Trabalho, poder e subjectividade na gestão empreendedora

por Carmen Migueles

Apesar do grande volume de publicações onde afirma-se haver uma relação de interação entre cultura e gestão, e onde fala-se especialmente sobre a dificuldade de implantação de modelos importados de administração em outros contextos culturais que não aquele em que foram gerados, ainda não conseguiu-se estabelecer de forma clara de que forma este tema pode ser abordado e quais são as variáveis que devem ser tratadas. Neste texto tentamos demonstrar como, através de estudos antropológicos com um foco em semiótica, pesquisados através do método etnográfico, é possível levantar evidências desta relação e pensar de que forma a importação de modelos pode ser gerida. Utiliza-se, como estratégia de produção de evidências, a comparação entre o entendimento de trabalho, mérito, indivíduo e pessoa nas culturas brasileira, norte-americana e japonesa.

Palavras-chave: *Cultura, Gestão de Pessoas, Mérito, Empreendedorismo*

Percebemos um certo consenso, na bibliografia de administração de empresas, de que a cultura influencia na aplicabilidade de certos modelos de gestão fora do contexto em que foram gerados. Isto é verdade, especialmente, no caso de gestão de pessoas, o que aumenta a incerteza quanto aos resultados que podem ser esperados quando da sua implementação em diferentes contextos nacionais (Hofstede, 1980; Barros e Prates, 1997; Barbosa, 1999; Robbins, 2002; Vergara, 2001; Freitas, 1991; Serva, 1992). No entanto, saber precisamente que fatores culturais influenciam em que elementos de eficácia, de que modelo de gestão, e porquê, ainda está por ser claramente estabelecido e comprovado com pesquisas empíricas relevantes.

Embora reconheçamos que estamos longe de fornecer subsídios necessários para resolver de forma definitiva os entraves deste debate, acreditamos ter conseguido estabelecer algumas relações causais que nos permitem atuar sobre elementos específicos dos modelos de gestão importados para aumentar-lhes as chances de produzir os resultados esperados.

O presente cenário, de acirrada competitividade, pressiona os gestores para que organizem seus recursos humanos de forma eficaz, canalizando os esforços coletivos para o atingimento dos objetivos organizacionais. Muitos são os esforços nesta direção e, recentemente, técnicas como o *Balanced Scored Card* e o Sistema Integrado de Gestão têm se apresentado como propostas atraentes. Para que ambos funcionem, é necessário que as tarefas estejam organizadas em processos de trabalho bem estruturados, operacionalizados por equipes competentes, com conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas, voltadas para a produção de resultados mensuráveis por um conjunto de indicadores.

Até aqui, esta questão parece atrair mais consenso do que discordância, pois, dada a conjuntura, parece não haver muita alternativa a não ser empreender este esforço de coordenação. A passagem do poder dos produtores

Carmen Pires Migueles
Doutora em Sociologia do Trabalho. Professora Titular da Escola Superior de Propaganda e Marketing e Coordenadora do Centro de Pesquisas e do Programa de Iniciação Científica e da Área de Ciências Humanas e Sociais. Brasil.
E-mail: carmenrj@barralink.com.br

Recebido em Janeiro de 2003 e aceite em Abril de 2003.

para os consumidores, na transição da sociedade industrial para a pós-industrial, torna obsoleta as formas mais burocráticas de organização, mas as questões de coordenação não burocrática ainda não estão adequadamente resolvidas. Foco no cliente e na estratégia só pode ser obtido com a concordância dos empregados, e é necessário envolvê-los. Compreendê-los, portanto, torna-se fundamental para o sucesso empresarial.

A dificuldade, no entanto, começa com os esforços práticos de implementação destes modelos de coordenação. A maior dificuldade está, de acordo com nossas observações, na tradução cultural do que são conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas, ou do entendimento dos gestores a respeito destes fatores e de como relacioná-los com o planejamento estratégico, de modo a geri-los para que se aproximem do que se considera a situação mais próxima da ideal. Outra dificuldade, não menor do que esta, está em como desdobrar o planejamento estratégico em metas concretas e factíveis para os empregados, e premiá-los adequadamente por seu esforço em atingi-las.

