano individual - o conformismo ou a revolta, a aceitação ou a crítica, a resistência ou a autodestruição têm suas raízes em grande parte no arcabouço biopsicossocial de cada um, ou seja, o eu é indissociável da própria história, da própria experiência e das vivências."⁵

Num cenário de intensa globalização, tentamos verificar como os padrões locais da elite de uma economia considerada em desenvolvimento, consegue muitas vezes impor de forma bastante direta os seus valores. Daí entendermos porque muitas vezes processos de progressão de carreiras muitas vezes fracassam, pois somente a competência não seria suficiente para explicá-los.

Uma vez que nossa análise é realizada em uma empresa com padrões mundiais para a progressão de carreiras, acreditamos que nosso campo de estudo é bastante vasto, pois temos a chance de buscar conhecer e detectar como valores organizacionais interagem com os valores culturais locais influenciando o posicionamento dos indivíduos ao longo da hierarquia organizacional.

⁵ Chanlat, Jean-François. *Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações*, In: *O Indivíduo na Organização*. p 35

Delimitação do Objeto de Estudo

Ao analisarmos a interação entre indivíduos, cultura e organização estamos baseando nosso estudo em Teorias Organizacionais que por sua vez têm como referência uma filosofia da ciência e uma teoria de sociedade. Dessa forma, é conveniente, conceitualizar Ciências Sociais em quatro categorias básicas relacionadas à ontologia, epistemologia, natureza humana e metodologia a fim de centrarmos nosso trabalho no âmbito das Ciências Sociais.

Segundo Burrell e Morgan⁶, primeiro temos as suposições de uma natureza ontológica as quais se relacionam com a essência do fenômeno sob investigação. Cientistas Sociais sempre se deparam com uma questão ontológica básica : a realidade a ser investigada é externa ao indivíduo, impondo-se na consciência individual, ou tal realidade é o produto da consciência individual. Ou ainda, tal realidade provém de um objetivo natural ou é o produto de uma cognição individual. Realidade é algo estabelecido no mundo ou é produto da mente de alguém.

Associado a esta questão ontológica temos o segundo grupo de suposições de natureza epistemológica. Tais suposições dizem respeito à formação do conhecimento - sobre como alguém pode começar a compreender o mundo e comunicá-lo como conhecimento adquirido aos demais. Podemos falar da natureza do conhecimento como algo possível de ser identificado e comunicado de uma forma real sendo transmitido de uma forma tangível ; ou algo mais subjetivo baseado na experiência e *insight* de uma única pessoa. As suposições epistemológicas descritas acima, determinam posições extremas quanto à questão, onde num extremo temos que o

⁶ Burrell, Gibson and Morgan, Gareth. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Londres : Heinemann, 1979.

conhecimento é algo que pode ser adquirido, e de outro, trata-se de algo que deve ser pessoalmente experimentado.

Quanto à natureza humana, podemos encontrar perspectivas que identificam os indivíduos respondendo mecanicamente, ou até mesmo, deterministicamente às situações com que se deparam no mundo externo. Segundo tal posicionamento, o indivíduo e suas experiências são entendidas como produtos do ambiente, condicionados por circunstâncias externas. Esta perspectiva é contrastada com aquela que atribui às pessoas um papel muito mais criativo, onde o homem é o criador de seu meio ambiente, numa posição de controlador e não de controlado, o mestre e não a marionete. Podemos verificar entre os dois extremos citados aqueles que advogam a favor do voluntarismo e aqueles que advogam a favor do determinismo.

Os distintos posicionamentos ontológicos, epistemológicos, e da natureza humana irão influenciar quanto a adoção de diferentes metodologias. É possível identificar metodologias empregadas em pesquisas de Ciências Sociais que tratam o mundo social de forma semelhante ao mundo natural ; e outras que tratam o mundo social de uma maneira muito mais leve, pessoal e com características mais subjetivas.

Dessa forma, Burrell e Morgan nos fornecem um esquema para analisar as suposições sobre a natureza das Ciências Sociais, sendo um ponto de referência para posicionarmos nosso trabalho que apesar de estar nos domínios da Administração tem suas raízes nas Ciências Sociais.

Não pretendemos com isto focar nosso estudo dentro de uma categoria ou de outra, mas tão somente mostrarmos que ao realizarmos um trabalho no campo das teorias organizacionais, estamos executando simultaneamente algo maior, no sentido que está integrado numa visão e posicionamento de sociedade que nos conduz a um dos objetos de estudo das Ciências Sociais.

Isto esclarecido, cabe acrescentar que apesar de estarmos estudando uma empresa de origem norte-americana, portanto com todo seu referencial histórico-social proveniente da cultura anglo-saxã, estamos inseridos numa cultura latina. As diferenças entre estes dois mundos são evidentes, refletindo-se no posicionamento adotado por cada uma quanto à visão de sociedade e do papel que os indivíduos desempenham na mesma. Ora, tal diferença terá reflexos nas teorias organizacionais formuladas em cada uma.

Enquanto entre os anglo-saxões existe um forte sentimento de comunidade e daí pensarmos em equipes, entre os latinos o que predomina é a idéia de clãs familiares “no seio do qual reinaria um pater familias”⁷. Estes clãs familiares possuem uma grande rivalidade entre eles solicitando de forma contínua a intervenção de uma autoridade superior para arbitrar os conflitos e institucionalizar um poder estável. Daí podermos pensar nos constantes conflitos de pessoas num mesmo departamento, ou entre departamentos, porque na empresa existem vários clãs que disputam a supremacia entre eles.

A idéia de intervenção de uma autoridade superior para administrar conflitos implica em centralização da autoridade, uma característica bastante forte na classe empresarial brasileira. Em contrapartida, os anglo-saxões não possuem tantos problemas em delegar autoridade aos escalões intermediários.

A visão de administração em função do que foi mencionado no parágrafo anterior é também bastante diferenciada. Tomando como referencial anglo-saxão o executivo americano, vemos que ele se vê como um coordenador de recursos e de atividades. Assim não faz sentido dispor de uma competência superior a de seus subordinados no tocante a suas atividades. No entanto, entre os executivos latinos, e aí podemos encontrar o brasileiro, de forma implícita, ele

considera que sua autoridade está fundamentada e legitimada por possuir um grau superior de competência e conhecimento do que em função de um talento maior de coordenação e gestão, não impossibilitando que isto ocorra também.

Outro aspecto bastante forte entre os latinos é a correspondência entre a autoridade funcional e a autoridade pessoal. Dessa forma, as relações hierárquicas são vividas de maneira mais personalizada, portanto a subordinação à ordem e à racionalidade da empresa é algo mais complicado. Assim quando pensamos em progressão de carreiras, especificamente no caso brasileiro, temos "o processo de mobilidade nas organizações no Brasil pode ser em parte meritocrático, no sentido de eficiência, produtividade, racionalidade, conhecimento preciso das técnicas e esforço pessoal; mas sofre, em maior ou menor grau, e de modo distintivo de outras culturas, a influência das relações pessoais"⁸.

Ao investigarmos o processo de progressão de carreiras entre executivos bem sucedidos de uma empresa de origem norte-americana e portanto impregnada de valores anglo-saxões, mas situada em um contexto brasileiro impregnada de valores latinos, tentamos desvendar até que ponto a citação acima é válida, ainda mais que nos remete ao terceiro aspecto de nossa hipótese básica que se refere a práticas culturais de associação e lealdade.

Estrutura do trabalho

Na primeira parte apresentamos descrições e conceitos que tem sido utilizados para constituição de um corpo teórico sobre carreiras. Buscamos obter um panorama

⁷ Amado, Gilles ; Faucheux, Claude; Laurent André. *Mudança Organizacional e Realidades Culturais: Contrastes Franco-Americanos*. In: O Indivíduo na Organização, p.153

⁸ Brisola, A. B., *Organizações e Cultura Brasileira*. Dissertação de Mestrado da EASP-FGV, 1993, p. 71

do tratamento recebido por este tema, enfatizando as considerações feitas por Zaleznik⁹, principalmente no tocante as categorias de estudo sobre carreiras.

Num segundo momento trataremos dos dois primeiros aspectos de nossa hipótese básica - competência técnica e socialização organizacional. Utilizaremos muitas das colocações formuladas por Schein¹⁰, no tocante principalmente a socialização organizacional. Buscaremos evidenciar que tal processo é uma constante na vida do indivíduo inserido num contexto organizacional que almeja posições de maior centralidade e poder.

Num terceiro momento estaremos trabalhando com aspectos culturais tentando estabelecer algumas distinções entre os diversos conceitos de cultura e como isto repercute nos aspectos organizacionais, focando especificamente no tema progressão de carreiras. Tentaremos estabelecer as características mais marcantes da cultura empresarial brasileira, explicitando como nosso terceiro componente da hipótese básica - práticas culturais de associação e lealdade - é realmente um fator decisivo no processo de progressão de carreiras dentro do contexto empresarial brasileiro.

A quarta parte destina-se a apresentar e discutir o estudo de caso sobre progressão de carreiras que foi realizado em uma empresa de origem norte-americana. Neste momento tentaremos comprovar nossa hipótese central que progressão de carreiras é função da competência técnica, socialização interna bem sucedida ao longo de todos os estágios organizacionais e também de forma mais intensa das práticas culturais de associação e lealdade que os executivos lançam mão ao longo de sua escalada organizacional. Ao analisar essas trajetórias individuais, buscamos entender como o sucesso é conquistado dentro dessa organização e que tipo de relação existe

⁹ Zaleznik; Dalton; Barnes. *Orientation and Conflict in Career*, Harvard University Graduate School of Business Administration, Division of Research. Boston, 1970.

¹⁰ Schein, E.H. *Organizational Socialization and The Profession of Management*, In: *Organizational Psychology : An Experiential Approach* by David A. Kolb; Irwin M. Rubin; James M. McIntyre. Prentice-Hall, 1971

entre a obtenção de sucesso e a cultura empresarial brasileira. Finalmente expomos nossas conclusões obtidas.

2. Carreiras

2.1. Evolução Histórica

Apesar de carreira ser um elemento de extrema importância no contexto organizacional, somente a partir da década de 60 verificamos um interesse mais sistemático quanto ao tema. Não queremos dizer que nenhum trabalho tenha sido realizado anteriormente, mas tão somente, que se tratavam de alguns episódios ou aspectos de carreira isolados no tempo¹¹.

Desde o princípio dos anos 60 ocorreu um grande desenvolvimento econômico a nível mundial, coincidindo com a percepção por parte das grandes organizações e indústrias da necessidade de instrumentos de política que promovessem a mobilidade interna da gerência a fim de assegurar a continuidade e qualidade da alta administração. No entanto, neste primeiro momento a principal aspiração destes gerentes permanecia fortemente fixa, uma vez que buscavam crescer em suas respectivas posições presentes.

Muitas indústrias e organizações começaram a perceber que a força da alta administração somente poderia ser consolidada se a distância entre o topo da hierarquia e os níveis inferiores fosse reduzida. A solução encontrada, ainda que não se diga claramente, é o primeiro passo num processo de planejamento de carreiras. Pois numa categoria pessoal, a alguns candidatos era oferecido a idéia de crescimento dentro da empresa, visando prepará-los para cargos gerenciais.

Na primeira metade da década de 60, as políticas de Desenvolvimento Gerencial visavam sobretudo a proteção dos interesses organizacionais, fornecendo

¹¹ Boerlijst, J.G. *Career Development and Career Guidance*, In: *Handbook of Work and Organizational Psychology*, p.313

uma garantia que posições gerenciais seriam ocupadas por empregados capazes, selecionados dentro da própria organização. De acordo com os interesses destes potenciais candidatos, um grupo era selecionado e condições eram criadas através do Desenvolvimento Gerencial para realizar aquilo que na época era chamado de plano de carreira individual.

Já na segunda metade dos anos 60, as políticas de pessoal, antes somente destinadas à média e alta gerência passaram a abranger uma parte maior da administração. Profissionais de recursos humanos começaram a buscar um comprometimento significativo para ambas as partes, de um lado a proteção dos interesses organizacionais e de outro a proteção dos interesses individuais de cada membro. Assim, muitas organizações começaram a delinear o que foi chamado Guia de Carreira¹².

As organizações se deram conta que se continuassem a negligenciar carreira e daí o seu planejamento, bem como o desenvolvimento individual de seus membros teriam como resultado inevitável o fracasso em termos de desenvolvimento organizacional.

Schein¹³ foi um dos primeiros a indicar a importância de se examinar as relações entre o indivíduo e a organização, verificando como as organizações agem sobre os indivíduos através do processo de socialização e como os indivíduos agem sobre as organizações através de idéias inovadoras.

Hall¹⁴ constatou que no início da década de 70 a pesquisa de carreiras em organizações era o maior "gap" da literatura corrente sobre o assunto. Segundo o referido autor as organizações poderiam aumentar o comprometimento dos

¹² Id.,Ibid., p. 317

¹³ Schein, E. In: *Career Development Interventions in Organizations*, Joyce Russel, Journal of Vocational Behavior 38, 1991, p. 280

¹⁴ Id.,Ibid., p. 239

empregados no que se refere a carreiras se a eles fossem oferecidos trabalhos mais desafiadores que lhes conferissem maior autonomia e responsabilidade.

Durante a década de 70, os programas de desenvolvimento de carreiras eram iniciados pelas organizações muito mais para conhecerem suas próprias necessidades do que a de seus funcionários. No entanto, durante a década de 80, os trabalhadores começaram a repensar seus valores expressando um grande interesse por desafios, oportunidades para desenvolvimento, demonstrando o desejo de administrarem suas respectivas carreiras, a fim de obterem um equilíbrio maior entre trabalho, família e lazer. Assim, como resultado destas mudanças de enfoque por parte dos empregados, as organizações descobriram que os programas de desenvolvimento de carreiras poderiam ser desenhados para se conhecer as necessidades dos indivíduos e da organização, revelando-nos uma mudança de postura dos anos 60/70 para os anos 80. Enquanto na década de 70 os profissionais de recursos humanos estavam primeiramente interessados em examinar como programas de carreira poderiam ser utilizados para o conhecimento das necessidades organizacionais, num segundo momento, nos anos 80, eles estavam interessados não somente nisto, mas também em examinar como os programas de carreira poderiam alavancar o processo de progressão de carreira de cada indivíduo.

Portanto, podemos dizer de acordo com Russell¹⁵ que o campo de desenvolvimento de carreira organizacional teve um grande florescimento nos anos 70 e 80. Os programas de carreira nas organizações consistem agora de esforços no tocante ao planejamento de carreiras individuais, bem como em programas de gerenciamento de carreiras a nível organizacional. As intervenções realizadas têm considerado uma perspectiva maior do que aspectos relacionados ao trabalho individual, abrangendo fatores como responsabilidades familiares, atividades de lazer, revelando uma nova

maneira de enfocar carreiras do que algo somente relacionado ao contexto organizacional, "pois de acordo com algumas análises de modelos burocráticos, as coisas são realizadas pelas organizações em parte porque as pessoas estão preocupadas com suas carreiras" ¹⁶.

Cabe ressaltar que na década de 90, assistimos a um novo estágio da maneira como as pessoas e mais especificamente as empresas vão trabalhar a questão da Gestão de Recursos Humanos/Gestão de Carreiras. Se na década de 80 e mais especificamente na década de 70 os modelos e tipos de carreira estavam inscritos em uma sociedade baseada sobre maior estabilidade, enriquecimento, progresso e uma divisão sexual e social do trabalho bem delimitada, o modelo atual emergente circunscreve-se em outro tipo de sociedade, na qual a própria divisão do trabalho está em vias de ser modificada, questionando a noção de carreira para a maioria da população¹⁷.

Verificamos nesta década de 90 a emergência de alguns paradoxos que com certeza irão influenciar o curso das carreiras para o futuro. Chanlat¹⁸ nos esclarece quais seriam :

- "Como falar de carreira, quando o mercado de trabalho tem demandado cada vez menos empregos estáveis e bem remunerados?" ;
- "Como falar de carreira quando a forma de gestão está dominada por preocupações essencialmente financeiras?" ;
- "Como se pode pensar em carreira quando se observa um declínio da ética do trabalho?" ¹⁹;

¹⁵ Russell, J.E.A. *Career Development Interventions in Organizations*, Journal of Vocational behavior 38, 1991

¹⁶ Martins, M.A.G. *Política de Carreira e Subjetividade nos Indivíduos*, São Paulo: EAESP/FGV, 1995, p.16

¹⁷ Chanlat, Jean-François. *Quais Carreiras e Para Qual Sociedade ?(II)*, RAE, v. 36, nº 1, Jan/Fev/Mar., 1996

¹⁸ Id., Ibid., p. 14-20

¹⁹ Neste ponto é interessante mencionarmos que o hedonismo e a busca por prazer em atividades externas ao trabalho estão superando, pouco a pouco, a velha ética puritana do trabalho,

- “Como pensar em carreira, quando os sistemas de formação estão em crise?”;
- “Como pensar em carreira, quando o horizonte profissional está cada vez mais curto?”.

As tendências atuais nos demonstram que a carreira está cada vez mais destinada a abranger um pequeno número de assalariados. Uma vez que se mantenham as tendências de flexibilização do trabalho²⁰ e a lógica financeira a gestão de carreira aparecerá cada vez mais como um instrumento de luxo reservado à nova aristocracia profissional formada por aqueles que têm um emprego permanente²¹.

poderíamos até dizer que os comportamentos estão cada vez menos sujeitos a uma dimensão moral. Por outro lado, há no bojo desta colocação uma contradição pois segundo Charlat “cada vez mais, as pessoas investem em atividades externas à sua vida profissional, mas o trabalho oferece desafios, responsabilidades e reconhecimento, atribuindo ao sujeito identidade profissional e tornando-o uma fonte de investimentos”.

²⁰ Charlat trata esta questão segundo dois enfoques distintos. De um lado há uma flexibilidade funcional, englobando o núcleo estável dos assalariados da empresa visando a mobilidade tanto a curto quanto a longo prazo. De outro a flexibilidade numérica, envolvendo o pessoal periférico, submetido às imprevisibilidades da conjuntura é formado em sua maioria por mulheres e trabalhadores imigrantes.

²¹ Id., Ibid., p. 20

2.2 Carreira e seus Distintos Enfoques

Tomando como referencial o trabalho de Zaleznik²² sob uma perspectiva de desenvolvimento de carreiras, temos que faz parte de um desenvolvimento total do indivíduo, cujos modelos de adaptação têm seus antecedentes em sucessivos estágios do ciclo de vida da pessoa. Daí estar impregnado por valores culturais.

Quando pensamos em modelos de carreira segundo o referido autor, ele nos informa que durante o processo de progressão de carreira, a organização torna-se o objeto de atenção do indivíduo provendo gratificação e recompensa. Em ordem de compreender como uma pessoa interage com a organização, é necessário elucidar seu desenvolvimento histórico.

De acordo com Zaleznik²³ carreiras podem ser estudadas segundo três enfoques distintos : o enfoque sociológico, o enfoque do indivíduo como um ser ativo, racional e tomador de decisões ao longo do processo de carreira e o enfoque intrapsíquico.

O modelo sociológico vê ocupações em termos de seu status na estrutura social e do papel ocupacional esperado de um indivíduo segundo um dado status. Mobilidade ascendente ou descendente, movimentos através de determinado nível de status a outro, é um modelo utilizado para esquematizar modelos de carreira individual. Nesta linha, a chave determinante de um modelo de carreira individual é a classe social de onde tal indivíduo é proveniente. Classe social é primeiramente mensurável em termos do status ocupacional do pai. Neste sentido, o conceito de

²² Zaleznik, A., Dalton, G.W., Barnes, L.B. *Orientation and Conflict in Careers*, Boston, Harvard University Graduate School of Business Administration, Division of Research, 1970

²³ Zaleznik, A., et al., *Orientation and Conflict ...*

socialização²⁴ esclarece como os indivíduos são guiados em direção à, treinados para e induzidos a certos papéis organizacionais.

Dois sociólogos, Miller and Form²⁵ deram desde cedo uma atenção especial aos modelos de carreira, empregando a maior parte do tempo no estudo da sociologia industrial, visando o ajustamento do trabalhador. Publicado em 1951, o livro deles resume de forma compreensiva o estudo sociológico de carreiras. Num primeiro momento descrevem carreiras em termos de estágios ou períodos de vida dos indivíduos. Concebiam a mesma como uma série de ajustamentos sociais impostos aos trabalhadores através do meio cultural em que estavam inseridos. Isto nos conduz a um modelo de vida/trabalho composto por cinco estágios:

1.) Período preparatório para o trabalho caracterizado pela socialização da criança em casa e na escola segundo os modelos de trabalho da sociedade da qual faz parte;
2.) Período inicial quando o jovem trabalhador é iniciado no mundo do trabalho através de uma jornada de meio período;
3.) Período do primeiro trabalho em tempo integral e a continuidade mais ou menos numa posição;
4.) Período de estabilidade no trabalho, de permanência;
5.) Período de aposentadoria.

Miller e Form explicam progressão de carreiras como se fosse uma teoria social de modelos de carreira. Eles citam evidências da pesquisa em que demonstram a relação entre nível ocupacional atingido e os seguintes fatores :

²⁴ Merton define socialização como "O processo pelo qual as pessoas seletivamente adquirem os valores e as atitudes, interesses, habilidades e conhecimentos presentes em grupos dos quais eles são ou pretendem ser um membro" In: Zaleznik, A., et. Al., p.436

²⁵ Zaleznik, A., et al., *Orientation and Conflict...*, p. 431

- 1.) Ocupação do pai;
- 2.) Inteligência do trabalhador;
- 3.) Educação do pai;
- 4.) Acesso a recursos financeiros e contatos influentes;
- 5.) Condição sócio-econômica.

Em vista destes quatro fatores enfatizarem uma relação direta entre o ambiente social e o nível ocupacional atingido, Miller e Form contrastam a teoria deles com a "teoria individual de causa de carreira"²⁶ a qual explica modelos de carreira e sucesso ocupacional em termos de motivação e esforço pessoal. Eles concluem que enquanto motivação e esforço pessoal são necessários, os determinantes cruciais do número de indivíduos capazes de atingir níveis ocupacionais de destaque são primeiramente sociais. Nesse sentido, crêem que a socialização numa dada classe social determina geralmente o futuro nível ocupacional ao qual um indivíduo aspira.

O estudo de carreira sob um enfoque do indivíduo como um tomador de decisões segue uma orientação na qual o indivíduo, um ser racional, relativamente independente, se testa, bem como o seu ambiente, pesa os vários fatores e alternativas e realiza uma série de escolhas que irão direcionar sua carreira. Dentro este enfoque, podemos verificar várias linhas de pensamento, como mostramos a seguir :

Uma Teoria de Escolha Ocupacional

Eli Ginzerb²⁷, um dos representantes desta linha de pensamento, tenta desenvolver uma teoria compreensiva de determinação de escolha ocupacional pelo exame de como estas escolhas são feitas. Ele resume sua teoria em três generalizações

²⁶ Aspas do original

básicas - a escolha ocupacional é um processo de desenvolvimento, o processo é em grande parte reversível, o processo finda como um compromisso.

Apesar das diversas limitações de sua teoria, apreendidas geralmente por suas generalizações, temos que o trabalho de Ginzberg representou um importante avanço na visão desenvolvimentista de escolha de carreira, estimulando outros que se lançaram no mesmo estudo a serem mais explícitos e rigorosos.

Desenvolvimento Vocacional e Auto Conceito

Tendo como Donald Super²⁸ um de seus mais ilustres representantes, assim como Ginzberg, sua teoria é focada no indivíduo como alguém que se testa continuamente e ao seu ambiente a fim de obter um senso de realidade. Super divide progressão de carreiras em vários estágios de crescimento. A grande diferença entre suas idéias e as de Ginzberg residem no caso deste último focar em escolhas ocupacionais e Super enfatizar o desenvolvimento pessoal como elemento chave para compreensão do desenvolvimento de carreiras.

Super ao observar atitudes, interesses, traços de personalidade, bagagem familiar, fatores econômicos e chances tenta nos mostrar como cada um influencia o desenvolvimento vocacional. O indivíduo é o agente organizador cujas ações são determinadas pela emergência da consciência do eu. Este auto-conceito que o indivíduo forma sobre si mesmo emerge da interação com o ambiente e através do processo de socialização - como tal pessoa experimenta diferentes papéis, recebe diferentes respostas do meio ambiente as quais utiliza para alterar seu conhecimento sobre si próprio. Quando o indivíduo tenta implementar esta modificação em sua

²⁷ Zaleznik, A., et al., *Orientation and Conflict...*, p. 452

²⁸ Zaleznik, A., et al., *Orientation and Conflict...*, p. 455

pessoa, tal aprendizagem é convertida em ação que fornece um feedback adicional para próximas aprendizagens.

A grande contribuição teórica de Super reside na tentativa de explicar o desenvolvimento de carreira como sendo parte do desenvolvimento individual e não algo distinto ou distante.

Sensitividade Ambiental

Dill, Hilton e Reitman²⁹ também realizaram estudos sobre carreiras do ponto de vista do indivíduo como um tomador de decisões. Eles assumem que os esforços para encontrar uma relação duradoura entre atributos pessoais e desenvolvimento de carreira não seria viável por duas razões : características pessoais não podem ser assumidas como permanentes e o ambiente desempenha um papel importante no resultado de carreiras.

Ao longo de suas pesquisas, os autores listaram alguns atributos e qualidades pessoais para explicar diferenças no processo de carreira. Estas características são : sensibilidade ao ambiente, competência em lidar com uma variedade de tarefas difíceis, habilidade para aprender e se adaptar a mudanças, habilidade para manter suficiente imparcialidade frente ao ambiente a fim de manter um controle ativo sobre progressão de carreiras, desejo por assumir riscos.

Aquilo que os autores consideram sensibilidade ao ambiente é definida como a capacidade de ver, ouvir, sentir o que está acontecendo a volta do indivíduo, gravar e armazenar coisas que são percebidas e através destas percepções tentar encontrar a natureza essencial do ambiente no qual está inserido.

²⁹ Zaleznik, A., et al., *Orientation and Conflict...*, p. 458

O terceiro enfoque para o estudo de carreiras refere-se aos determinantes intrapsíquicos. Aqueles que adotam este modelo mostram como as forças do inconsciente podem influenciar decisões conscientes e certos comportamentos.

Dois trabalhos foram relatados por Zaleznik³⁰ dentro desta abordagem. O primeiro, desenvolvido por Anne Roe refere-se a estudos da origem dos interesses. Nele, ela considera que existe uma relação direta entre as primeiras experiências na infância e a escolha profissional posterior, buscando conceituar elementos cognitivos e não racionais do processo de tomada de decisões vocacionais. Porém, esta teoria não conseguiu suporte empírico, ademais as categorias ocupacionais definidas no estudo não se mostraram suficientes para se tornarem um instrumento para classificação de padrões de carreira individual.

O segundo estudo foi desenvolvido por Kubie no qual tenta demonstrar a interação de forças entre o consciente e o inconsciente que irão determinar a escolha inicial de carreira pelos jovens e também como esta interação afeta seu desenvolvimento vocacional posterior. Sua maior contribuição está na insistência sobre os efeitos dos conflitos inconscientes e não resolvidos sobre o desenvolvimento da carreira, pois uma vez que não reconhecidos podem ser destrutivos.

Como pudemos ver ao longo das colocações anteriormente citadas, o tema carreira vem despertando a curiosidade de muitos de muitos autores. Talvez este grande interesse esteja relacionado à idéia de que um projeto de carreira em sociedades capitalistas seja o mesmo que falarmos em um projeto de vida. Abrange portanto uma dimensão de tempo que nos remete não somente ao momento atual, mas ao passado onde resgatamos alguns elementos norteadores do presente, bem como o futuro que se traduz por nossas aspirações, onde queremos chegar.

³⁰ Zaleznik, A., et al., *Orientation and Conflict...*, p. 460

Quando falamos em carreira estamos resgatando dois elementos básicos da existência humana relacionado a dimensão de tempo e espaço. Como nos indica Harvey³¹ "As ordenações simbólicas do espaço e do tempo fornecem uma estrutura para a experiência mediante a qual aprendemos quem ou o que somos na sociedade". A organização através de um projeto de carreira fornece aos indivíduos um direcionamento quanto às suas coordenadas de tempo e espaço, pois na medida em que o espaço organizacional passa a ser o ponto de referência para aquilo que ele nomeia espaço, o tempo cronológico, transformado em tempo de progressão de carreira, estrutura a experiência dos indivíduos, mantendo-os ligados em uma atividade de trabalho. Dessa forma, utilizando-se da carreira, as organizações asseguram indivíduos empenhados na realização das atividades organizacionais. Nesse sentido, podemos buscar o significado básico de carreira, pois enquanto ela fornece um referencial de espaço e tempo para seus membros, garante o processo de reprodução social, ou como nos informa Harvey³² "Dessa perspectiva materialista, podemos afirmar que as concepções do tempo e do espaço são criadas necessariamente através de práticas e processos materiais que servem à reprodução da vida social" . Assim não fica difícil percebermos que um indivíduo despossuído de uma carreira experimenta uma sensação de marginalidade muito grande já que seus referenciais básicos lhe foram tirados e ser diferente num mundo onde todos são massificadamente iguais é inaceitável.

Quando pensamos no termo carreira sempre nos vem à mente a idéia de trabalho, e mais do que isso, a noção de movimentos ascendentes no mesmo. No entanto, segundo Goffman³³ tal significado é mais abrangente pois parte de uma perspectiva de história natural " onde carreira seria o próprio processo de vida de uma

³¹ Harvey, David. *Condição Pós-Moderna*, Edições Loyola, 1992, p. 198

³² Id., *Ibid.*, p. 189

pessoa, considerando-a independentemente do trabalho, referindo-se a qualquer papel desempenhado por um indivíduo”³⁴.

