

A validade da gerência participativa na cultura latina

RUDI BRAATZ *

1. Introdução; 2. Participação: premissas e pré-requisitos; 3. Uma revisão dos estudos empíricos transculturais relacionados com a organização; 4. Análise descritiva das características transculturais de personalidades relevantes para a organização; 5. Discussão das implicações para o Brasil.

1. Introdução

O leitor de livros e estudos em teoria administrativa tem freqüentemente a impressão de que a maioria das idéias apresentadas são de validade universal. Os autores raramente fazem referência às possíveis limitações decorrentes de diferenças culturais entre os países onde a maior parte das teorias surgiram e aqueles menos desenvolvidos. Na literatura de países, como por exemplo o Brasil, muitas vezes as teorias apresentadas são simplesmente traduzidas, não havendo o cuidado da adaptação para uma posterior adoção.

Este estudo preocupa-se fundamentalmente com uma destas teorias que se está tornando largamente aceita no Brasil, onde teóricos e práticos

* Do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS.

tentam implementar as teorias de gerência participativa. Nossas dúvidas neste momento são: temos condições para a introdução de tais idéias? Há conflito entre as premissas e os pré-requisitos da teoria e as peculiaridades culturais do povo brasileiro? São os administradores brasileiros diferentes dos americanos para os quais foram concebidas as idéias "participativas"?

O presente estudo não é pioneiro na análise transcultural dos conceitos de administração. Há estudos que provam a universalidade dos princípios;¹ outros, apresentam evidências contrárias.² Nossa análise limitar-se-á, contudo, a apenas uma teoria de administração, a de gerência participativa, sem nenhuma pretensão de invalidar a universalidade de outros princípios (ou provérbios) de administração e modelos concebidos nos Estados Unidos.

Consideramos esta análise de fundamental relevância, porque a adoção indiscriminada de idéias importadas pode causar mais problemas do que resolvê-los. No Brasil, por exemplo, muitas organizações estão operando com relativo sucesso, apesar de ainda utilizarem estilos gerenciais antiquados. Acreditamos que para certas situações o estilo gerencial autoritário é, provavelmente, ainda o mais eficaz para resolver alguns problemas. Seria, então, aconselhável sugerir uma mudança no estilo gerencial, incorrendo no risco de reduzir a eficiência das organizações em um país com imperiosa necessidade de melhorar sua situação econômica, sem desperdício de recursos?

A fim de responder a tais questões, desenvolvemos uma pesquisa empírica para administradores que tinham experiência em organizações latino e norte-americanas. Partimos do pressuposto de que o estilo gerencial dos executivos envolvidos é relativamente constante e tentamos verificar se as diferenças que esperávamos encontrar poderiam ser creditadas a mudanças ambientais. Acreditamos também que as atuais organizações dos executivos entrevistados seriam fortemente influenciadas por conceitos, métodos e procedimentos gerenciais inerentes ao ambiente norte-americano.

Para efeitos de análise comparativa utilizamos o perfil organizacional de Likert, na sua versão de 20 questões sobre diversas características operacionais. Aplicamos os questionários duas vezes aos mesmos gerentes. Na primeira, com propósito de obter respostas relacionadas a organizações latino-americanas onde eles tivessem trabalhado anteriormente. Na segunda, as respostas deveriam ser relacionadas à organização nos Estados Unidos onde presentemente estivessem exercendo suas atividades. Os questionários foram completados por entrevistas nas quais se procurou obter explicações para os diferentes posicionamentos no *continuum* do

¹ Veja, por exemplo, Harbison, E. & Ryers, C. *Management in the industrial world*. New York, McGraw-Hill, 1959.

² Veja, por exemplo, Gonzales, R. F. & McMillan Jr., C. The universality of American management philosophy. *Journal of the Academy of Management*, v. 4, n. 1, p. 33-41, Apr. 1961.

perfil de Likert, bem como explicações relativas às diferenças entre personalidades latinas e americanas nas organizações.

Uma vez que o número de gerentes que nos foi possível entrevistar era bastante limitado (o que reduz a validade de possíveis resultados), fizemos uma revisão da literatura sobre pesquisas transculturais relacionadas a organização, tentando identificar evidências que pudessem ser relevantes para nossa análise.

Além disso, a fim de delinear um perfil mais nítido da personalidade latina, foram previstos também os estudos descritivos de traços de personalidade característicos da cultura latina e relevantes para situações organizacionais.

Com base nas evidências empíricas e análises descritivas, tentamos compor o perfil do homem organizacional brasileiro e estabelecer uma relação entre este perfil e as premissas fundamentais e pré-condições para implementar participação.

2. Participação: premissas e pré-requisitos

A literatura de teoria administrativa vem, insistentemente, sugerindo participação às organizações. Alguns autores (McGregor, Argiris, Likert, Bennis e Leavitt, por exemplo) estão enfatizando a idéia de participação para as organizações a fim de desenvolver maior grau de motivação, aumentar o envolvimento do pessoal, obter maiores lucros e melhores serviços. Participação também é enfocada por tais autores segundo "bases humanísticas e valores cristãos".³

Outros teóricos, particularmente na área de ciência política, apresentam participação com uma forma de "democratização" das organizações, que elimina autoridade formal como a principal (e, em muitos casos, única) fonte de poder. Outros ainda sugerem-na como instrumento terapêutico para melhorar o clima organizacional: "administração democrática é, atualmente, tratada como uma técnica psicoterapêutica".⁴

Nossa intenção aqui é discutir alguns dos pressupostos e condições para a implementação do estilo gerencial participativo nas organizações.

Para se introduzir o estilo gerencial participativo, qualquer que seja a linha teórica a ser seguida, há alguns pressupostos que devem ser realistas e alguns requisitos que precisam ser considerados.

Vejamos primeiro os pressupostos.

O pressuposto básico sobre o qual deve repousar qualquer teoria de organização é a natureza humana, uma vez que a teoria a ela deverá ser aplicada.

Implícito na maioria das teorias sobre gerência participativa está um dos pressupostos fundamentais sobre a natureza humana. Trata-se da

³ Bennis, W. G. *Changing organizations*. New York, McGraw-Hill, 1966. p. 9.

⁴ Scott, W. G. *Organization government: the prospects of a truly participative system*. *Public Administration Review*, p. 43, Jan./Feb. 1969.

filosofia de Rousseau segundo o qual o homem é bom por natureza e que, se o ambiente é bom, o homem crescerá e alcançará a realização de suas potencialidades. Poderíamos sugerir que os pressupostos de McGregor sobre a natureza humana foram elaborados a partir de Rousseau. Diz ele que os homens *não são*, por natureza, passivos ou resistentes às necessidades organizacionais; a motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades, a disposição para dirigir o comportamento para os objetos organizacionais, estão todos presentes no homem.⁵

A percepção humanística da natureza do homem também segue as mesmas linhas. Afirmam os humanistas que o homem é, por natureza, anti-autocrático, anti-hierárquico e antitotalitário. "O homem deixa de ser bom porque foi corrompido por instituições diabólicas, reprimido pelo poder e geralmente mantido em um estado de insatisfação".⁶

Há, entretanto, outros teóricos que têm pontos de vista antagônicos a esse respeito. São os que se baseiam em Hobbes, que diz ser o homem diabólico por natureza; não importando qual seja o ambiente à sua volta, ele sempre mostrará esse seu lado. Downs se coloca dentro desta linha quando diz que o homem é suspeito, desconfiado, ciumento, enganoso, egocêntrico, apático e imaturo.⁷

Não é nosso propósito aqui discutir as várias teorias da natureza humana. Apenas apresentamos tais pontos contrastantes para ilustrar as grandes diferenças entre tais extremos e tentar discutir suas implicações para as organizações.

Em nossa opinião, há evidências suficientes de estudos empíricos nos últimos 30 anos que demonstram convincentemente que, dado um ambiente favorável, o homem pode crescer, motivar-se, envolver-se, tornar-se responsável e receptivo às necessidades organizacionais e de seus membros. Há também evidências de que traços de personalidade diferentes reagem diferentemente a um clima mais favorável (clima participativo) nas organizações. Vroom, em interessante estudo empírico, examinou os efeitos de participação no processo decisório em pessoas com diferentes traços de personalidade. Suas descobertas:

"Corroboraram prévias evidências de que participação geralmente tem efeitos positivos nas atitudes e desempenho de tarefas. As hipóteses foram também confirmadas de que a magnitude de tais efeitos é função de certas características de personalidade do participante. As pessoas autoritárias e as com tênues necessidades de independência são, aparentemente, imunes à oportunidade de participar no processo de decisão. Por outro lado, igualitários e aqueles com fortes necessidades de independência desenvolvem atitudes mais positivas com respeito ao trabalho e 'crescem' em desempenho através da participação".⁸

⁵ McGregor, D. *The human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill, 1960.