São inúmeras as ferramentas que permitem obter indicadores nas áreas técnicas das organizações, que vão desde os levantamentos de atualização tecnológica, até aos mapas de processo e diagnóstico de pontos críticos. Mas são praticamente inexistentes as ferramentas que permitem fazer isto em relação à gestão de pessoas.

Estas dificuldades têm duas causas principais: a primeira é que falta consciência de que o modelo importado lida com termos e questões que são culturalmente específicas, como veremos adiante; e a segunda, derivada desta, é que os modelos são aplicados, conseqüentemente, sobre contextos organizacionais pouco compreendidos, de modo que fica difícil aplicar os princípios gerais do modelo importado para transformar a prática organizacional ao invés das soluções práticas de implementação que este propõe, soluções estas que, por terem sido geradas para outro contexto, dificilmente se ajustam ao nosso e, portanto, produzem resultados diferentes daqueles que produziram em seus contextos originais. Além disto, para implementar um modelo de gestão com foco na estratégia e construir indicadores confiáveis que permitam ao gestor saber se a organização está ou não se aproximando deles, é necessário um cuidadoso levantamento da situação em que se está e das forças que operam para manter a situação presente, para, só a partir daí, construir indicadores que permitam avaliar realmente o progresso.

São inúmeras as ferramentas que permitem que isto seja feito nas áreas técnicas das organizações, que vão desde os levantamentos de atualização tecnológica, até aos mapas de processo e diagnóstico de pontos críticos. Mas são praticamente inexistentes as ferramentas que permitem fazer isto em relação à gestão de pessoas, até pela dificuldade de compreender todas as variáveis que atuam sobre uma dada situação. Por exemplo, se encontrarmos, em uma organização, como aliás é comum nas que observamos, uma forte resistência à implementação de sistemas de remuneração diferenciada com bônus por resultado individual, onde poderemos buscar a causa deste comportamento para criar indicadores confiáveis que permitam avaliar o progresso da área de recursos humanos em difundir uma cultura de mérito e foco no resultado? Em primeiro lugar, o que estamos efetivamente estudando quando nos propomos a avaliar esta questão? Ou ainda antes, é realmente necessário e desejável implementar um sistema de remuneração que premeie o mérito individual no Brasil? E se for, em que circunstâncias isso é desejável e em que outras não é? Quais são as conseqüências que isto pode ter sobre a organização como um todo?

São estas questões que estaremos explorando adiante, pois uma observação comum marcou várias experiências de consultoria e pesquisa voltadas para a implementação de modelos importados no Brasil, desde os programas de qualidade da série ISO 9000, no final da década de 1980, até os programas mais recentes de gestão estratégica: a dificuldade, nas várias empresas estudadas, de transferir responsabilidade para a base da organização, cultivar a ação empreendedora e gerenciar os *times* por resultado. E a correspondente resistência dos empregados em aceitar remuneração diferenciada, como bônus individual, atuar em equipes multifuncionais através do desempenho de atividades que pressuponham habilidades múltiplas, além de forte foco na qualidade das relações pessoais no local de trabalho se sobrepondo à busca por resultados.

Uma observação comum marcou várias experiências de consultoria e pesquisa voltadas para a implementação de modelos importados no Brasil: a dificuldade, nas várias empresas estudadas, de transferir responsabilidade para a base da organização, cultivar a ação empreendedora e gerenciar os «times» por resultado. E a correspondente resistência dos empregados em aceitar remuneração diferenciada, como bônus individual, e atuar em equipes multifuncionais através do desempenho de atividades que pressuponham habilidades múltiplas.