Porém nos dias atuais, o trabalho assumiu uma posição central, ou melhor, vital para as pessoas. Ele aparece com tantos significados diversos - estético, auto-realizativos, sociais - que se torna quase impossível a idéia de abandoná-lo e viver sem trabalhar³⁵.

Segundo Dejour³⁶ o trabalho nos remete à oportunidade de relacionar o indivíduo com a sociedade : “pela intermediação do trabalho, o sujeito engaja-se nas relações sociais, para onde ele transfere as questões herdadas de seu passado e de sua história afetiva”³⁷.

Através do trabalho as necessidades de sociabilidade também são supridas ao possibilitar a interação com os outros, onde através de tal interação social ao indivíduo é permitido desenvolver sua identidade, uma vez que pelo reconhecimento do outro que alcançamos nossa existência³⁸.

Por intermédio do trabalho ocorre o estabelecimento de uma rotina traduzida em termos de uma estrutura para a vida a qual auxilia as pessoas a passarem o tempo uma vez que oferece algo a ser realizado. Dessa forma, não é difícil entendermos o desespero de muitas pessoas ao pensarem na aposentadoria, justamente pela impossibilidade de pensar numa vida sem trabalho³⁹.

³³ Goffman, Erving. In: *Carreiras Gerenciais no Serviço Público : Caminhos num Espaço sem Caminhos*, M.B.B. Kfour, São Paulo: EAESP/FGV, 1992, p. 9

³⁴ Goffman, Erving. In: *Carreiras Gerenciais no Serviço Público : Caminhos num Espaço sem Caminhos*, M.B.B. Kfour, São Paulo: EAESP/FGV, 1992, p. 9

³⁵ Zajdsznadjer, Luciano. *Travessia do Pós-Moderno: Nos Tempos do Vale Tudo*, Rio de Janeiro, Gryphus, 1992, p. 142-143

³⁶ Dejour, Christophe. *Uma Nova visão do Sofrimento Humano nas Organizações*. In: *O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas de Jean-François Chanlat*, vol. I, Ed. Atlas, São Paulo, 1992, p. 157

³⁷ Id., *Ibid.*, p. 157

³⁸ Enriquez, E. *Imaginário Social, Recalcamento e Repressão nas Organizações*. In: *Revista Tempo Brasileiro*, nº 36/37, Jan/Jun 1974, Rio de Janeiro, p.56

³⁹ Martins, M. A. G. *Políticas de Carreira e Subjetividade...*, p. 47

Outro aspecto crucial do trabalho é ser fonte de intensa satisfação, obtida pelo sucesso ao se executar as metas reconhecidas como importantes pelos grupos de referência, pois em nossa sociedade “a auto-satisfação depende da aceitação, da aprovação pública”⁴⁰, sendo o “carreirismo” presente nas organizações uma expressão da busca de identidade através do reconhecimento propiciado pelos outros.

Dessa forma, ao pensarmos em carreira como o próprio processo de vida de uma pessoa, torna-se quase impossível não pensarmos em termos de trabalho pois do que foi dito anteriormente, o trabalho é o eixo norteador central da vida dos indivíduos, sem o qual a existência não faz sentido. Por outro lado, verificamos nas sociedades capitalistas, principalmente naquelas consideradas mais avançadas uma contradição intrínseca, já que “o desejo de se libertar do ‘fardo’ do trabalho e de seus ‘problemas’ iminentes convive, contraditoriamente, com a convicção de que é o trabalho que cria, define e garante a existência humana”⁴¹.

Hall⁴² trabalha o conceito de carreira através de quatro significados distintos: carreira como progressão, carreira como profissão, carreira como sequência de ocupações assumidas na vida e carreira como sequência de experiências de vida relacionadas com o trabalho. Tal autor também nos apresenta outra definição de carreira considerando dimensões objetivas e subjetivas :

“Carreira é a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos, associados às experiências e atividades profissionais ao longo da vida da pessoa”⁴³.

⁴⁰ Id., Ibid., p. 48

⁴¹ Mow, International Research Team. *The Meaning of Working*, London: Academic Press, 1987, citado em trabalho acadêmico não publicado (FGV-EAESP) de Lorena Teixeira Bittar

⁴² Hall, Douglas. In: *Carreiras Gerenciais...*, M.B.B.Kfour, p. 9-11

⁴³ Hall, Douglas. In: *Carreiras Gerenciais...*, M.B.B.Kfour, p. 12

Donald Super, um dos mais importantes teóricos sobre carreira, inserido na linha de pesquisa que estuda o desenvolvimento dos indivíduos, nos apresenta algumas definições abrangentes como:

“ Uma carreira é a seqüência de ocupações e posições assumidas ou ocupadas durante a existência de uma pessoa”⁴⁴, ou ainda, “Uma carreira é a seqüência de coisas que a pessoa faz para ganhar a vida”⁴⁵.

Super⁴⁶ ainda nos informa que o fenômeno carreira pode ser analisado segundo diferentes dimensões que ele pode assumir, quais sejam :

- Enfoque econômico : carreira é uma série de posições ocupadas por uma pessoa, como meio de obter a subsistência;
- Enfoque Sociológico : carreira é uma série de papéis desempenhados por uma pessoa, na qual a natureza de cada papel, a maneira pela qual é desempenhado e a situação em que ocorre possuem alguma relação com a natureza do papel seguinte da série;
- Enfoque Psicológico : carreira é uma série de papéis desempenhados por uma pessoa, cuja escolha e êxito são determinados em parte pelos seus valores, interesses, aptidões, necessidades, primeiras experiências e perspectivas.

Ao observarmos estas três dimensões de carreira podemos perceber como são intrinsecamente relacionadas. Tomando como referência o ponto de vista econômico, destaca-se o aspecto básico da subsistência, ou seja, a preocupação primeira é a preservação da vida remetendo-nos ao instinto mais básico do ser humano. No entanto, a esfera econômica está indiscutivelmente ligada às outras dimensões, pois sendo o valor a medida de todas as coisas, os papéis desempenhados

⁴⁴ Super, Donald E., Bohn Jr., M.J. *Psicologia Ocupacional*, São Paulo, p.135

⁴⁵ Id., Ibid., p. 133

⁴⁶ Id., Ibid., p.136

são mais ou menos valorizados, aceitos ou rejeitados dependendo dos retornos financeiros auferidos por esse papel. Quanto ao enfoque psicológico, a dimensão econômica também está diretamente relacionada pois influi decisivamente na imagem que o indivíduo faz de si. O sucesso é avaliado em termos de conquistas materiais, o indivíduo só se torna reconhecido e valorizado por ele mesmo em termos do produto de seu trabalho, ou por melhor dizer, através do rendimento e possibilidade de consumo para inserção no meio social porque é através do reconhecimento que lhe é conferido que ele pode reafirmar a sua identidade. Como sugere Froom “ se a pessoa acha que seu próprio valor não é constituído primordialmente por suas qualidades humanas, e sim pelo seu sucesso,..., sua auto-estima provavelmente será pouco sólida e precisará até ser confirmada pelas outras pessoas. Por isso, a pessoa é compelida a luta incessante pelo sucesso e qualquer retrocesso é uma grande ameaça à sua estima própria : o resultado são sentimentos de incapacidade, insegurança e inferioridade,..., se ele tiver sucesso, será ‘valioso’, se não, imprestável”⁴⁷.

Neste processo de busca incessante pelo sucesso, traduzido em termos de obtenção de status, que confere ao indivíduo o sentimento de pertencer ao grupo com o qual interage e experimentar a sensação de ser valioso, se manifesta ao longo da carreira da pessoa, onde o aspecto do comprometimento com a mesma passa a ser fundamental, entendendo-se por comprometimento com a carreira a motivação para trabalhar em uma determinada carreira⁴⁸.

Os indivíduos se movem através de estágios ocupacionais distintos ao longo de suas carreiras organizacionais, onde cada estágio é caracterizado por diferentes atitudes e comportamentos em relação ao trabalho, tipos de relações que são desejadas e aspectos do trabalho que são valorizados. Seguindo esta mesma linha de raciocínio,

⁴⁷ Froom, Erich. In: *Política de Carreira e Subjetividade...*, M.A.G. Martins, p. 19

⁴⁸ Hall, Douglas. In: *An Investigation of Predictors and Outcomes of Career Commitment in Three Career Stages*, S. Aryee, Y.W. Chay, J.Chew, *Journal of Vocational Behavior* 44, 1994, p. 1-16

Super⁴⁹ nos fornece um dos mais representativos modelos de estágios de carreira, propondo-nos que a carreira de um indivíduo se desenvolve em quatro estágios básicos: experiência/teste, estabilização, manutenção e declínio.

No primeiro estágio identificado por um período de experiência/teste, os indivíduos se mostram interessados em reconhecer interesses e capacidades, atingir um senso de mestria em relação às atividades desenvolvidas, ganhar a confiança de seus pares e a aceitação organizacional. Indivíduos situados neste primeiro estágio da carreira normalmente assumem um papel de "aprendizes". No estágio de estabilização, as pessoas costumam obter um senso de independência e competência, estando comprometidas com o avanço e crescimento de suas respectivas carreiras. Quando se fala em crescimento de carreira a ênfase é dada sobre oportunidades e novos desafios, tornar-se um "expert" e sobre progressão de carreira. No estágio de manutenção é esperado dos indivíduos um ajustamento dentro de um modelo de carreira e possuir interesses e capacidades ampliados. Neste estágio o interesse por promoções é menor ao passo que a necessidade de gerenciar pessoas e suas aspirações é bem maior.

Ao pensarmos nestes estágios de carreira propostos por Super poderíamos ser levados a categorizar cada estágio utilizando o critério idade. Contudo, apesar de em muitos casos termos uma ordem cronológica, é também possível que os indivíduos se reciclem através destas etapas quanto maior for a experiência que agreguem em cada uma. Isto, portanto, permite que estágios de carreira se iniciem em diferentes pontos para pessoas com a mesma idade. Assim, parece-nos mais coerente relacionarmos os diferentes estágios de carreira com experiência ocupacional obtida no desenrolar do trabalho.

⁴⁹ Super, Donald. In: *An Investigation of Predictors and Outcomes of Career Commitment in Three Career Stages*, S. Aryee, Y.W. Chay, J.Chew, *Journal of Vocational Behavior* 44, 1994, p. 2

Esta análise de carreira segundo diferentes estágios, equivalendo a diferentes fases da própria vida dos indivíduos em estudo é bastante elucidadora, sob muitos aspectos, dos diversos enfoques e atitudes assumidos pelas pessoas em períodos distintos de suas suas vidas profissionais, já que várias características, competências, habilidades serão mais ou menos específicas e valorizadas. Dessa forma, temos maior grau de aversão ao risco em determinado período, um espírito mais empreendedor em outro... tudo englobado num modelo de carreira mais amplo.

Outro enfoque para entendermos a interação indivíduo, organização e carreira é apresentada por Schein⁵⁰ através de seu modelo de descrição e análise do movimento de um indivíduo pela organização. Ele nos informa que primeiro precisamos considerar dois processos básicos - a influência da organização sobre o indivíduo que pode ser entendido como um tipo de aculturação ou socialização adulta e o processo de influência do indivíduo na organização que pode ser pensado como um processo de inovação.

Ambos os processos, socialização e inovação envolvem uma relação entre o indivíduo e a organização. Eles diferem basicamente na forma em que são iniciados pela organização e refletem o poder relativamente superior do sistema social para induzir mudanças nos indivíduos, apesar de que tais mudanças são iniciadas pelos indivíduos, refletindo a grande influência que possuem para modificarem o sistema social. Mesmo sendo tratados como coisas distintas parecendo retratar propriedades da organização e do indivíduo não podem ser entendidos dessa maneira. Utilizando-nos do conceito de carreira como um processo que resulta em diversos inter-relacionamentos entre a organização e seus membros, é possível mostrarmos que a mesma pessoa é influenciada (socializada) e ao mesmo tempo influencia (inova) e ambos os processos coexistem dentro de uma dada organização.

Neste sentido e buscando encontrar um modelo de organização que elucidasse como se dá o movimento de pessoas pela mesma, Schein concebe um modelo espacial tri-dimensional como um cone ou um cilindro. Assim, o movimento dentro da organização ocorre em três sentidos : vertical - correspondente ao acréscimo ou decréscimo em algum nível organizacional (o enfoque mais tradicional); radial - correspondente a noção de acréscimo ou decréscimo no nível de centralidade dentro da organização, ou seja, estar mais ou menos “dentro” remetendo-nos à esfera de poder; circunferencial - correspondendo à mudança de função ou divisão dentro da organização.

Juntamente com os três tipos de movimento listados acima é possível identificar três tipos de limites que caracterizam a estrutura interna da organização:

- Limites hierárquicos : os quais separam níveis hierárquicos;
- Limites de inclusão : os quais separam indivíduos ou grupos que diferem no grau de centralidade;
- Limites departamentais ou funcionais : os quais separam departamentos, divisões, ou diferentes grupos funcionais dos outros.

Os limites funcionais são geralmente os mais fáceis de se identificar justamente porque a análise organizacional enfatiza diferentes funções e departamentos. Do mesmo modo, a entrada ou saída de uma função ou departamento tende a ser mais explícita.

Os limites de inclusão são os mais difíceis de se identificar porque apesar de existirem permanecem implícitos. Enquanto está claro para todos na empresa que há um círculo de poder o qual pode incluir distintos níveis hierárquicos e funcionais, isto não é declarado como uma verdade absoluta. Outro fator que ajuda a obscurecer os limites é o fato de que muitas vezes as pessoas não discernem bem entre sua percepção

⁵⁰ Schein, Edgar. *The Individual, The Organization and The Career : A Conceptual Scheme*, Journal of

de ser ou não engajado numa estrutura mais central ou periférica e não possuem uma percepção objetiva de sua posição na estrutura social da organização.

Pensando em termos de limites podemos dizer que a dinâmica da carreira é passível de ser visualizada como uma sequência de passagens através de limites distintos. O indivíduo pode mover-se de forma ascendente, horizontalmente, ou buscando maior centralidade ... porém, cada carreira é uma sequência de movimentos ao longo destes três modelos.

Segundo Chanlat⁵¹, nas sociedades industrializadas, podemos vislumbrar diferentes categorias de carreiras, quais sejam :

- Carreira de tipo burocrático : que nos remete às estruturas burocráticas da organização, caracterizando-se por divisão elaborada do trabalho, rígida hierarquia de papéis e de estatutos, regulamentação onipresente, centralização de poder e impessoalização das relações. Neste tipo de carreira o indivíduo a cada nível que galga na estrutura burocrática obtém maior responsabilidade, vantagens salariais e vantagens sociais formalmente definidas ;
- Carreira de tipo profissional : é aquela baseada no monopólio de um certo tipo de saber, da especialização, da profissão e da reputação. Não se configura como uma carreira de tipo vertical, como a burocrática, pois seu avanço se faz sobretudo no interior da disciplina profissional, à medida que conhecimento e experiência se acumulam. Outra distinção frente à carreira burocrática é que esta última muitas vezes está associada a uma organização em particular, enquanto que a carreira de tipo profissional proporciona uma mobilidade maior, já que seu recurso principal é a especialização

Applied Behavioral Science, v.7, nº 4,1971

⁵¹ Chanlat, Jean-François. *Quais Carreiras e Para Qual Sociedade ? (I)*, RAE, v.35, nº 6, Nov/Dez, p. 71-75

reconhecida. Dessa forma, os profissionais tendem a ter uma lealdade maior em relação à profissão do que em relação à organização que o emprega ;

- Carreira de tipo empreendedor : geralmente é aquela identificada com o empreendedor econômico. De forma geral, tal carreira é mais arriscada do que as anteriores, possibilitando, no entanto, em caso de sucesso, recompensas materiais mais elevadas;
- Carreira de tipo sociopolítico : tal carreira se baseia nas habilidades sociais e no poder de relações que uma pessoa dispõe. O elemento mais importante neste caso não é nem a posição hierárquica, nem a especialização ou inovação criadora, mas sim o capital de conhecimentos, de relações e de pertencimento a um nível social bem estruturado e reconhecido. São graças as relações que a carreira é construída e as promoções obtidas.

Porém cabe lembrarmos que de certa forma, e isso parece-nos bastante visível no caso brasileiro, que o capital de relações sociais apresenta uma grande influência sobre os outros três tipos de carreira citados. Não podemos conceber que a carreira é unicamente o resultado da sorte, da criatividade dos talentos ou da competência, “ela é também o produto de um tecido de relações...”⁵².

O indivíduo ao ser bem sucedido em sua interação com a organização, segundo os dois processos anteriormente citados, aculturação e inovação, principalmente dentro de um modelo de carreira de tipo burocrático, sofre um terceiro, de proporções bastante significativas para sua existência conhecido como um processo de desterritorialização desencadeado pela política das empresas de mobilidade perpétua “ que consiste em separá-lo de suas origens sociais e culturais e destituí-lo de sua história pessoal para reescrevê-la no código da organização, em desenraizá-lo de sua terra originária para melhor enraizá-lo no solo da empresa X, em apagar suas

⁵² Chanlat, Jean-François. *Quais Carreiras...(I)*, p. 75

referências originais para substituí-las por outras mais conformes aos interesses da empresa⁵³.

A partir do instante que a desterritorialização produz eficazmente os seus efeitos, a história dos indivíduos não é mais pautada no ritmo cronológico do nascimento, aniversários, falecimentos, mas muito mais no ritmo imposto pela carreira: a admissão, os estágios, as promoções, os aumentos são fatos marcantes para as pessoas. Neste processo o nome da família não é mais a principal referência, é o nome da organização e a entidade que ela representa que se torna o fundamento abstrato da identidade de cada um⁵⁴.

Podemos apreender de tudo o que mencionamos que a carreira torna-se um elemento essencial de significação para a vida das pessoas. "A organização passa para o indivíduo a idéia de que é ele que se está superando através de sua carreira, ao passo que são os objetivos da organização que estão sendo atingidos ..."⁵⁵. No entanto, as pessoas não vêm assim pois a expectativa de se imaginar num nível X daqui há Y anos excita o desejo e é o bastante para que se invista na carreira toda a energia. Portanto, o próximo passo deste trabalho é iniciarmos uma investigação mais detalhada sobre o processo de socialização que os membros de uma organização são submetidos ao longo de todo processo de progressão de carreira.

⁵³ Pagès, M., Bonetti, M., De Gaulejac, V. *O Poder das Organizações*, Ed. Atlas, 1987, p. 119

⁵⁴ Pagès, M., et al., *O Poder das...*, p. 119

⁵⁵ Pagès, M., et al., *O Poder das...*, p. 137

3. Socialização

3.1 Socialização Organizacional

No capítulo anterior nossa atenção esteve voltada para o tema carreira - uma perspectiva histórica de como o assunto vem sendo tratado, bem como algumas tendências para o futuro e os diversos enfoques que o tema assume sob o ponto de vista de diferentes autores. Nesta segunda etapa do trabalho buscamos conceitualizar aquilo que em nossa hipótese básica nomeamos como *Socialização Interna*, investigando quais são os fatores que levam a uma socialização interna bem sucedida ou não.

Segundo Schein⁵⁶ socialização organizacional é o processo pelo qual aprendemos a representar diferentes papéis, processo de ser indocinado e treinado, o processo no qual se indica para os indivíduos o que é importante para a organização. Isto ocorre na escola e talvez de forma mais dramática quando o recém-formado adentra uma organização em seu primeiro emprego. No entanto, ele está sempre presente nas diversas fases da carreira organizacional quando alguém se desloca de um departamento a outro ultrapassando diferentes limites funcionais, ou quando se atinge outro estágio na carreira relacionado aos limites hierárquicos e também quando se atinge posições com maior centralidade de poder ultrapassando os limites de inclusão.

O processo de socialização organizacional pode acelerar ou interromper uma carreira, afetando inclusive todo o sistema de planejamento de recursos humanos. A

eficiência e rapidez da socialização determinam o grau de lealdade do empregado, seu comprometimento com os objetivos organizacionais, produtividade e turnover. Podemos concluir, portanto, que a estabilidade e eficiência organizacional dependem da habilidade da organização em socializar os novos membros.

Apesar do termo socialização poder ser algumas vezes mal compreendido no campo da administração e das ciências comportamentais, visto mais como um jargão, é, no entanto, um dos conceitos mais úteis, uma vez que foca claramente a interação entre um sistema social estável e os novos membros que adentram. Tal conceito refere-se ao processo pelo qual um novo membro aprende o sistema de valores, as normas, os modelos de comportamento requeridos pela sociedade, organização ou qualquer grupo que se deseje fazer parte. Porém, isto envolve um aprendizado específico que inclui aqueles valores, normas e modelos de comportamento que do ponto de vista da organização são necessários para os entrantes assimilarem. Poderíamos dizer que este aprendizado específico é o preço que cada membro deve pagar para adquirir legitimidade de fazer parte, de pertencer. Usualmente os novos empregados devem familiarizar-se com :

- Os objetivos básicos da organização ;
- Os significados mais importantes através dos quais estes objetivos podem ser atingidos ;
- As responsabilidades básicas do membro no papel com o qual ele interage com a organização ;
- Os modelos comportamentais que são requeridos para o desempenho efetivo no papel ;

⁵⁶ Schein, Edgar. *Organizational Socialization and The Profession of Management*, In: *Organizational Psychology : An Experimental Approach*, by David A. Kolb, Irwin M. Rubin, James McIntyre, Prentice Hall, 1971, p. 2

- Um conjunto de papéis e princípios os quais estão associados com a manutenção da identidade e integridade da organização.

Segundo Schein⁵⁷ tem havido muito interesse ultimamente pelo aprofundamento do conhecimento sobre as “violações”⁵⁸ cometidas pelas organizações em áreas do comportamento dos empregados que são comumente definidas como particulares em nossa cultura. As corporações declaradamente possuem normas sobre e definitivamente influenciam onde seus dirigentes devem morar, o tipo de mulher com quem devem se casar, o tipo de roupas que devem usar, o tipo de carro que devem dirigir... Tais pressões organizacionais são devidamente suportadas e diariamente legitimadas através da contínua socialização de seus membros.

Poderíamos, no entanto, fazer a seguinte questão : Por quais processos o novo membro aprende valores e normas requeridas ? A resposta a esta questão depende em parte do grau de socialização anterior. Se o entrante tiver antecipado corretamente as normas da organização, o papel que deve desempenhar será facilitado e o processo de socialização envolverá a reafirmação destas normas através de vários canais de comunicação como o pessoal, com o auxílio de pessoas chave na organização e instruções diretas dos supervisores e “ monitores ” informais.

Se, no entanto, o entrante vier para a organização com modelos comportamentais e valores os quais em vários graus se mostram descompassados com aqueles esperados pela organização, então o processo de socialização primeiro envolve uma fase caracterizada por um processo de destruição dos antigos postulados. Este período desconecta a pessoa de seus valores formais, fornecendo novos valores tidos como corretos do ponto de vista da organização, onde o sujeito (entrante) deve

⁵⁷ Schein, Edgar. *The Legitimacy of Organizational Influence*, The American Journal of Sociology, p. 682

⁵⁸ Grifo do Autor

redefinir-se em termos de novos papéis com os quais ele possa garantir-se internamente. É claro que tudo isto envolve elementos inconscientes, valendo-se da cultura organizacional que é o “veículo de relação por excelência com o meio externo”⁵⁹.

Neste sentido, nos valendo de uma abordagem antropológica das organizações, no processo de socialização organizacional os novos membros são familiarizados com os mitos daquela empresa, entendendo-se por mito como uma “expressão verbal (escrita ou oral) que expõe a visão de mundo, normas de ação socialmente aceitas, fins socialmente selecionados (valores) estabelecendo modelos de pensar/ agir/ sentir pertinentes (próprios) a um grupo social delimitado”⁶⁰. Transpondo-nos para a organização “o mito, a mitologia da empresa é o conjunto de histórias ali correntes, que compõe os fatos, e as interpretações dadas aos fatos que conformam a realidade vivida internamente e nas suas interações para fora”⁶¹. Podemos detectar também no contexto organizacional os “Mitos de Origem” como as histórias de implantação da empresa, o “herói civilizador” na pessoa do fundador ou fundadores, os “anti-heróis” que são pessoas que colocam/colocaram em perigo a organização.

Quanto aos símbolos, temos que os mesmos constituem-se “em aglomerados de significados extremamente comunicativos, podendo ter expressões materiais outras, que as de verbalização que os tangibilizam, tais como objetos, desenhos, sons, cores, etc...”⁶². Quando pensamos no âmbito das organizações, os símbolos além das expressões verbais podem ser identificados através de vagas na garagem, definições espaciais, móveis e serviços diferenciados, vestimentas, etc... Precisamos ter em mente que o universo simbólico das organizações não se compõe exclusivamente de símbolos

⁵⁹ Tavares, M.G.T. *Cultura Organizacional : Uma Abordagem Antropológica da Mudança*, Qualitymark Editora, 1991, p. 75

⁶⁰ Id., Ibid., p. 77

⁶¹ Id., Ibid., p. 78

⁶² Id., Ibid., p. 79

de poder, mas também os de posição no mundo tais como logotipos, cores identificadoras, slogans, a imagem da empresa e finalmente o produto que carrega em si a síntese completa da empresa. Em nosso caso específico, ao estabelecermos o estudo de caso em uma companhia prestadora de serviço, é o serviço, bem como a qualidade de seus profissionais a síntese completa da empresa.

Quanto aos ritos podemos considerá-los como representações dos mitos onde encontramos presentes os símbolos. Se os entendermos dessa forma, é possível dizermos que os ritos são expressões da filosofia da empresa e “ na perspectiva antropológica são cadeias condensadas de significados transmitidos através de seqüências de comportamentos, fazendo uma ligação profunda entre as dimensões racionais e não-racionais, presentes no cotidiano que o encena” ⁶³. Sob este ponto de vista, o processo de socialização organizacional envolve nas diversas etapas da progressão de carreira dos indivíduos o contato com diferentes ritos organizacionais, os quais são compostos por dramatizações que acompanham o ciclo de vida dos indivíduos no contexto organizacional, marcando para ele e para seu grupo social imediato, as diversas passagens de um estado social/psicológico para outro.

Segundo Maria das Graças de Pinho Tavares “ os processos de socialização ritualizados, que aparecem nitidamente em empresas de grande coerência cultural, proporcionam a identidade com o todo da empresa, e não apenas com nichos externos. Esses processos, também proporcionam aquela unidade de pensamento e de percepção que coloca ‘todos no mesmo barco, remando numa mesma direção’ ” ⁶⁴.

Nas organizações em que as dimensões simbólicas, os ritos e os mitos, são amplamente compreendidos e valorizados podemos encontrar uma cultura organizacional que propicia o envolvimento e a apropriação por parte do conjunto total de seus integrantes. “ Isto ocorre porque todos compreendem a situação

⁶³ Id., Ibid., p. 81

organizacional de forma homogênea e orientam sua ação, quase sempre, de forma não consciente, de acordo com o esperado para os objetivos da organização”⁶⁵.

Podemos notar, no entanto, que o sucesso de determinadas técnicas de socialização dependem basicamente de dois fatores que não estão necessariamente sob o controle da organização. O primeiro fator é a motivação inicial do entrante para fazer parte da organização, pois se tal motivação for alta, o novo membro suportará melhor as desconfortáveis experiências de socialização. Porém, se a motivação mostrar-se baixa, o indivíduo pode optar por deixar a empresa do que se sujeitar a situações embaraçosas para ele demonstradas nos ritos de inicialização, mostrando-nos que o processo de socialização falhou.

Quanto ao segundo fator, refere-se ao grau de atratividade que a organização consegue manter a fim de segurar o novo membro durante o período de socialização inicial. Além da motivação pessoal, a organização pode lançar mão de meios mais coercitivos para evitar o desligamento de novos membros lidando principalmente com aspectos emocionais tornando mais árduo o desligamento da empresa que a manutenção na mesma. Podemos identificar o encorajamento que é realizado para tornar os indivíduos financeiramente comprometidos com a participação em planos de pensão, participação nos lucros, etc... os quais poderiam significar perdas materiais se a pessoa resolvesse partir. Além do mais, é reforçado pelos superiores dos indivíduos que demora um período significativo de tempo para se aprender um novo negócio, entretanto, ao se deixar a empresa será preciso iniciar o processo novamente. Então por que não permanecer, mesmo que isto implique em sofrimento, mas com a esperança de que as coisas melhorem depois que este período inicial estiver acabado. Logicamente que este argumento pode ser eficaz muitas vezes, porém dependerá de

⁶⁴ Id., Ibid., p. 86

⁶⁵ Id., ibid., p. 86

outros fatores que não estão sob o controle da organização, como por exemplo as condições do mercado de trabalho.

Dessa forma, é possível dizermos que as organizações socializam seus novos membros ao criarem uma série de eventos os quais tem por finalidade desprover as pessoas de seus antigos valores para que estejam preparadas para aprender novos valores. Este processo de descaracterização dos indivíduos quanto aos seus valores é freqüentemente acompanhado de sentimentos de desconforto e desprazer e portanto requer tanto uma motivação pessoal muito grande para suportá-lo, como forças organizacionais muito fortes para fazerem com que as pessoas não desistam. Nesse sentido, a formação de um grupo de noviços é sempre uma solução encontrada para o problema de defesa/repulsa contra o poder da organização, ao mesmo tempo que pode facilitar o processo já que o grupo suportará coletivamente as normas organizacionais.

Vamos agora olhar para o lado positivo da socialização e vislumbrar como os noviços adquirem este novo aprendizado. Isto é realizado através de múltiplos caminhos - a literatura oficial da organização, o exemplo de pessoas ilustres, as instruções dadas pelo mentor ou chefe, o exemplo dos pares que já estão no contexto organizacional há mais tempo e servem como "irmãos", as recompensas e punições as quais resultam dos esforços para resolução de problemas e na experimentação de novos valores e comportamentos.