⁶ Scott, W. C. op. cit. p. 45.

⁷ Downs, A. A theory of bureaucracy. *American Economic Review*, p. 439-46, May 1965. (Papers and proceedings).

⁸ Vroom, V. H. Some personality determinants of the effects of participation. *Journal of Abnormal Social Psychology*, v. 59, p. 322-7, 1959.

Tais descobertas são de grande relevância para os propósitos de nosso estudo, porque vêm validar o aspecto situacional das idéias participativas e reforçam a necessidade de questionar as condições ambientais onde gerência participativa pretende ser aplicada. Não acreditamos, contudo, que tais descobertas invalidem os pressupostos positivos sobre a natureza do homem. Vroom não concluiu que autoritários e pessoas com tênues necessidades de independência reajam “negativamente” à oportunidade de participar; disse ele que tais pessoas aparentemente são imunes, não desenvolvendo suas motivações ou desempenhos.

Não obstante, suas descobertas fazem com que se torne necessário um diagnóstico das necessidades dos membros da organização antes de sugerir quaisquer novas idéias sobre estilos gerenciais. E mais ainda, se participação tem efeitos positivos apenas sobre alguns membros, afinal por que introduzi-la?

Em nossa discussão a respeito das possibilidades de uma mais ampla aplicação da gerência participativa no Brasil, retornaremos a este ponto.

Procederemos agora à análise dos pré-requisitos para participação.

Limitaremos nossa discussão àqueles pré-requisitos que desenvolvem a participação psicológica no processo decisório, excluindo a área total de participação genuína e os efeitos reais provocados pelos indivíduos nas organizações, em decisões fundamentais sobre objetivos básicos a serem atingidos. Participação genuína e real apresenta amplas implicações, provavelmente exigindo completa “socialização de conhecimento”, “renda” e mesmo “distribuição de poder”. Socialização do conhecimento porque para poder participar em pé de igualdade numa decisão é necessário que se tenha não só as informações pertinentes ao caso, mas também capacidade intelectual de processá-la para utilização como subsídio a uma determinada decisão. Aquela parte que dispõe de mais informações e mais conhecimento é necessariamente a parte que “mais participa” numa decisão. Socialização de renda porque a maior posse dessa é um fator que assegura maior direito de participação, particularmente em sociedades onde domina a economia de mercado. Socialização de distribuição de poder porque a desigualdade de poder inibe a participação. Para efeitos deste estudo, entretanto, nossa preocupação é com respeito a uma abordagem incremental: alcançar, gradualmente, pequenas mudanças na maneira pela qual as organizações (particularmente no Brasil) operam, decidem e distribuem sua renda. Concentrar-nos-emos naqueles aspectos da teoria de médio alcance sobre participação que pretende democratizar as organizações através de pequenas fases. Portanto, nossa discussão dos pré-requisitos para participação serão, também, limitados a este objetivo imediato.

Um dos mais importantes pré-requisitos para participação é, na opinião de Likert, a socialização das fontes de informações.⁹ A tomada de decisões nas organizações é, essencialmente, baseada em informações. Si-

⁹ Likert, Rensis. *New patterns of management*. New York, McGraw-Hill, 1961. p. 243.

tuações mudam rapidamente, novas tecnologias surgem, mercados fluem, crises se desenvolvem e para manter-se em dia com todos estes fatores o executivo precisa de um fluxo de informações constantes. Oportunidade e precisão são aspectos importantes destas informações. As organizações modernas instalam complexos sistemas para assegurar fluxo de informação constante, acurado e oportuno. Em qualquer organização as pessoas que têm acesso a tais informações são as que estão em posição de poder e de decisão. A organização, a fim de permitir participação real, tem que abrir os canais e as fontes de informação. Se os empregados tiverem acesso às informações importantes eles serão capazes de participar mais significativamente na tomada de decisões. Para a gerência, no entanto, não é fácil abrir todas as fontes de informações porque isto, às vezes, envolve sérios riscos, particularmente naquelas organizações onde a competição é uma constante ameaça. A abertura dos canais de informações implica em vantagens em termos de competição, caso tais informações venham a cair em mãos erradas, risco que precisa ser corrido sempre que significativa participação for desejada.

Do lado dos empregados há outro fator a ser considerado, qual seja a abertura do fluxo de informações em todas as direções dentro da organização. Um dos pré-requisitos para a participação é o estabelecimento de um clima que permita e estimule o fluxo de informações. Não é possível instituir-se participação de um momento para o outro e esperar um conseqüente fluxo de informação. Ao contrário, é preciso que se estabeleça primeiro um clima de fluxo aberto e, num lento processo, as pessoas tenderão a colocar informações à disposição dos demais membros e, através de tal processo, começar a participar. Um clima de competição e desconfiança, dividir informações significa risco para os membros e perda de poder de barganha. Informações tendem a ser divididas apenas quando este risco for reduzido e quando houver clima de confiança.

Fluxo de informações adequado pode significar também *feedback* para os membros da organização em todos os níveis. Qualquer um, do nível mais alto ao mais baixo, precisa de *feedback* a fim de avaliar o efeito das ações anteriores como um guia para novas sugestões (participação) na formulação de novas ações.

Um outro pré-requisito para administração é que os seus membros devem, pelo menos, ter as mesmas crenças fundamentais e os conflitos e contrastes não devem ser muito acentuados. Tais crenças referem-se aos objetivos fundamentais da organização e os valores fundamentais de seus membros. Participação significativa pode surgir apenas onde não há necessidade de se colocar questões fundamentais, onde não se questionam os objetivos últimos da organização ou, por exemplo, certos valores geralmente aceitos na sociedade; participação é possível apenas quando quase não há desafio ao sistema. Berelson, em sua análise sobre democracia em um contexto político, diz que: "para a democracia política sobreviver, a intensidade do conflito deve ser diminuída, a taxa de mudança limitada, estabilidade social e econômica mantida e deve exis-

tir consenso básico e uma organização social pluralista".¹⁰ Não há razão para acreditar-se que seja diferente ao nível organizacional onde, também a curto prazo, participação pode apenas afetar decisões marginais não se desviando muito das experiências do passado.

Nosso último pré-requisito para a implementação de participação é relacionado com as necessidades individuais na organização e baseado na teoria de Maslow sobre a hierarquia de necessidades. Este ponto está intimamente relacionado com a discussão sobre a natureza do homem, onde nos referimos às descobertas de Vroom sobre o caráter situacional da participação. Este pré-requisito é também situacional no sentido que ele leva em consideração a situação real dos indivíduos que tenderão a se envolver em participação. Maslow, em estudo recente, teorizou que os princípios de administração participativa são muito úteis para conduzir pessoas com fortes necessidades de auto-realização e são precipua-mente aplicáveis nos países altamente desenvolvidos.¹¹ Isto significa que em sua opinião, se os membros da organização são ainda muito preocupados com a satisfação das básicas necessidades fisiológicas e de segurança, eles não serão capazes de responder à participação. Maslow¹² sugere que nos países em desenvolvimento há maior preocupação com baixos níveis hierárquicos de necessidades, o que é muito importante no exame da participação. Acreditamos que no Brasil, por exemplo, a maioria das organizações públicas e privadas não demonstra grande necessidade de auto-realização, enquanto, por outro lado, há muitos outros problemas a serem resolvidos.

Depois de termos examinado as premissas e pré-requisitos necessários à implementação da participação, passaremos ao exame do ambiente organizacional brasileiro, onde a idéia será implementada.

3. Uma revisão dos estudos empíricos transculturais relacionados com a organização

Reveremos nesta parte alguns estudos empíricos que examinam diferenças transculturais relevantes para as situações organizacionais, prendendo-nos essencialmente às diferenças entre as culturas norte-americana e brasileira. A literatura sobre administração, particularmente em suas mais recentes teorias, origina-se nos Estados Unidos, o que nos leva a questionar sua aplicação indiscriminada no Brasil.

Através destes estudos empíricos tentaremos descobrir se há diferenças fundamentais na personalidade dos grupos predominantes da população

¹⁰ Berelson, B. R., Lasarsfeld, P. F. & McLee, W. N. *Voting*. Chicago, University of Chicago Press, 1954, p. 307.