O esforço por compreender a causa para estas tendências nos levou ao centro da questão cultural, e a tentativa de buscar, dentro desta, o recorte epistemológico que melhor fornecesse ferramentas para pensar estes problemas. Neste esforço, a semiótica nos pareceu a estratégia mais adequada para compreender estas questões. Através do estudo das estruturas lógicas de percepção, pesquisadas através do método etnográfico (Geertz, 1989; Eco, 1997; Weber, 1958), foi possível chegar a conclusões que oferecem algumas hipóteses causais bastante prováveis.

É importante chamar a atenção, antes de progredir no debate, que, para efeito de clareza e concisão, questões de grande complexidade foram simplificadas, talvez em demasia, e generalizações de certa forma grosseiras foram feitas. Isto se tornou necessário para que toda a lógica do argumento coubesse no espaço de um artigo.

A semiótica aplicada ao estudo do comportamento organizacional

A semiótica, ciência geral dos signos, estuda, fundamentalmente, a forma como se estrutura e se comunica o entendimento do mundo, dos objetos e das relações nas sociedades humanas. Ela parte da idéia de que a comunicação humana, assim como todo o entendimento humano do mundo, é intermediado por uma gramática simbólica, que organiza as percepções, o entendimento e a ação.

Como assim? Imagine uma mãe brasileira apontando para uma vaca pastando e dizendo para seu filhinho: «Filho, olha a vaca!». Imagine uma mãe indiana fazendo a mesma coisa. A palavra vaca, em português e em hindi, aparecem como sinônimas no dicionário. E o são: quanto ao objeto que denotam. Ou seja, ambas indicam um animal de quatro patas, que muge e pasta. Mas não são sinônimas quanto o que conotam, ou quanto ao conteúdo simbólico do termo vaca nas duas culturas. Em uma, um elemento da dieta e do código alimentar, e, na outra, um animal sagrado.

O entendimento humano sobre o mundo se constrói através da linguagem e das experiências vividas dentro de uma dada sociedade. A linguagem estrutura a percepção do mundo real que temos, através da forma como ensina a cultura. E ela o faz através do processo de simbolização. Deste modo, o nosso entendimento do mundo se constrói conforme aprendemos a nomear as coisas e as experiências, e a usar este aprendizado para pensar sobre elas. Este processo ocorre por intermédio de signos. Signo é a base material do símbolo ou da idéia abstrata (Eco, 1997 e 2000; Peirce, 2000).

No exemplo de vaca, signo é a palavra vaca, ou o som de vaca, que é a base material através da qual os nossos sentidos captam o estímulo. Esta base material é arbitrária, ou seja, não há nada na natureza do animal que indique que deva ser chamada deste modo, e varia de cultura para cultura e de língua para língua. Sua função primordial é ser o veículo que torna possível a comunicação da idéia abstrata que transporta. A idéia transportada é o significado. Este significado, por sua vez, é fixado por um código cultural, uma gramática simbólica, e só faz o sentido que faz em relação aos outros elementos desta gramática. Portanto, vaca não é sagrada na Índia sem razão, mas porque isto faz sentido em uma cosmologia religiosa altamente complexa. O comportamento dos brasileiros e dos indianos em relação à vaca só faz sentido dentro da lógica das respectivas culturas, das suas gramáticas simbólicas, e do contexto específico em que ocorrem.

Do mesmo modo, os significados culturais de pessoa, indivíduo, trabalho, poder e ordem social, também variam de cultura para cultura, estruturando diferentes lógicas de percepção do mundo e da ação sobre ele. É justamente através da análise dos significados *principais* - e não os únicos - destes termos no universo do trabalho que conseguimos explicar muitos dos comportamentos dos brasileiros citados acima. No entanto, assim como no exemplo da vaca, só

percebemos a cultura por comparação, pois como ela é a lente através da qual enxergamos o mundo, é necessário produzir um afastamento, um estranhamento com ela, através da comparação com outras culturas para estudá-la. Para explicar a cultura brasileira, recorremos às culturas americana e japonesa para produzir este estranhamento.