Uma das funções mais importantes da socialização organizacional é construir comprometimento e lealdade com a organização. Isto pode ser atingido através do investimento de muito esforço e tempo no novo membro, e portanto, na construção de expectativas positivas que serão reforçadas pela lealdade, trabalho árduo e rápido aprendizado. Outro mecanismo é fazer com que o indivíduo adquira uma série de pequenos comprometimentos comportamentais que só podem ser justificados pela pessoa através da aceitação e incorporação de valores organizacionais. Dessa forma, ele

se torna seu próprio agente de socialização. No entanto, não podemos deixar de salientar que apesar de sutis, ambos os mecanismos citados anteriormente envolvem a manipulação de sentimentos de culpa.

Quanto aos valores e normas organizacionais, Schein⁶⁶ nos informa que as organizações diferem quanto ao grau de importância que atribuem aos mesmos. Alguns são essenciais. Qualquer membro de uma organização de negócios que não acredita no valor de obter um trabalho realizado não sobreviverá na mesma por muito tempo. Outros valores essenciais neste tipo de organização, com a qual estamos lidando dizem respeito à crença num lucro razoável, crença no livre mercado e na concorrência, na hierarquia de autoridade como um caminho de obter as coisas feitas...

Um outro grupo de valores e normas seriam aqueles considerados como relevantes, os quais não são absolutamente necessários em se aceitar, mas sim desejáveis. Muitas dessas normas referem-se a padrões de conduta como vestir-se e decoro (os bairros considerados ideais para se viver, os clubes e associações considerados corretos de se fazer parte). Porém, é preciso ressaltarmos que para determinadas organizações estes valores podem ser essenciais. O importante é termos em mente que nem todas as normas as quais os noviços estão expostos são igualmente importantes para a organização.

O processo de socialização opera ao longo de todo o conjunto de normas, no entanto, o grau de recompensa e punição por aceitá-las ou não irá variar de acordo com a importância da norma. Tal variação permite ao novo membro alguma liberdade em termos da sua conformidade, ao mesmo tempo que concede à organização maior margem de manobra quanto ao grau de conformidade exigida. Poderíamos dizer que o indivíduo pode não aceitar nenhum dos valores, pode aceitar somente aqueles considerados valores essenciais, mantendo-se cuidadosamente independente daqueles

⁶⁶ Schein, Edgar. *Organizational Socialization ...* p. 9

que não são considerados como tais, ou ainda, ele pode aceitar toda a gama de valores e normas, chegando em alguns casos extremos a ser uma caricatura dos mesmos.

Schein⁶⁷ classifica em três tipos possíveis as condutas que os indivíduos podem adotar frente ao processo de socialização :

- Tipo 1 : *Rebelde* : Rejeição a todos os valores e normas ;
- Tipo 2 : *Individualista Criativo* : Aceitação apenas dos valores e normas essenciais, rejeição de todos os demais ;
- Tipo 3 : *Conformado* : Aceitação de todos os valores e normas.

Muitas das análises que são realizadas lidam apenas com os casos do tipo 1 e 3, falhando em não perceber que ambos podem ser vistos como insucessos da socialização. O Rebelde é expelido da organização ou concentra toda sua energia na defesa de seus objetivos. O Conformado restringe toda sua criatividade e se move na defesa de seus objetivos. O Conformado restringe toda sua criatividade e se move em direção à uma forma estéril de burocracia. O engano em que muitas organizações incorrem é criar o tipo 2 - aquele que aceita os valores e normas essenciais, mas rejeita todos os demais, aquilo que Schein considerou como Individualista Criativo.

Permanecer criativamente individualista numa organização é particularmente difícil em vista das constantes pressões de ressocialização que acompanham as promoções ou as transferências laterais. A cada momento o indivíduo aprende uma parte do sistema de valores de um grupo particular ao qual ele está alocado, e a cada nova transferência é passível de surgirem novos conflitos, pois é muito difícil manter-se focado naquilo que é realmente essencial e simultaneamente reter o individualismo básico.

⁶⁷ Schein, Edgar. *Organizational Socialization* ... p. 9

É importante mencionarmos que apesar de um profissional, na maior parte das vezes, atingir seu status pelo seu desempenho e não por suas qualidades inerentes como aquilo que comumente chamamos " berço" , relações com pessoas no poder, raça religião ou cor e que isto se mostre como uma tendência na seleção de dirigentes ou futuros dirigentes, muitas vezes, na prática, o processo de socialização organizacional pode ser determinado pela valorização do conformismo e rejeição do individualismo cuja orientação profissional é capaz de levar a pessoa envolvida a deslealdade com a organização.

Outro aspecto fundamental no processo de socialização organizacional que é preciso mencionarmos diz respeito às expectativas em relação aos novos membros que adentram a organização. Pois um dos determinantes mais fortes do comportamento relaciona-se às expectativas das outras pessoas que são vistas como significantes. Para o noviço numa empresa, as expectativas da mesma constituem um importante conjunto de forças atuando sobre ele, tanto que seu comportamento será fortemente afetado pela expectativa de seus pares.

De particular interesse constituem as expectativas sobre sua performance. Poderíamos dizer que aqueles expostos a trabalhos que demandem mais terão um desempenho superior do que aqueles expostos a tarefas que demandem menos. Quando a pessoa conhece com relativo sucesso o conjunto de expectativas sobre seu desempenho é usualmente recompensada com aprovação, um aumento no salário, uma promoção. Se as expectativas quanto a performance são relativamente altas, mas próximas às aspirações pessoais do empregado, ele se sentirá pessoalmente satisfeito ao atingir tais objetivos e portanto o processo de socialização será satisfatório. Os resultados positivos atingidos levarão geralmente a níveis de aspiração mais altos, ou a internalização de padrões de desempenho cada vez mais elevados e uma atitude cada vez mais positiva em relação ao trabalho. Estabelece-se uma relação inconsciente, mas

extremamente positiva, entre a atitude em relação ao trabalho relacionada com as atividades iniciais.

Falhar em conhecer as expectativas de desempenho tem efeitos completamente opostos àqueles de sucesso. Falhas não são recompensadas e sim freqüentemente punidas. Se as expectativas de performance são altas, próximas ao nível de aspiração dos indivíduos, a pessoa irá reduzir seu padrão pessoal de desempenho, sua performance será diretamente afetada e atitudes negativas em relação ao trabalho serão desenvolvidas. Neste caso, a socialização organizacional se mostra extremamente comprometida.

Portanto fica claro de percebermos que as expectativas em relação aos novitos (principalmente), mas em relação a todos os empregados irão influenciar diretamente a performance de cada um. Cabe a organização através da contínua socialização de seus membros “manipular” tais expectativas a fim de obter uma sinergia positiva entre as expectativas das pessoas e o desempenho em suas respectivas funções, pois é preciso sempre termos em mente que “ o indivíduo é um recurso que deve ser empregado eficientemente” ⁶⁸.

⁶⁸ Ramos, Alberto Guerreiro. *A Nova Ciência das Organizações*. 2ª ed., Rio de Janeiro : FGV, 1989, p.108

3.2 A cartografia temporal e espacial no processo de socialização

As pessoas não costumam aceitar a incerteza no informa Van Maanen⁶⁹. Independentemente do material que tenham à disposição, existe um grande esforço para estruturar, interpretar e definir um lugar comum para suas experiências. Ora, isto nos remete a um fenômeno que já vínhamos discutido anteriormente - socialização organizacional - o qual pode ser entendido como a maneira na qual um indivíduo se torna um membro e assim se perpetua dentro de uma organização. Dessa forma, o processo de progressão de carreira visto desde seu início até o final pode ser entendido como uma sequência de socialização.

Neste sentido, torna-se imprescindível para nosso estudo a noção de atores aprendendo a representar diferentes papéis de acordo com as diferentes etapas sociais de suas "vidas organizacionais". A menos que obtenham uma interpretação dramática convincente a cada nova etapa, dotada de um desempenho significativo, falharão, sendo bastante complicado atingirem as fases posteriores. Com isto queremos dizer como os indivíduos se alocam e realocam ao longo dos distintos limites organizacionais, através da criação, sustentação e redefinição da realidade diariamente construída pela interação simbólica com outras pessoas. Porém, não necessariamente deverá haver uma correspondência entre uma situação e a ação adotada. Podemos dizer que cada processo interpretativo consciente ou não medeia todos os encontros pessoais.

Schutz⁷⁰ (1962) num trabalho crítico à sociologia do conhecimento coloca-nos a idéia de um mundo social composto por múltiplas realidades dentre as quais uma em particular é utilizada pelo indivíduo para organizar e justificar suas ações no mundo,

⁶⁹ Van Maanen, Jonh. *Experiencing Organization : Notes on the Meaning of Careers and Socialization*. In: *Organizational Careers : Some New Perspectives* by Van Maanen (Editor), 1977, p. 15

⁷⁰ Id., Ibid., p. 16

sendo dependentes de sua cartografia pessoal (sua localização social e temporal). Ele também nos informa que para cada evento são possíveis múltiplos significados, construídos a partir de experiências passadas, grupos de referência, expectativas futuras... Isto nos sugere que quando a pessoa se defronta com um conjunto de princípios organizacionais, ela deve construir uma definição da situação que seja suportável no seu dia a dia.

Schein⁷¹ sugere que o indivíduo que adentra uma organização, uma determinada parte de sua vida é um vazio a ser preenchido. Neste sentido, a pessoa sente um desejo muito forte de definição quanto às expectativas que os outros apresentam em relação a ela. É preciso familiarizar-se com aquilo que é desejável e costumeiro e aquilo que não é. A construção destas definições são necessárias para a pessoa criar uma perspectiva sobre ela mesma e construir certas compreensões contingenciais necessárias para continuar na organização. Portanto, a questão que fazemos aqui é : o que devem os indivíduos conhecerem a fim de poderem direcionar-se numa organização de uma maneira vista como apropriada e desejável pelos outros membros.

Estando no estágio inicial de uma carreira organizacional, o indivíduo é essencialmente um estranho e sua posição dentro da empresa está, de fato, baseada na premissa de que ele é de fora, alguém que não pertence ainda, mas com a promessa de vir a ser. No entanto, para dotar de sentido sua situação no trabalho, é preciso que seja compreendido por parte do entrante o que é de interesse organizacional, localizando-se ao longo dos eixos metafóricos de tempo e espaço.

As ações humanas não podem ser consideradas como aleatórias. No contexto organizacional, a situação de um membro só será revestida de sentido para ele desde que possa se localizar em termos de tempo e espaço. Somente ao converter o tempo

⁷¹ Id., Ibid., p. 17

cronológico e o espaço físico em coordenadas internamente relevantes, transformadas em um tempo e espaço social que podem proporcionar ao indivíduo uma identidade organizacional capaz de manter seu desempenho no trabalho.

Com a expressão *tempo social*, Van Maanen⁷² explica-nos que as pessoas só tornam seu presente organizacional significativo pela compreensão de seu passado e suas expectativas para o futuro. Somente com a reunião destes dois tempos nos é possível entender o presente.

Para alguém novo na empresa o tempo é problemático. Ele deve descobrir, entre outras coisas, quando pressionar por uma promoção... Na verdade, é preciso descobrir e desenvolver marcadores de tempo os quais façam os dias e semanas administráveis, bem como num período de tempo maior, forneçam noções de como sua carreira caminhará. Somente pela construção destes marcadores que é possível ligarmos o passado ao futuro, conferindo significado ao presente.

Ao adentrarem a organização, os indivíduos iniciam um processo de construção de uma estrutura temporal valendo-se da mesma como sistema de referência. Isto está diretamente vinculado àquilo que Pagès⁷³, como mostrado no capítulo anterior chama de desterritorialização onde “ a história cronológica dos indivíduos não é mais pautada no ritmo cronológico do nascimento, aniversários, falecimentos, mas muito mais no ritmo imposto pela carreira : a admissão, os estágios, as promoções, os aumentos são fatos marcantes para as pessoas” ⁷⁴. Através da construção destes referenciais que é possível aos membros constituírem um conjunto de expectativas ligadas a uma possível carreira organizacional.

Pensando em termos de espaço social, podemos dizer que ao utilizarmos mapas encontramos uma maneira de ordenarmos as informações captadas através de nossos

⁷² Id., Ibid., p. 19

⁷³ Pagès, M. et. al., *O Poder das...*, p. 119

⁷⁴ Id., *ibid.*, p. 119

sentidos. O mesmo processo ocorre quando se inicia uma carreira organizacional. O entrante ainda é cego a muitas coisas que pertencem àquele ambiente. Portanto, é pelo processo de socialização que irá aprender o que ouvir e ver, em particular aprenderá a se posicionar frente aos objetos, eventos, relações e tipos de pessoas que irá encontrar. Para ser capaz de construir aquilo que Van Maanen⁷⁵ chamou de *Mapa Social*, os indivíduos devem descrever o cenário invisível sobre o qual as atividades organizacionais tomam lugar. Um mapa fornece uma representação capaz de correção, padronização e síntese de várias características do meio ambiente. O mapa social possibilita que a pessoa se situe em relação aos outros, no entanto, no processo de construção do mesmo é preciso lidar com algumas dificuldades relacionadas àquilo que é de fundamental compreensão e como se localizar dentro do espaço organizacional.

Acerca de tudo o que foi mencionado sobre Socialização Organizacional podemos notar que é um processo vital e muitas vezes irreversível na busca de uma carreira de sucesso num contexto organizacional. Através da contínua socialização a organização fomenta em seus membros a ilusão do poder. De acordo com Pagès ⁷⁶ “ a obrigação de subir impede qualquer apropriação local e definitiva de poder em nome da possibilidade de apropriação ulterior, num nível superior. A apropriação do poder é constantemente adiada no tempo: negligencia-se aquele poder que temos em mão porque estamos visando outro superior ” ⁷⁷. Podemos dizer que pela socialização organizacional as empresas buscam incessantemente despertar nas pessoas o desejo de fazer carreira pois isto “ impulsiona o indivíduo pela obrigação de vencer e não mais pela obrigação de trabalhar... A ideologia do sucesso permite poupar a imposição e, portanto, as atitudes repressivas, transformando o máximo de energia individual em

⁷⁵ Van Maanen, John. *Experiencing Organization...*, p.22

⁷⁶ Pagès, M. et. al., *O Poder das...*, p. 140

⁷⁷ Pagès, M. et al., *O Poder das...*, p. 140

força de trabalho. A partir deste deslocamento, o ser explorado pela empresa se torna como que um objetivo para o indivíduo. Os sacrifícios que a promoção exige são eliminados pelo valor que ela representa, pela imagem que reveste” ⁷⁸.

Poderíamos dizer que a busca insaciável desta imagem conforma uma gama de indivíduos a trabalharem em organizações que estão estruturadas sobre a chamada condição “ Up or Out ” , onde fica claramente explicitado que, se a pessoa não progredir no ritmo esperado, alcançando as promoções nos tempos previamente determinados, ou se não atingir determinado nível na hierarquia antes de uma certa idade, é melhor que esta pessoa busque emprego em outro lugar, pois seus dias estão fatalmente contados nessa organização. Nelas, as escolhas são limitadas, “ sendo poucos os eufemismos para proteger os perdedores” ⁷⁹.

Dessa forma, uma vez que o processo de Socialização Organizacional possibilita o engajamento dos membros no desejo de fazer carreira, canalizando o máximo de energia individual em força de trabalho, é preciso analisarmos na próxima seção, a influência dos valores culturais, tanto a nível interno da organização, como a nível local (onde ela está inserida), buscando pistas de como eles influenciam na evolução de carreiras.

⁷⁸ Id., Ibid., p. 141

⁷⁹ Martins, M.A.G. *Política de Carreira e Subjetividade...*, p. 25

4. Cultura

4.1. Cultura Organizacional

Ao analisarmos nesta etapa do trabalho o terceiro componente de nossa hipótese básica - práticas culturais, buscamos dar uma visão bastante geral, já que o tema é bastante amplo, do diversos autores que trabalham este assunto.

Tomando como referência o trabalho sobre Conceitos de Cultura e Análise Organizacional de Linda Smirch⁸⁰, ela nos mostra a intersecção entre a teoria sobre cultura e teoria organizacional, evidenciando cinco correntes de como o tema vem sendo tratado, quais sejam : Administração Comparada, Cultura Corporativa, Cognição Organizacional, Simbolismo Organizacional e Organização e Processos Inconscientes.

Segundo a autora, o conceito de cultura mostra-se cada vez mais associado com o estudo das organizações. Com o reconhecimento dos aspectos simbólicos de grupos organizados, a perspectiva cultural no estudo das organizações tem sido uma constante. Muitos trabalhos que tratam a administração como uma atividade simbólica têm sido publicados, enquanto outros vêm chamando a atenção para o poder do simbolismo organizacional, mitos, cerimônias...

O conceito de cultura foi emprestado da antropologia, onde não há consenso sobre seu significado, daí haver uma grande variedade em sua aplicação para o estudo das organizações.

Podemos encontrar muitas diferenças na relação organização-cultura derivadas basicamente das distintas posições que os pesquisadores adotam em relação as

⁸⁰ Smirch, Linda. *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. In: *Administrative Science Quarterly*, nº 28, 1983, p. 339-358

mesmas (organização e cultura). A intersecção da teoria organizacional e da cultura se manifesta em várias áreas de interesse como : administração comparada, cultura corporativa, cognição organizacional, simbolismo organizacional e organização e processos inconscientes.

Cultura e Administração Comparada : Cultura como uma variável independente

O campo da administração comparada está interessado na variação das práticas administrativas e dos empregados em diferentes países. Neste sentido, cultura é considerada como um fator estrutural (quase como um sinônimo do país em estudo), ou uma variável explanatória, ou ainda um amplo sistema de referência, influenciando o desenvolvimento e reforçando as crenças. O material literário neste sentido pode ser segmentado segundo uma postura mais macro, examinando a relação entre cultura e a estrutura organizacional, ou então, segundo uma postura micro investigando as similaridades e diferenças na atitude dos administradores oriundos de diferentes culturas.

Sob este ponto de vista, cultura é tratada como uma variável independente, a qual é importada para a organização através de seus membros. Sua presença é revelada pelos modelos de atitudes e as ações das pessoas no contexto organizacional.

Os trabalhos sob tal ponto de vista enfatizam as diferenças entre culturas, localizam algumas similaridades entre os grupos e delineiam algumas implicações que podem haver para a eficiência organizacional. A utilidade prática de tais trabalhos pode ser vislumbrada pelas empresas multinacionais que interagem com diferentes contextos culturais e também para aqueles que reconhecem a interdependência global.

Uma segunda maneira de analisarmos como cultura e organização são ligadas diz respeito ao reconhecimento de que as organizações são produtoras de cultura. Neste enfoque, organizações são vistas como instrumentos sociais, produtoras de bens e serviços e também produtoras de distintos artefatos culturais como rituais e cerimônias. Embora as organizações façam parte de um contexto cultural maior, a ênfase está nas qualidades sócio-culturais desenvolvidas dentro do ambiente organizacional.

Os trabalhos desenvolvidos com esta postura sobre cultura têm como referência a teoria de sistemas, concebendo a existência da organização como sendo determinada grandemente pela sua relação com o ambiente. Tal ambiente torna-se imperativo para o comportamento que os gerentes vão adotar no contexto organizacional através dos significados simbólicos, que irão influenciar sobremaneira o equilíbrio sistêmico e a eficiência organizacional. Daí o reconhecimento da dimensão simbólica e organizacional.

Segundo este ponto de vista, cultura é comumente definida como algo de aderência que mantém a organização unida. Ela expressa os valores, as crenças, os ideais sociais que os membros organizacionais irão partilhar, manifestado através de artefatos simbólicos como os mitos, rituais, cerimônias, uma linguagem própria...

Algumas das primeiras referências para o conceito de cultura como uma variável interna organizacional é encontrada na literatura de Desenvolvimento Organizacional.

Os praticantes de desenvolvimento organizacional estão, na maior parte das vezes, interessados na melhoria dos mecanismos adaptativos dentro das organizações. Suas intervenções são com frequência dirigidas ao subsistema cultural, permitindo o

questionamento de valores e normas sob os quais as pessoas operam. Estas atividades servem, portanto, para tornar a cultura mais receptiva às mudanças, facilitando o realinhamento de todo o sistema organizacional em uma configuração mais viável e satisfatória.

Cultura concebida como partilhando valores importantes e crenças se presta a muitas funções essenciais. Primeiro, fornece um senso de identidade para os membros organizacionais; segundo, facilita a geração de um comprometimento com algo maior do que somente com os interesses pessoais; terceiro, a cultura melhora a estabilidade do sistema social e finalmente, cultura serve como um guia e modeladora de comportamentos.

Neste sentido, cultura pode ser concebida como um aspecto chave para a estratégia dos administradores, sendo influenciadora no curso das organizações.

Cultura Como Uma Variável : Uma Comparação

Embora os temas de Administração Comparada e Cultura Corporativa sejam distintos, eles são de fato muito compatíveis. Ambos são muito relacionados com o paradigma funcionalista de Burrell e Morgan⁸¹, derivados de suposições básicas sobre a natureza do mundo social, das organizações e da natureza humana.

Estes dois temas assumem que o mundo social se expressa em termos de relações gerais e contingenciais entre seus elementos mais claros e estáveis conhecidos como variáveis. Eles compartilham a concepção de organizações como organismos, existindo dentro de um ambiente que apresenta imperativos para seu comportamento. No caso da Administração Comparada, cultura é parte do ambiente e vista como uma determinante ou força significativa. Quanto à Cultura Corporativa, cultura é vista

⁸¹ Burrell, G., Morgan, G. *Sociological Paradigms...*

como resultado de uma melhoria humana. Nos dois casos, organização e cultura são conhecidas através do estudo do modelos de relações. Os resultados desejáveis de pesquisa dentro destes modelos são o estabelecimento de relações contingenciais que terão aplicabilidade para aqueles que tentam administrar organizações. Em ambos os casos busca-se significados predicativos para o controle organizacional e melhorias nos significados para administração organizacional.

Cultura Como Uma metáfora De Origem Para Conceitualizar Organização

Os dois temas anteriormente citados tratam a questão da cultura e organização consistente com a imagem da organização como um organismo. Existem, no entanto, outras formas de conceber organizações como teatros segundo Goffman⁸² ou prisões psíquicas como Morgan⁸³.

Alguns teóricos, porém, foram além e propuseram que as organizações devem ser entendidas como culturas. Eles deixaram para trás a idéia de que cultura é algo que a organização tem em favor da visão de que cultura é algo que a organização é. Este estudo da cultura como uma metáfora de origem é completamente diferente das analogias entre organizações e máquinas e organizações e organismos. Poderíamos dizer que, cultura como uma metáfora de origem vai além da visão instrumental das organizações derivada da metáfora da máquina e além da visão adaptativa oriunda da metáfora do organismo. Esta nova maneira de encarar a cultura faz com que as organizações sejam compreendidas e analisadas não de forma exclusivamente material ou econômica, mas em termos de seus aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos.

⁸² Goffman, Erving. *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York, Doubleday, 1959

⁸³ Morgan, Gareth. *Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory*. In: *Administrative Science Quarterly*, n° 25, 1980, p. 605-622

O conceito de cultura como desenvolvido na antropologia serve como um roteiro epistemológico, da mesma forma que a metáfora do organismo serve de base para o desenvolvimento da perspectiva da teoria de sistemas nas organizações. Porém, é preciso lembrarmos que dentro da antropologia, cultura é conceituada segundo diferentes enfoques. Quando os teóricos organizacionais desenvolvem uma analogia cultural, eles tendem a elaborar uma visão de cultura advinda da antropologia cognitiva, antropologia simbólica ou muito menos abrangente da antropologia estrutural e teorias psicodinâmicas. De acordo com a antropologia cognitiva, cultura consiste de conhecimentos compartilhados. Já para antropologia simbólica, cultura é um sistema de significados compartilhados. E de acordo com a antropologia estrutural e teorias psicodinâmicas, cultura é a manifestação e expressão da operação inconsciente da mente.

Estas diferentes conceitualizações de cultura, emprestadas da antropologia moderna, fornecem os fundamentos para diferentes modelos de análise organizacional como serão comentados abaixo.

1.) Uma Perspectiva Cognitiva

De acordo com os seguidores da antropologia cognitiva, cultura é um sistema de cognições compartilhadas ou um sistema de conhecimentos e crenças. Uma cultura é vista como "um único sistema para perceber e organizar os fenômenos materiais, coisas, eventos, comportamentos e emoções"⁸⁴. Cultura é gerada pela mente humana por significados de um número finito de papéis ou significados de uma lógica inconsciente. A tarefa do antropólogo que adota esta linha de pesquisa é determinar o

⁸⁴ Goodenough, Ward H. *The Development of Theories of Culture*. In: *People in Culture*, edited by Ino Rossi, New York, 1980, p. 63

que são estes papéis, descobrir como os membros de uma cultura vêem e descrevem o mundo.

A perspectiva cognitiva vem sendo aplicada no estudo das organizações por estudiosos como Argyris e Schon⁸⁵. A ênfase cognitiva em seus trabalhos levá-os a terem uma visão de organização como redes de significados subjetivos ou sistemas compartilhados de referência para os membros organizacionais em graus variados.

Tomemos como exemplo Argyris e Schon⁸⁶. Eles se referem às organizações como empreendimentos cognitivos. A metodologia de diagnóstico é baseada em construção de casos, nos quais os membros organizacionais escrevem cenários que revelam suas teorias em uso, as quais conduzem suas interações. Através das intervenções estratégicas que realizam nas organizações geram mapas que nos mostram crenças, normas, posições assumidas que levam pessoas a ciclos improdutivos de comportamento.

2.) Uma Perspectiva Simbólica

Cultura pode também ser considerada como uma expressão de um processo psicológico inconsciente. Esta visão de cultura forma a fundação da antropologia estrutural de Levi-Strauss. Isto está presente no trabalho dos teóricos organizacionais que desenvolvem metas psicodinâmicas na análise organizacional. Sob este ponto de vista, formas e práticas organizacionais são compreendidas como projeções inconscientes e são analisadas com referência a interação dinâmica entre processos conscientes e inconscientes.

Quanto ao estruturalismo de Levi-Strauss, o mesmo tem tido pouco desenvolvimento na teoria organizacional. Segundo o estruturalismo, a mente

⁸⁵ Argyris, C., Schon, David. *Organizational Learning Reading*. MA, Addison-Wesley, 1978

humana “constrói” limites pelos quais estrutura seus conteúdos psíquico e físico. Desde que não temos consciência deste conjunto de limites ou estruturas, eles podem ser nomeados como “infraestrutura inconsciente”. A cultura interage com o trabalho desta infraestrutura inconsciente e revela a forma do inconsciente. De acordo com esta perspectiva, o propósito do estudo da cultura é revelar as dimensões universais e ocultas da mente humana. A tarefa da análise estrutural é descobrir uma ordem de relações que torne um conjunto limitado de significados em algo inteligível como um todo, envolvendo uma abrangência maior.

Segundo Levi-Stauss, as estruturas resolvem problemas.

Neste ponto de nosso trabalho poderíamos fazer a seguinte pergunta : O que os modelos de organização revelam sobre a mente humana ? Sob esta perspectiva, as análises organizacionais, em sua maioria, são muito limitadas em escopo. As pesquisas organizacionais tendem a lidar somente com um nível superficial, que é na verdade constituído por elementos de modelos conscientes, partilhados pelos participantes e analistas organizacionais. Tomemos como exemplo a estrutura formal da organização que pode ser vista como uma teoria inata - um conjunto de normas ou papéis que os participantes e pesquisadores utilizam para explicar o comportamento em certos contextos. Portanto, através desta estrutura formal, o comportamento é explicado, racionalizado e legitimado. No entanto, esta estrutura formal é um mito.

A análise organizacional baseada na visão estruturalista ou psicodinâmica necessita ir além do nível superficial das aparências e experimentar aquilo que está oculto - os fundamentos dos arranjos sociais.

Os teóricos organizacionais trabalhando com esta perspectiva psicodinâmica e contribuindo para o desenvolvimento de uma teoria de organização transformável

⁸⁶ Argyris, C. et. al., *Organizational...*

compartilham um objetivo para reconstituir as ciências sociais, segundo uma visão mais completa da natureza humana que integra processos inconscientes com processos conscientes, os quais são mais óbvios.

Outro autor que é necessário mencionarmos por ir bastante adiante na proposta de trabalhar a questão da cultura, conceitual e metodologicamente é Schein.

Segundo este autor⁸⁷ cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Schein⁸⁸ nos informa que a cultura de uma organização pode ser apreendida em vários níveis :

- Nível dos Artefatos Visíveis : constituído pelo ambiente construído da organização, sua arquitetura, tecnologia, layout do escritório, a maneira como as pessoas se vestem, padrões de comportamento visíveis ou audíveis, documentos públicos como cartas, material de orientação aos empregados, histórias... Este nível de análise é enganador, uma vez que os dados são fáceis de serem obtidos, mas difíceis de serem interpretados. É possível descrevermos como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, no entanto, freqüentemente, não conseguimos compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo;

⁸⁷ Schein, Edgar. *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review, Winter 1984, p.3

⁸⁸ Id., Ibid., p. 3-4

- Nível dos Valores que Governam o Comportamento das Pessoas : uma vez que esses valores são difíceis de se observar diretamente, para identificá-los é preciso entrevistar os membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização. Porém, ao identificar tais valores, observa-se que eles geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura. Isto é, eles expressam o que as pessoas dizem ser a razão de seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, entretanto, ocultas ou inconscientes;
- Nível dos Pressupostos Inconscientes : são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. À medida que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e os mesmos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são. Uma vez que um pressuposto vai se tornando cada vez mais garantido, vai passando para o nível do inconsciente.

Segundo Schein⁸⁹ não é possível falarmos em cultura, a menos que exista um grupo que a possua. Cultura está situada em grupos, portanto tais grupos devem ser claramente identificados.