¹¹ Maslow, A. H. The need hierarchy. *Psychological Review*, n. 50, p. 370-96, 1943.

¹² Maslow, A. H. *Eupsychian management: a journal*, Homewood, Dorsey-Irwin, 1963.

(especificamente os membros da organização), os quais poderiam afetar a adoção ou aceitação no Brasil de teorias organizacionais que tenham sido elaboradas nos Estados Unidos. Nesta seção nos concentraremos na análise dessas diferenças e suas relações com a organização.

Haire, Ghiselli e Porter pesquisaram mais de 3 600 executivos em 14 países com uma grande variedade de diferenças raciais e culturais e publicaram suas descobertas num estudo bastante interessante sobre *Managerial thinking*.¹³ Tal pesquisa pretende responder se o pensamento gerencial difere de país para país; se há possibilidade de agrupar países de acordo com similaridades culturais, geográficas ou econômicas. De especial interesse para os propósitos deste estudo são os resultados sobre atitudes assumidas em busca de participação, especialmente naqueles países onde prevalecem condições culturais, geográficas e econômicas semelhantes às do Brasil, tais como Argentina e Chile, ambas culturas latinas, sul-americanas e subdesenvolvidas; Itália e Espanha, devido a características culturais similares. Outros países pesquisados pelos autores para servirem de base para comparação foram: Dinamarca, Alemanha, Noruega, Suécia, Bélgica, França, Inglaterra, Estados Unidos, Índia e Japão.

A partir deste estudo, apresentaremos três aspectos que consideramos relevantes para nossa análise: atitudes favoráveis à participação; o compartilhamento de informação e objetivos; e níveis de motivação e satisfação. No que diz respeito à participação, os autores demonstraram que as atitudes mais autocráticas foram verificadas na Itália, Argentina e Chile. As mais democráticas, no Japão, Bélgica e França. Com referência ao compartilhamento de informações e objetivos, os valores mais autocráticos foram verificados na Argentina, Chile e Índia, sendo menos autocráticos os da Itália e Espanha. A Noruega, Suécia e os Estados Unidos, por outro lado, apresentaram as atitudes mais democráticas.

Estas descobertas apresentam uma séria limitação: a formulação das questões possibilitou aos gerentes que estão sendo entrevistados a identificação da intenção da pergunta. É largamente aceito — e os próprios autores salientaram — que gerência participativa é mais eficaz, o que provavelmente induziu os entrevistados a demonstrar em suas respostas que adotavam o estilo gerencial participativo. Entretanto, a pesquisa evidencia um padrão constante de atitudes entre os gerentes de países latinos subdesenvolvidos no sentido de gerência participativa. Esta evidência é sentida mais acentuadamente nas respostas dadas por executivos destes países no que se refere ao compartilhamento de informações e objetivos, pré-requisito fundamental para genuína participação nas organizações. Nesta questão não se estabeleceu claramente uma associação com participação, o que torna as respostas menos tendenciosas para um comportamento mais democrático.

¹³ Haire, Mason, Ghiselli, E. & Porter, L. *Managerial thinking: an international study*, New York, John Wiley, 1966.

Os autores confirmam isto quando dizem. “Os gerentes constantemente parecem endossar princípios igualitários, *vis-à-vis* à estrutura organizacional e ainda parecem agir como se fizessem parte de uma elite”.¹⁴

O estudo feito por Haire e seus associados sobre motivação e satisfação gerencial é de considerável importância para efeitos desta análise. No quadro 1 reproduzimos suas descobertas para grupos de países.

Para os autores do estudo, a mais importante descoberta diz respeito ao fato de que “executivos em todos os três países em desenvolvimento, especialmente Argentina e Chile, parecem ter expectativas irrealisticamente altas”.¹⁵ Para nós, no entanto, já é bastante significativo o fato de que executivos têm realmente diferentes motivações e há alguma correlação entre países latinos da Europa e os subdesenvolvidos.

Quadro 1

Resultados sumários para diferentes grupos de países *

Grupos de países	Realização	Satisfação	Importância
Europa nórdica	Alta	Alta	Baixa
Europa latina	Baixa	Baixa	Média
América anglicana	Média-baixa**	Média-alta**	Média-baixa
Países em desenvolvimento	Média	Muito baixa	Alta
Japão	Alta	Média-alta	Média-alta

* Haire, M., Chiselli, E. & Porter, L. op. cit. p. 111.

** Mudanças por necessidade de segurança, apoio social, autonomia, auto-realização.

Os autores concluem o livro dizendo que “se há algum resultado relevante que tenha emergido do estudo, este deve ser a existência de grupos culturais identificáveis de países. Não podemos considerar a natureza da administração internacional sem levar em consideração este fator”.¹⁶

Sirota e Greenwood pesquisaram gerência em organizações multinacionais, e apresentaram algumas interessantes descobertas de relevância para nossa análise. A pesquisa incluiu cerca de 13 000 empregados da mesma companhia trabalhando em 46 países. Três diferentes funções foram apresentadas: pessoal técnico, vendedor e pessoal de serviço. A principal preocupação do estudo foi encontrar os objetivos operacionais dos em-

¹⁴ Haire, Mason, Chiselli, E. & Porter, L., op. cit. p. 172.

¹⁵ Idem, *ibid.* p. 113.

¹⁶ Idem, *ibid.* p. 180.

pregados nos vários países. As mais importantes descobertas deste estudo foram:

1. “Nossa pesquisa reforça a necessidade de se ter premissas sobre o povo para os testes empíricos;
2. Os dados da pesquisa realmente confirmam os atuais modelos de motivação humana desenvolvidos por psicólogos sociais ligados a indústrias. Contudo, algumas de tais descobertas sugerem que os modelos existentes precisam ser modificados. A importância de certos objetivos — mais precisamente autonomia e segurança no trabalho — é acentuadamente afetada pelo que nós interpretamos como condições do ambiente; e
3. Encontramos consideráveis semelhanças nos objetivos dos empregados através do mundo”.¹⁷

Com respeito particularmente ao Brasil, os dados demonstraram que “autonomia do trabalho” (que foi identificada com gerência participativa, gerência consultiva e gerência democrática) foi classificada, respectivamente, em 7.º, 7.º e 11.º por vendedores, pessoal técnico e de serviço. Em outros países, particularmente os mais avançados, este objetivo alcança melhor classificação, isto é, é considerado mais importante. O grupo de vendedores, por exemplo, nos Estados Unidos, Reino Unido e Canadá classificam-no em 4.º lugar; 3.º na Finlândia e França; 2.º na Suíça e Alemanha e 1.º na Dinamarca e Áustria.

Também é importante para nossa análise a identificação de grupos de países tais como Anglo, Francês, Europeu do Norte, Latino do Sul e do Norte e Independentes, o que é uma evidência de traços personalógicos de executivos em diferentes países.

Em nossa opinião, estas diferenças seriam mais acentuadas numa pesquisa envolvendo executivos de companhias diferentes. O fato de todos os entrevistados pertencerem à mesma organização americana limita os resultados a esta organização, porque muito provavelmente há um processo de socialização entre os executivos da mesma companhia, processo este que emerge de duas condições: recrutamento e treinamento. É provável que a companhia selecione (ou promova) apenas aqueles executivos que tenham os mesmos valores dos executivos americanos e, através de treinamento, os membros da organização podem adotar valores que sejam altamente enfatizados na organização. Os próprios autores admitem que “poderia ser discutido que os entrevistados responderam as perguntas não como realmente sentiam, mas conforme os valores da companhia (e talvez os seus próprios) ditavam que eles deveriam sentir”.¹⁸ Mais adiante dizem eles que “certamente é possível que a deseabilidade social realmente tenha afetado, até certo ponto, mas a validade de nossas

¹⁷ Sirota, D. & Greenwood, J. M. Understand your overseas work force. *Harvard Business Review*, v. 49, n. 1, p. 53-60, Jan./Feb. 1971.

¹⁸ Idem, *ibid.* p. 55.

atuais descobertas tendem a ser confirmadas por outra pesquisa levada a efeito nesta corporação".¹⁹

Mouton e Blake²⁰ pesquisaram quase 2 500 executivos de centenas de organizações diferentes em países da América do Norte, Sul, Europa, Austrália, África e Ásia. O objetivo do estudo foi verificar o que é visto como perfeita administração em diferentes culturas nacionais, como atitudes e ações gerenciais são vistas por executivos de diferentes países; e se educação pode aumentar o entendimento entre executivos de diferentes países que trabalham na mesma organização.