A noção de indivíduo e trabalho na cultura americana

Max Weber, em *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, fala da noção de indivíduo, nas culturas protestantes como relacionada à lógica religiosa da imanência. Segundo esta lógica, o princípio da divindade está dentro de cada um de nós, e se manifesta nas nossas ações. Este indivíduo, ser livre e autônomo sobre o qual recai um eixo de responsabilidade moral por suas ações, é percebido como sendo composto, fundamentalmente, por duas realidades: uma psíquica e outra moral. Desta noção, derivam-se várias outras, sobre o que é uma vida humana plena ou sobre qual é o objetivo da ação humana. Parekh (2000) explora bastante bem esta questão ao demonstrar como o pensamento liberal, e alguns de seus principais teóricos, como John Stuart Mill, John Locke, Montesquieu e Tocqueville consideram que o ideal da vida humana passa, necessariamente, pela defesa do direito à autodeterminação e à autonomia a partir da defesa do individualismo como um valor maior.

Para que possamos começar a compreender o peso da cultura em relação aos métodos de gestão, é importante perceber que esta percepção de indivíduo é tão culturalmente específica quanto a que os indianos têm sobre a vaca, exposta acima, e que a lógica da gestão proposta nestas culturas, e especialmente na cultura norte-americana, tomam este sujeito culturalmente específico como dado, pois o enxergam através da lente da sua cultura. Boa parte da dificuldade de compreender o fenômeno cultural dentro das organizações vem da dificuldade de perceber o ser humano como um ser social e de cultura, e, conseqüentemente, de compreender a forma como a cultura fornece a estrutura lógica de ação que está por trás dos comportamentos. Esta redução dos sujeitos à sua realidade psíquica, leva, inadvertidamente, a uma redução da questão da cultura ao universo do imaginário e das representações individuais, tornando impossível a compreensão de suas variáveis sociológicas e criando dificuldades epistemológicas intransponíveis para o estudo da questão da cultura, como as tentativas de compreender os aspectos macroscópicos desta a partir da análise de discursos individuais, de validade bastante discutível.

A virtude, no Brasil, está muito mais associada a uma noção de ética e moral abstrata do que a uma interação concreta com o mundo, com exceção talvez da questão da solidariedade, que tem implicações bastante diretas nas opções políticas do eleitor brasileiro, sem contrapartida clara na sociedade americana.

A esta noção de indivíduo correspondem outras, como a de *work* e *labor*, também culturalmente específicas e sem tradução exata para o português. Os conceitos de *work* e *labor* são traduzidos para o português por uma única palavra: trabalho, que reúne, em si, o significado destes dois termos que, em inglês, não são sinônimos. *Work* é trabalho criativo, que gera frutos, resultado da ação do sujeito que se percebe por uma lógica de imanência, que tem, dentro de si, o princípio da divindade e a externaliza através da sua ação produtiva. É o trabalho do homem livre. Já *labor* é o trabalho feito com dor, a punição pelo pecado original, o trabalho árduo, repetitivo, e não criativo. Trabalho de parto, em inglês, é *labor*, não *work*.

Na noção de *work* está contida a idéia de que através dele o elemento divino contido no ser humano se externaliza. É possível, portanto, ser *workaholic*, ou viciado em *work*, mas não *laborholic*. É importante perceber também que há, nas sociedades protestantes, uma convergência entre trabalho e virtude que não é igualmente concebida no Brasil, e que está, nestas primeiras, associada a idéia de "chamado divino". A virtude, no Brasil, está muito mais associada a uma noção de ética e moral abstrata do que a uma interação concreta com o mundo, com exceção talvez da questão da solidariedade, que tem implicações bastante diretas nas opções políticas do eleitor brasileiro, sem contrapartida clara na sociedade americana.