Um dado grupo é um conjunto de pessoas que têm permanecido juntas, o suficiente, para partilharem problemas significativos, que tiveram oportunidades para solucionar estes problemas e observar os efeitos de suas soluções e que foram capazes

⁸⁹ Schein, E. *Coming to a New Awareness ...* p.5

de agregar novos membros. Um grupo cultural não pode ser determinado a menos que exista um conjunto definido de pessoas com uma história comum compartilhada.

Quanto à “força” de uma cultura, Schein⁹⁰ nos informa que a mesma pode ser definida em termos de homogeneidade e estabilidade dos membros do grupo. E também, em termos da extensão e intensidade das experiências compartilhadas. Se um grupo tiver uma história longa, variada e intensa e se ainda tiver passado por dificuldades de sobrevivência e tiver obtido sucesso, então terá uma cultura forte e altamente diferenciada.

O autor ainda nos informa que se a organização como um todo vivenciou experiências comuns, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as várias subculturas das unidades. O que se nota, com uma certa frequência, é que os grupos com background ocupacional semelhante tendem a desenvolver culturas próprias no interior das organizações.

Da maneira como Schein definiu cultura organizacional, pode parecer difícil estudá-la. No entanto, é preciso termos em mente que as organizações existem dentro de uma cultura maior, nomeada cultura-mãe e portanto muito do que encontramos nas organizações é derivado de suposições desta cultura “maior”. O que é possível notar é que as organizações tendem a enfatizar ou amplificar diferentes elementos da cultura originária.

O problema em decifrar uma cultura organizacional particular está em reconhecer além de suas suposições superficiais, mas aquelas que estão ocultas. Nós não encontraremos formas estranhas de perceber, pensar e sentir se o investigador é proveniente da mesma cultura mãe. No entanto, não é fácil decifrarmos um paradigma cultural de uma organização, uma vez que as suposições são “taken for granted”. Para

⁹⁰ Id., Ibid., p. 7

Schein⁹¹ existem quatro maneiras que podem ser utilizadas para decifrarmos um paradigma cultural, quais sejam :

- Analisar o Processo e o Conteúdo da Socialização de Novos Membros :
entrevistando agentes de socialização como supervisores ou os pares mais antigos dos novos membros, é possível identificar importantes áreas de cultura. Porém, alguns elementos de cultura não poderão ser descobertos por este método, já que não são revelados aos novos, nem tampouco aos de nível hierárquico inferiores;
- Analisar as Respostas a Incidentes Críticos na História da Organização :
pela construção de uma cuidadosa biografia organizacional através de documentos, entrevistas até mesmo com membros-chave do presente e do passado, é possível identificar períodos de formação da cultura. Para cada crise ou incidente detectado, é necessário identificar o que foi feito e quais foram os resultados. A fim de inferir suposições mais ocultas da organização, deve-se dar uma atenção maior aos assuntos/temas mais abrangentes em torno dos quais ações já foram tomadas.
- Analisar Crenças, Valores e Suposições da Cultura e Carreira dos Criadores: ao entrevistar os líderes de uma organização é possível traçar uma cronologia da história de cada pessoa na mesma - seus objetivos, modelos de ação e os resultados obtidos.
- Explorar e Analisar com os Membros as Anomalias ou Feitos Confusos Observados ou Ocultos em Entrevistas : busca-se desvendar suposições básicas e ajudar a determinar como elas podem relacionar-se com o paradigma cultural.

⁹¹ Schein, E. *Coming to a New Awareness ...* p.13

Podemos dizer que o grande mérito de Schein é propor um instrumental conceitual e metodológico para se trabalhar com cultura organizacional que tenta ir além do nível mais aparente do universo simbólico das organizações, tentando penetrar no domínio dos pressupostos inconscientes.

Hofstede⁹² define cultura como a programação mental e coletiva das pessoas em um ambiente. Cultura não é característica dos indivíduos, ela envolve um número de pessoas que estão condicionadas pela mesma educação e experiência de vida. Cultura sob esta perspectiva, segundo o referido autor, é sempre difícil de ser modificada, e se isto ocorre se processa de forma bastante lenta.

Embora ele nos diga que somos condicionados por diferenças culturais em diferentes níveis - familiar, social, por região geográfica ... pretende tratar o assunto sob a influência daquilo que conceituou como cultura nacional.

Ao buscar trabalhar o conceito de cultura nacional, Hofstede utiliza-se de quatro critérios para tentar distingui-las, quais sejam : Distância de Poder, Aversão às Incertezas, Individualismo-Coletivismo, Feminilidade-Masculinidade. No entanto, é preciso termos em mente que ao caracterizar uma cultura nacional não quer dizer que todos os indivíduos da nação apresentem as mesmas características. Portanto, ao descrevermos culturas nacionais, estamos nos referindo aos elementos comuns dentro de cada nação, e não descrevendo os indivíduos.

- Distância de Poder : refere-se a extensão na qual uma sociedade aceita o fato de que o poder, nas instituições e organizações, está distribuído

⁹² Hofstede, Geer. *Motivation, Leadership and Organization : Do American Theories Apply Abroad ?* In: *The Organization Behavior Reader*, edited by David A. Kolb, Joyce S. Osland, Irwin M. Rubin, p. 376

desigualmente. Isto mostra-se refletido nos valores dos membros com menos poder, bem como naqueles com mais poder. Podemos visualizar as diferenças entre uma Menor Distância de Poder e Maior Distância de Poder, conforme o quadro abaixo :

Figura 1: Dimensão Distância de Poder

<i>Pequena Distância de Poder</i>	<i>Grande Distância de Poder</i>
Desigualdade na sociedade deve ser minimizada	Deve haver uma ordem de desigualdade no mundo, na qual cada um tem uma posição determinada
As pessoas devem ser interdependentes	Poucos devem ser independentes, a grande maioria deve ser dependente
Hierarquia significa desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência	Hierarquia significa desigualdade existencial
Superiores consideram os subordinados "Pessoas como eu"	Superiores consideram os subordinados um tipo de pessoas diferentes
Subordinados consideram os superiores "Pessoas como eu"	Subordinados consideram os superiores um tipo de pessoas diferentes
Superiores são acessíveis	Superiores são inacessíveis
O uso do poder deve ser legitimado e é objeto de julgamento entre algo bom ou não	Poder é um fator básico da sociedade que antecede bom ou ruim. Sua legitimidade é irrelevante
Todos devem ter direitos iguais	Aqueles que detém o poder são considerados privilegiados
Aqueles que estão no poder devem parecer menos poderosos do que realmente são	Aqueles no poder devem parecer tão poderosos quanto seja possível
O sistema é censurado	A discriminação é censurada
A forma de se mudar um sistema social é redistribuir o poder	A forma de se mudar um sistema social é destituir aqueles no poder
Pessoas nos vários níveis de poder sentem-se menos ameaçadas e mais preparadas a confiar nas demais	As pessoas são potencialmente ameaçadas com o poder das outras e podem raramente confiar nelas
Existe uma harmonia latente entre os mais poderosos e os menos poderosos	Existe um conflito latente entre os mais poderosos e os menos poderosos
Cooperação entre aqueles com menos poder é passível de ser baseada na solidariedade	Cooperação entre aqueles com menos poder é difícil de se atingir devido a pouca fé das pessoas nas normas

Figura 1 : Adaptado de Hofstede, G. Motivation, Leadership, and Organization : Do American Theories Apply Abroad ? op.cit. p. 378

- Aversão às Incertezas : indica a extensão na qual uma sociedade se sente ameaçada pelas situações incertas e ambíguas e tenta evitá-las através de carreiras estáveis, estabelecimento de papéis mais formais, não tolerância a idéias e comportamentos mais diferentes e crença nas verdades absolutas e na obtenção do conhecimento. Entretanto, sociedades, na qual a aversão ao risco é forte, são também caracterizadas por um alto nível de ansiedade e agressividade que cria, entre outras coisas, uma necessidade interior muito forte de trabalhar arduamente. Podemos visualizar as diferenças entre as sociedades com Fraca Aversão ao Risco e Forte Aversão ao Risco, conforme o quadro a seguir :

Figura 2 : Dimensão Aversão à Incerteza

<i>Fraca Aversão ao Risco</i>	<i>Forte Aversão ao Risco</i>
A incerteza inerente à vida é mais facilmente aceita e cada dia é tido como ele vem	A incerteza inerente à vida é sentida como uma contínua ameaça que deve ser combatida
Maior descontração e baixo stress são experimentados	Alto stress e ansiedade são experimentados
Tempo é livre	Tempo é dinheiro
Trabalhar arduamente não é uma virtude	Há uma necessidade interna para se trabalhar arduamente
Comportamento agressivo é desaprovado	Comportamento agressivo de cada um é aceito
Menor passionalidade é preferível	Maior passionalidade é preferível
Conflito e competição podem ser controlados num nível de interação benéfica e usados construtivamente	Conflito e competição podem gerar agressividade e devem ser portanto evitados
Maior aceitação de diferenças é requerido	Uma forte necessidade por consenso está envolvida
Desvios não são considerados ameaças, é demonstrado maior tolerância	Desvios quanto a pessoas e idéias são perigosos, é mantida intolerância
A exaltação a pátria é um dos aspectos menos nacionalistas	Nacionalismo é perverso
Sentimentos mais positivos em relação a pessoas normais são percebidos	Pessoas mais jovens são suspeitas
Há maior disponibilidade para assumir riscos na vida	Há um grande interesse em segurança na vida
A ênfase está no relativismo, no empiricismo	Existe uma busca por crenças e valores
Deve haver tão poucas normas quanto possível	Há uma necessidade por normas escritas e regulamentações
Se as normas não podem ser mantidas, devem ser mudadas	Se as normas não podem ser mantidas, somos transgressores e devemos ser perdoados
Crenças são vistas como generalidades e fazem parte do senso comum	Crenças são atribuídas a "experts", fazendo parte de seu conhecimento
As autoridades existem para servir aos cidadãos	Cidadãos comuns são incompetentes se comparados às autoridades

Figura 2 : Adaptado de Hofstede, G. Motivation, Leadership, and Organization : Do American Theories Apply Abroad ? op.cit. p. 379

- Individualismo/ Coletivismo : Individualismo implica em uma estrutura social essencialmente unitária na qual se pressupõe que as pessoas tomem conta delas mesmas e de sua família imediata apenas, enquanto o coletivismo é baseado por uma firme estrutura social onde as pessoas são distinguidas por pertencerem ou não ao grupo. Elas esperam ser cuidadas dentro dos diferentes grupos e em troca elas devotam sua lealdade aos mesmos. O quadro a seguir indica as distinções entre Individualismo e Coletivismo :

Figura 3 : Dimensão Individualismo

<i>Coletivismo</i>	<i>Individualismo</i>
Em sociedade, pessoas nascem dentro de extensas famílias ou clãs, que protegem-nas em troca de lealdade	Em sociedade, supõe-se que as pessoas devam tomar conta de si mesmo e da sua família imediata
"Nós" consciência prevalece	"Eu" consciência prevalece
Identidade é baseada no sistema social	Identidade é baseada no indivíduo
Há dependência emocional do indivíduo quanto às organizações e instituições	Há independência emocional do indivíduo quanto às organizações e instituições
O envolvimento com a organização é moral	O envolvimento com a organização é calculista
A ênfase está em pertencer a organização; ser um membro é o ideal	A ênfase está na iniciativa individual e obtenção dos objetivos; liderança é o ideal
A vida particular é invadida pelas organizações e clãs aos quais se pertence; opiniões são pré-determinadas	Todos tem direito a vida e opinião privada
Sabedoria, ordem, respeito e segurança são fornecidos pela organização ou clã	Autonomia, variedade, prazer, segurança financeira individual são mantidos pelo sistema
Amizades são predeterminadas por relações sociais estáveis, mas há necessidade por prestígio dentro destas relações	A necessidade é por amizades específicas
Crenças tomam lugar em decisões em grupo	Crenças tomam lugar em decisões individuais
Valores básicos diferem entre os grupos (particularismo)	Valores básicos se aplicam a todos (universalismo)

Figura 3 : Adaptado de Hofstede, G. Motivation, Leadership, and Organization : Do American Theories Apply Abroad ? op.cit. p. 380

- Masculinidade : medidas em termos desta dimensão expressam a extensão na qual os valores dominantes na sociedade são "masculinos", quais sejam : agressividade, aquisição de dinheiro e bens e o não cuidado com os outros, com a qualidade de vida. Estes valores são classificados como masculinos porque no interior de quase todas as sociedades, homens recebem alta

pontuação em termos dos valores positivos (como agressividade, por exemplo). No entanto, a sociedade como um todo deve encaminhar-se em direção a seu polo feminino. Curiosamente, quanto mais uma sociedade situa-se próxima aos valores femininos, maior é o “gap” entre os valores masculinos e femininos. Quanto aos contrastes da dimensão Masculino/Feminino, podemos visualizá-los através do quadro a seguir :

Figura 4: Dimensão Masculinidade

<i>Feminino</i>	<i>Masculino</i>
Homens não precisam ser agressivos, mas podem interagir com papéis mais educados	Homens devem ser agressivos. Mulheres devem ser educadas
Papéis sexuais na sociedade são mais fluídos	Papéis sexuais na sociedade são claramente diferenciados
Deve haver uma igualdade entre os sexos	Homens devem dominar na sociedade
Qualidade de vida é importante	Desempenho é o que conta
Você trabalha para viver	Você vive para trabalhar
Pessoas e o ambiente são importantes	Dinheiro e coisas são importantes
Interdependência é o ideal	Independência é o ideal
Serviço impulsiona a motivação	Ambição fornece a motivação
Simpatiza-se com o infortúnio	Admira-se a obtenção de sucesso
Pequeno e lento são apreciados	Grande e rápido são apreciados
Unissex e andrógeno são ideais	Ostentar a masculinidade é apreciado

Figura 3 : Adaptado de Hofstede, G. Motivation, Leadership, and Organization : Do American Theories Apply Abroad ? op.cit. p. 380

Após apresentarmos os quatro pontos básicos de que Hofstede se utiliza para conceituar uma Cultura Nacional, novamente nos utilizamos de mais um trabalho

deste autor⁹³ no qual através de um levantamento de dados em quarenta países onde uma companhia multinacional tem subsidiárias, ele situa as nações em três gráficos - Distância de Poder X Aversão à Incerteza ; Masculinidade X Aversão à Incerteza e Distância de Poder X Individualismo.

O Brasil bem como os Estados Unidos estão entre os países em estudo e pelo trabalho pudemos verificar quanto às dimensões estudadas que no caso do Brasil encontramos :

- Brasil registra considerável Distância de Poder (acima da média apurada entre os quarenta países em estudo) ;
- Brasil registra alta Aversão à Incerteza ;
- Brasil apresenta uma tendência maior ao Coletivismo ;
- Brasil localiza-se quase na média quanto à dimensão Masculino/Feminino, mas apresentando pequena predominância dos aspectos femininos.

Já quanto aos Estados Unidos :

- Estados Unidos apresentam menor Distância de Poder, situando-se abaixo da média registrada entre os quarenta países ;
- Estados Unidos registram fraca Aversão à Incerteza (abaixo da média apurada entre os quarenta países em estudo) ;
- Estados Unidos juntamente com Austrália e Grã-Bretanha são os países mais individualistas do estudo;
- Estados Unidos localizam-se acima da média quanto aos valores Masculino/Feminino, apresentando predominância dos aspectos masculinos.

⁹³ Hofstede, Geer. *Motivation, Leadership and Organization...*p. 381

Apesar do trabalho de Hofstede referir-se ao estudo de uma empresa multinacional específica, é certo que o mesmo nos fornece pistas valiosas do comportamento de distintas culturas nacionais em relação às dimensões em estudo. Isto se mostra de grande utilidade para nossa análise posterior de uma companhia de origem norte-americana em contexto brasileiro, pois determinados valores que são trazidos com a organização quando de sua instalação no novo país, precisam ser trabalhados de diferentes maneiras pelos dirigentes locais de acordo com as situações específicas. Com isso queremos dizer que as diferenças culturais entre as subsidiárias e a empresa-mãe devem ser conhecidas uma vez que políticas idênticas podem ter diferentes efeitos em países distintos. Não estamos aqui falando somente de valores distintos, mas também de diferenças nas políticas governamentais, legislação, mercado... Estas diferenças tangíveis bem como intangíveis podem ter conseqüências sobre o desempenho, qualidade, custos, turnover dos empregados e absenteísmo.

Portanto, podemos dizer que o grande dilema de empresas que operam em diversos países é adaptar-se ou não a cultura local ou tentar modificá-la. Existem exemplos no mundo dos negócios de companhias que obtiveram sucesso alterando hábitos locais. Nos países de terceiro mundo, como nós aqui no Brasil, apresentamos uma grande disposição em transferir tecnologia de países desenvolvidos os quais muitas vezes pressupõe determinados valores que vão contra as tradições locais tais como uma certa discriminação dos subordinados quanto aos superiores (menor distância de poder) ou uma posição mais individualista. De qualquer forma, a cultura local deve ser mudada o que envolve uma tarefa bastante difícil pressupondo-se toda uma formulação estratégica.

4.2. Padrões Culturais Brasileiros

Quando falamos em padrões culturais brasileiros buscamos desvendar aquilo que poderia ser chamado de uma *cultura organizacional brasileira*, utilizando-nos de um conceito de cultura organizacional segundo Maria Tereza Fleury a qual nos informa que “ Cultura Organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significados, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”⁹⁴.

No entanto, parece-nos ser muito difícil, senão quase impossível falarmos de uma cultura organizacional brasileira sem definirmos primeiramente o que entendemos por ser brasileiro, ou como Roberto DaMatta que buscou saber por que somos brasileiros,

“... porque falo português e não inglês; porque, ouvindo música popular, sei distinguir imediatamente um frevo de um samba; porque futebol para mim é um jogo que se pratica com os pés e não com as mãos; porque vou à praia para ver e conversar com os amigos, ver as mulheres e tomar sol, jamais praticar um esporte; porque sei que no carnaval trago à tona minhas fantasias sociais e sexuais; porque sei que não existe jamais um ‘não’ diante de situações formais e que todas admitem um ‘jeitinho’ pela relação pessoal e pela amizade; porque entendo que ficar malandramente ‘em cima do muro’ é algo honesto, necessário e prático no caso do meu sistema; porque acredito em santos católicos e também nos orixás africanos; porque sei que existe destino e, no

⁹⁴ Fleury, Maria Tereza Leme & Fischer, Rosa Maria (coords.). *Cultura e Poder nas Organizações*, São Paulo, Atlas, 1989, p. 22

entanto, tenho fé no estudo, na instrução e no futuro do Brasil; porque sou leal a meus amigos e nada posso negar a minha família; porque finalmente, sei que tenho relações pessoais que não me deixam caminhar sozinho neste mundo, como fazem meus amigos americanos, que sempre se vêem e existem como indivíduos !”⁹⁵

Algumas características muito marcantes distinguem os brasileiros e em muitos aspectos encontramos relação com as características apontadas por Hofstede anteriormente. Ao analisarmos, a seguir, tais particularidades podemos posteriormente traçar de modo bastante generalista aquilo que nomeamos *Cultura Organizacional Brasileira*.

Ao estudarmos a sociedade brasileira, percebemos de forma bastante clara a mistura de raças que aqui se produziu, sem no entanto, deixar de esconder a sociedade hierarquizada que desde a época do colonizador fez impor sua supremacia às outras etnias presentes na sociedade brasileira. Porém, o descompasso entre o mito perverso da democracia racial, onde as pessoas seriam em tese iguais, e a prática social é desconcertante. O que podemos notar, segundo Brisola é que “nossa igualdade legal esconde ou tenta esconder nossa profunda desigualdade social e moral”⁹⁶. Portanto, apesar de sermos todos iguais, cada um deve saber bem qual é o seu lugar e não deve se atrever a sair dele, porque vivemos uma situação de “*tolerância Racial*”⁹⁷.

Outra característica bastante marcante da sociedade brasileira é o liame quase imperceptível entre os domínios do público e do privado. Desde muito tempo, a elite dos proprietários se apoderaram do Estado, privatizando-o.

Quando Hofstede⁹⁸, em sua análise, coloca-nos que o Brasil é uma país com alta aversão à incerteza isto parece que está muito de acordo com outro traço marcante da

⁹⁵ DaMatta, Roberto Augusto. *O que faz o brasil, Brasil ?*, p. 16-17

⁹⁶ Brisola, Alberto Borges. *Organizações e Cultura Brasileira*, São Paulo: EAESP/FGV, 1993, p. 25

⁹⁷ Id., p.25

⁹⁸ Hofstede, Geer. *Motivation, Leadership and Organization...*p.382

estrutura cultural brasileira, qual seja, a sua tendência a evitar conflitos, buscando sempre a conciliação.

Nas situações de conflito de interesses, o brasileiro prefere mais perder um pouco daquilo que desejaria ao invés de perder tudo. Ao fazê-lo reduz a incerteza que sempre acompanha a opção indesejada. Poderíamos dizer que o brasileiro tem um fundo emotivo espontâneo que se sobressai em relação a outros povos. Em situações que tem que romper relações de amizade, familiares e até mesmo comerciais, a quebra do laço de afeto pode ser algo insuportável, pois a emoção para o brasileiro é a característica mais visível na sua personalidade, ainda que existam exceções. Por isto apresenta um sentimento de desconforto nas relações impessoais.

Nesta busca constante de conciliação, o brasileiro deixa transparecer sua tendência a reduzir suas relações humanas ao nível pessoal e afetivo.

Segundo Brisola "O 'homem cordial' manifesta a tendência brasileira para comportamentos de aparência afetiva, manifestações externas que não necessariamente são sinceras ou profundas, mas que tentam transparecer serem íntimas. É ser cordial pela intenção de se aproximar de outra pessoa e tentar parecer ser algo espontâneo. É promover o lado informal dos relacionamentos. É ser generoso, afável e participar das estruturas sociais hierarquizadas, tentando suprimir as distâncias impostas por tal hierarquia, pelo meio de buscar identidades que ultrapassam as formas hierárquicas"⁹⁹.

Porém, precisamos ressaltar que este conceito de "Homem Cordial" é considerado válido numa relação entre iguais, desde que não ameace uma ruptura de domínio, revelando que há uma atitude de condescendência em relação aos subordinados.

⁹⁹ Brisola, Alberto Borges. *Organizações e Cultura Brasileira...*, p. 34

Outro traço marcante dos brasileiros é o “jeitinho” utilizado para obter uma igualdade simpática, humanizando relações pessoais estabelecidas em normas impessoais. O “jeitinho” é uma forma diminutiva, reveladora de intimidade e simpatia, sendo considerado legítimo para resolver situações aparentemente insolúveis, trazendo à tona o lado mais flexível, criativo e engenhoso do brasileiro. Por outro lado, representa novamente uma busca de conciliação. No entanto, este tema suscita uma outra faceta da cultura brasileira, pois de acordo com Roberto DaMatta¹⁰⁰, aqui no Brasil nós não temos apenas o “Pode” ou o “Não Pode”, mas também o “Jeito”.

De tudo o que dissemos até agora nos é possível delinear alguns traços bastante marcantes da cultura organizacional brasileira quanto a alguns aspectos muito visíveis em nosso cotidiano empresarial, se bem que na maioria das vezes, as pessoas não o admitem.

Um destes aspectos é o processo de mobilidade vertical nas organizações. Se por um lado pode ser meritocrático, onde o processo ideal privilegia funcionários que atuem racionalmente, “desumanizando” as organizações, no Brasil, isto parece ser algo bastante improvável, pois é muito difícil para os brasileiros de forma geral, separar os aspectos afetivos das posturas profissionais.

Como vimos anteriormente, em sendo o homem brasileiro cordial, amistoso, cortês, afável, na competição por postos organizacionais, as situações conflituosas, que impliquem em rupturas e inimizades tendem a ser evitadas, levando um número razoável de pessoas a investirem nas relações informais as quais demandam menor esforço para que o indivíduo atinja posições de destaque.

Mesmo com a existência das regras impessoais e da ideologia liberal-burguesa, a origem étnica, familiar e patrimonial continuam a posicionar o indivíduo na sociedade. “Os brasileiros acham importante haver lei, ordem e igualdade de

¹⁰⁰ DaMatta, Roberto Augusto. *O que faz o brasil, Brasil?*, p.100

oportunidades, porém nos momentos que se faz necessário, recorrem ou ao 'Você sabe com quem está falando?' Ou ao 'Jeitinho' para recordar que, dada a sua posição e/ou ligação com alguém muito importante, não devem se submeter às regras e por isso, merecem solidariedade e um tratamento diferencial"¹⁰¹.

Podemos apreender, portanto, que a mobilidade vertical no Brasil (progressão de carreira em nossa hipótese básica) ocorre através de normas, comparações de desempenho e produtividade passadas, competência... porém outros critérios de ordem social e racial, de ordem moral e pessoal interferem significativamente - "A empatia, a emoção, as amizades, a postura, faz com que os chefes julguem as pessoas do seu grupo de relacionamento mais 'capazes'"¹⁰².

¹⁰¹ Brisola, Alberto Borges. *Organizações e Cultura Brasileira...*, p.71-72

¹⁰² Brisola, Alberto Borges. *Organizações e Cultura Brasileira...*, p. 72

5. Estudo de Caso

5.1 Um Estudo Sobre Carreiras Bem Sucedidas Em Um Grupo Norte-Americano

Nossa hipótese inicial está baseada na premissa de que a progressão de carreira em organizações em estágios avançados de sua gestão de recursos humanos, apesar de todo discurso meritocrático realizado para sustentá-la, está também subordinada a valores culturais distintos, de acordo com os contextos culturais específicos em que estas mesmas organizações estão inseridas.

Utilizando-nos novamente do trabalho de Hofstede, “a nacionalidade é um atributo involuntário; nascemos numa família, num país e desde esse momento estamos sujeitos à programação dessa cultura. Ela nos lega a maior parte de nossos valores básicos”¹⁰³. Portanto, é preciso termos em mente a aceitação de que as organizações sofrem influências provenientes de sua origem e localização.

Focaremos nosso estudo em carreiras de “sucesso” em uma empresa de origem norte-americana, onde as políticas de carreira, embora sigam um padrão mundial, apresentam conforme já dissemos anteriormente, particularidades em função do contexto cultural brasileiro. Nosso estudo foi propositadamente desenvolvido em uma empresa de origem norte-americana, mas em contexto brasileiro, pois pretendemos a partir da pesquisa, verificar como características da cultura nacional exercem influência na cultura da empresa, refletindo-se por sua vez nos indivíduos.

A empresa na qual nossa pesquisa foi desenvolvida é uma organização de consultoria internacional, presente em 45 países, com cerca de 25 anos de existência a

¹⁰³ Martins, M.A.G. *Política de Carreira e Subjetividade...*, p.72

nível Brasil, formada a partir de uma empresa maior que abrangia atividades de auditoria, atuante no setor industrial e de serviços. Desde o início da década de 90 está passando por um profundo processo de mudanças no que diz respeito ao entendimento de seu negócio, concomitante com a separação de fato da empresa de auditoria, e a sua conseqüente reorganização. Neste sentido, tem como principais grupos de negócios, ou competências que é a nomenclatura adotada internamente - Process, Strategic Services, Business Process Management, Change Management e Technology.

Apresenta uma estrutura de carreira para o pessoal da prática, como costumam chamar, que abrange cinco grupos hierárquicos maiores dentro dos quais existem subdivisões onde as pessoas são classificadas. O primeiro nível hierárquico, ou seja, o início de uma carreira *Step by Step*, dá-se com o cargo de *Analista* que compreende três subdivisões, seguido pelo cargo de *Consultor* que compreende três subdivisões e o nível de gerência que compreende seis subdivisões. Após o nível de gerência temos o nível de Associate Partner seguido pelo nível de Partner, onde a classificação ocorre em função do tempo da pessoa no cargo.

Quanto à missão da empresa, temos que a mesma compreende ajudar aos clientes a obterem mais sucesso em seus processos de mudança. Para isto envolve um número de funcionários a nível Brasil superior a 800, sendo que estão distribuídos em dois escritórios no Rio de Janeiro e São Paulo. Ainda quanto à estrutura hierárquica do pessoal da prática, tomando-se em conjunto o pessoal do Rio e São Paulo, o número de Partners é 11, o número de Associate Partners é aproximadamente 13 e o número de gerentes é aproximadamente 63.

A organização apresenta razoáveis níveis de turnover até a categoria dos gerentes, decrescendo ao nível de Associate Partners, sendo quase inexistente ao nível de Partners. É predominante a cultura de formação interna de seu quadro de pessoal,

constituindo-se numa prática recente a contratação externa de pessoas para posições-chave (entenda-se aí Associate Partners e até mesmo Partners, já que a nível de gerência parece ser um pouco mais comum), sendo que tal prática começou a ser utilizada, uma vez que nas próprias palavras do presidente “ ... nós aprendemos que este processo de construção de skills, que a gente chama de construção de conhecimentos, ele em certas áreas é muito demorado, então você precisa trazer gente já formada para misturar com o pessoal que cresce dentro da casa”.

São características do grupo, levantadas no decorrer da pesquisa :

- atuação baseada em altos índices de rentabilidade;
- hábito de atuar em mercados bastante competitivos;
- muito orientada para o cliente;
- organização hierarquizada;
- organização altamente padronizada, principalmente no tocante ao seu pessoal da prática;
- corpo gerencial preparado para promoções no curto prazo;
- cooperação entre as diferentes unidades de negócio;
- cultura paternalista metodologicamente disfarçada por uma série de regras e formalidades “importadas” da matriz.

5.2. Metodologia

Este estudo de caso não tem a pretensão de ser uma pesquisa científica dentro do modelo imposto pela cientificidade positivista, estando mais de acordo com uma ilustração em forma de ensaio de uma leitura das organizações através do lado não-dito, não-formalizado, das lacunas, onde se desenvolve a função do imaginário, que no decorrer do cotidiano, muitas vezes não nos apercebemos de sua influência decisiva para o desenrolar de nossas vidas.