A pesquisa foi apenas parte de projetos que envolviam os executivos em Seminários de Grid. Um Seminário Gerencial de Grid é um "método de ensinar executivos sobre problemas de integração entre pessoas e produção... é uma estrutura para colocar relações humanas no contexto da produção".²¹ As principais conclusões do estudo são que "o que o homem vê como um perfeito estilo de gerência é demonstrado pela confirmação universal de 9,9 (interesse máximo por pessoal e produção) pelo menos em vários países para os quais os dados se referem. A maior barreira no uso de 9,9 em vários países como um enfoque organizacional para gerência é a diferença em quanto 9,9 já representa".²² A terceira conclusão é acerca da validade do Seminário de Grid como método organizacional para aumentar o entendimento mútuo dos executivos de diferentes origens nacionais.

Nossa principal preocupação, no entanto, refere-se à real situação, ou, em outras palavras, "quanto de 9,9 está já presente" em países com cultura semelhante à brasileira. É muito interessante um quadro onde Mouton e Blake apresentam a "classificação pós-seminário de seu estilos de Grid por participantes através das nações". O grupo sul-americano, por exemplo, mostrou uma alta percentagem (50%) classificada na categoria 9,1 (máximo interesse por pessoas e mínimo interesse por produção) e apenas 23% na categoria 9,9. Os americanos classificaram-se 43% - 9,9; 27% - 9,1 e 27% - 5,5 (interesse médio por produção e pessoal). Isto não nos diz muito acerca dos traços de personalidade, no que se refere à participação, mas mostra que os executivos da América Latina difere dos norte-americanos e dos de outros países, na sua percepção de papéis.

Talvez mais relevante ainda para nós seja um outro resultado do referido estudo a respeito do desempenho de executivos em grupo. Neste caso, o grupo sul-americano teve a percentagem mais baixa (81%), proporcionando melhores resultados que a média dos escores individuais. Por outro lado, em apenas 6% dos experimentos os sul-americanos apresen-

¹⁹ Sirota, D. & Greenwood, J. M. op. cit. p. 55.

²⁰ Mouton, J. S. & Blake, R. R. Organization development in a free world. *Personnel Administration*, p. 13-23, Jul./Aug. 1969.

²¹ Blake, R. R. & Mouton, J. S. International managerial grid. *Training Directors Journal*, v. 19, n. 5, p. 8-23, May 1965.

²² Mouton, J. S. & Blake, R. R. op. cit. p. 23.

taram um resultado “sinérgico”, isto é, melhores do que os mais elevados escores individuais. Em todos os outros grupos (América do Norte, África do Sul, Canadá, Inglaterra, Austrália, Oriente Médio e Japão), a distribuição percentual estava próxima de 95% e 40%, respectivamente.

Isto indica uma fraca capacidade para operar interdependentemente, por parte do grupo sul-americano, ou, para nossos propósitos, menor capacidade para trabalhar num clima participativo, onde o grupo é a unidade fundamental de decisão.

Um outro estudo feito no Brasil por estudiosos do M.I.T. transfere o foco dos executivos para situações organizacionais, perguntando a opinião de membros de bancos de desenvolvimento brasileiros acerca dos estilos gerenciais predominantes em suas organizações. Apresentaremos aqui apenas os resultados de uma pesquisa feita por Farris e Butterfield,²³ que incluiu cerca de 250 empregados em 13 bancos de desenvolvimento no Brasil. Este estudo chegou a dois perfis do sistema gerencial de tais bancos; um, o ideal e o outro o perfil real, onde os membros da organização percebem-na conforme ela é agora. Uma conclusão fundamental é que: “todos os níveis da organização concordam que o sistema 4 seria ideal e os executivos de alto nível acreditam que eles já estão próximos disto”.²⁴ Uma outra descoberta do estudo é a de que “o enfoque de Likert no estudo de organizações através de questionários é bastante adequada para aplicação no Brasil”.²⁵ Mais importante ainda para nossos estudos é que “enquanto os membros da organização em todos os níveis gostam do sistema gerencial de participação em grupo, a evidência do LOP (perfil organizacional de Likert) sugere que este não é o sistema mais efetivo no Brasil”.²⁶

Na figura 1 reproduzimos os perfis reais e ideais para 13 bancos brasileiros. Pode-se ver que há três traços predominantes no perfil real. A questão 9, por exemplo, sendo a mais próxima ao sistema 4, indica uma aceitação mais subserviente, por parte dos membros, das comunicações (ou ordens) vindas de cima para baixo. Dizemos subserviente porque a questão n.º 13 indica que as decisões são tomadas no alto nível hierárquico. A mesma coisa ocorre com o estabelecimento de objetivos, respondidos na questão 16. Verificamos que no perfil real há um longo caminho a ser percorrido a fim de se conseguir um sistema participativo nesses bancos brasileiros, particularmente no que diz respeito a decisão e estabelecimento de objetivos. Considerando que os bancos brasileiros são, geralmente mais modernizados que a maioria das organizações brasileiras, estas provavelmente têm um perfil no sistema 2. É bastante inte-

²³ Butterfield, D. A. & Farris, G. F. O perfil organizacional de Likert: análise metodológica e teste da teoria do sistema 4 no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 7, n. 3, jul./set. 1972.

²⁴ Id. *ibid.* Nota da Redação: As citações do artigo foram feitas tendo por base o documento em inglês.

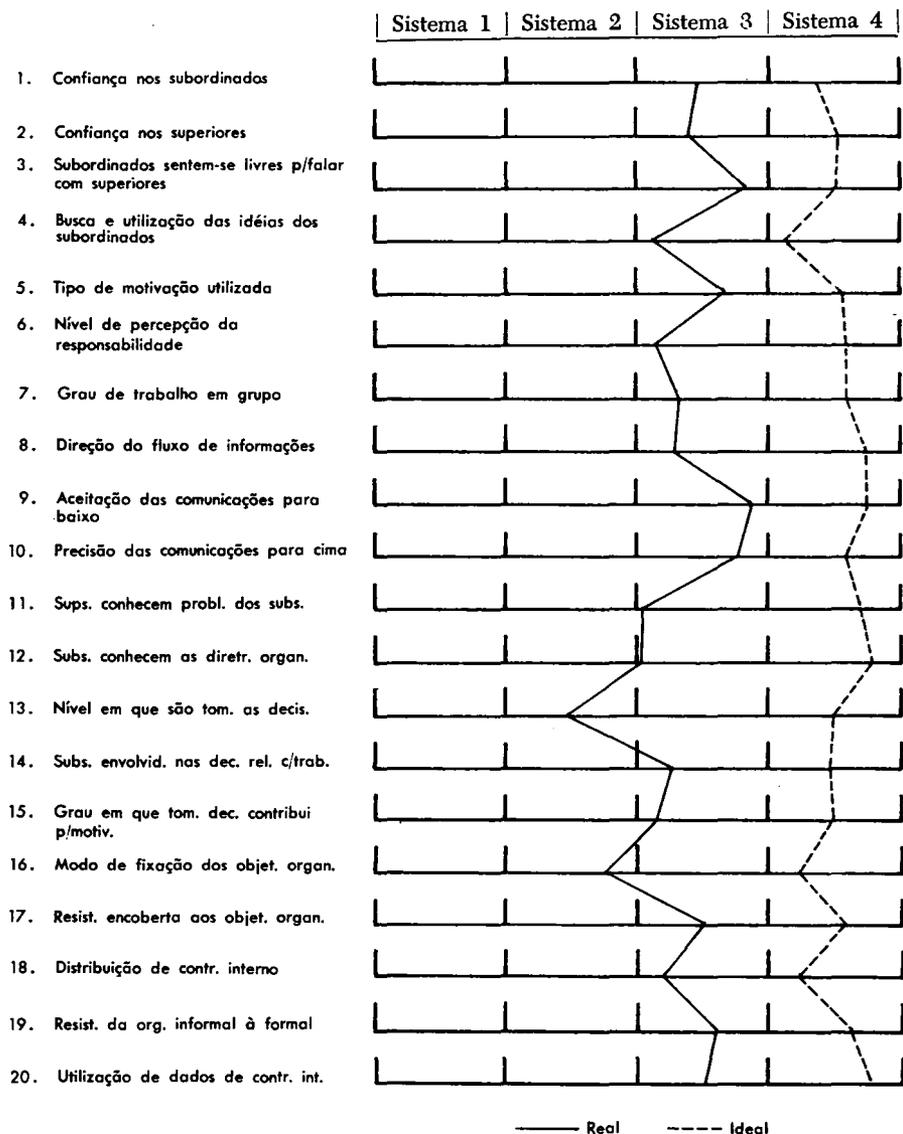
²⁵ Id. *ibid.*

²⁶ Id. *ibid.*

ressante, entretanto, o fato de que há aceitação geral da idéia do sistema gerencial participativo como sendo o ideal, o que vem corroborar as descobertas de Blake e Mouton.