Dentro da lógica desta cultura americana, quem tem mérito é o herói: o sujeito que, contra tudo e contra todos, con-

tando apenas consigo mesmo, chega a um resultado, inspirado por esta força moral interna, derivada da lógica da imanência (Barbosa, 1999). Basta vermos um filme policial norte-americano para ver como esta lógica funciona. O policial tem uma intuição de que um suspeito é inocente. Luta com todas as forças para ajudá-lo. O chefe o proíbe de continuar a investigação. Ele desobedece, destrói meia-dúzia de automóveis da instituição, e depois de várias rupturas das regras e do enfrentamento da autoridade do chefe, prova que estava certo e é reconhecido por todos. Numa sociedade como a brasileira, ele provavelmente seria punido, estando ou não com a razão em relação ao suspeito. Esta lógica de ação não seria aceite, muito menos aplaudida. O entendimento de mérito como capacidade individual de produção de resultado, está, de muitas maneiras, tecida em rede com este entendimento do que é um indivíduo e do que se espera da sua ação. E, se por um lado esta lógica cultural aumenta o foco no resultado prático, por outro, torna os sujeitos mais vulneráveis a pressões por resultado e produtividade.

É importante compreender, no entanto, que estas concepções aqui apresentadas de forma tão clara e estanque são na realidade uma supersimplificação, uma caricatura. No fluxo da vida social, estas concepções são fluídas e profundamente afetadas pelo contexto (Eco, 1997) em que a interação social concreta ocorre, e é perfeitamente possível encontrar esferas da vida social norte-americana em que estes conceitos sobre *work*, *labor* e indivíduo têm múltiplas conotações contraditórias em relação a estas apresentadas aqui.

A noção de pessoa, de trabalho e de mérito na sociedade japonesa

Barbosa (1999) prossegue com a comparação entre Brasil, EUA e Japão apontando para a idéia de que há relações em teia entre os conceitos de igualdade, pessoa/indivíduo e a lógica de mérito nestas três culturas e que organizam a forma como, em cada uma delas, entende-se a organização social e os valores éticos e morais que a permeia. No Japão, a noção de indivíduo, tal qual descrevemos acima para a cultura americana, não existe. Percebe-se o ser humano não como um átomo isolado, mas alguém que existe através da rede de relacionamentos com outros sujeitos, como uma parte de um todo mais amplo. Há a noção de que a sociedade japonesa foi construída através do trabalho e do esforço coletivo de inúmeras gerações de antepassados, de cujo esforço a realidade contemporânea é o resultado. Alguém que consegue um resultado especial em seu trabalho o faz interagindo ou colaborando com inúmeros outros esforços, de inúmeras outras pessoas, sem as quais seu resultado não seria possível.

O japonês é um ser relacional, que se constitui em sujeito social por fusão e não por negação dos outros. A sociedade tende a ser um valor maior do que o indivíduo, muito embora em termos políticos a democracia, com salvaguardas para o indivíduo, tenha se estabelecido, com sucesso, como sistema - embora bastante diferente do norte-americano. Não iremos aqui desenvolver toda a complexidade das pesquisas antropológicas sobre a construção social da identidade na cultura japonesa, já amplamente debatida na bibliografia especializada (Chie, 1973; Befu, 1985; Clammer, 1997; De Vos, 1975; Lebra, 1986; Kondo, 1990), mas apontar para alguns elementos deste processo e seus impactos nas estratégias de gestão.

Enquanto um americano se percebe enquanto um ser autônomo, que nasce e cresce livre, e cuja autonomia é um valor, o japonês se percebe como parte de um todo mais amplo. Enquanto, em todo o processo de socialização, a mãe norte-americana tende a destacar e reforçar as características pessoais e idiossincráticas do filho, a mãe japonesa socializa o seu para que se perceba enquanto alguém que depende do esforço e da boa vontade dos outros, e que deve colaborar com eles. É comum, no processo de socialização japonês, que o jovem seja informado, e constantemente lembrado, do esforço que os pais e todos os ancestrais fizeram para que ele tivesse o que tem hoje, bem como da dedicação e empenho para com ele de professores, seniores, e outros relacionados de modo geral. O japonês, se cresce como um ser moral nos parâmetros da sua sociedade e cultura, se estabelece como um adulto ao reconhecer os débitos morais que acumulou ao longo da vida, e a necessidade de repagá-los.