Tema Do Estudo

Carreiras de Sucesso

Procuramos orientar nossa análise para o aspecto do sucesso na carreira. Além de explorar o que significa trilhar um caminho de sucesso, buscamos ainda entender como esta inserção bem-sucedida dentro do sistema de mobilidade em uma organização proveniente de um contexto cultural distinto, é o resultado, também, de práticas culturais brasileiras como associação e lealdade, entre outras. Ao analisar a progressão de carreira, estamos verificando, em que medida atingir determinada posição considerada *top* dentro da estrutura hierárquica vai além da competência técnica e socialização organizacional, mas também se relaciona e é influenciada pelo contexto cultural específico em que esta mesma empresa está inserida, apesar de sua origem ser distinta. Com isto buscamos desvendar até que grau a escalada hierárquica de uma carreira profissional vitoriosa se pauta somente pela *competência*, ou como poderíamos dizer meritocracia, ou envolve aspectos outros que merecem atenção em nossa análise.

Universo Pesquisado

Foram selecionados oito executivos que se caracterizavam por apresentar trajetórias de sucesso. Quando nos referimos a sucesso, por entendermos que estamos trabalhando com progressão de carreira, nos referimos àquelas pessoas que podem ser consideradas *tops* na escala hierárquica da empresa, com todos os sinais externos de sucesso cabíveis nesta posição.

Dentro do grupo de executivos selecionados, deparamo-nos com muitas semelhanças quanto às trajetórias individuais, o que foi muito importante para a obtenção de uma visão de como se dá o processo de progressão de carreira na organização. Esta grande homogeneidade entre os entrevistados possibilitou-nos enxergar a uniformidade de suas trajetórias, fato que nos ajuda a compreender melhor a organização e seus mecanismos intrínsecos.

O universo pesquisado constitui-se somente de homens, uma vez que em posições de maior centralidade de poder, pelo menos a nível Brasil, não encontramos nenhuma mulher. Alguns dos entrevistados representam, de certa forma, a história da empresa, pois tiveram a sua formação profissional coincidindo com a formação da mesma. Outros, apesar de possuírem toda a sua formação profissional desenvolvida na empresa, são mais recentes, enquanto que um dos entrevistados, apesar de estar a um tempo considerável na organização, oito anos, foi levado para lá, para suportar o processo de mudança e de certa forma, agregar skills desenvolvidos no mercado, que de outra forma, demorariam muito tempo para serem obtidos na empresa, funcionando nas palavras do presidente "... como o crítico da Organização".

Coleta De Dados

Os levantamentos se deram em forma de entrevistas semi-estruturadas, com duração de quarenta e cinco minutos a uma hora, ressaltando-se que buscamos deixar o discurso o mais livre possível para a expressão dos entrevistados sobre suas próprias trajetórias dentro e fora da empresa conforme o caso. As questões balizadoras das entrevistas eram feitas de forma aberta, portanto as diferentes interpretações para as mesmas perguntas já fornecem interessante material para nossa análise.

Uma vez que as entrevistas foram gravadas, ao transcrevermo-nas obtivemos cerca de oitenta páginas, as quais serviram de base para a realização da análise do discurso dos entrevistados.

Procuramos identificar no discurso dos executivos qual o posicionamento dos mesmos quanto às características que as pessoas devem possuir para estabelecerem uma carreira de sucesso e como a organização realiza a avaliação destas pessoas ao longo de uma trajetória profissional, focando todas as nossas questões dentro do contexto cultural brasileiro, tentando descobrir até que ponto as especificidades do ambiente no qual a organização está inserida influenciam na progressão de carreira.

O roteiro básico estruturou-se sobre os seguintes tópicos :

- Cidade de origem;
- Estado de origem;
- País de origem;

- Qual a ascendência;
- Religião;
- Idade;
- Formação acadêmica;
- Ocupação dos pais;
- Estado civil (se casado, primeiro ou segundo casamento; número de filhos; grau de instrução da esposa; ocupação da esposa);
- Como analisa a máxima dita às pessoas quando de seu ingresso na organização “Há espaço para crescimento de todos”;
- Como avalia as relações informais; elas são muito fortes;
- Acredita que as relações informais sejam importantes na carreira;
- O que entende por sucesso;
- Se considera uma pessoa de sucesso;
- Conseguiu obter tudo o que queria em relação à sua carreira;
- A organização é do estilo “Up or Out”;
- Qual o fator mais determinante para o fracasso de uma carreira na organização;
- Qual o fator mais determinante para o sucesso;
- Existem diferenças entre o escritório do Rio e São Paulo;
- Existem diferenças entre o escritório Brasil e os Estados Unidos.

Como resultado da análise das entrevistas realizadas, apresentaremos trechos selecionados, os quais nos parecem indicar pistas valiosas de como as pessoas entendem o processo de progressão de carreira dentro da organização, incluindo passagens que extrapolam o período relativo à permanência na mesma, uma vez que também estamos levando em consideração aspectos da história pessoal dos

entrevistados que nos auxiliam a compreender a atual relação com a empresa no presente e como se formaram ao longo de sua trajetória suas expectativas. Após a apresentação das entrevistas em separado, buscaremos traçar como conclusão uma caracterização do processo de progressão de carreira na organização revelada pela unidade e pelas diferenças encontradas nas trajetórias percorridas por nossos entrevistados.

5.3. Conhecendo A Organização

A fim de darmos continuidade ao trabalho, precisamos mencionar que as políticas estruturadas para o gerenciamento de carreiras tornam ainda mais forte a crença generalizada de que há espaço para o crescimento e desenvolvimento dentro da organização e de que a organização está efetivamente preocupada com o desenvolvimento das pessoas, pois delas dependem para alcançar o seu sucesso.

Para resguardarmos nossos entrevistados e a empresa em questão, adotaremos siglas ao nos referirmos aos indivíduos, as quais, evidentemente, não apresentam correspondência alguma com seus verdadeiros nomes, e quando nos referirmos à organização adotaremos a seguinte grafia : Organização, em vez de seu nome real.

Entrevista № 1

TPG é originário da cidade do Rio de Janeiro. Apesar de ser brasileiro, seu pai veio para o Brasil com treze anos durante a Segunda Guerra Mundial, proveniente da Áustria, enquanto a família de sua mãe veio da Polônia para cá, após a Primeira Guerra Mundial. Ambos se instalaram na cidade do Rio de Janeiro. Seu pai trabalhava no comércio e depois assumiu uma posição de executivo na Gradiente, trabalhando durante muitos anos como diretor em Manaus, onde se aposentou, passando a exercer um cargo executivo no centro das indústrias. Sua mãe também costumava trabalhar com comércio enquanto viviam no Rio de Janeiro.

TPG é de uma família de origem judaica, sendo formado em Engenharia pela PUC do Rio de Janeiro. Atualmente está no seu segundo casamento, tendo dois filhos de seu primeiro casamento, uma menina com 14 anos e um menino com 12 anos que vivem no Rio. Sua primeira esposa é nutricionista de formação, enquanto que a segunda sempre trabalhou em atividades relacionadas à moda, não exercendo nenhuma atividade atualmente pois nas palavras de TPG :

“A TPGA trabalhava com negócio de moda, ela tinha uma confecção. Depois ela viu que não estava valendo a pena e aí ela começou a trabalhar também aqui (São Paulo) em alguma coisa ligada ao comércio, mas aí como a gente viaja bastante, a gente optou por flexibilidade para ela poder acompanhar o meu ritmo profissional. Então ela não faz nada, ela dá suporte.”

A história de vida profissional de TPG desenvolveu-se toda ela na Organização onde ele ingressou fazem vinte anos logo após a sua formatura. Quando

questionado sobre a crença de que há espaço de crescimento para todos na Organização, uma vez que ele próprio vivenciou esta máxima, ele assim nos coloca:

“ Olha, isto é verdade, agora como tudo na vida é uma verdade que tem relatividades. Eu saí da PUC e entrei aqui. Você tem provas aqui que todos os sócios entraram muito cedo na sua carreira, então é uma verdade. Ela é relativa porque tem um fator de dependência que é a velocidade de crescimento da empresa. Quando entrei na Organização e naquele tempo era Xorganização só, nós éramos 20 pessoas no Brasil, somado Rio e São Paulo. Hoje nós somos quase em 1000. Se você não crescesse nesta velocidade, nesta taxa de crescimento, não sei se teria a oportunidade tão ampla como eu tive. Então você tem a estrutura montada de carreira, ela permite a você com o desempenho, com a performance e junto com o crescimento... Você tem a oportunidade, não há dúvida, agora você tem que ter a combinação das duas coisas - não basta você ter o crescimento e não basta você ter só o desempenho, você tem que ter a performance e você tem que estar num lugar onde a empresa esteja crescendo, precisando de gente a nível de Associate Partner e a nível de sócio, é o que a gente chama de necessidade das pessoas nestas posições. ”

Uma vez que TPG colocou-nos que a maioria dos sócios da empresa iniciaram suas carreiras profissionais na Organização, mesmo que no decorrer dos acontecimentos tenham voltado para o mercado durante um certo período, perguntamos se atualmente ele considera muito difícil que alguém chegue numa posição de topo de hierarquia que não tenha começado desde os níveis inferiores na Organização . Aparentemente ele foi bastante racional ao tratar desta questão, no

entanto, na prática, quando olhamos para os sócios, vemos que dificilmente, ou melhor, aqui no Brasil, não há aqueles que foram contratados para esta posição. Ainda a nível de Associate Partner podemos encontrar alguns casos isolados, mas ainda não é o comum. Quanto a resposta de TPG temos:

“Antigamente era assim, depois nós aprendemos que este processo de construção de skills que a gente chama, construção de conhecimentos, ele em certas áreas é muito demorado, então você precisa trazer gente já formada para misturar com o pessoal que cresce dentro da casa”.

Ainda comentando a estrutura de carreira dentro da Organização, era conhecido a sua política de ser Up or Out. Ou seja, ou a carreira seguia um padrão previamente definido galgando-se posições em períodos pré-estabelecidos de tempo, ou a pessoa via-se na situação de se desligar da Organização. Com isto, e se pensarmos que segundo TPG a evolução de uma carreira está ligada ao desempenho e ao mercado, se a pessoa fosse competente, mas o crescimento do mercado não justificasse a promoção daquele funcionário, o mesmo teria que redirecionar sua carreira. Com isto muitas pessoas de valor foram perdidas para o mercado, e se formos pensar, um certo clima de terror se instalava porque se ao término de um período a promoção correspondente não chegasse a pessoa podia sentir que a falha era algo pessoal quando na verdade tratava-se da empresa conseguir ou não absorver o indivíduo.

Quanto a este aspecto da Organização de ser Up or Out, TPG assim nos colocou :

“ Que a gente transformou em *Grow or Go*, de tal maneira que você tenha posições onde você pode continuar crescendo mesmo sendo um diretor.

Porque antigamente este Up or Out fazia com que você, ou você podia chegar a sócio numa janela de tempo, mínimo de tantos anos e máximo de tantos anos. Se você não chegou entre o mínimo e o máximo, você tinha que sair, mesmo que a razão de sua saída não fosse a sua capacidade, fosse algum problema de tamanho e de crescimento, e a evolução que a Organização teve foi no sentido de transformar no conceito de *Grow or Go*. Porque você pode ter uma posição de ser um Associate Partner de carreira e nunca chegar a sócio, e nem por isso ganhar menos do que o mercado e nem por isso ficar desmotivado, desde que você esteja contribuindo para a empresa e a empresa esteja reconhecendo seu desempenho, te pagando um salário competitivo com o mercado sem obrigatoriamente você se tornar acionista da empresa”.

No entanto, quando as pessoas adentram a Organização, principalmente no início de carreira, não parecem possuir a compreensão clara deste novo entendimento da progressão de carreira, e mesmo nos níveis gerenciais isto causa impacto pois a crença ainda é de que há espaço de crescimento para todos, e os inúmeros sacrifícios, principalmente a nível pessoal, que são realizados para se atingirem posições de maior centralidade de poder agem como reforçadores desta tese. Na maioria das vezes, os indivíduos aspiram ser sócios, e não ter uma carreira em Y como TPG comentou :

“...é uma carreira em Y, você pode de Associate Partner ir a sócio da empresa e portanto se tornar um acionista, mas como se tornar um acionista é uma coisa mais pesada do ponto de vista da importância e até de peso dentro da estrutura econômica da empresa, você pode ser um

Associate Partner de carreira muito bem remunerado, melhor remunerado do que você poderia talvez ser no mercado como um diretor, um executivo e isso ser bom para ambas as partes, sem que você obrigatoriamente tenha aquela pressão de se tornar acionista da empresa”.

Comentando ainda a questão deste novo enfoque da carreira e reforçando que a Organização tornou-se mais “justa”, ou como poderíamos dizer, mais eficiente na manipulação de seus recursos humanos, buscando uma imagem mais positiva no mercado TPG assim nos coloca :

“... você fala ou eu consigo a sociedade ou eu não tenho alternativa, é uma coisa pesada. Acho que nós montamos com esta fórmula uma alternativa, existe uma alternativa quando você por alguma razão qualquer, seja do perfil da pessoa, ou seja da necessidade do momento, você tem razões para não aumentar a quantidade de sócios, mas você não precisa por causa disto perder profissionais que você investiu e eles investiram às vezes dez, doze anos e tem competência”.

Esta passagem reforça aquilo que Bergamini diz “... a empresa é (...), por bem ou mal, dentro de um processo de complexidade crescente, onde é permanente a solicitação de sua adaptação ao atendimento das expectativas daqueles que nela trabalham... (...) quanto mais se demorar para perceber essa verdade, mais as forças de pressão aumentarão e ela se debilitará em sua missão de controle.”¹⁰⁴ Parece-nos, inclusive, que a Organização até se retardou nesta descoberta, enfrentando

¹⁰⁴ Bergamini, Cecília W. *Psicologia Aplicada a Administração de Empresas*, 3º ed., São Paulo, Atlas, 1982, p.129

agora problemas maiores que envolvem uma mudança mais delicada em uma prática que por vezes se confunde com uma crença de seus seguidores.

Quando questionado sobre o sucesso, TPG pareceu-nos bastante reticente, como se fosse algo muito difícil de ser reconhecido por aquele que o detém, ou por uma falsa modéstia (que não nos pareceu), ou pela dificuldade que o tema suscita nas pessoas. Isto retrata um dos aspectos contraditórios da própria cultura brasileira pois se de um lado somos educados para vencermos quase que a qualquer custo, uma vez que as questões éticas são bastante recentes em nosso meio empresarial, por outro lado, atingir uma posição de destaque também é complicado pela própria postura servil do Brasil, e conseqüentemente dos cidadãos brasileiros diante do restante do mundo. Assumir-se um indivíduo de sucesso foi uma tarefa árdua para TPG, colocando-me a responsabilidade de fazê-lo, quando em uma das passagens de sua entrevista assim o diz :

“Bom, você está dizendo isto, mas eu acho que se você medir sucesso em relação à velocidade de carreira ou coisa deste gênero, ..., eu acho que tem várias combinações. ”

Mas, se reconhecer o sucesso pareceu difícil num primeiro momento, ao discorrer sobre o assunto, TPG começa a dar indícios de que o mesmo é justo, legitimando-o pelo seu esforço pessoal, e não por casuísmo, considerando, porém, que existe um componente de sorte ou quem sabe de subjetividade no processo :

“... eu acho que tem várias combinações, tem sem dúvida uma dose enorme de esforço pessoal - ter vontade, iniciativa, ter criatividade, se esforçar, porque sem se esforçar estas coisas não acontecem. Agora, tem

também uma combinação disto com a oportunidade de você estar no lugar certo, na hora certa. Eu assumi esta posição na Organização não foi por acaso, nem por pura sorte, mas foi uma combinação de eu ter tido um desempenho ao longo da minha carreira e estar no lugar apropriado na hora certa “.

Novamente quando foi questionado sobre ser uma pessoa de sucesso, TPG teve dificuldade em assumir uma posição. Então o conteúdo da pergunta foi alterado, pois nossa curiosidade residia em saber se ele tinha traçado uma meta para sua carreira profissional e perseguido-a. Ao que nos parece, esta meta está mais ou menos implícita quando as pessoas adentram à Organização e desenvolvem na mesma toda a sua trajetória profissional. Objetivam no seu íntimo serem sócios, apesar de muitas vezes não admitirem, pois isto implica em se exporem aos concorrentes e pode significar alguma desvantagem. Dessa forma, eles sempre estão lá, aguardando, mas alteram o discurso para :

“... eu não tracei um plano na minha carreira que mostrava que naquela faixa da minha idade eu tinha que chegar naquele lugar. Aliás eu nunca fiz isto e não faço até hoje, o que eu procuro fazer é o seguinte, dentro da minha área de ação fazer não só o melhor trabalho possível, mas o trabalho mas excelente possível, acima do que eu acho que pode ser a expectativa de qualquer pessoa. O resto eu acho que vem como consequência, acho que se eu tiver fazendo um bom trabalho, eu estou ganhando competência profissional que merece ser reconhecida aonde eu estiver. Isso é o que vale para a gente. Se a empresa onde eu estou valoriza isto, maravilhoso, se ela não valorizar eu tenho a certeza de que eu vou

conseguir encontrar a fórmula de valorização disto, não limitando-se ao meu atual local de trabalho, mas eu estou crescendo com competência, o resto é consequência”.

Como pudemos verificar a racionalização do discurso é reiterada continuamente, incluindo nesta última passagem um aspecto chave para entendermos muito do que acontece na Organização, qual seja *Competência*. Se assim pudéssemos considerar, esta é a palavra mágica que eles usam para justificar todas as ações e fundamentalmente a progressão de carreiras, tornando todo o processo, pelo menos em tese, altamente meritocrático. No entanto, em um ambiente no qual as práticas de associação são continuamente reforçadas pelo trabalho em equipe, e com isso a criação de um sentimento de lealdade para com o grupo ou para com alguns membros do grupo, mais especificamente os líderes, fazem com que as relações informais sejam muito fortes.

Ao tratarmos das relações informais presentes na Organização estamos na verdade abordando um outro aspecto muito importante presente em todas as suas esferas de atuação - as práticas políticas, ou como poderíamos dizer os canais de influência, as disputas de poder... Apesar de tais práticas não serem admitidas muitas vezes, elas existem, e aqui no Brasil, quem sabe pela própria estrutura social e cultural, se mostrem ainda mais fortes. Portanto, parece-nos bastante razoável ao falarmos em progressão de carreira abordamos esta outra faceta do processo. No entanto, para as pessoas que estão envolvidas no mesmo isto soa como algo ilegítimo, errado, já que tentam pautar todas as suas condutas por um discurso meritocrático. Isto fica muito claro em algumas passagens da entrevista de TPG :

“Você pode ser muito hábil politicamente, péssimo tecnicamente ou péssimo numa posição de liderança ou péssimo por uma série de fatores inerentes ao seu cargo. Então, eu não acho correto depender da habilidade política acima de sua competência, pois sua competência que dá o direito, te dá o acesso ao reconhecimento e como consequência você ter os progressos pessoais e profissionais”.

Nesta última passagem fica bem claro que pelo discurso oficial a competência deve ser a base de tudo, pautar todas as promoções dentro da Organização. Mais adiante em outra passagem, ele reforça esta idéia :

“As relações são fortes, mas se na hora *H* você não tiver lastro de competência, isto não vai funcionar. Ninguém na Organização chega em lugar nenhum, ninguém chega em algum lugar por muito tempo, você pode até correr algum risco de conseguir algumas coisas temporárias, mas você não mantém estas conquistas temporárias se elas não forem lastreadas numa coisa muito sólida. Eu acho que na Organização mais do que em qualquer outro lugar, você tem mais dificuldades de fazer estas conquistas temporárias, você tem que ter uma habilidade política extraordinária para superar as suas deficiências. Então eu acho que é muito mais importante a solidez da sua base de competência do que sua base política de relacionamentos, de conversas, de coisas deste gênero...”

Este teor do discurso mostra-se presente com intensidade variável nos demais entrevistados, sendo portanto algo tacitamente acordado por aqueles que lá trabalham, e mais do que isso, por aqueles que assumem posições de controle. No

entanto, ao longo da carreira as pessoas devem se apegar a este discurso, tornando-o algo verdadeiro para si, mesmo que em muitas situações práticas sintam que ocorram alguns desvios. Dessa forma, o sistema de comunicação interno da Organização é algo bastante eficiente no sentido que “Nenhum corpo de conhecimento pode ser formado sem um sistema de comunicações, de registros, de acumulação e de substituição que constitua em si mesmo uma forma de poder e que esteja ligado, em sua existência e funcionamento, a outras formas de poder.”¹⁰⁵ Reforçando este aspecto fundamental da comunicação como forma de instrumentalização do poder e legitimadora de uma configuração hierárquica, TPG assim considera qual seja a reação dos demais membros organizacionais quanto ao caráter das relações informais num processo de progressão de carreira :

“...Então, acho que é muito mais importante a solidez da sua base de competência do que tua base política de relacionamentos, de conversas, de coisas deste gênero...Eu acho que isto aí você vai descobrindo com o tempo, mas acho que é uma coisa perceptível porque se você olhar, se você examinar com calma, você vai ter este conceito dentro da organização. Porque a preocupação com panelinhas, quem é o protegido, quem é o fulano que o cara gosta mais... Mas como eu te disse antes, não é uma coisa que dura, em cima de uma coisa como se fosse uma bolha de ar... Eu posso até profissionalmente ter minhas preferências com relação a profissionais que tem na organização, mas se estas preferências não forem fundamentadas em competência, forem fundamentadas em simpatia, em qualquer outra coisa que não seja competência, não dura. O que acontece se eu me cercar de profissionais que tem menos competência e mais papo,

¹⁰⁵ In: Connor, Steven. *Cultura Pós-Moderna*, Ed. Loyola, 1989, p. 18

eu também vou me ferrar porque o meu sucesso, o meu desempenho depende da competência de quem me cerca, começando pela minha secretária.”

Abordando o aspecto familiar como algo que possa alavancar ou retardar uma carreira, ou seja, a postura principalmente da esposa frente a uma vida sem agenda, já que conforme palavras de um dos sócios é o cliente quem controla seus horários, seus compromissos, podendo este cliente estar em qualquer lugar...e ainda a esposa como uma extensão da vida social do dirigente, ele assim nos colocou :

“A família, a esposa, os filhos, principalmente a esposa, tem que acompanhar o ritmo de vida do marido. Acho que isto na Organização nunca foi tão sério, estas coisas tanto aqui como fora, você nunca vai ver ditas abertamente, você nunca vai saber...é que nem as bruxas, elas existem...”

Ou ainda em outro momento da entrevista :

“... chega uma hora que ele pode ser um fator inibidor, pode ser uma diferença competitiva quando é para escolher entre dois.”

Outro aspecto abordado nas entrevistas é a conhecida rivalidade entre Rio e São Paulo. Pois os dois escritórios antes de serem tratados como uma coisa única, ou seja, Brasil, eram considerados dois escritórios independentes competindo muitas vezes entre si, comprometendo o resultado do país em função de uma das determinadas localidades. Cabe mencionarmos que a maioria dos sócios a nível Brasil são provenientes do escritório do Rio, e apesar de não se admitir

abertamente, ainda existe um certo clima de disputa de poder, uma vez que o escritório mais importante é o de São Paulo, mas cujo sócio principal, o Country Manager Partner é proveniente do escritório do Rio. Na verdade, TPG é o CMP (Country Manager Partner) cuja posição frente a esta suposta rivalidade é a seguinte :

“Dava problemas alguns anos atrás, quando a gente estava organizado de forma separada, o Rio era uma operação, São Paulo era outra. Você tinha uma série de problemas, até porque os resultados eram separados, eram apurados separados. Então você tinha uma certa competição. Quando nós juntamos e falamos, olha o resultado agora é Brasil, o melhor para o escritório do Rio, melhor para quem está localizado fisicamente no escritório do Rio é o melhor para o Brasil e a mesma coisa para o escritório de São Paulo, então ninguém sabe qual é o resultado do Rio e o resultado de São Paulo, para gente é válido o resultado Brasil. O que acontecia antigamente é que você podia prejudicar o resultado do país em função de disputas regionais, hoje não existe mais isto, você eliminou este problema de competição e ficou apenas a famosa rixa carioca e paulistas, que é uma coisa que não existia só no nosso escritório, é uma coisa cultural brasileira. Como é que nós superamos isto, misturando todo mundo, então, você tem hoje gente que mora em São Paulo e trabalha em projetos do Rio e gente do Rio que trabalha em projetos de São Paulo, por eventuais contingências serem as pessoas que detêm conhecimento adequado para aquele cliente, independente de onde elas moram ... ”

Quanto a questão dos principais dirigentes serem cariocas, TPG nos informa :

“Não se discute, pode ter alguém que diga haver mais carioca do que paulista e pode até acontecer, mas se acontecer é exclusivamente coincidência ou consequência, em nenhum momento se tenta balancear, não existe esta preocupação. No começo havia muita preocupação em relação a isto, eu vim do Rio, e como é que alguém do Rio iria comandar o negócio do Brasil, principalmente em São Paulo, mas eu já estava numa fase de transição, eu já trabalhava muito em São Paulo.

O pessoal do Rio também ficou incomodado, mas ficou claro para todo mundo que isto é uma situação de mercado no Brasil, o mercado em São Paulo realmente cresceu muito mais aceleradamente do que no Rio, o que o pessoal aprendeu é que o sujeito chegou numa determinada posição por competência e não porque ele morava no Rio ou em São Paulo... Apesar que algumas vezes nós temos situações engraçadas, um cliente nosso que não queria um sócio do Rio.”

Já a possível disputa entre o escritório do Brasil e o da Argentina e incluindo o México, e o Pacto Andino que são os escritórios da América Latina a posição de TPG indicou haver harmonia entre os mesmos :

“O que existe na América Latina para gente é Brasil, Argentina, México e Pacto Andino que é Venezuela e Colômbia e a gente trabalha bem integrado até. Tinha uma época que tinha 25-30 pessoas em projetos na Argentina. Lá atrás, antes desta época tinha muitos argentinos trabalhando no Brasil...”

No decorrer da entrevista apesar de TPG buscar a cada momento pautar todas as decisões, acordos, e acontecimentos na Organização através de uma visão essencialmente baseada nos pressupostos da competência, fundamentalmente aqueles relacionados a progressão das carreiras, fica claro para nós que esta postura é muito difícil, uma vez que a sua própria relação com a empresa ultrapassa uma esfera instrumental econômica-financeira. Característica esta marcante em todos os entrevistados. Tal fato está ligado ao sentido do trabalho para estas pessoas - o trabalho é a fonte de identidade, o lugar onde busca-se alcançar a auto-realização e o desenvolvimento pessoal.

LLP é originário da cidade do Rio de Janeiro. Sua família é de origem portuguesa, sendo católico por formação. Como a maioria dos sócios entrevistados é engenheiro, formado pela PUC do Rio. Atualmente está em seu segundo casamento com uma arquiteta paulista levando uma vida “Ponte Aérea” como ele mesmo diz. Seus filhos são adolescentes de seu primeiro casamento.

Na verdade, LLP é um dos sócios mais antigos da Organização, tendo iniciado sua carreira profissional juntamente com a formação da empresa lá pelos anos 70. Quando questionado sobre seu início de carreira, LLP assim nos colocou :

“Bom, eu entrei na Organização, eu sou o mais velho dos atuais funcionários da prática¹⁰⁶. Eu entrei em 70, fiquei na Organização até 74 e fui trabalhar numa empresa de engenharia chamada Ecisa que chegou a ser a quinta maior empreiteira do Brasil, e eu fui diretor desta empresa por quase cinco anos... A Ecisa chegou a ter 18.000 empregados na época do pico, era muito grande, eu fiquei com eles neste período, mas em fins de 79, eles entraram num processo de concordata, eu saí e fui convidado para voltar para Organização e aí eu voltei. Quer dizer o tempo total, eu tenho vinte e dois anos de Organização. ”

Bastante enriquecedor para nossa análise é a experiência externa que LLP teve em sua vida, pois em não tendo trabalhado em um único ambiente organizacional, possui diferentes parâmetros para analisar a Organização. Isto está refletido na

¹⁰⁶ Cabe mencionarmos que LLP tem 50 anos, portanto não é uma pessoa mais velha como pode parecer. No entanto, ele está se referindo aos padrões da Organização, onde as carreiras eram bem rápidas.

imagem que fazia antes e passou a fazer depois de sua volta, conforme nos conta a seguir :

“Mudou, mudou, eu acho que na volta eu até aprendi..., primeiro duas coisas importantes. Quando eu entrei na Organização a consultoria realmente estava em formação, isto é uma coisa importante, quer dizer, nós não tínhamos uma operação estruturada, organizada, metodotizada como você tem hoje. A área de consultoria era quase um pato feio, um filho bastardo da grande empresa de auditoria... Coisa que hoje exatamente está se revertendo, a auditoria é vista pelo pessoal de consultoria como um mal necessário. Então era um filho bastardo, via-se pouco valor agregado, a área só dava prejuízo, só faziam besteiras, isto nos anos iniciais. Quando eu saí, eu saí ainda com esta imagem, tinha poucos contratos significativos, poucos projetos importantes, o número de pessoas reduzido ... e quando eu voltei muita coisa já tinha se transformado, principalmente por causa do centro de treinamento a nível mundial, da implementação de metodologia, então foi uma outra Organização, e a minha imagem da Organização na volta foi muito melhor, eu acho que houve uma transformação da empresa neste ponto”.

Portanto, apesar de LLP não ter desenvolvido toda a sua carreira na Organização, a maior parte de sua vida profissional ele passou na mesma, não sendo esta período externo um fator inibidor para sua ascensão profissional. Isto está relacionado ao fato de que a maior parte de sua formação ter ocorrido dentro dos padrões culturais da Organização. Normas e valores que ele conseguiu assimilar tão bem, que sua posição de sócio mais antigo parece lhe conferir mais

poder que aos demais, sendo sua opinião importantíssima, externalizado pela sua postura com os demais membros organizacionais. É claro que somente podemos apreender estas características convivendo um pouco mais no ambiente da Organização, analisando a postura de LLP em seu cotidiano profissional, mais as observações das pessoas que trabalham ligadas a ele.