Figura 1

Perfil real tipo Likert de 13 bancos de desenvolvimento brasileiros



Fonte: Butterfield D. A. & Farris, G. F. op. cit.

Vale mencionar um outro estudo que compara traços psicológicos de alguma relevância para o ambiente gerencial. Dos muitos estudos sobre *achievement* e desenvolvimento econômico selecionamos o de Rosen,²⁷ que trata com detalhes das implicações para a gerência. A pesquisa teve por objetivo analisar, do ponto de vista psicológico, este “paradoxo de miséria no meio da potencial abundância”²⁸ no Brasil, porque, conforme o autor, nem o enfoque físico, nem o social “leva em consideração os fatores psicológicos que orientam os indivíduos para o domínio de seu ambiente e os leva a explorar suas oportunidades ou tirar vantagens dos recursos naturais favoráveis”.²⁹

Os dados para o estudo foram obtidos pesquisando 346 meninos, entre 8 e 14 anos e suas respectivas mães, no Brasil, e quase 800 meninos da mesma idade nos Estados Unidos. Em ambos os países, a amostra cobriu três diferentes camadas de classe e tinha por objetivo conseguir dados comparativos em “motivação para a realização” (*achievement motivation*) e “valores de realização” (*achievement values*) em ambos os países. O autor também levantou dados (das mães) dos três elementos da síndrome: a orientação ativista-passivista, orientação individualista-familística e a orientação presente e futuro.

Particularmente importante para nós é a orientação ativista-passivista que o autor relaciona com as situações gerenciais:

“Passivismo expressa-se em atitudes de resignação, fatalismo e aceitação do *status quo*... atitudes passivistas são frequentemente características de pessoas em sociedades autoritárias e rigidamente estratificadas; estes dois aspectos não há longo tempo características da sociedade brasileira. Desde o início, o Brasil foi dominado por elites que utilizavam seus talentos para controlar poder, ao mesmo tempo em que encorajavam hábitos de submissão, dependência e resignação entre seus subordinados”.³⁰

No quadro 2 mostramos os dados para duas cidades brasileiras e para os americanos. “Os dados mostram que a média dos meninos brasileiros

Quadro 2

Classe social	São Paulo	Rio Claro	Estados Unidos
I	2,1	2,0	7,0
II	4,6	2,6	7,3
III	3,3	2,1	7,3
IV	2,2	0,1	5,4
V	2,7	2,3	4,7
Nacionalidade	F = 31,6	P < 0,001	
Classe social	F = 3,5	P < 0,01	

²⁷ Rosen, B. C. The achievement syndrome and economic growth in Brazil. *Social Forces*, n. 42, p. 341-54, 1964.

²⁸ Id. *ibid.* p. 342.

²⁹ Id. *ibid.* p. 342.

³⁰ Id. *ibid.* p. 347.

tem menor motivação (*achievement motivation*) que os seus pares americanos".³¹

A diferença na orientação ativista-passivista é muito bem caracterizada pelas seguintes diferenças em percentagem em respostas dadas a três questões por entrevistados brasileiros e americanos:³²

Quadro 3

Itens de orientação	São Paulo	Rio Claro	Estados Unidos
Item 1	68	75	32
Item 2	38	52	12
Item 3	78	70	59

A partir destes dados torna-se evidente que a orientação passivista é muito mais forte no Brasil e, se a ligação para autoritarismo é realística, é de importância considerável para nossa análise de traços de personalidade e suas implicações para as situações organizacionais que dizem respeito a participação.

O autor apresenta, posteriormente, dados de alta significação estatística, demonstrando que os brasileiros têm, em média, valores de realização (*achievement values*) mais baixos do que os americanos.³³

Sem nenhuma pretensão de colocar nosso incipiente estudo empírico no mesmo nível dos citados, comentaremos aqui o que pretendemos fazer a fim de verificar as diferenças de traços de personalidade entre executivos americanos e brasileiros que possam ser de relevância para situações organizacionais.

Usando o questionário de 20 questões do perfil organizacional de Likert (LOP), pesquisamos executivos latinos morando em Washington e trabalhando em organizações multinacionais. Aplicamos o questionário duas vezes ao mesmo executivo, solicitando-lhe que relacionasse o primeiro questionário com a organização em que ele trabalhara na América Latina e o segundo com a sua atual organização nos Estados Unidos. A nossa hipótese é a de que as organizações multinacionais são afetadas pelo ambiente americano; portanto, a diferença nas respostas, no caso de haver alguma, poderia ser atribuída a diferenças entre os ambientes americanos e latinos, uma vez que a amostra foi a mesma. Esta premissa,

³¹ Rosen, B. C. op. cit. p. 344.

³² Idem, *ibid.* p. 348.

³³ Idem, *ibid.* p. 353.

admitimos, é vulnerável, uma vez que se tornou evidente através de vários estudos empíricos que os indivíduos mudam o seu comportamento a fim de se adaptarem às mudanças ambientais.³⁴

Pretendemos, contudo, clarificar este ponto através de entrevistas com os executivos, perguntando-lhes a respeito de seus raciocínios para a percepção diferenciada da situação gerencial nos Estados Unidos e nas organizações latinas. Depois de aplicar mais de uma dúzia de questionários, começamos as nossas entrevistas a fim de verificar se nossas premissas eram também vulneráveis em outros aspectos. Primeiro, nós descobrimos que estas organizações multinacionais, a despeito da forte influência do ambiente americano, particularmente no que diz respeito a métodos e procedimentos, são de fato, na percepção de quase todos os entrevistados, não muito diferentes das organizações latinas. Isto se aplica particularmente à Organização dos Estados Americanos e ao Banco Interamericano e um pouco menos ao Banco Mundial, onde há uma mistura maior de culturas e uma influência americana mais forte.

Nossa segunda — e mais importante — descoberta foi que a maior parte das diferenças em percepção, sem nenhum padrão de localização da presente organização para a esquerda (mais autoritária) ou para a direita (mais participativa) no LOP, poderiam ser atribuídas à posição relativa dos executivos nas organizações latina e americana, respectivamente. Se, por exemplo, o executivo tinha posição relativamente mais importante (e autônoma) na organização latina, ele tenderia a perceber esta organização como sendo mais participativa do que a presente organização. Por outro lado, aqueles que têm uma posição relativamente mais importante na organização atual percebem-na como a utilizadora de estilos gerenciais mais participativos. Tal descoberta não é surpreendente considerando que Farris e Butterfield, que usaram o Perfil Organizacional de Likert, também descobriram que “os executivos de alto nível pensam que já estão perto do sistema 4”.³⁵

Contudo, tal resultado (que é indubitavelmente significativo para o entendimento do comportamento e percepções de indivíduos em diferentes níveis de organização) não é uma contribuição básica para nossa análise. Ao contrário, reverte completamente as premissas fundamentais nas quais se baseou nosso estudo e nos deixa sem condições para tirar uma conclusão sobre as possíveis diferenças entre os executivos latinos e americanos.

Portanto, esperamos complementar o outro estudo empírico, muito mais conclusivo, com algumas caracterizações descritivas do povo brasileiro no que diz respeito aos “traços” relevantes da organização.

³⁴ Veja, por exemplo, Likert, R. Effective supervision: an adaptive and relative process. *Personnel Psychology*, n. 11, p. 317-32, 1958; Vroom, V. H. Some personality determinants of the effects of participation. *Journal of Abnormal Social Psychology*, v. 59, p. 322-7, 1959.

³⁵ Butterfield, D. A. & Farris, G. F. op. cit.

Voltaremos às descobertas empíricas depois de examinarmos alguns estudos descritivos, relacionando-os tanto com estudos empíricos como descritivos com implicações organizacionais.