Assim, se os norte-americanos tendem a perceber como maduro um sujeito auto-confiante, com uma relação pró-

ativa de enfrentamento com o mundo, seguro de suas opiniões e capaz de diferenciar-se dos outros no curso da interação social, no caso do Japão, um sujeito com estas características tenderia a ser percebido como *nama-iki*, ou "aquele que vive cru", imaturo, no sentido de que ainda não percebeu de forma clara suas próprias limitações e nem a virtude do consenso e do acolhimento do outro.

Naturalmente que, se um método de gestão e remuneração de pessoas for importado acriticamente dos EUA para o Japão, ou vice-versa, a chance de ser percebido como injusto e violador de valores culturais profundamente enraizados é bastante grande, exatamente porque o comportamento que define como meritório não coincide nas duas culturas.

Portanto, enquanto que, na sociedade americana, a noção de mérito refere-se primária e fundamentalmente ao resultado da ação individual, no Japão a noção de mérito refere-se, mais diretamente, à capacidade do indivíduo em se auto-sacrificar por uma coletividade, ou para auxiliar a coletividade a atingir as suas metas.

Naturalmente que, se um método de gestão e remuneração de pessoas for importado acriticamente dos EUA para o Japão, ou vice-versa, a chance de ser percebido como injusto e violador de valores culturais profundamente enraizados é bastante grande, exatamente porque o comportamento que define como meritório não coincide nas duas culturas. Não se pode esperar que uma técnica que confronte valores produza, nesta sociedade, o mesmo resultado que produziu naquela em que foi gerada e onde é uma expressão de valores culturais.

O mesmo é verdade em relação ao conceito de trabalho. O que os americanos compreendem por *work* e *labor*, não é o mesmo que os japoneses entendem por *shigoto*, *hataraki*, ou mesmo *roudou* (que aparece nos dicionários como trabalho manual ou braçal, mas que está associado à noção de cuidado com alguém, à noção de servir, no sentido de ser útil). *Shigoto* (trabalho, emprego, lit. "coisas a fazer"), ou *hataraki* (trabalho), estão associados à natureza da atividade, no sentido de que a atividade faz parte da natureza humana e é algo inexorável à vida. Não há, associada a estes termos, a mesma carga metafísica que está associada à noção de trabalho nas sociedades cristãs de modo geral, católicas ou protestantes.

É através do trabalho que o japonês encontra seu lugar no mundo e constrói relações com a sociedade em que vive. A identidade, enquanto membro de uma sociedade ou comunidade, é concretamente expressa através desta participação comum em projetos coletivos. Trabalho e outras formas de sociabilidade e lazer não estão dissociadas no Japão como estão no Ocidente de modo geral, e nem trabalho e lazer se opõem da mesma forma e através da mesma lógica que se opõem no Ocidente. Além disto, pertencer a uma mesma comunidade - o que é concretizado, de muitas maneiras, por esta participação comum em atividades produtivas - produz, no Japão, laços de pertença, ajuda mútua e conforto psicológico muito maiores do que no Ocidente de modo geral (Doi, 1973).

Naturalmente que quando falamos, aqui, em motivação para o trabalho, estamos falando de coisas muito diferentes do que motivar alguém nos EUA para fazer *work* - o que teoricamente é um contra-senso, numa lógica de imanência, uma vez que *work* é uma expressão da força criativa interior do indivíduo - ou fazer *labor*, e algo absolutamente diferente de motivar alguém para trabalhar no Brasil.

Sobre a noção de pessoa, trabalho e mérito no Brasil

Diferente dos EUA e do Japão, no Brasil os sujeitos sociais se percebem ora como indivíduo, em determinados momentos e circunstâncias bem definidos, ora como pessoa, como alguém que é, parafraseando Ortega y Gasset, «eu mais as minhas circunstâncias». Ao contrário dos EUA, onde a lógica religiosa da imanência acaba por prevalecer sobre outras formas possíveis de pensar o ser humano, no Brasil prevalece a lógica da transcendência, onde o princípio da divindade está fora do sujeito, que tem controle e responsabilidade apenas parcial e limitada por seu próprio destino.