Quando questionado sobre a máxima de que há espaço para crescimento de todos, ele assim nos colocou :

“Eu encaro da forma mais pragmática, eu acho que quem é brilhante atinge os píncaros, quem não é acaba ficando pelo caminho.

Quanto ao fato de ser brilhante, é uma pessoa, que na minha opinião, consegue traduzir em termos de realização de negócios, inteligência, intuição, capacidade, uma série de fatores, mas tem que concretizar isto em termos de negócios. Quer dizer nunca será sócio da Organização, um brilhante cientista que fica estudando os astros, não é isto, tem que concretizar porque nós somos um business, nós somos uma empresa, nós não somos uma academia, nem uma escola, nós temos que dar lucro”.

Segundo LLP para se tornar um sócio da Organização a pessoa deve ser “brilhante”, no entanto, quando questionamos se ele considerava todos os sócios “brilhantes”, sua resposta foi bastante evasiva. Daí ficou-nos a dúvida, ainda mais quando abordamos como as relações informais podem influenciar na escalada organizacional :

“...as relações informais podem ajudar na escalada organizacional até um determinado ponto. Eu acho que se você não tiver a capacidade de

transformar este brilhantismo em realização, em resultado palpável, você acaba ficando pelo caminho. Você pode ter as pontes que quiser..., e cada dia isto vai ficando mais contundente.”

Novamente questionamos se no passado, numa época em que a progressão de carreira acontecia em uma velocidade bem mais acelerada do que atualmente, outros fatores poderiam entrar em jogo :

“Não, eu acho que não existia... Quando você está numa formação, mesma coisa do que acontece no Brasil, vamos fazer um paralelo rápido sem divagar demais. No Brasil de alguns anos atrás, um empresário medianamente bom conseguia vencer porque a carência era tão grande, que qualquer coisa que você fizesse era possível ir adiante. Quando se tem uma situação onde você é o único, você é um dos dois, um dos três, um dos seis, então você vai ser bem sucedido, agora quando você é um dos cem, ou um dos duzentos, ou um dos quinhentos, ou você faz a coisa de uma forma um pouco diferente, ou você não vai ser bem sucedido. Então o que eu acho que existia na Organização era exatamente isto, quer dizer, como eu te falei, em setenta quando eu entrei, a divisão de consultoria estava se formando. Então é óbvio que você teve oportunidades, que você tinha mais chances, as oportunidades eram mais fáceis e mais rápidas do que hoje, então por uma razão ou por outra a coisa está mais difícil”.

LPP nos informa do trecho acima que em vista das oportunidades serem reduzidas nos dias de hoje, ou você faz de uma forma um pouco diferente, ou você

não vai ser bem sucedido. No entanto, isto esbarra com uma característica muito forte da Organização onde todos devem ser iguais. Há um senso de uniformidade tão grande entre as pessoas que lá trabalham e suas posturas profissionais que o fazer diferente ao invés de conferir alguma vantagem competitiva, poderia ser mal interpretado como um fator limitante. Prova disto, é que as pessoas tem que percorrer os mesmos passos numa carreira e mesmo aqueles que são considerados os mais brilhantes, não podem pular uma etapa, até como uma ação motivadora... E se a pessoa é contratada para posições intermediárias, a nível gerencial por exemplo, muito da experiência que ela traz consigo não é considerada nas suas promoções uma vez que ela no processo vai se uniformizar, igualando-se aos demais, com isto ela “perde alguns anos” em comparação com aqueles que tiveram todo o seu desenvolvimento dentro da Organização. Portanto devemos interpretar com muito cuidado quando se diz que ao fazer alguma coisa diferente pode se estar alavancando uma carreira, ainda é muito questionável.

Outro aspecto que gera controvérsias entre os sócios é a nova postura da Organização de ser *Grow or Go* ao invés de *Up or Out*. Segundo LLP, tal mudança está relacionada às mudanças que ocorreram no próprio entendimento do negócio da empresa:

“... eu acho que tem muito a ver com uma visão pragmática da própria expansão do negócio... houve uma expansão do escopo da nossa atividade enorme, o que a gente faz hoje, comparativamente ao que fazia anos atrás, é completamente diferente, então isto levou a que nós tivéssemos obrigatoriamente que incorporar uma série de outras competências para nossa operação. Competências estas que não necessariamente representam que você tem que chegar a sócio, mas que precisam ser bem

remuneradas, levando a criação destas pontes alternativas, destas alternativas de carreira... e como eu disse, não precisam necessariamente de um sócio para liderar uma empresa, daí criou-se esta alternativa ao Up or Out”.

Quanto ao fato de pautarem a competência como a base de todas as ações na Organização, fundamentalmente as promoções, LPP assim nos colocou :

“Nossas promoções? Eu acho que sim, teoricamente sim, eu não posso afirmar para você que no estágio de staff, senior, você tenha um processo muito rígido de avaliação, mas eu diria a nível de gerente existe uma razoável percepção, mesmo que exista uma promoção ou outra com fatores mais subjetivos, mas eu acho que quando você vai afunilando, só os mais competentes acabam ficando. Agora veja bem, nós temos que entender o seguinte, a Organização tem um discurso que ela é a empresa de consultoria com o mais abrangente escopo de atuação, ela faz desde trabalho estratégico até o que a gente chama hoje de PPN que é assumir CPDs das empresas e tocar esta operação. Este tipo de atividade não requer necessariamente um indivíduo brilhante, requer uma habilidade naquele negócio específico que está sendo executado. Então o que eu quero dizer é que com este escopo de ação muito amplo, você não vai ter apenas pessoas brilhantes, você não vai promover apenas os brilhantes... Bom, mas você vai dizer, eles nunca vão ser sócios, concordo, mas eles vão ter uma carreira e vão ser promovidos em cima de fatores de competência diferentes do que aqueles que são promovidos numa carreira para chegar a sócio”.

Percebe-se que ao focar o “brilhanismo” como elemento diferenciador para aqueles que são bem sucedidos, perpassa por trás deste discurso a idéia de que este modelo de desenvolvimento implica em certo voluntarismo, ou seja, independe das estruturas montadas da Organização, relacionando-se muito mais com o interesse em desenvolver-se do indivíduo, seu empenho pessoal, à busca do espaço dentro da empresa... todos estes fatores mais algo que diferencie, o que pode muitas vezes ser perigoso uma vez que vivemos em um mundo dos iguais.

Quanto ao aspecto familiar, LLP acredita que precise haver uma concordância com este tipo de vida sem horários, “ponte aérea”... No entanto, não atribui a incidência de separações a este estilo de vida. Em sua opinião, as esposas deveriam acompanhar o ritmo da carreira dos maridos porque quando ocorre muita defasagem surge um certo desconforto.

Outro aspecto abordado pela pesquisa que envolve as diferenças entre Rio e São Paulo, principalmente como tais diferenças se refletem no ambiente de trabalho da Organização, foram assim relatadas por LLP :

“Eu sinto, na minha opinião, o mercado de São Paulo, de trabalho de São Paulo, pela própria dimensão dele, ele é muito maior do que o do Rio, então genericamente falando, o bom profissional é muito mais disputado do que o bom profissional do Rio. Então o que acontece, genericamente falando, é que você tem no Rio, você consegue atrair um grupo de melhores profissionais medianamente falando do que você consegue em São Paulo. Então se você contrata vinte pessoas no Rio e vinte pessoas em São Paulo, em média as vinte vão ser melhores no Rio do que melhores em São Paulo. Não é que os Best Performances do Rio, eles não são os

melhores do que os de São Paulo, mas a média deste conjunto acaba sendo melhor. Aqui em São Paulo você vai encontrar os Best, Medium, e os não tão Medium mais para Low, para poder preencher as vinte vagas, lá no Rio você vai ter os melhores e os medianos e na média vai ser melhor. Porque isto, não é porque o profissional do Rio é mais inteligente do que o de São Paulo, é porque aqui eu vou ter que disputar com inúmeras outras empresas que estão também recrutando e colocando para dentro pessoas muito boas... A outra coisa que eu acho, é que talvez até por encontrar um ambiente de trabalho muito mais difícil, o profissional do Rio, ele acaba fazendo mais concessões, ele é mais flexível, quer dizer, se você vai fazer uma equipe para ir fazer um projeto no interior de Minas, você pega uma pessoa do Rio e joga lá para dentro e ele não reclama, ele aceita, ele vai sem problemas. Se eu vou botar uma pessoa de São Paulo num projeto no interior de São Paulo, eu tenho muito mais reclamação, muito mais reivindicação... Pode ser até que ele esteja certo, ele está lutando pelos seus direitos, mas é uma situação mais complicada um projeto com o pessoal de São Paulo... Pega os onze sócios que a Organização tem, a maioria é carioca, alguma razão tem, e não é uma razão de inteligência... ”

A própria maneira de LLP nos colocar as diferenças entre Rio e São Paulo nos fornece algumas pistas daquilo que ele considera como brilhantismo. Realmente existe alguma razão para a maioria dos sócios serem cariocas...

Entrevista № 3

PPR, assim como LLP e TPG, é um sócio do Rio de Janeiro. Sua ascendência envolve portugueses e alemães, é católico por formação, sendo formado em Engenharia pela PUC do Rio de Janeiro. Está em seu primeiro casamento, tem uma filha e um filho já casados e até uma neta. Por ter filhos mais velhos e estar em um outro estágio de vida, PPR transparece uma idéia de ser mais velho como algo muito estranho dentro da Organização. No entanto, os parâmetros de idade dos dirigentes da empresa são muito jovens, apesar de mostrarem uma forte tendência de envelhecimento, pela própria extensão das etapas da progressão de carreira.

Na verdade, PPR, juntamente com LLP, é um dos sócios mais antigos da Organização, coincidindo o início de sua carreira profissional com a formação da empresa. Em suas colocações mostra-nos alguns aspectos que estão ocorrendo em termos da gestão de recursos humanos na Organização, adotando posições mais críticas do que outros sócios, ou por apresentar um maior entendimento do que as mudanças significam, ou por estar mais habituado a trabalhar com assuntos como este, uma vez que é o sócio responsável pela área de Change Management. No entanto, apesar de em alguns momentos adotar uma postura mais crítica, num segundo momento parece retornar a uma posição mais conservadora, relacionada ao discurso oficial.

Neste sentido, quando questionado sobre a máxima de que há espaço de crescimento para todos dentro da Organização, assim nos colocou :

“ Eu acho que talvez nós devêssemos definir um pouco melhor este termo espaço para todos. Historicamente, talvez através do tempo tenha sido perdido uma relação entre espaço e competência. Eu entrei na firma em 1969, passei um tempo fora e depois voltei, mas em toda minha história dentro da Organização eu não conheci ninguém que tivesse competência para ser promovido e não tivesse sido promovido. Ou seja, eu continuo tendo a crença nesta empresa, de que existe espaço para todo mundo, dependendo do nível de competência que esta pessoa tem ”.

Quanto a idéia do processo da carreira ser Up or Out, ele colocou :

“Mas veja bem, mais uma vez continua sendo Up or Out no sentido de que, quer dizer, se a pessoa não tem competência para continuar crescendo na Organização, naturalmente ela vai acabar saindo”.

Mas em outras entrevistas, na maioria delas, foi afirmado que a idéia Up or Out estava sendo substituída por *Grow or Go*. A divergência de posições também se reflete quando questionamos, então, o que mudou em relação à idéia de crescimento :

“ ...eu diria que mudou alguma coisa dentro, também mudou alguma coisa fora, ou seja, nas próprias pessoas, na própria forma da pessoa encarar a carreira profissional. Eu diria que no tempo que eu entrei no mercado de trabalho, existia uma idéia de que o adequado, o ideal era você fazer carreira numa única empresa. Eu me lembro que quando entrei

no mercado de trabalho, se você fosse disputar uma vaga e alguém olhasse sua carteira de trabalho e visse que você tinha trabalhado em quatro, cinco empresas diferentes, aquilo era um sinal horrível, de que você era uma pessoa instável, que não sabia o que queria. Então no tempo que eu entrei no mercado de trabalho, o sentido era eu entrar numa empresa e ir crescendo dentro da empresa, quer dizer isto era um paradigma. Hoje eu acho que e aí estou falando da mudança externa, da visão que as pessoas tem da profissão hoje em dia, hoje na minha percepção é que este paradigma não existe mais, foi superado completamente. O que as pessoas estão buscando a cada momento, a sua satisfação, não necessariamente é uma carreira permanente, progressiva, numa única empresa. Então isto é a mudança do que aconteceu fora, a mudança do que aconteceu dentro, e aí é na minha percepção, está ligada às demandas, mudança clara que houve de demanda, de posicionamento portanto da nossa empresa em relação ao nosso supply. No passado, nós tínhamos uma visão, uma missão, um objetivo empresarial muito claro que era desenhar e instalar sistemas. Então era um conjunto de competências restritas e muito claras que você ia desenvolvendo através da carreira e a diferença de perfil e skill que você precisava de uma posição para outra era só por fundamento de conteúdo, você não precisava mudar de perfil, não tinha que adquirir competências muito diferenciadas durante o processo.

... Hoje nós vivemos uma realidade completamente diferente, é demandado da gente uma variedade de competências e portanto...você pode ser uma pessoa tremendamente competente para um conjunto de características de uma determinada posição e de repente, à medida que

você sobe na carreira, dois, três níveis acima, você já não apresenta ou não contém este conjunto adicional de competências que levaria você a continuar progredindo”.

Parece-nos que fica bem claro a mudança de postura que ocorreu por parte da Organização quanto àquilo que era demandado de seus profissionais ao longo da carreira, refletindo a própria transformação do negócio da empresa, ou seja, de desenhar e instalar sistemas para demandas cada vez mais complexas, em mercados cada vez mais específicos, requerendo profissionais mais especializados. Isto impactou diretamente na estrutura de carreira da empresa, não só a nível Brasil, podendo, no entanto, as mudanças aqui se processarem de forma mais lenta. Daí nos é possível entender o porquê da progressão de carreira tornar-se algo mais complexo e com mais etapas do que era no passado, não só a demanda de profissionais frente às oportunidades aumentou, mas também a complexidade do processo, pois conforme o próprio PRR informou no passado para se ascender na carreira era preciso basicamente um aprofundamento do conteúdo.

Ainda comentando as mudanças do processo de carreira, PPR coloca-nos que quanto à questão daquilo que TPG considera carreira em Y nada mais é do que diferentemente do passado, onde não era possível parar de ascender em nenhum ponto da carreira, ou seja, o verdadeiro conceito de Up or Out, agora é possível trabalhar com mais flexibilidade no tempo. Ou seja, segundo PPR uma das mudanças mais importantes que está ocorrendo relaciona-se à noção de tempo das carreiras, o horizonte temporal das pessoas vêm se alterando. No entanto, ao trabalharmos com a dimensão tempo, é preciso considerarmos que não necessariamente o tempo externo da Organização coincide com o tempo interno

de seus funcionários, ainda mais se durante todo o processo de socialização que sofreram fora acostumados a um tempo externo rápido, quase de vida ou de morte, dirigindo todas as suas ações de acordo com esta temporalidade. Portanto, é inevitável uma sensação de perplexidade no começo, aliado a um sentimento de frustração, conforme as próprias palavras de PRR :

"Eu acho que talvez... o que existe de mais difícil neste processo, principalmente por problemas de cultura, de valores... a comunicação é inócua e ineficaz porque a cultura é tão forte que você pode dizer que tal coisa é vermelha, mas se historicamente aquela coisa é verde, eles continuam olhando verde. Hoje se uma pessoa chegar ao sexto ano de carreira dentro da empresa e não é promovido a gerente, começa a achar que está no desvio, a expectativa continua sendo a expectativa da cultura anterior, até porque as pessoas olham a outra pessoa como diferente, mas isto acontece muito..."

Outro aspecto bastante forte ressaltado por PPR em relação às pessoas na Organização, sendo mais um dos aspectos de sua cultura organizacional, é a tendência a considerarem-se perfeitos. Aquele que não consegue se adaptar à realidade é considerado o imperfeito, ou como disse PPR :

"... quer dizer, nós não temos imperfeições, se alguém num determinado momento fica frustrado, ou apresenta algum tipo de disfunção, o errado é ele, o errado não é a cultura da instituição ou a cultura instituída".

Ainda comentando este processo de mudança por que está passando a estrutura de carreira na Organização , PPR situa-nos pelo momento no qual se encontram :

“...acho que estamos no meio de uma grande tormenta, de um processo de mudança cultural... Nós estamos no momento mais complicado de qualquer instituição que é aquele momento... onde estão convivendo de forma conflituosa dois momentos culturais, quer dizer a cultura anterior e a cultura que esta se pretendendo que seja a cultura do futuro. Então é um momento de total ambigüidade e todo mundo disfuncional, angustiado, frustrado, mas isto é condição imprescindível de processos de mudança”.

Outro aspecto abordado em nosso levantamento envolve a influência das relações informais dentro da Organização nos processos de progressão de carreira. Ou seja, inserido em um contexto brasileiro onde as características de favorecimento pessoal ainda são uma prática bastante utilizada, principalmente se os indivíduos são “bem-nascidos” e influentes, aliado a uma dose de passionalidade, onde relacionamentos formais são transformados em relações que adquirem um cunho pessoal. A esse respeito, PRR tem como ponto de vista que estas características citadas acima influenciem cada vez menos nos processos de promoção, acreditando que a sua influência esteja ligada à dimensão da empresa. Ou seja, quanto menor a dimensão da mesma, relações informais tem mais força do que naquelas maiores, e no caso da Organização, está ficando cada vez mais diluído, mais preso às formalidades das metodologias de avaliação. No entanto, no passado, isto era fundamentalmente forte :

“... quando entrei nesta empresa era uma verdadeira confraria, quando eu e o LLP entramos era só nós dois, tudo o que se fazia era decidido por nós dois...Agora, o fato de ter havido um processo evolutivo não minimiza toda a parte emocional da nossa cultura nos processos de avaliação e nos processos de promoção...é claro que a passionalidade continua existindo e fatores subjetivos pesando para xuxu, e aí é uma combinação de duas coisas, no nosso negócio, por princípio o processo de avaliação de serviços, eles já são mais subjetivos do que na indústria”.

Ressaltando o aspecto de que todos os indivíduos que trabalham na Organização são muito homogêneos entre si, onde valoriza-se a idéia do ser igual, PPR acredita que isto relaciona-se ao fato da interação pessoa a pessoa ser muito intensa, o trabalho em equipe é realmente um valor para eles. Em seu ponto de vista existe uma tendência para ficarem na empresa aqueles que são mais iguais. Podemos, portanto, concluir de tudo o que já foi colocado que na Organização o ser diferente não é valorizado, nem mesmo aceito, limitando o espectro criativo de cada um a padrões metodologicamente definidos. Ser brilhante num ambiente de iguais, sem poder tornar-se diferente para não perder a identidade é uma tarefa estressante, daí entendermos porque muitas das pessoas que lá trabalham, apesar de serem muito jovens, aparentam uma idade superior àquela que verdadeiramente têm.

Entrevista № 4

LEO é um caso atípico dentro da Organização. Ele não desenvolveu toda sua carreira profissional na mesma. Na verdade, trabalhou durante muitos anos na indústria, e quando já tinha atingido cargos de diretoria foi para a Organização, fazem oito anos. No entanto, e não foi questionado no decorrer da entrevista, porque ele não chegou a ser sócio. Na verdade, LEO é aquilo que eles consideram Associate Partner de carreira.

Ele é um AP (Associate Partner) “ponte aérea”, dividindo-se entre Rio e São Paulo. Formado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, é casado e tem cinco filhos adolescentes. Sua esposa é escritora e trabalha como crítica literária em um centro cultural do Rio. Aparentemente possui uma das estruturas familiares mais bem articuladas dentro do grupo de dirigentes mais antigos da Organização.

Sua postura frente a crença de que há espaço de crescimento para todos, e a própria maneira como a firma trata a progressão de carreiras é mais crítica que a dos demais, talvez por ter vivido a maior parte de sua vida profissional em outros ambientes que não a Organização (afinal ele tem 51 anos) :

“O que eu acho que vale para qualquer empresa, vale muito para empresa de consultoria, o fato de você valorizar os seus recursos internos, é uma coisa muito importante, fundamental, cria um valor muito forte, pelo menos cria um estímulo à carreira muito grande e cria competição. E isto aqui é uma grande competição diária, permanente, você compete a cada vinte e quatro horas por dia, é cobrado por resultados que é uma característica da gestão americana, do Business americano. Você sofre este

processo de competição desde o dia em que você entra e esta competição tem como alvo máximo, quando o jovem começa a olhar e ver o que pode acontecer, o padrão de vida, o que significa chegar a um processo de ser sócio. Como tudo na vida isto tem um lado extremamente positivo, um valor muito grande que a firma cultiva e que eu não vejo outra forma de ela se estruturar. *Agora o que a firma custou a descobrir, ela descobriu que de vez em quando só isto não basta, ou seja, trazer outras experiências para dentro deste processo é fundamental, é importante trazer outras visões, porque em algumas situações traz uma visão diferente que possa criticar este modelo.* Porque como todo bom modelo ele tem imperfeições e como todo modelo ele é evolutivo... A firma enxergou que ela precisava trazer experiências externas que servissem ao processo crítico, e hoje com o business integration não é possível formar todo mundo da base zero, de repente eu preciso trazer alguém que já tenha experiência para juntar com todo este crescimento interno, com toda esta metodologia que a consultoria cria, transformar tudo isto mais rapidamente.

... A Organização oferece uma oportunidade de carreira muito interessante, foram abertas possibilidades para pessoas externas virem e ela criou alguns patamares inteligentes, porque o que não cabia na minha cabeça quando eu entrei aqui na firma é o fato de que todo mundo vai crescendo e aí chega uma hora, o sujeito é gerente e aí ele tem que virar sócio, mas não dá para todos serem sócios e a Organização perde talentos por uma única razão, ela não tinha como acomodar na sua estrutura pessoas que não viravam sócios, apesar de serem pessoas de talento. A relação não é tão bionívoca quer dizer, todos que tem talentos viram sócios, nem todos que viram sócios tem talento. Às vezes, ela também

comete erros e alguns que sem o talento necessário, na minha opinião, viram sócios, e alguns sócios sabem disto...”

É mais fácil identificarmos algumas coisas que ocorrem na Organização neste depoimento, mas que muitas vezes não são ditas ou por medo, ou por uma fidelidade tão grande que a realidade mostra-se modificada aos olhos daqueles que estão envolvidos no processo. Não queremos dizer com isto que LEO não seja fiel à Organização, mas tão somente que por trazer consigo outras experiências profissionais tem mais facilidade em reconhecer certas distorções do modelo, agindo como um crítico. Este papel é fundamental, pois o reconhecimento das limitações é um importante passo para iniciar-se um processo de mudança.

Agora poderíamos questionar que, se de acordo com LEO determinados sócios não deveriam possuir tais posições, o que provavelmente nos revela que não sejam tão brilhantes assim, quais seriam os critérios utilizados então para promovê-los. Novamente é possível pensarmos em alguns aspectos da cultura brasileira como clientelismo, favorecimento pessoal de alguns, ou a famosa frase “Você sabe com quem está falando?”...Apesar do entendimento do negócio da Organização ter mudado radicalmente nos últimos anos, parece muito difícil que o discurso meritocrático tenha se alterado tanto assim, dessa forma utilizando-nos do trabalho de Brizola¹⁰⁷, podemos até pensar que “A empatia, a emoção, as amizades, a postura, faz com que os chefes julguem as pessoas do seu grupo de relacionamentos mais ‘capazes’, ‘competentes’ e dignas das promoções”¹⁰⁸.

LEO afirma que no princípio de sua carreira na Organização teve algumas dificuldades em trabalhar com o modelo que eles tinham de carreira, percebendo como era distorcido frente à realidade do mercado, no entanto, suas opiniões com

¹⁰⁷ Brizola, Alberto B. *Organizações e Cultura Brasileira ...*

o tempo passaram a ser acolhidas, no sentido de que as coisas realmente começaram a mudar :

“Quando eu entrei e se falava alguma coisa e eu dizia que o nosso modelo era inviável por muito tempo, quer dizer, setenta por cento achava que eu era doido, não foi criado aqui dentro, não nasceu de terno cinza ou azul-marinho... Muitos poucos achavam que eu estava dizendo uma verdade e era uma constatação, eu estava somente percebendo um problema. Foi uma surpresa gratificante quando eu comecei a ter contato a nível internacional e vi que este modelo estava mudando. A separação da empresa da Xorganização foi muito saudável porque são negócios diferentes, com estruturas e características diferentes. Não podiam ser o mesmo business, e o presidente a nível mundial é uma pessoa que mudou, que inovou, é uma pessoa aberta para isto... A empresa a nível mundial mostrou uma flexibilidade para mudanças impressionante se você considerar o tamanho da Organização, a multiplicidade de culturas locais envolvidas... Mas os resultados foram positivos, já que atualmente somos os maiores a nível mundial em empresas de consultoria”.

Quanto às relações informais formadas na Organização, entendendo-se laços de amizade, empatia, posturas adotadas, e sua possível influência nas promoções dos indivíduos acelerando ou retardando uma carreira, e utilizando como contraponto a cultura anglo-saxã, a cultura mãe da empresa, e o valor básico adotado por todos que lá trabalham a *competência*, LEO considera que :

¹⁰⁸ Id., p. 72

“ O americano faz isso em cima de um processo um pouco mais frio, um processo mais em cima de números, mas também por força da metodologia, porque esta passagem da promoção tem uma metodologia interna...No Brasil tem muito do lado sentimental, agora não é um processo justo(de promoção), você pode dizer que uma hora ou outra alguma injustiça ou alguma coisa tenha acontecido, mas não é o fator determinante, o fator marcante que leva as pessoas a serem promovidas. A competência é o grande fator determinante, podemos cometer erros, mas em ordem de tentar olhar a competência. O lado emocional e a simpatia vão somando também, nós como latinos podemos levar isto mais a fundo do que os anglo-saxões, mas é humano, é o nosso jeitão de ser, nós não podemos ser diferentes só porque ‘vestimos a camisa’ de uma empresa norte-americana, mas eu acho que o centro de nosso valor é a competência”.

LEO considera a família algo fundamental no processo de progressão de carreira de um indivíduo, na verdade, o valor da família para ele é muito forte :

“Isto é muito pessoal, eu acho o seguinte, eu acredito plenamente que a célula familiar é fundamental na sociedade, que sustenta muita coisa da própria sociedade, a família é a célula mais importante em qualquer lado que você observar...”

Quando questionado sobre a posição da esposa neste processo foi muito positivo :

“...entende que a minha relação de trabalho é uma coisa importante para a família viver bem, entende que é um trabalho que eu gosto de fazer, que eu me identifiquei muito, e que é importante do ponto de vista financeiro. Somando estes interesses gerais, fazemos alguns sacrifícios, se algum dia tivesse a combinação ideal, ótimo, mas não tendo a combinação ideal o problema é você saber dosar e cada um tem que saber ceder um pouco”.

Ao tratar o sucesso encara-o de uma maneira bem espontânea relacionado à qualidade de vida, fazendo aquilo que gosta, ou seja, no seu caso trabalhar na Organização, fazendo o que segundo ele lhe dá prazer. Não se considera capaz de ser uma pessoa presa, com muitas fronteiras... O ir e vir é muito importante na sua concepção, a noção de amplitude. Esta noção do espaço relacionado ao sucesso é muito peculiar para aqueles que trabalham em atividades de consultoria, pois está relacionado a idéia de sempre estar em lugares diferentes, em clientes distintos, em ambientes variados... Na verdade, para pessoas neste tipo de atividade o pior pesadelo é sentirem-se confinadas à rotina de uma empresa, portanto a idéia de sucesso relaciona-se a sensação de liberdade. Daí a idéia que existe entre eles de sentirem-se superiores, é como se achassem que detêm um conhecimento maior por conviverem em lugares variados. Isto é refletido nas palavras de LEO quando nos diz :

“Eu acho que a pessoa de sucesso é aquela que está feliz consigo mesmo, com o que ela faz, aquilo que ela pode realizar, ter certeza do que ela faz, sabe o que ela é capaz de criar, quer dizer de abrir espaço para outras

peessoas, você abrir oportunidades de trabalho para outras pessoas e também o sucesso financeiro que te permita pelo menos conviver com algumas coisas da sociedade de consumo, então eu gosto de um bom carro, de um bom apartamento... Mas eu não colocaria que a realização financeira é a número um..."

EDM é um sócio híbrido, no sentido que uma parte de sua carreira ele passou no Rio e agora fazem cinco anos está em São Paulo. Na verdade, ele foi promovido a sócio pelo escritório de São Paulo. Porém, ele é mineiro, sendo formado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Dos sócios entrevistados ele é o mais recente na sociedade, tendo sido promovido em 1994.

Ele é uma das pessoas que desenvolveu toda sua carreira na Organização, passando por todas as etapas desde Analista, Consultor, Gerente, Associate Partner e Sócio. Portanto, acreditou na máxima que nos diz que há espaço de crescimento para todos :

“ Eu acho que há espaço de crescimento sim, eu só acho que a motivação de carreira mudou ao longo do tempo. Eu lembro que quando entrei na firma em 82, eram muito poucas as empresas no Brasil que ofereciam o tipo de carreira e as oportunidades que na época a Xorganização oferecia porque não existia a Organização, ela era uma divisão. E na época era muito difícil você encontrar uma empresa que te colocava nos Estados Unidos te dando treinamento, que dava uma força tão grande neste aspecto de formação e velocidade de carreira porque dependendo da sua performance você tinha uma carreira com velocidade bem maior do que lá fora. Eu acho que hoje em dia, você já tem muitas empresas no mercado, não só de serviços, que oferecem carreiras atraentes em termos de velocidade e em termos de formação, então eu acho que ficou mais competitivo. Agora a concorrência aumentou, mas o nosso modelo não

está diferente, tanto em termos de tempo de promoção, como em termos de oportunidade, continua a mesma coisa que era desde que eu entrei”.