4. Análise descritiva das características transculturais de personalidades relevantes para a organização

Dos muitos estudos que examinam características de personalidade peculiares de latinos em geral e brasileiros em particular, selecionamos aqueles que melhor tratam das características relevantes para as situações gerenciais. A análise mais interessante para nossos propósitos de distinção entre as características de executivos latinos e americanos é apresentada no livro de Fayerweather.³⁶

Ele examina, especificamente, os executivos mexicanos, comparando-os com os americanos; no entanto, grande parte de sua análise é também, em sua opinião, válida para os latinos em geral. Esta descrição é feita essencialmente através de seus modelos de “atitudes com outros homens” e “relações com outros homens” em situações organizacionais. Em ambos os modelos, o autor apresenta dois conjuntos de características: uma, que descreve personalidades individualistas, e outra, personalidades orientadas para o grupo em suas “atitudes” e “relações” para com os outros homens.

Estes modelos, pela sua utilidade, serão utilizados na discussão daquelas características que fazem com que os executivos latinos se comportem diferentemente dos americanos; complementando, apresentaremos evidências de outros autores que vêm validar o modelo e que, até certo ponto, identificam o executivo brasileiro com o mexicano.

Fayerweather³⁷ caracteriza a personalidade individualista por traços tais como desconfiança, hostilidade e senso de separação; a personalidade orientada para o grupo, em contraposição, é caracterizada pela confiança, companheirismo e senso de união. A maior parte do livro refere-se a tais modelos com ênfase na idéia de que a personalidade individualista “predomina” entre os executivos mexicanos e a orientada para o grupo entre os americanos. Grande ênfase deve ser dada ao termo “predomina”, uma vez que ambos os tipos de personalidade estão presentes nos dois países.

Personalidade individualista, que não deve ser confundida com o individualismo competitivo americano, é também chamada por alguns autores de personalismo; trata-se de uma variação de individualismo que não a praticada (ou pregada) nos Estados Unidos.

Na América Latina é mais do que doutrina que o indivíduo (e não a sociedade) é de importância predominante na vida humana. Personalismo vai além: não o homem, abstratamente, mas o homem, concreta-

³⁶ Fayerweather, J. *The executive overseas*. Syracuse, New York, Syracuse University Press, 1965.

³⁷ Id. *ibid.* p. 14.

mente, torna-se o “centro do universo”. E o homem concreto no centro do universo é a própria pessoa.³⁸ Este personalismo pode também ser caracterizado através do conceito Parsoniano como um tipo de “particularismo” onde indivíduos tendam a responder a alguns atributos ou relações pessoais, ao invés de aplicar um padrão geral, como no universalismo.³⁹

Vamos examinar agora as características da personalidade individualista em maiores detalhes, tentando também identificá-la no Brasil.

Desconfiança, hostilidade e senso de separação, são, conforme vimos, as características centrais da personalidade individualista. Fayerweather disse que “são responsáveis em parte pela persistência destas atitudes as influências das grandes instituições da sociedade, tais como a família, a igreja e as escolas. A família é, sem dúvida, a mais forte das três”.⁴⁰ Ele diz posteriormente que as raízes desta poderosa influência repousam na cultura e na história mexicana. É interessante notar que os estudiosos da psicologia do povo brasileiro também apresentam as raízes histórico-culturais para explicar a desconfiança, hostilidade e senso de separação. Azevedo, por exemplo, identifica uma reserva e desconfiança naturais no brasileiro que coexiste com hospitalidade. Ele explica que:

“Se seguirmos a evolução social do povo brasileiro, é fácil reconhecer nele uma das mais notáveis reações defensivas. Em um país novo, de formação heterogênea, sujeito às influências de diferentes raças que são lentamente incorporadas ao núcleo primitivo, e de população extremamente escassa, o homem, exposto em seu isolamento à exploração das riquezas, envolvido por aventuras pelo lucro dos grandes comerciantes, tinha que viver em estado de alerta, em desconfiança perpétua, a qual mesmo quando ele abre as portas de sua casa o levaria a fechar as portas de sua intimidade e de seu coração”.⁴¹

O ambiente agressivo enfrentado pelos primeiros colonizadores brasileiros contribuiu muito para formar este caráter coletivo, criando fortes laços familiares. Mesmo que o caráter coletivo guarde traços de desconfiança, hostilidade, senso de separação para com aqueles que não pertençam à família, isto não significa que todos os indivíduos da sociedade tenham esta característica. É, no entanto, uma característica que predomina e é mais forte onde estão ainda presentes o ambiente agressivo e o isolamento do interior. Nas grandes áreas urbanas os laços familiares se tornaram mais fracos e a palavra hostilidade pode, talvez, ser uma caracterização de algum tipo de reserva mantido com relação a alguém que não se conhece muito bem.

Nas organizações, individualismo é evidenciado através de fidelidade pessoal para adquirir poder, prestígio e posição. A luta pelo poder e

³⁸ Whyte, W. F. & Holmberg, A. R. Human problems of US enterprise in Latin America. *Human Organization*, v. 15, n. 3, p. 1-40, 1956.

³⁹ Parsons, T. *The social system*. Glencoe, The Free Press, 1951.

⁴⁰ Fayerweather, J. op. cit. p. 24.

⁴¹ Azevedo, F. de *Brazilian culture*. New York, MacMillan, 1950. p. 123.

sucesso é levada a efeito através de “manobras disfarçadas debaixo do pano” e nos bastidores que caracterizam o senso de separação e desconfiança com relação aos demais membros. A tomada de posição em assuntos é, primariamente, a favor ou contra os “indivíduos” que os apresentam e apenas secundariamente é considerado o mérito do assunto.

Holmberg e Whyte ilustram a diferença entre a percepção americana e latina sobre o indivíduo e seu papel, dizendo que os americanos tendem a dar grande valor ao *status* e ao papel do indivíduo — respeito pelo cargo ou posição que este preenche — enquanto na América Latina, maior ênfase é colocada nas pessoas que ocupam o cargo, no indivíduo — o indivíduo, a personalidade individual é que merece atenção e respeito.⁴²

Examinemos agora o segundo modelo de Fayerweather, que trata das “relações” com outros homens. A personalidade individualista é caracterizada neste modelo pelo “control”, “sell”, “direct” e “outmaneuver”; a personalidade orientada para o grupo, por outro lado, é caracterizada por “informar”, “compartilhar” e “ajudar”.

Na opinião de Fayerweather, os executivos mexicanos tendem a identificar-se com a personalidade individualista e os americanos com a personalidade orientada para o grupo. Estes dois tipos de personalidade são extremos e em qualquer país ambos estão presentes. Se, por exemplo, a personalidade orientada para o grupo descreve tão bem o executivo americano, então a *School of Organization Development and Sensitivity Training* estaria ensinando apenas o senso comum. Ela não seria de forma alguma necessária desde que “informação”, “cooperação” e “compartilhamento” são alguns de seus valores mais altos.

O ponto principal é que as distinções entre as culturas latina e americana, no que diz respeito aos traços de personalidade dos executivos, não são tão profundas.

Este modelo de relacionamento humano é particularmente conveniente para analisar aquelas características que são relevantes às situações organizacionais. A personalidade individualista pode também ser identificada com a personalidade autoritária; ou, de acordo com Lipset, com “elitismo” (em contraste com “igualitarismo”).⁴³ A personalidade individualista age como uma entidade separada, guardando, com relação aos outros, tanta distância quanto administrativamente possível. O seu relacionamento com os outros é conduzido de maneira a melhorar sua posição com um mínimo de prejuízo de seu isolamento. Palavras como “maneuver”, “direct”, “sell” e “control” são descrições muito boas deste tipo de interações organizacionais, pois são meios de se obter um objetivo específico através de um relacionamento imparcial no qual o indivíduo retém uma grande medida de independência pessoal.⁴⁴

⁴² Whyte, W. F. & Holmberg, A. R. op. cit. p. 4.

⁴³ Lipset, S. M. & Solari, A. ed. *Elites in Latin America*. London, Oxford University Press, 1969. p. 5.

⁴⁴ Fayerweather, J. op. cit. p. 30.

Mesmo se alguns executivos latinos têm conhecimento de vantagens de um melhor clima de relações humanas nas organizações, a sua abordagem tem por fim a criação de um clima amigável, “assumindo uma atitude manipulativa, não com vistas a desenvolver o pessoal, mas sim criar condições pelas quais o controle possa ser exercido mais amplamente”.⁴⁵

O autoritarismo que faz com que os executivos latinos “sell” e “direct” tem, também, as suas raízes na cultura. Whyte e Holmberg falam sobre a herança do relacionamento “senhor-escravo” e a poderosa estrutura de classe nas sociedades latinas. Dizem eles que “na América Latina presumimos que haja, em geral, uma maior tendência a aceitar a autoridade do patrão”.⁴⁶ Pessoas em posição de autoridade geralmente pertencem a classe alta; do seu ponto de vista e do ponto de vista de seus subordinados, é bastante natural que as opiniões de seus superiores devam prevalecer. O *status* de alguém é medido pelo número de pessoas que lhe são subordinadas, as quais ele dirige e que devem concordar com suas idéias.

O controle é outra característica da personalidade individualística em suas relações com os demais. Os superiores nas organizações latinas precisam ser capazes de controlar o comportamento de seus subordinados na organização. Quando um chefe autoritário está no poder, muita energia é despendida, porque a ênfase no controle é maior. Numa relação de desconfiança e de manobras para melhorar a própria posição, o controle é um elemento necessário para assegurar o cumprimento de ordens.

Há, ainda, um outro aspecto de controle a ser discutido: além daquele exercido para assegurar o cumprimento de ordens há o controle adquirido através de lealdade. Na América Latina, devido a predominância de características autoritárias, as lealdades são construídas através do que muitos autores chamam de “relações paternalísticas”.⁴⁷ Paternalismo se manifesta pela aceitação tácita de parte de uma grande porção da população, do fato de que uma elite tem o poder, educação e riqueza para tomar decisões. Os subordinados, ou o indivíduo comum, podem beneficiar-se da posição privilegiada do superior pela subserviência, dando lealdade ou voto ou fazendo-o padrinho de seus filhos. O superior, por outro lado, estimula este tipo de relacionamento através de pequenos favores ou assegurando-lhes o emprego. Este paternalismo, encontrado no Brasil e outros países latino-americanos, é também, uma herança do período colonial onde o “coronel” representava a suprema e a única proteção no isolamento do interior. Paternalismo é ainda bastante forte na política brasileira e freqüentemente está presente em muitas das organizações de propriedade de família e na burocracia.

⁴⁵ Fayerweather, J. op. cit. p. 37.

⁴⁶ Whyte, W. F. & Holmberg, A. R. op. cit. p. 7.

⁴⁷ Veja Graham, L. S. *Civil service reform in Brazil*. Austin, University of Texas Press, 1968. p. 101.

Siegel, G. B. *The vicissitudes of governmental reform in Brazil; a study of the DASP*. University of Southern California, 1966. (International Public Administration Series, n. 6).

Estas são essencialmente as características de personalidade mais importantes na cultura brasileira e que são de alguma relevância para a teoria das organizações. Na literatura nós encontramos referências a outras características tais como: formalismo, impulsividade, sentimentalismo, resignação e fatalismo; mas suas relações com pessoal nas organizações parecem ser de menor importância.

5. Discussão das implicações para o Brasil

Nos capítulos anteriores discutimos as premissas para participação, suas condições para implementação, descobertas de estudos empíricos em estilos (atuais, reais) gerenciais e seus traços predominantes e o perfil de brasileiros e latinos em uma forma descritiva.

Nesta seção, tentaremos juntar todas estas partes tentando verificar a propriedade da gerência participativa para a situação atual na América Latina em geral e para o Brasil em particular.

No que diz respeito às premissas, nossa conclusão é que estas são baseadas na natureza humana e isto parece sofrer efeito da cultura. Contudo, no estudo de Vroom verificamos que embora a premissa sobre a natureza humana não seja conflitante com o homem numa cultura diferente da americana, os efeitos dos traços de personalidade afetam o impacto da introdução do estilo gerencial participativo nas organizações. Vroom concluiu que pessoas com menor necessidade de independência e com personalidade mais autoritária não são afetadas positivamente pelo ambiente participativo. Os resultados apresentados nos estudos empíricos e a delineação dos perfis com base em estudos descritivos demonstram que o autoritário — também chamado individualista, particularista ou personalista, ainda predomina nas sociedades latinas em geral e no Brasil em particular. Ou, colocando o problema em outro ângulo, comparativamente, a personalidade individualista-autoritária é mais freqüente na América Latina do que nos Estados Unidos e outras sociedades mais desenvolvidas.

Já sugerimos que esta conclusão — a validade situacional da gerência participativa — faz com que seja necessária uma diagnose mais precisa da unidade organizacional na qual o estilo gerencial participativo será introduzido. Ou, levando em consideração o estilo gerencial já presente no executivo, ele deve ter uma posição onde seu estilo seja congruente com aqueles com quem ele irá trabalhar. A primeira dessas alternativas traz implícita a idéia que uma pessoa pode mudar seu estilo de gerência através de educação e treinamento. Há alguma evidência empírica que comprova tal premissa, mas alguns teóricos discordam amplamente da idéia. Livingston, em interessante artigo, questionou e apresentou algumas evidências empíricas segundo as quais executivos devem permanecer leais a suas próprias personalidades.

Qualquer tentativa de mudança tornar-se-ia muito aparente para os membros da organização e prejudicaria sua credibilidade no grupo.⁴⁸ Acre-

⁴⁸ Livingston, J. S. The myth of the well educated manager. *Harvard Business Review*, v. 49, n. 1, p. 79-89, 1971.

ditamos que não haja estudos conclusivos que confirmem um ou outro ponto, mas a controvérsia é importante e deve ser considerada.

O ponto que pretendemos reforçar é que a diagnose é muito importante, particularmente no Brasil, onde há maior probabilidade de se ter um maior número de autoritários nas organizações que poderiam anular os efeitos da introdução do estilo gerencial participativo.

A diagnose torna-se necessária, também, devido a um dos pré-requisitos, a hierarquia das necessidades. Conforme vimos, se a maioria dos membros organizacionais está ainda bastante preocupada a respeito das necessidades mais fundamentais, eles não serão afetados pelo estilo gerencial que é mais preocupado com auto-realização, a mais alta necessidade na hierarquia. Considerando o grande número de desemprego, o baixo nível de salários e a situação econômica precária de uma grande maioria da população brasileira pode-se admitir com segurança que a maioria dos membros das organizações (mesmo que eles tenham um emprego) são muito preocupados com as necessidades básicas.

Outro pré-requisito, um tipo de consenso nas organizações, é intimamente relacionado à situação econômico-social na sociedade. No Brasil, devido ao grande hiato entre as aspirações do povo e a disponibilidade de recursos para realizá-las, há fortes tensões na sociedade. A potencialidade para conflito entre os que podem e os que não podem, entre elite e povo, é tremenda. Por conseguinte, atingir-se consenso nas organizações, nos objetivos básicos e nos meios para alcançá-los é muito difícil.

Este fato limita a aplicabilidade da gerência participativa às organizações onde os membros são menos afetados pelos conflitos na sociedade, onde os membros são mais homogêneos em termos de classe, *background* e *status* econômico.

Com respeito aos outros pré-requisitos para participação — a socialização das fontes de informação e *feedback* — temos, em nossa opinião, uma incongruência fundamental entre aquelas e algumas das características da personalidade brasileira (e latina) conforme foi identificado nos estudos empíricos e descritivos.

A fim de assegurar um fluxo de informações e *feedback* livre e significativo, um clima aberto e confiante deve predominar nas organizações. Verificamos que desconfiança, reserva, intriga e outros traços não cooperativos são ainda predominantes. Já discutimos que o clima é uma pré-condição, o que significa que este deve ser criado primeiro. Em nossa opinião, para se introduzir um estilo gerencial participativo é preciso que se recorra às teorias de desenvolvimento da organização, que estão essencialmente voltadas para a criação de clima adequado à confiança e entendimento nas organizações, atingindo depois a participação e o envolvimento dos membros. Não é nossa intenção entrar na discussão destas teorias neste estudo: apenas nos referimos a elas porque parecem

ser uma solução promissora para mudar o clima e estabelecer condições para participação significativa.

Sem a criação prévia de tal clima, uma vez que é muito provável que não esteja presente em um grande número de organizações — porque a desconfiança é um traço predominante na sociedade — pareceria irrelevante introduzir a idéia de participação.

Olhando os resultados alcançados através de estudos empíricos, vimos que há um padrão consistente evidenciando que há consideráveis diferenças culturais que afetam comportamento nas organizações e são conflitantes com a irrestrita implementação da idéia no Brasil. Os estudos empíricos também mostram que valores autocráticos, individualistas, personalísticos ou paternalistas predominam nas sociedades latinas e nós tentamos demonstrar que estes valores são conflitantes com a idéia de participação nas organizações.