EDM é dentre os sócios entrevistados aquele que pareceu mais conformado às regras do jogo da Organização, numa postura até bastante conservadora, pois não demonstra nenhum espírito crítico em relação à mesma. Pode ser que o fato de desenvolver toda a sua carreira no mesmo local tenha contribuído para este comportamento, mas a identificação com a mesma é muito grande, colocando-se numa posição de agradecimento àquilo que a empresa lhe proporcionou. Poderíamos dizer que EDM realmente “vestiu a camisa da empresa”.

Ele é tão crédulo quanto aos preceitos organizacionais que não percebe que a progressão de carreira tornou-se algo mais difícil e mais lenta. No entanto, na vida prática, apesar de nos dizer que num tempo mínimo de anos, o potencial candidato pode ser promovido a sócio, isto não ocorre, porque ao se criarem mais etapas também estipularam que não é possível pular etapas, portanto EDM ao agarrar-se aos preceitos organizacionais torna-se contraditório. Podemos constatar que seu envolvimento é tão profundo que ele não consegue perceber como o sistema é muitas vezes distorcido e injusto.

“ Olha, foram colocados mais passos, mas eu não diria que está mais demorado não. Quando eu entrei ia-se a gerente com três anos e meio, isso era errado eu acho, até em termos internacionais, hoje é muito difícil. Você não tem pessoa que vá com este tempo, pode até pegar uma pessoa com quatro anos, a nova carreira permite isto. A carreira continua permitindo que você chegue a associate partner em cinco anos como gerente, e a carreira continua permitindo que você seja promovido a sócio

depois de dois anos como associate. Então em onze anos você pode chegar a sócio, este é exatamente o mesmo número que eu tenho na cabeça quando eu entrei e que me foi colocado, não acho que tenha mudado não. Existem posições intermediárias como associate partners, mas são extremamente válidas, porque era um salto muito grande passar de gerente a sócio”.

Nesta relação de fidelidade aos valores da Organização não poderia ser de forma distinta a posição de EDM quanto ao aspecto fundamental que lastreia as promoções, ou seja, a competência. Para ele relações de amizade, de influências não sustentam nenhum indivíduo se ele não for competente, entendendo que em cada fase da carreira o que é cobrado é diferente.

“... em cada nível o que é cobrado é diferente, quando você é staff e passa para senior que agora chama analista e consultor, você está avaliando a capacidade técnica da pessoa, a capacitação técnica que ela tem de resolver os problemas e executar as tarefas do projeto. Quando você é promovido de Senior para Gerente é a capacidade de supervisão de trabalho, a capacidade de manter uma equipe produtiva e terminar as tarefas no prazo, dentro da qualidade esperada”.

Especificamente quanto à competência que segundo todos os sócios é o indicador mais forte para progressão de carreira, ele assim nos coloca :

“Competência é o parâmetro para tudo na Organização, mas competências diferentes. Competência e espaço, você não vai promover pessoas a

gerente se ela for competente, mas não houver espaço não será promovida”.

Ou então,

“Aqui é meritocracia, a médio e longo prazo é meritocracia pura”.

Portanto, as coisas não são tão pragmáticas quanto as pessoas envolvidas no processo decisório poderiam acreditar ou tentarem fazer a todos acreditar que são. Isto é uma tarefa muito complexa porque na verdade, existem fortes indícios que o discurso não encontra correspondência com a realidade prática. E quanto maior a aderência aos valores da empresa, mais difícil é para as pessoas enxergarem, perceberem este “gap”, tornando muitas vezes sua tarefa mais árdua, pois terão que trabalhar com expectativas de subordinados, que ao perceberem esta defasagem, tornam-se cada vez mais desconfiados, podendo chegar ao ponto de largarem a Organização, perdendo-se realmente um pessoal de alto nível para o mercado, deixando uma imagem negativa a nível interno, influenciando na moral.

Ainda comentando sobre as carreiras na Organização, o fato de ela ser Up or Out e as alterações que vem ocorrendo nesta estrutura, a fim de torná-la mais flexível, EDM coloca-nos :

“ Eu acho que na verdade aconteceu foi uma diversificação de alternativas, quer dizer, continua havendo a alternativa original de carreira rápida de chegar a sócio como eu falei em onze anos, continua válida, e quem tiver competência vai seguir esta carreira se houver mercado. Agora existem outras carreiras que se adaptam mais a perfis diferentes de pessoas, aquelas pessoas como eu mencionei no início, que de repente, a gente perdeu porque não tinha alternativa de chegar a

gerente e passar para sócio, hoje você tem muito mais alternativa para estas pessoas. Por exemplo, toda a atividade de DPM que a gente faz tem gerado oportunidades para muitas pessoas que eventualmente já teriam saído, elas são ótimas administradoras, tocadoras de projetos e podem tocar bem um CPD, por exemplo, em compensação não seriam bons consultores no patamar que já seria exigido, já seria exigido venda de negócio, relacionamento de alto nível com empresas, e de repente as pessoas não teriam o perfil. Problema acontece se a pessoa não reconhece esta limitação, aí não tem jeito. Mas eu diria que em 90% dos casos, as pessoas entendem as suas capacidades e isto se adequa ao que a firma exige em termos de responsabilidade”.

Mais uma vez pudemos constatar o espírito conciliador de EDM, no sentido que no final, tudo se acomoda e as pessoas aceitam que investiram Xanos de vida em uma carreira que no final não vai se desenrolar segundo seus pares superiores, mas vai ser “estacionada” num nível. Com isto não queremos dizer que todos os indivíduos que adentram a Organização devessem ser sócios. Somente, que ao contrário da indústria, a competição é declaradamente maior entre as pessoas num ambiente de consultoria, e do início até patamares intermediários de carreira, os sacrifícios a nível financeiro e pessoal são muito grandes, para classificarem os indivíduos como medianos, e portanto, “bons tocadores de projetos”. Isto não é algo tão fácil de se aceitar, sem impactar negativamente na produtividade de todos, como a maioria dos dirigentes quer nos fazer acreditar.

Outro ponto abordado na entrevista foi a diferença percebida por EDM entre o escritório do Rio e São Paulo, refletindo, portanto, diferenças culturais.

“...existe muita diferença entre Rio e São Paulo. Acho que a educação do Rio ela é mais, ela gera pessoas com mais flexibilidade e mais extroversão do que em São Paulo, acho que as pessoas com quem trabalhei são mais flexíveis. Acho que em São Paulo as pessoas são mais rígidas e foram orientadas a seguir regras e não sair de determinadas padrões ao passo que a educação do Rio ela permite mais alternativas. Eu vejo mais flexibilidade dos funcionários que vem do Rio do que os daqui. Mas eu acho que está associado à forma de educação”.

Parece que aquelas pessoas que tiveram uma experiência no escritório do Rio apresentam concordância quanto a maior flexibilidade dos funcionários de lá. No entanto, parece-nos que muitas vezes elas confundem flexibilidade com maior passividade, uma vez que as condições de trabalho no mercado carioca, que já há algum tempo andam mais restritivas, muitas vezes levam às pessoas a serem menos contestadoras e críticas em ordem de manterem seus empregos. Se isto favorece o tipo de carreira desenvolvido na Organização, então podemos começar a entender porque a maioria dos sócios são cariocas, conforme nos disse LLP.

DNG é um dos sócios do escritório de São Paulo. Sua formação religiosa é judaica, seu pai é médico, e sua mãe é do lar. Está com 44 anos, no primeiro casamento, cuja mulher fez Química na USP.

Aliás a formação de DNG se diferencia dos demais sócios entrevistados por não ter feito Engenharia e sim Química na USP e Administração de Empresas na FGV. Outro aspecto que também parece distingui-lo é a opinião que apresenta da sociedade da qual faz parte, ou melhor a sua posição de não deslumbramento frente a mesma. Quando abordamos sobre a questão do sucesso, somente se considera razoável, não se considera nada extraordinário, conforme suas próprias palavras :

“ Eu acho que fiz OK, eu não fiz maravilhosamente”.

“ Diferentemente da maioria dos sócios da firma que fizeram carreira só na Organização, eu saí e tive condição de olhar melhor e o que você nota na Organização é que se você considerar uma integral debaixo de uma certa época de tempo, você vai ganhar melhor que um colega seu num banco ou numa empresa...”

“ ...é hoje está mudando, mas na época era bem verdade, era quase uma profissão de fé trabalhar na Organização com uma remuneração tão defasada do mercado, agora se eu me considero uma pessoa bem sucedida, eu diria que nada extraordinário, nada além, não acho que isto é o pináculo da glória”.

“ Eu me lembro de uma coisa assim que acontece quando você vai a sócio, você começa a participar de jantares e eu me lembro uma vez que fui

convidado para uma festa na casa do *Poderoso*, e quando eu cheguei lá, a casa não tinha nada de diferente, não era nada espetacular. E eu pensei, fiquei X anos numa empresa para isto ? Primeira reunião que te falou, olha o salário para começar é este, estes são os seus direitos... para mim foi uma ducha de água fria ... Sei lá, eu tenho isto em casa ...pô sem ser metido, eu não precisei entrar na Organização para fazer uma viagem. Agora isto é uma coisa de classe média porque classe alta é outra conversa...Então estas coisas eram banalidades para mim, imagina quando você chega a sócio, é incrível, não é nada disto. É um dinheiro que um cara num banco consegue fazer, um bom trader faz cinco vezes o que um sócio faz”.

Quanto ao fato de colocarem para os analistas iniciantes que na Organização há espaço de crescimento para todos, DNG assim nos coloca :

“ ... vamos dizer, é verdade tome isto como axiomático. O que pode acontecer... Digamos... você pode estar numa região de crescimento baixo, onde não existe uma demanda para que a firma cresça. Não existe uma demanda para o negócio, para o negócio crescer, então o mercado não é tão perfeito, a firma não consegue crescer, é claro que ela não consegue crescer as pessoas que estão dentro dela...”

No tocante às promoções, no processo de progressão de carreiras, DNG acredita que é impossível eliminar uma certa dose de subjetividade, que muitas vezes é inconsciente, no entanto, como os demais entrevistados atribui à competência aquilo que conduz todo o processo.

" ... as relações informais, os laços criados influenciam porque de uma certa forma é impossível você ser absolutamente objetivo".

"... na hora das promoções não deveria existir, mas é impossível você eliminar uma certa dose de subjetividade que nem consciente é necessariamente".

" Mas o que se faz necessariamente é uma avaliação objetiva da pessoa, pautada na competência dela. Se você me perguntasse em que medida, me dê um percentual da subjetividade numa avaliação eu não saberia te dizer. Eu sei que ela permeia, ela faz parte do processo de avaliação, mas eu não sei te dizer em que medida. Mesmo que nós conscientemente tentemos eliminar essa subjetividade, eu acho que é humano você não conseguir".

DNG é categórico ao afirmar que ao trabalhar na Organização, você está trabalhando com expectativas da classe média, então é preciso relativizar o que seja ser bem-sucedido e aquilo que é considerado como sucesso. Segundo ele, na Organização a grande maioria fez melhor que o pai, mas isto não quer dizer que você possa ser considerado o máximo.

" ... mas olha, bem sucedido é relativo, porque você está trabalhando com uma expectativa de classe média".

" ... a grande maioria dos sócios fez que melhor que os pais, mas isto não quer dizer que você tenha arrebitado a boca do balão, eu tenho esta consciência ..."

A princípio poderíamos imaginar que DNG seja uma pessoa extremamente prepotente pelas suas colocações frente à sociedade e ao processo de carreira, no entanto, parece-nos que ele foi um dos únicos a admitir, senão o único, que a sociedade não é “o pináculo da glória”. Se pensarmos em suas palavras e lembrarmos-nos das palavras de EDM quanto à Organização e às oportunidades que ela oferece como treinamentos no exterior, poderemos constatar primeiro que a postura de EDM é realmente uma postura de classe média, e mais que ele vê na empresa a chance de fazer melhor que o pai, sendo efetivamente para ele (EDM) o pináculo da glória. Portanto, não existe em todos os aspectos pesquisados entre os dirigentes uma concordância geral como a princípio poderíamos pensar.

A postura de DNG é muito mais crítica frente aos fatos. Não podemos deixar de constatar que este é um aspecto de sua personalidade, já que ele é extremamente exigente consigo mesmo e com os outros. É possível que isto também tenha relação com o ambiente em que ele foi criado, já que uma não é brasileiro, oriundo de um país da antiga Cortina de Ferro, durante um período onde a guerra fria era uma realidade marcante. Isto pode ter contribuído de maneira significativa para sua postura tão exigente e tão crítica, sendo tão discreto que por vezes contrasta com outros sócios, principalmente àqueles do escritório do Rio.

Outro aspecto que podemos perceber durante a entrevista é que a bagagem cultural de DNG é maior que a maioria dos sócios, até pelo fato de ele ter vivido em dois lugares distintos e ter percepção sobre as diferenças. Portanto, seu espírito mais crítico também encontra apoio neste fato, além de ser extremamente sarcástico, pois através de passagens, muitas vezes tidas como engraçadas consegue transmitir toda sua crítica.

Entrevista # 7

INT é outro dos sócios do escritório de São Paulo que entrevistamos. Ele é paulista, oriundo de uma família de sírio-libaneses e italianos. Seu pai é funcionário público do IBGE aposentado e sua mãe é professora, também aposentada.

Aspecto que nos chama atenção para INT é que dentre os sócios entrevistados, primeiro, ele é o único proveniente do interior do Estado de São Paulo, fato que em outras empresas é mais comum o contingente de pessoas do interior de São Paulo, e segundo, ele é filho de funcionários públicos, algo bastante comum entre a classe média brasileira, porém não encontrado nas outras entrevistas.

INT fez Engenharia de Produção na POLI, USP. É casado, tem 43 anos, com dois filhos em idades bastante distintas, 24 anos e 9 anos. Sua esposa fez matemática, depois pós-graduação em estatística, trabalhando atualmente com estatística aplicada à educação e também está cursando o mestrado em qualidade.

Uma distinção que podemos fazer entre INT e a grande maioria dos demais sócios é que independentemente de sua posição, sua esposa possui uma carreira própria, ou seja ela não vive à sombra do marido, fato que é muitas vezes encontrado na Organização, principalmente em níveis hierárquicos superiores, ou porque existem os filhos, ou por outros motivos... A nível de gerência isto já é bastante diferente, e mesmo entre os associate partners.

Quando abordado da possibilidade de crescimento para todos na Organização, ele assim se manifestou :

“ Do tempo que eu entrei, estou há 18 anos, para cá, é que antigamente tinha uma carreira que o pessoal chamava UP or OUT, esta carreira

significava o seguinte, você tem de chegar a sócio e se você não chegar você tem que sair, e isto era a regra anterior, era como se fosse uma escadinha que você tinha que percorrer os degraus, alguns degraus mais rápidos, outros mais lentos, mas significava que você não podia parar no meio da escada, ou você chegava no topo da escada ou era convidado a sair, e isto funcionava sem exceção. O que mudou agora é que a carreira não é UP or OUT, o que continua valendo, continua valendo para todo mundo que entra aqui, qualquer que seja o lugar aonde se esteja tem o potencial para chegar a sócio, pode chegar, mas não necessariamente precisa sair se ele não chegar e não necessariamente vai chegar até o final, pode tanto sair na metade, como se decidir ficar, ele fica. Foi uma grande mudança que chamamos PERFORMING or OUT, quer dizer ou você tem uma performance adequada e aí você pode ficar ou senão você sai, não porque parou na carreira, mas sim porque a sua relação de adaptabilidade com a organização não é boa para os dois lados.

INT abordou um aspecto importante no processo de progressão de carreira dentro da organização, qual seja, a questão da socialização organizacional, onde afirma que é preciso haver um "casamento" satisfatório para ambas as partes a fim de que as coisas possam caminhar mais de acordo com as expectativas. Porém neste caso específico, não nos parece ser tão simples assim, pois aquilo que as pessoas esperavam quanto à sociedade da empresa foi mudando, ou seja, as possibilidades para alcançá-la tornaram-se mais difíceis, apesar de INT considerar que tudo é uma questão de ponto de vista.

“ Eu acho que tem várias situações distintas neste processo. A primeira situação, vamos dizer, é da pessoa cuja ambição é ficar na empresa e não ser necessariamente pedido para deixá-la, e se ela não tiver todas as características e a ambição suficiente para chegar a sócio, para esta pessoa foi uma boa notícia, quer dizer ela não precisa ir embora da empresa como ela precisava ir antes. Para as pessoas que tem ambição e vão necessariamente chegar, este negócio não mudou nada. Tem um núcleo intermediário, que a percepção destas pessoas é que junto com este processo a entrada na sociedade ficou mais difícil, para este grupo de pessoas traz alguma insegurança porque além das dificuldades terem aumentado, a sociedade passou a ter um valor mais forte, quer dizer, a remuneração cresceu muito com a passagem do tempo, a importância da posição cresceu muito com a passagem do tempo, do ponto de vista da atratividade cresceu muito como se talvez o risco seja maior, mas também o retorno. Então isto foi uma mudança que causou algum impacto e alguma insegurança como toda mudança. Mas de uma maneira geral, a idéia deste processo é manter os melhores profissionais de tal maneira que seja compensador para os melhores profissionais, e de uma maneira geral isto tem acontecido nos últimos tempos”.

Apesar de toda a lógica de seu discurso, pregando que o objetivo final é reter na Organização os melhores profissionais, sob vários aspectos isto ainda é complicado. O primeiro ponto passível de problemas é encontrar profissionais que aceitem suas limitações, ou aquelas percebidas pelos seus avaliadores, de tal maneira que fiquem satisfeitos em permanecerem na Organização, em postos intermediários, sem atingirem os benefícios da sociedade. Segundo, aquilo que

nos é dito ser necessário para se tornar um sócio fica difícil de encontrarmos em todos os entrevistados... portanto, parece-nos que frente a uma grande subjetividade existente no processo de promoções e a conseqüente perda de pessoal qualificado para o mercado, vem se tentando meritocratzá-lo cada vez mais, mesmo que em determinadas situações ainda não seja possível percebermos.

Confirmando a visão altamente meritocrática de suas ações, principalmente no tocante às promoções, INT considera que a Organização é o local onde o fator subjetividade menos impacta porque segundo ele o processo é muito corretivo, dependendo de um conjunto maior de pessoas. No entanto, não necessariamente todas estas mesmas pessoas estão habilitadas a avaliar as outras, ou porque o número de informações é tão grande, ou muitas vezes nunca se trabalhou com o indivíduo ... podendo inclusive comprometer a avaliação pois é bem possível existirem opiniões tão divergentes que fatalmente na conciliação algo se perde. No entanto, a opinião de INT é bem definida quanto a isto.

“... Algumas reuniões, por exemplo, quando a gente decide a promoção dos gerentes, tem vinte e cinco, vinte e seis pessoas sentadas numa sala discutindo a promoção, quer dizer, fica muito claro quando alguém ou está inflando ou deflacionando a pessoa artificialmente”.

Quanto às possíveis diferenças entre o escritório do Rio e São Paulo, INT foi bastante objetivo.

“ ... o mercado do Rio, então o pessoal do Rio tem um mercado muito menor e o pessoal que está no Rio sente uma rotatividade menor lá por menos alternativas de mercado, e você tem o pessoal do Rio que aceita vir

para São Paulo que são as alternativas de carreira, como você tem o pessoal do Rio que não gosta e não quer vir para São Paulo e quer ficar no Rio e isto aparece muito claramente”.

Durante a entrevista de INT foi abordado a postura dos sócios frente ao processo de progressão de carreira, pois ao se atingir a sociedade poderia haver um sentimento de acomodação, pensando-se, “eu já cheguei lá mesmo”. No entanto, INT coloca-nos que os sócios também são avaliados, de dois em dois anos, não anualmente como os demais membros da Organização, e que dependendo da performance podem até serem convidados a se retirarem. Contudo existe uma máxima dentro da Organização que nos informa que “tão difícil quanto fazer um sócio é mandá-lo embora”.

“Mesmo quando você chega a sócio, a cada dois anos você tem um processo de promoção, onde você muda a quantidade de capital que você tem dentro da companhia, e muda o que você ganha do pedaço do lucro da Organização, além disto a gente brinca dizendo o seguinte, que a cada ano tanto faz a posição que você está, é como se você tivesse que revalidar a carteirinha. Ou seja, se você não tiver um desempenho aceitável, não significa que por ser sócio você vai ficar na empresa para sempre, existem vários casos de sócios que foram convidados a se retirar porque a performance não era boa, então a própria Organização coloca que você tem que fazer o bolo crescer para que você possa tirar um pedaço dele. E definitivamente não é um cargo vitalício. Segundo, você tem cargos dentro da firma, cargos de responsabilidade de unidades de negócio, que são cargos que te dão um pouco mais de poder, um pouco mais de

responsabilidade também, e que são coisas que você aspira. E do meu ponto de vista específico, quer dizer, uma coisa que sempre me movimentou neste processo foi o conhecimento, e daí eu talvez seja um pouco distinto. A minha opção pela Organização, eu poderia ter ficado na Universidade, eu sempre gostei da Universidade, a minha opção pela Organização era uma boa combinação entre não ser só acadêmico e viver uma vida prática no mercado e ter um agregado de conhecimento bom a cada instante. Então este negócio eu valorizo muito, teve épocas dentro da minha vida aqui que eu tinha muitas funções administrativas, e isto me deixava um pouco triste, embora fosse importante. Quer dizer as funções que eu mais gosto de fazer são as funções que eu me sinto progressivamente aprendendo mais, e eu acho que isto vai ser até o último dia da minha vida, quer dizer, este conteúdo de estar aprendendo mais tem um valor muito grande para mim ”.

Outro aspecto que INT fez questão de destacar que ao entrar na organização há 18 anos atrás, ele já tinha alguma experiência profissional pois já havia trabalhado dois anos na Copersucar, portanto não entrou como recém-formado. Mas ao iniciar uma carreira na Organização, não se desligou por um tempo, como alguns, retornando depois. Outro ponto que ressaltou é que apesar de ser um dos sócios do grupo de Tecnologia possui uma formação mais generalista.

“ Eu tenho outra formação, embora eu esteja cuidando de um pessoal nosso de tecnologia, eu tenho uma formação mais generalista, muito mais do que muita gente. O DNG (outro sócio de tecnologia) é um cara muito mais concentrado, eu sempre fui generalista, além de cuidar do pessoal

de tecnologia, eu trabalho com bancos, tenho como clientes empresas industriais, indústria automobilística ... eu sempre gostei de ser mais generalista do que concentrar numa coisa só. Está correta a sua percepção de que o pessoal de tecnologia está mais relacionado com a carreira acadêmica”.

Dentre os sócios entrevistados, aqueles relacionados ao grupo de tecnologia apresentam um perfil mais acadêmico como foi confirmado por INT. É clara a diferença entre os sócios que apresentam um perfil mais “comercial” e aqueles que apresentam este perfil mais acadêmico, podendo estar relacionado ao próprio tipo de negócio desenvolvido pelo grupo.

Entrevista № 8

FRC é outro dos sócios de São Paulo entrevistados, fazendo parte da sociedade desde 92 . Ele é originário da cidade de São Paulo, está com 37 anos, sendo formado em Engenharia de Produção pela POLI, USP. Seu pai é francês, engenheiro, trabalhando na área comercial, e sua mãe “ sempre mexendo com coisas da casa”.

Ele é casado, com uma exOrganização, tendo duas filhas. Dentre os casos analisados ele é o único casado com uma pessoa que tenha trabalhado também na Organização. Segundo FRC não se trata de uma simples coincidência pois são as mesmas afinidades, vivenciando uma cultura organizacional uniforme que acaba favorecendo casamentos no mesmo ambiente. Além disso, para trabalhar neste tipo de negócio, consultoria, ele considera que seja algo binário, ou gosta ou não gosta, não existe meio termo. Isto favorece ainda mais para que haja o encontro de pessoas, em sua opinião.

Ao ser abordado sobre carreiras na Organização, mostrou-se bastante confiante no sistema pois considera um plano de carreira limpo e honesto que motiva as pessoas. Acredita que ele é o viabilizador de alguma coisa, enquanto que nas empresas típicas brasileiras não necessariamente se encontra este caminho aberto. No entanto, ao longo do processo algumas coisas devem ser ressaltadas :

“Então o ponto número 1, você tem o pré-requisito para poder ir. Eu entrei aqui como estagiário e fui, quer dizer, até onde fui e se Deus quiser ainda quero ir mais, mas o ponto é que tinha um plano de carreira com regras claras. Segundo, tem uma afinidade minha com aquilo que eu estou

fazendo e gosto, por isso e conseqüentemente, eu acho que o esforço em cima disso. Terceiro, é este processo que permanentemente você está, vamos dizer se auto-desafiando. Outra coisa que eu acho interessante numa empresa de consultoria, o aspecto político para você fazer uma carreira ele é muito menor, é uma carreira muito mais baseada na competência técnica e muito menos na competência política, e o que você vê por aí não é sempre isto. Aqui a gente tem uma visão, e mais, eu acho que sucesso depende muito da iniciativa individual, cada um aqui deve achar o seu caminho, o caminho está lá, mas a velocidade é você quem faz...”

Portanto, FRC transmite-nos que ao longo da sua carreira na Organização você deve ser um empreendedor, no sentido de fazer as coisas acontecerem. Para ele, você é quem desbrava seu caminho, buscando as oportunidades, numa postura pró-ativa. Para ele não é possível falarmos em uma história de sucesso sem esforço, sucesso é ser reconhecido por todos que te rodeiam, e não simplesmente ocupar determinada posição. É preciso estar sempre preparado, estar além, para na hora em que surgir a oportunidade você estar pronto, e não você achar que na hora que ela surgir você vai agir, não há tempo.

Porém, algo parece contraditório no discurso de FRC, pois ao mesmo tempo que você precisa empreender, não deve perseguir uma posição na estrutura hierárquica, pelo menos a nível consciente, porque senão pode cair do cavalo se não conseguir, e sentir-se muito frustrado. No entanto, é muito difícil as pessoas não se estabelecerem metas, por exemplo, de onde querem chegar. Para ele é preciso seguir uma regra básica :

“ ... eu sempre segui uma regra que é o que eu posso fazer de melhor, fazer o máximo e mais um pouco com toda energia, mas nunca tentando planejar, programar. Eu quero sim tentar fazer as coisas no mínimo tempo, quer dizer não vou ficar esperando que a sorte me encontre. Absolutamente, sempre fui atrás, mas nunca com um plano... eu vivo como se o que estou fazendo não fosse acabar, agora, com a perspectiva de acabar amanhã”.

Significativa para nossa análise é esta última passagem da entrevista de FRC pois ela revela um aspecto cultural brasileiro, presente em todas as esferas da vida brasileira tanto a nível público como privado. A idéia do catolicismo que é um pecado enriquecer, planejar, desejar superar uma situação para outra melhor, principalmente em termos econômico-financeiros. Ao mesmo tempo que esta postura parece ser condenada em termos morais aqui no Brasil, mesmo que a nível inconsciente, daí encontrarmos a fraternidade como uma virtude, afinal uma forma de penitenciarmos nosso espírito ambicioso, está em desacordo com o espírito capitalista cuja ambição maior é a acumulação do capital. Parece que é um pecado que ao longo da carreira se desejou determinadas posições, distorcendo o discurso para uma atitude nobre, por um grande esforço pessoal e competência se chegou lá.

Por outro lado, considera o sistema extremamente profissional, sendo muitas vezes perverso, dizendo-nos que a acomodação não é possível já que se por algum motivo não for bem, ninguém o segura lá. Nada é garantido.

Em sua opinião, a estrutura familiar é importantíssima para favorecer uma carreira no sentido de que o apoio, principalmente da esposa, é fundamental.

“ ... eu tenho amigos que saíram porque tinham as respectivas esposas pressionando em casa e não tinham um entendimento. É uma coisa que sempre me ajudou muito foi ter a compreensão, porque no trabalho que a gente faz, ele exige demais, ele come um pedaço da sua vida familiar. Se você não tiver uma correspondência do outro lado, um entendimento muito claro disto, você está num problema muito sério. Isto é pura verdade, eu já vi carreiras dando errado por conta de famílias”.

Outra característica levantada por FRC foi o fato de serem extremamente homogêneos, desde a forma de se vestirem, até uma série de valores. Daí acredita ser muito complicado em se adaptar em outro ambiente quando da mudança profissional. Pois é mais fácil lidarmos com o uniforme do que com a diversidade, uma vez que a diversidade exigirá, tanto a nível pessoal como profissional, uma quantidade maior de recursos do profissional. Tudo o que é uniforme e padrão oferece uma certa proteção para quem compactua desta igualdade. Por outro lado, para aqueles espíritos mais agitados pode significar uma forma de castração criativa, pois como já disse um dos sócios é preciso ser diferente no igual.

5.4. Conclusão

O tema central de nosso estudo é a progressão de carreira e as práticas culturais brasileiras tais como associação e lealdade, isto é, em que medida ter uma história de sucesso representa não somente a interação de competência técnica e alto grau de socialização interna, mas também, e tão fundamental quanto, está relacionado a práticas culturais brasileiras. Ao buscarmos elementos comuns nas trajetórias estudadas, tentamos compreender até que ponto o modelo meritocrático proposto pela Organização faz com que as respectivas trajetórias se tornem semelhantes, ou os aspectos internos do país, que influenciam em toda formação do quadro dirigente, são também responsáveis pela uniformidade nestas histórias de vida comentadas.