Haire identifica valores autocráticos na análise do compartilhamento de informações. Sirota consegue demonstrar que gerência democrática é menos importante; Mouton e Blake mostram a menor habilidade dos latinos para trabalhar em grupo; Rosen evidencia valores autocráticos profundamente enraizados em meninos e suas mães e Buterfield nos dá um perfil sistema 3 para 13 bancos de desenvolvimento brasileiro. No entanto, quase todos estes estudos mostram uma aceitação geral dos valores democráticos.

Nossa conclusão, então, baseada nestas evidências, é que a idéia de introduzir gerência participativa nas organizações brasileiras é, em princípio, válida, mas ainda estamos distantes de sermos capazes de introduzi-la indiscriminadamente. A implementação deve ser seletiva, levando em consideração os valores dos membros organizacionais, o nível de necessidades hierárquicas às quais eles respondem e o clima nas organizações.

A análise descritiva ajuda-nos a traçar um perfil mais claro e a melhor entender o significado dos resultados dos estudos empíricos. Identificando, através do modelo de Fayerweather, características tais como desconfiança, hostilidade, discriminação, senso de separação e outras tais como *control*, *sell*, *direct* e *outmaneuver*, podemos corroborar nossa conclusão anterior.

As possibilidades para a implementação do sistema participativo serão, então, limitadas a duas: a primeira seria a existência real de características tais como confiança, camaradagem, senso de união, informações, co-operação e ajuda que permitem a introdução com sucesso da gerência participativa; a segunda possibilidade é a criação de um clima na organização que permita o desenvolvimento de tais características.

A primeira possibilidade é mais limitada, conforme evidências já apresentadas pretenderam mostrar e a segunda é um processo difícil e lento. Um clima favorável à participação não pode ser criado da noite para o dia. Não é possível apagar características de cultura que estão profundamente enraizadas com uma simples “carta de intenção”: “Abaixo os autocratas, vivam os democratas.”

Summary

The article discusses the validity of implementing theories of participative management in Brazil, since they have emerged and developed in specific environments. Thus, their present application would not be obvious; one must be alert to their inadequacy in other specific environments. The author tries to list the preconditions for the implementation of participative management: socialization of information sources; existence of a basic consensus about organizational values and beliefs, and the hierarchy of individual needs in the organization. Analysing several empirical cross-cultural studies related to the organization, he tries to show the significance of cultural differences concerning organizational values in different cultural environments. He concludes that a specific Latin culture can be identified, including the Brazilian case. The Brazilian traits of organizational personality are based on individualistic and authoritarian attitudes. The essential requirements of participative management models are based on variables of human nature, such as cultural variations, and more specifically, personality variations. While the authoritarian and individualistic profiles – using the Likert organization profile – seem to predominate in Brazilian context, the patterns of participative management should be more accurately discussed in order to be adapted and implemented.

The situational validity of participative management needs a more strict diagnosis of the organizational agency where it will be introduced.

The author concludes that the idea of introducing participative management in Brazilian organizations is valid but it should not be indiscriminately introduced. The implementation must take into consideration: the values of organization members, the hierarchy of needs, and the organizational climate.

Bibliografia

- Almond, G. A. & Verba, S. *The civic culture*. Boston, Little Brown, 1965.
- Azevedo, F. de *Brazilian culture*. New York, MacMillan, 1950.
- Bennis, W. G. *Changing organizations*. New York, McGraw-Hill, 1961.
- Berelson, B. R., Lasarfeld, P. F. & McPhee, W. N. *Voting*. Chicago, University of Chicago Press, 1954.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. International managerial grids. *Training Directors Journal*, v. 19, n. 5, p. 8-23, May 1965.
- Butterfield, D. A. The Likert organizational profile as an instrument for measuring management systems over time, Massachusetts Institute of Technology (MIT), mimeogr. Artigo publicado na *Revista de Administração Pública*, v. 7, n. 3, sob o título: O perfil organizacional de Likert: análise metodológica e teste da teoria do sistema 4 no Brasil.

Daland, R. T. Bureaucracy in Brazil; attitudes of civilian top executives toward change, University of North Caroline, mimeogr. Artigo publicado no presente número da *Revista de Administração Pública* sob o título: Burocracia no Brasil: atitudes de executivos civis de alto nível em relação a mudanças.

Downs, A. A theory of bureaucracy. *American Economic Review*, p. 439-46, 1965.

Farris, G. F. The distribution of control in some Brazilian organizations. s.n.t., MIT, mimeogr.

Fayerweather, J. *The executive overseas*. Syracuse University Press, 1959.

Gonzales, R. F. & McMillan Jr., C. The universality of American management philosophy. *Journal of the Academy of Management*, v. 4, n. 1, p. 33-41, 1961.

Graham, L. S. *Civil service reform in Brazil*. Austin, Texas, University of Texas Press, 1968.

Haire, M. Ghiselli, E. & Porter, L. W. *Managerial thinking; an international study*. New York, John Wiley, 1966.

Harbison, F. & Myers, C. *Management in the industrial world*. New York, McGraw-Hill, 1959.

Lauterbach, A. Managerial attitudes and economic development. *Kyklos*, v. 15, p. 374-400, 1962.

Likert, R. *New patterns of management*, New York, McGraw-Hill, 1961.

——. Effective supervision; an adaptive and relative process. *Personal Psychology*, v. 11, p. 317-32, 1958.

——. *The human organization*. New York, McGraw-Hill, 1969.

Lipset, S. M. & Solari, A., ed. *Elites in Latin America*. London, Oxford University Press, 1969.

Livingston, J. S. The myth of the well educated manager. *Harvard Business Review*, v. 49, n. 1, p. 79-89, 1971.

Maslow, A. H. *Eupsychian management: a journal*. Homewood, Dorsey-Irwin, 1965.

McClelland, D. C. *Achieving society*. New York, Free Press, 1967.

McGregor, D. M. *The human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill, 1960.

Mouton, J. S. & Blake, R. R. Organization development in a free world. *Personnel Administration*, p. 13-23, 1969.

Oberg, W. Cross-cultural perspectives of management principles. *Journal of the Academy of Management*, v. 6, n. 2, p. 129-43, 1963.

Parsons, T. *The social system*. Glencoe, Free Press, 1951.

Pateman, C. *Participation and democratic theory*. Cambridge University Press, 1971.

Presthus, R. V. Behavior and bureaucracy in many cultures. *Public Administration Review*, v. 19, p. 25-35, 1959.

- Roberts, K. L. On looking at an elephant; an evaluation of cross-cultural research related to organizations. *Psychological Bulletin*, v. 74, n. 5, p. 27-50, 1970.
- Rosen, B. C. The achievement syndrome and economic growth in Brazil. *Social Forces*, v. 42, p. 341-54, 1964.
- Scott, W. G. Organization Government; the prospects for a truly participative system. *Public Administration Review*, p. 43-53, Jan./Fev. 1969.
- Siegel, G. B. *The vicissitudes of governmental reform in Brazil: a study of the DASP*. Los Angeles, University of Southern California, 1966. (International Public Administration Series).
- Sirota, D. & Greenwood, J. M. Understand your overseas work force. *Harvard Business Review*, p. 53-60, Jan./Fev. 1971.
- Tannenbaum, A. S. *Social psychology of the work organization*. London, Tavistock, 1966.
- Vroom, V. H. Some personality determinants of the effects of participation. *Journal of Abnormal Social Psychology*, v. 59, p. 322-7.
- Vroom, V. H. & Deci, E. L., ed. *Management and motivation*. Middlesex, Penguin Books, 1970.
- Weaver, L. Value patterns of a Latin America bureaucracy. *Human Relations*, v. 23, n. 3 p. 235-33.
- Whyte, W. F. & Holmberg, A. R. Human problems of U. S. enterprise in Latin America. *Human Organization*, v. 15, n. 3, p. 1-40, 1956.
- Williams, L. K., Whyte, W. F. & Green, C. S. Do cultural differences affect worker's attitudes? *Industrial Relations*, v. 5, n. 3, p. 105-17.

REEMBOLSO POSTAL

OBSERVAÇÃO IMPORTANTE:

A fim de simplificar e tornar mais rápido o envio de pedidos de publicações da Fundação Getúlio Vargas, sugerimos o uso do reembolso postal, que beneficiará principalmente às pessoas residentes em locais afastados dos grandes centros. Assim, na ausência, em sua cidade, de representantes credenciados ou livrarias especializadas, dirija-se diretamente pelo reembolso ao

SERVIÇO DE PUBLICAÇÕES

PRAIA DE BOTAFOGO, 188 — CAIXA POSTAL, 21.120, ZC-05,

RIO DE JANEIRO — GB.