No entanto, antes de iniciarmos qualquer análise, seria importante colocarmos a maneira como percebemos a empresa analisada, uma vez que sua relação com seus respectivos funcionários ultrapassa em muitos aspectos a esfera profissional, envolvendo uma esfera afetiva que no decorrer da carreira torna-se muito mais intensa do que uma simples relação entre capital e trabalho. Neste sentido, a Organização, dentro daquilo que Pagès¹⁰⁹ nomeou a organização “hipermoderna”, realiza a dominação psicológica sobre seus empregados de forma bastante explícita, sendo que tal dominação se exerce ao nível inconsciente, modelando profundamente as estruturas da personalidade. A Organização apresenta um papel duplo e contraditório, pois de um lado é uma máquina de prazer, e por outro lado, é uma máquina de angústia, estimulando um processo psicológico no qual a angústia alimenta a busca de um prazer agressivo, que por sua vez, é o motor gerador de angústia.

¹⁰⁹ Pagès, Max et. al., *O Poder das...*, p.36

A Organização desenvolveu ao longo de sua existência uma cultura organizacional extremamente coesa, cuja função instrumental se relaciona à otimização dos meios, para que se possa chegar a metas especificadas¹¹⁰. Neste processo, e utilizando-nos da definição de Maria Tereza Fleury “a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significados, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”¹¹¹.

Nas diferentes trajetórias analisadas em nossa pesquisa foram identificadas algumas características comuns que revelam como o processo de socialização interno foi bem sucedido. Um dos aspectos mais marcantes é o comprometimento e lealdade para com a empresa demonstrados, principalmente, através da forte aderência aos valores organizacionais. Tomando como referência a progressão de carreira, houve um grande consenso entre os entrevistados quanto ao fato de ser a “competência” o elemento fundamental nas promoções, entendendo-se por competência uma série de habilidades, skills, muitas vezes formalmente relacionados nas avaliações.

O processo de socialização organizacional evidenciou como é crucial para reprodução do universo simbólico. Isto fica bastante claro quando pensamos nas normas de conduta que os dirigentes devem adotar na Organização, refletindo-se, ainda que muitas vezes não de forma oficial, no bairro onde devem morar, os clubes que devem freqüentar, o tipo de roupas que devem usar, o tipo de carro que devem dirigir... Tais pressões organizacionais são devidamente suportadas e diariamente legitimadas através da contínua socialização de seus membros. Poderíamos dizer

¹¹⁰ Ramos, Alberto Guerreiro. *A Nova Ciência das Organizações*, ed. FGV, 1989, p. 77

¹¹¹ Fleury, M.T. L. & Fischer, R.M. (coords.) *Cultura e poder nas Organizações*, São Paulo, Atlas, 1989, p.22

também que esta forte aderência aos valores organizacionais, a cultura da Organização propicia um senso de identidade para seus membros que se reflete nitidamente ao nível dos artefatos visíveis¹¹² constituído pelo ambiente e layout extremamente assépticos, a maneira como as pessoas se vestem (extremamente uniforme e discreto, em tons clássicos como azul-marinho e cinza, esporadicamente um tom tendendo para o marrom ou bege), as estórias correntes... Não é algo estranho que ocorram casamentos dentro da Organização, uma vez que a identificação com os valores organizacionais transcende o âmbito da mesma.

Outro aspecto bastante marcante entre os entrevistados, que reforça a maneira como foram satisfatoriamente socializados, familiarizados e integrados diz respeito ao nível dos Pressupostos Inconscientes¹¹³ os quais determinam como Os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Isto está muito evidenciado quando no decorrer das entrevistas, as pessoas nos informam que nas promoções dentro da Organização a competência é a base das mesmas. Por competência, entre outras coisas, podemos relacionar segundo as avaliações - *Competência por Linha de Serviço* que consiste na compreensão dos objetivos técnicos, industriais e funcionais relacionados à realização do negócio, ou a eficiência na aplicação do corpo de conhecimentos na linha de serviços; *Serviço ao Cliente* que consiste entre outras coisas na administração dos membros da equipe, obtenção de soluções que conheçam as necessidades e expectativas dos clientes, implementação de atividades de melhoria contínua; *Entrepreneurship* relacionado ao trabalho de construção de relações de longo prazo com os clientes, organização e execução de propostas de desenvolvimento...; *Liderança* que envolve a criação de uma imagem positiva através do trabalho e da postura frente ao cliente e à equipe de trabalho, a promoção desta equipe, cooperação para a obtenção de

¹¹² Schein, Edgar. *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, Sloan Management Review, Winter, 1984

¹¹³ Schein, Edgar. *Coming to a New Awareness of Organizational Culture...*

objetivos compartilhados; *Desenvolvimento Pessoal* que abrange identificação de oportunidades para desenvolvimento pessoal, formalização de avaliações de desempenho construtivas e atividades de supervisão; *Atributos Pessoais* que envolvem qualidades profissionais como integridade, habilidades interpessoais, iniciativa e habilidades de comunicação.

Apesar dos aspectos relacionados acima, referentes ao que se entende por competência nas avaliações, mostrarem o que é requerido dos indivíduos para serem satisfatoriamente promovidos, quando naqueles quesitos obtém uma pontuação na média, significando ter demonstrado proficiência em conhecer os critérios de gerenciamento, ou acima da média, quando a pessoa excede os critérios de gerenciamento, na prática, outros fatores podem ter um peso mais decisivo. Estamos nos referindo àquilo que nossos entrevistados foram unânimes em negar, mas cujas evidências reais atestam justamente o contrário - o apadrinhamento, entendido como favorecimento de alguns por razões de ordem profissional também, mas com um cunho subjetivo muito forte, onde pesa a questão da empatia. No entanto, apesar de real, os dirigentes jamais o admitem, muito provavelmente por se tratar de um pressuposto inconsciente, sendo, porém identificável nos olhos de um observador mais atento.

A questão do favorecimento de alguns, aqueles que tem um padrinho forte, capaz de lutar por eles nos momentos de impasse e principalmente nas promoções, é uma característica presente nas empresas que atuam nas mais variadas áreas de negócio, em diferentes regiões do mundo. No entanto, o que pode diferenciar o Brasil dos demais países neste contexto é o seu caráter mais passional, pois de uma forma mais acentuada, é difícil para os brasileiros, de maneira geral, separar os aspectos afetivos de posturas profissionais.

Em sendo o homem brasileiro cordial, amistoso, afável... nas competições por postos organizacionais, as situações conflituosas que impliquem em rupturas e inimizades tendem a ser evitadas, levando um número razoável de pessoas a investirem nas relações informais, as quais muitas vezes demandam menor esforço para que o indivíduo atinja posições de destaque. Tal fato ocorre na Organização e de forma bastante acentuada. No decorrer das entrevistas e nas conversas informais com as pessoas que dão suporte aos dirigentes, parecem-nos confirmar que existem os eleitos, canalizando-se um grande esforço pessoal e energia para que sejam bem sucedidos. Por outro lado, aqueles que por algum motivo não são eleitos, vão sofrendo algumas decepções no decorrer da progressão de carreira que impacta diretamente na auto-estima. Estes começam a se sentir diferentes, desajustados, não conseguindo vislumbrar que tecnicamente não há nada de errado. O sentimento de rejeição é tão forte, a sensação de não mais pertencer é tão intensamente vivenciado que a única saída para tais pessoas é o desligamento da Organização. Em contrapartida, aqueles que são eleitos tornam-se cada vez mais confiantes, reforçando a máxima de que há espaço de crescimento para todos, desde que estes sejam os eleitos.

Fato bastante marcante na Organização, coincidindo com o estudo de Hofstede¹¹⁴ quando analisa diversos países em relação às quatro dimensões básicas : Distância de Poder, Aversão à Incerteza, Individualismo/Coletivismo, Masculinidade/Feminilidade, é a aceitação por parte dos membros que o poder na mesma está desigualmente distribuído. Isto está fortemente evidenciado quando nos informam que a discriminação é censurada e, no entanto, necessária; quando aqueles que detém o poder, como os sócios, são considerados privilegiados, muitas vezes inacessíveis, construindo uma imagem de indivíduos "diferentes", "brilhantes", "os mais competentes"... quando na verdade não é bem assim. As pessoas de sucesso na

¹¹⁴ Hofstede, Geer. *Motivation, Leadership and Organization...*

Organização sentem uma forte necessidade por normas, principalmente no tocante ao tratamento da progressão de carreira, quando dizem que segundo as mesmas não é possível pular algumas etapas, mesmo entre aqueles eleitos brilhantes. Porém, como forma de contornar a situação existe uma tentativa de acomodação dos ânimos, concedendo-se, então, algumas concessões, que traduzidas na forma de benefícios (viagens, cursos, treinamento diferenciado) elevam a moral dos funcionários e reduzem as incertezas.

Uma vez que a Organização está inserida num contexto brasileiro, ao iniciarem suas respectivas carreiras, de acordo com os respectivos grupos de negócio, podemos extrapolar e dizer que as pessoas se formam dentro de um clã (de Process, Strategic Services, Business Process Management, Change Management e Technology) que protegem-nas em troca de lealdade, desenvolvendo-se, inclusive, uma certa dependência emocional em relação ao mesmo. Com isto, a figura do sócio que possui um posto de comando naquele grupo de negócios, confunde-se com a imagem daquele que deve ser tomado como padrinho, aquela pessoa que poderá advogar a favor nas mais variadas situações, mas a qual é devida fidelidade acima de tudo. Dessa forma, opera-se uma troca completa com a Organização, a vida particular dos indivíduos é invadida, principalmente pelo clã ao qual se pertence, fato comprovado pela uniformidade de posturas ao longo das entrevistas. Parece evidenciado entre os sócios aquilo que Pàges¹¹⁵ chama de *Desterritorialização* que consiste em separar as pessoas de suas origens sociais e culturais, destituindo-as de suas histórias pessoais para reescrevê-las no código da Organização, dessa forma a história de vida destas pessoas é pautada no ritmo de suas carreiras, ou seja, a data de admissão, as promoções mais importantes, o período na sociedade... Não é mais o nome da família a principal referência, é o nome da Organização que fornece o fundamento abstrato da identidade

¹¹⁵Pàges, Max et. al., *O Poder das...*,119

de cada um. As amizades, apesar de muitas vezes tentarem nos passar a idéia de serem casuísticas, involuntárias, são pré-determinadas, inclusive pelo próprio ritmo de trabalho, que faz com que exista um convívio intenso, favorecendo o surgimento de fortes relações informais, onde percebe-se entre os participantes a necessidade por prestígio dentro destas relações. Existe no interior destes laços de amizade uma certa ordem hierárquica, importada da Organização, que se reflete nas questões de reconhecimento. Ou seja, existe todo um ritual de consideração dentro de um grupo informal, dos gerentes e suas esposas para com os associate partners e suas respectivas esposas e destes para com os sócios e suas respectivas esposas, evidenciados principalmente nas festas e jantares, reforçando mais uma vez a estrutura hierárquica e as relações de poder que se manifestam além dos limites oficiais da empresa. E mesmo o ambiente familiar é invadido e impelido a demonstrar respeito e agradecimento pela sabedoria e segurança que a Organização fornece a todos.

No entanto, quando pensamos na dimensão masculino/feminino proposto por Hofstede¹¹⁶, notamos que a Organização apresenta traços masculinos mais marcantes relacionados a grande admiração que a obtenção de sucesso desperta; o desempenho é o que conta (posição reiterada em todas as entrevistas quando abordamos o processo de progressão de carreira); a ambição é a mola propulsora da motivação e faz com que os indivíduos canalizem suas energias no sentido de "fazerem as coisas acontecerem"; dinheiro e bens materiais são importantes, mesmo que isto não esteja acompanhado de muito refinamento, somente aquele necessário para ocorrer a interação com os pares na sociedade e no mercado; e de forma bastante marcante, se bem que no caso da Organização possa ser um processo inconsciente, os homens devem dominar, como de fato dominam, já que a nível Brasil não existe nenhuma sócia mulher.

¹¹⁶ Hofstede, Geer. *Motivation, Leadership and Organization...*

Neste sentido, podemos verificar que apesar de a Organização ser proveniente de um contexto cultural distinto do brasileiro, onde a sociedade não reage de forma favorável ao poder estar desigualmente distribuído, refletindo, portanto, uma menor distância de poder, de acordo com sua estrutura altamente hierarquizada parece valorizar a enorme distância de poder, exatamente como ocorre no Brasil. Além do mais, a sociedade americana não apresenta alto grau de aversão às incertezas, diferenciando-se da brasileira onde se busca evitar ao máximo situações incertas e ambíguas, procurando através de carreiras estáveis, o estabelecimento de papéis mais formais, com a não tolerância a idéias e comportamentos diferentes e a crença nas verdades absolutas. Parece-nos que estas características de aversão à incerteza tornaram-se muito acentuadas na Organização, demonstrando a situação contraditória na qual seus funcionários convivem, pois apesar de nada estar garantido, principalmente no tocante às suas carreiras, tentam cercar-se do máximo de previsibilidade e segurança, buscando conformar-se aos padrões, daí os sócios atestarem nas entrevistas que existe uma janela máxima de tantos anos e mínima de tantos anos para se atingir uma posição de destaque.

Outro aspecto peculiar da Organização é que apesar de todos os trabalhos, ou "jobs", na linguagem corrente, serem realizados em equipes, na verdade existem clãs, que por vezes solicitam a intervenção de uma autoridade superior que a nível mais imediato é reconhecida na figura do gerente, seguido pelo associate partner e finalmente o sócio. Existem determinados sócios que além de serem continuamente solicitados a intervirem em conflitos, são mais centralizadores de autoridade, constituindo-se em coordenadores de recursos e atividades, fundamentando e legitimando tal autoridade por creditarem nas suas pessoas um grau superior de competência e conhecimento. Nestas pessoas verifica-se a correspondência entre a autoridade funcional e autoridade pessoal, e por mais de uma vez é possível

reconhecemos que as relações hierárquicas são vividas de maneira mais personalizadas, o que em outras palavras pode significar o favorecimento de determinadas pessoas, ou seja, os eleitos. Daí a grande contradição do processo de progressão de carreira da Organização em contexto brasileiro, pois “o processo de mobilidade ... pode ser em parte meritocrático, no sentido de eficiência, produtividade, racionalidade, conhecimento preciso das técnicas e esforço pessoal; mas sofre, em maior ou menor grau, e de modo distintivo de outras culturas, a influência das relações pessoais”¹¹⁷.

Quanto ao fato de alguns sócios serem bastante centralizadores de autoridade, apresentando uma correspondência entre autoridade funcional e pessoal, o que equivale a dizer terem mais poder de fato do que os seus pares. Esta supremacia na sociedade pode ocorrer por vários fatores - antigüidade no cargo que garante uma maior quantidade de cotas na sociedade, um maior potencial de vendas de projetos com o desenvolvimento de novos clientes (o que pode significar um trânsito mais fácil no meio empresarial e portanto melhores relacionamentos) , o acúmulo de um número maior de funções administrativas o que pode ser muito significativo na formação de uma imagem positiva a nível da empresa em termos mundiais. Dessa forma, diante destas evidências é possível no decorrer das entrevistas discernirmos entre aqueles dirigentes que detêm mais poder que os demais.

Ainda relacionado aos sócios da Organização, podemos relacionar algumas características comuns entre eles. Todos são brancos, provenientes da classe média tendendo para classe média alta, tendo um ou dois expoentes da classe alta. São católicos em sua grande maioria, da amostra em estudo apenas dois são judeus (25%). Apresentam formação universitária muito semelhante - Engenharia de Produção - em escolas de primeira linha, tanto do Rio como de São Paulo (somente politécnicos). Não

¹¹⁷ Brisola, Alberto B. *Organizações e Cultura Brasileira...*, p. 71

existe a nível Brasil nenhuma mulher na posição de sócio, verificando-se somente uma associate partner no escritório do Rio de Janeiro.

Acerca das informações relacionadas acima e utilizando-nos do trabalho de Miller e Form¹¹⁸ fica claro percebermos, no Brasil, a relação entre o nível ocupacional atingido e os seguintes fatores :

- 1.) Ocupação do pai (que nos remete a origem social do indivíduo);
- 2.) Inteligência do trabalhador (relacionado a sua competência);
- 3.) Educação do pai;
- 4.) Acesso a recursos financeiros e contatos influentes;
- 5.) Condição Sócio-Econômica.

Ao tentarmos evidenciar a relação entre o nível ocupacional atingido e os fatores acima, estamos dizendo que a sociedade brasileira, apesar do mito perverso da democracia racial, onde as pessoas em tese seriam iguais, é profundamente hierarquizada, assim como o é a Organização. Então, não é por acaso que entre os sócios encontramos aquelas características comuns, afinal, de uma forma ou de outra eles fazem parte de uma elite. Portanto, em seus discursos quando afirmam que todos tem as mesmas chances de alcançar a sociedade, devemos entender que, apesar de sermos todos iguais, (e efetivamente na Organização todos buscam ser iguais) cada um deve saber bem qual é o seu lugar e não deve se atrever a sair dele, porque vivemos numa situação de “tolerância racial”¹¹⁹ (e aí racial é entendido de forma bastante abrangente).

O discurso dos dirigentes é altamente meritocrático, competência é a palavra de ordem para entendermos as promoções, a estrutura de carreira é clara e honesta, e

¹¹⁸ Zaleznik, A., et. al., *Orientation and Conflict...*, p.431

os indivíduos que buscam a sociedade extremamente cordiais. Uma vez que as promoções não são decididas somente por um indivíduo, mas por um grupo de pessoas, (conforme declarado) a tendência dos envolvidos no processo é evitar os conflitos, buscando sempre a conciliação. Dessa forma, nas situações de conflito de interesses, o brasileiro prefere mais perder um pouco daquilo que desejaria, ao invés de perder tudo. Ao fazê-lo, reduz a incerteza que sempre acompanha a opção indesejada.

Portanto, dentro dos limites de uma cultura organizacional extremamente coesa, forte e dominadora, verificamos como um traço bastante peculiar da cultura brasileira se estabeleceu, até porque ele é fundamental para os indivíduos serem produtivos no Brasil. Com isto não queremos generalizar, mas tão somente retratar uma situação que de fato ocorre. Na verdade, isto também está de acordo com os trabalhos realizados por Hofstede¹²⁰ no qual nos informa que o Brasil é uma nação com alta aversão à incerteza, buscando minimizá-la através de diversas práticas de conciliação.

Ao colocarmos que durante o processo de progressão de carreira na Organização, os indivíduos mostram-se extremamente cordiais, estamos querendo dizer que relações de amizade são construídas entre os membros organizacionais, principalmente os dirigentes, tratando-se de comportamentos de aparência afetiva, não necessariamente sinceros ou profundos, mas que tentam transparecer serem íntimos. É a tentativa de promover o lado informal dos relacionamentos, participando das estruturas sociais hierarquizadas, tentando suprimir as distâncias impostas por tal hierarquia, buscando identidades que ultrapassam as formas hierárquicas¹²¹. E porque não dizer é uma forma utilizada para alavancar carreiras na

¹¹⁹ Brisola, Alberto Borges. *Organizações e Cultura Brasileira ...*, p. 25

¹²⁰ Hofstede, Geer. *Motivation, Leadership and Organization...* p. 382

¹²¹ Brisola, Alberto Borges. *Organizações e Cultura Brasileira ...*, p. 34

Organização, apesar de não ser admitida como tal. Porém, como o próprio sócio principal nos disse :

“ Eu não acredito em bruxas, mas que elas existem, ah..., elas existem”.

Podemos constatar de tudo o que foi dito sobre a Organização, principalmente no que diz respeito ao seu modelo de progressão de carreira, que o processo de mobilidade vertical, se por um lado pode ser meritocrático, onde a forma ideal privilegia funcionários que atuem racionalmente, desumanizando a empresa, por outro lado, aqui no Brasil, isto parece ser algo bastante improvável. Pois é muito difícil para os brasileiros, de maneira geral, separar os aspectos afetivos de posturas profissionais.

Em sendo o homem brasileiro cordial, amigável, afável... nas competições por postos organizacionais, as situações conflituosas que impliquem em rupturas e inimizades tendem a ser evitadas, levando um número razoável de pessoas a investirem nas relações informais, as quais muitas vezes demandam menor esforço para que o indivíduo atinja posições de destaque.

Apesar da existência de regras impessoais, toda uma metodologia a nível mundial e da ideologia liberal-burguesa, a origem étnica, familiar e patrimonial continuam a posicionar o indivíduo na sociedade e por extensão na Organização. Podemos apreender, portanto, que a progressão de carreira na Organização ocorre através de normas, comparações de desempenho, produtividade, *competência*... No entanto, outros critérios de ordem social e racial, de ordem moral e pessoal interferem significativamente.

“ ... não há dúvidas de quem vem de uma origem, de um background, de uma formação mais modesta, de um círculo mais humilde de relacionamentos, a sociedade hoje impõe maiores dificuldades, mas isto

não impede você de superá-las, você não tem um sistema aqui que o impeça. Agora, não há dúvida que você numa situação de consultoria na qual você se relaciona com presidentes, diretores... isto exige o mínimo de condições sociais, educacionais, de apresentação pessoal, de etiqueta... se você não tem, não há problemas desde que você consiga buscá-las. Agora quem veio com uma base muito mais frágil tem que tirar de algum lugar a força para superar as dificuldades, porque vai ter mais dificuldades, não tenho dúvidas..."¹²².

¹²² Trecho selecionado da entrevista de TPG, Country Manager Partner, na qual retrata de forma contundente a relação entre tolerância racial e progressão de carreira.

BIBLIOGRAFIA

- Amado, Gilles ; Faucheux, Claude; Laurent André.** *Mudança Organizacional e Realidades Culturais: Contrastes Franco-Americanos.* In: **Chanlat, Jean François** (coord.). *O Indivíduo na Organização : Dimensões esquecidas*, Vol. II. São Paulo, Atlas, 1994, p. 123-161
- Argyris, C., Schon, David.** *Organizational Learning* Reading, MA, Addison-Wesley, 1978
- Bergamini, Cecília W.** *Psicologia Aplicada a Administração de Empresas*, 3º ed., São Paulo, Atlas, 1982
- Boerlijst, J.G.** *Career Development and Career Guidance*, In: **Drenth, Pieter J.D., Thirry, Henry, Willems, P.J.** et al. (eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology*. s.l.: John Wiley & Sons, 1984
- Brisola, Alberto Borges.** *Organizações e Cultura Brasileira*, São Paulo: EAESP/FGV, 1993
- Burrell, Gibson and Morgan, Gareth.** *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Londres : Heinwann, 1979.
- Caldas, Miguel Pinto.** *Carreira e Mobilidade de Executivos (1988-1991): pesquisa de executivos em processo de demissão e uma contribuição ao estudo de "outplacement" no Brasil*, São Paulo : EAESP/FGV, 1992
- Chanlat, Jean-François.** *Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações.* In: **Chanlat, Jean François** (coord.). *O Indivíduo na Organização : Dimensões esquecidas*. Vol. I. São Paulo, Atlas, 1992
- Chanlat, Jean-François.** *Quais Carreiras e Para Qual Sociedade ? (I)*, RAE, v.35, nº 6, Nov/Dez, 1995
- Chanlat, Jean-François.** *Quais Carreiras e Para Qual Sociedade ?(II)*, RAE, v. 36, nº 1, Jan/Fev/Mar., 1996
- Codo, Wanderley, Sampaio, José Jackson, Hitomi, Alberto Haruyoshi.** *Indivíduo, Trabalho e Sofrimento : uma abordagem interdisciplinar*, Petrópolis, Vozes, 1993
- Connor, Steven.** *Cultura Pós-Moderna: Introdução às Teorias do Contemporâneo*, Ed. Loyola, 1989
- DaMatta, Roberto Augusto.** *O que faz o brasil, Brasil ?*, 3º edição, Rio de Janeiro, Rocco, 1989
- Dejour, Christophe.** *Uma Nova visão do Sofrimento Humano nas Organizações.* In: **Chanlat, Jean François** (coord.). *O Indivíduo na Organização : Dimensões esquecidas*. Vol. I. São Paulo, Atlas, 1992
- Enriquez, E.** *Imaginário Social, Recalcamento e Repressão nas Organizações.* In: *Revista Tempo Brasileiro*, nº 36/37, Jan/Jun 1974, Rio de Janeiro

- Fleury, Maria Tereza Leme & Fischer, Rosa Maria** (coords.). *Cultura e Poder nas Organizações*, São Paulo, Atlas, 1989
- Fleury, Maria Tereza Leme.** *Estórias, Mitos, Heróis - Cultura Organizacional e Relações do Trabalho*, RAE, OUT/DEZ., 1987
- Froom, Erich.** *Análise do Homem*, Rio de Janeiro, Zahar, 1982
- Goffman, Erving.** In: M.B.B. Kfourri, *Carreiras Gerenciais no Serviço Público : Caminhos num Espaço sem Caminhos*, São Paulo: EAESP/FGV, 1992
- Goffman, Erving.** *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York, Doubleday, 1959
- Goodenough, Ward H.** *The Development of Theories of Culture*. In: **Rossi, Ino.** (ed.). *People in Culture*, New York, 1980
- Hall, Douglas.** In: **Aryee, S., Chay, Y.W., Chew, J.** *An Investigation of Predictors and Outcomes of Career Commitment in Three Career Stages*, Journal of Vocational Behavior 44, 1994
- Hall, Douglas.** In: M.B.B. Kfourri, *Carreiras Gerenciais no Serviço Público : Caminhos num Espaço sem Caminhos*, São Paulo: EAESP/FGV, 1992
- Harvey, David.** *Condição Pós-Moderna: Uma Pesquisa sobre as origens da Mudança Cultural*, Edições Loyola, 1992
- Hofstede, Geer.** *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, Book Company, Londres, 1991
- Hofstede, Geer.** *Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?* In: **Kolb, David A., Osland, Joyce S., Rubin, Irwin M.** (eds). *The Organization Behavior Reader*, Prentice Hall, 1995
- Jordan, Ann T.** *Managing Diversity : Translating Anthropological Insight for Organization Studies*, Journal of Applied Behavioral Science, vol. 31, nº 2, June 1995
- Kassem M.S.** *Introduction : European versus American Organization Theory in European Contribution to Organization Theory*, In: **Hofsted, Geer, Kassem, M.Sami.** *European Contributions to Organization Theory*, Assen, 1975
- Lorenzoni, Luiz Leoncio.** *O Sistema de Carreira Profissional como Mecanismo de Conformismo Social*, São Paulo : EAESP/FGV, 1989
- Matsui, Tamao, Onglatco, Mary-Lou.** *Career Self-Efficacy as a Moderator of the Relation between Occupational Stress and Strain*, Journal of Vocational Behavior, 41, 1992
- Martins, M.A.G.** *Política de Carreira e Subjetividade nos Indivíduos*, São Paulo: EAESP/FGV, 1995
- Morgan, Gareth** (ed.). *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Sage Publications, 1983

- Morgan, Gareth.** *Creative Organization Theory*, Sage Publications, 1989
- Morgan, Gareth.** *Images of Organization*, Sage Publications, 1986
- Morgan, Gareth.** *Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory*. In: *Administrative Science Quarterly*, nº 25, 1980
- Motta, Fernando C. Prestes.** *Organização e Poder - Empresa, Estado e Escola*, Ed. Atlas, 1986
- Mow, International Research Team.** *The Meaning of Working*, London: Academic Press, 1987, citado em trabalho acadêmico não publicado (FGV-EAESP) de Lorena Teixeira Bittar
- O'Hara, Kirk B., Beerhr, Terry A., Colarelli, Stephen M.** *Organizational Centrality: A Third Dimension of Intraorganizational Career Movement*, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 30, nº 2, June 1994
- Pagès, M., Bonetti, M., De Gaulejac, V.** *O Poder das Organizações: A dominação das Multinacionais sobre os Indivíduos*, São Paulo, Ed. Atlas, 1987
- Ramos, Alberto Guerreiro.** *A Nova Ciência das Organizações*. 2ª ed., Rio de Janeiro, FGV, 1989
- Russell, J.E.A.** *Career Development Interventions in Organizations*, *Journal of Vocational Behavior* 38, 1991
- Savioli, Nelson.** *Carreira : Manual do Proprietário*, Rio de Janeiro, Ed. Qualitymark, 1991
- Schein, Edgar H.** In: **Russel, J.** *Career Development Interventions in Organizations*, *Journal of Vocational Behavior* 38, 1991
- Schein, Edgar H.** *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2º edição, 1992
- Schein, Edgar H.** *Organizational Socialization and The Profession of Management*, In: **Kolb, David A., Rubin, Irwin M., McIntyre, James M.** *Organizational Psychology : An Experiential Approach*, Prentice-Hall, 1971
- Schein, Edgar H.** *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. *Sloan Management Review*, Winter 1984
- Schein, Edgar H.** *The Individual, The Organization and The Career : A Conceptual Scheme*, *Journal of Applied Behavioral Science*, v.7, nº 4, 1971
- Schein, Edgar H.** *The Legitimacy of Organizational Influence*, *The American Journal of Sociology*, v. LXVII, nº 6, maio 1962
- Smirch, Linda.** *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, *Administrative Science Quarterly*, nº 28, 1983

- Super, Donald E., Bohn Jr., M.J.** *Psicologia Ocupacional*, São Paulo, Atlas, 19--
- Tavares, M.G.T.** *Cultura Organizacional : Uma Abordagem Antropológica da Mudança*, Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1991
- Van Maanen, Jonh.** *Experiencing Organization : Notes on the Meaning of Careers and Socialization*. In: **Van Maanen, John** (ed). *Organizational Careers : Some New Perspectives*, MIT, John Willy & Sons, 1977
- Waterman, Robert H., Waterman, Judith A., Collard, Betsy A.** *Toward a Career-Resilient Workforce*, Harvard Business Review, July/ August, 1994
- Zajdsznadjer, Luciano.** *Travessia do Pós-Moderno: Nos Tempos do Vale Tudo*, Rio de Janeiro, Gryphus, 1992
- Zaleznik, A., Dalton, G.W., Barnes, L.B.** *Orientation and Conflict in Careers*, Boston, Harvard University Graduate School of Business Administration, Division of Research, 1970