O sujeito é percebido, na cultura brasileira, como construído por suas circunstâncias, que têm peso bastante definitivo sobre quem ele(a) pode vir a ser. Resultado, portanto, é percebido como sendo menos fruto da ação do sujeito propriamente dito, do que de um somatório de fatores dos quais o empenho ou o gênio individual é apenas mais um, e rara-

mente determinante. As circunstâncias são percebidas como tendo mais peso sobre os resultados da ação do que o esforço ou a intenção de quem a executa. E aqui, há a percepção de que a ação do poder, ou daquele que detém acesso aos recursos materiais e políticos para causar diferenças ao nível da atividade humana concreta, tem um peso desproporcionalmente maior na modelagem das circunstâncias do que a ação de quem não o detém. Na percepção mais corriqueira, há muito pouco que um subordinado possa fazer fora dos limites propostos por quem detém o poder.

Muito da literatura americana sobre liderança também faz sentido apenas parcialmente no Brasil. A percepção dos sujeitos sociais como indivíduos livres e autônomos torna a questão do poder muito diferente da forma como esta é pensada em uma sociedade em que o entendimento de ser humano é outro. A questão do poder aparece, em muito da bibliografia de gestão americana, reduzida à questão da liderança, que é a forma mais aceitável e menos coercitiva possível de poder e a única pensável em uma sociedade de indivíduos livres, que teoricamente só se torcem ao poder de um superior hierárquico ao reconhecer nele uma liderança legítima. É claro que isto nem sempre ocorre desta forma na realidade prática da vida cotidiana, mas é esta a forma como a lógica da cultura orienta a percepção deste fenômeno. Muito da literatura sobre liderança parece uma fantasia longínqua quando pensamos na nossa realidade, no trabalho e na nossa interação com nosso chefe ou superior hierárquico.

E dado que estas percepções não são isoladas, mas tecidas em teias de significados com outras, estas percepções sobre a autonomia e os limites de ação do sujeito são confirmadas, na prática, por exercícios de poder que tendem a ser, nos EUA, mais igualitários e menos coercitivos, e no Brasil adquirem tons bastante paternalistas, autoritários e personalistas, em boa parte das empresas observadas. Estas formas brasileiras de exercício do poder nos remetem à lógica da transcendência: se percebo os sujeitos como frágeis e moldáveis pelas circunstâncias, de forma prioritária, sobre outras formas culturalmente possíveis de perceber o ser humano, é natural que se estruturem sistemas de poder que controlem e protejam estes sujeitos de eventuais tentações. O formalismo e o legalismo, características marcantes da nossa forma de gestão da ordem social, explicam-se, também, em relação a estas mesmas formas de percepção do mundo.

A nossa noção de trabalho refere-se muito menos à natureza da atividade que é desempenhada do que à percepção de que somos obrigados a fazê-lo. Trabalho, para os brasileiros, é, fundamentalmente, uma atividade circunscrita no tempo e no espaço e organizada por relações de poder.

Quanto às nossas concepções sobre o trabalho, percebemos, na nossa cultura, uma profunda influência da lógica da cultura grega na distinção entre trabalho intelectual e trabalho manual, que opõe trabalho de elite/trabalho de operário ou escravo; trabalho limpo/sujo; nobre/comum; criativo/repetitivo; voltado para o espírito/voltado para a manutenção da vida; com mérito em si/com mérito em relação à causa final a que serve, e daí por diante. Esta dicotomia está na raíz da forma como hierarquizamos pessoas, na origem da nossa lógica de segregação social e na forma como criamos um enorme abismo entre os valores dos salários pagos aos trabalhadores de "colarinho branco" e aos operários de modo geral. Mas o que mais marca na nossa cultura a concepção de trabalho é o fato dele ser pensado de forma indissociável como condição para vida e ato de criação, por um lado, e punição para um pecado, imperativo da sobrevivência, por outro. A nossa noção de trabalho refere-se muito menos à natureza da atividade que é desempenhada do que à percepção de que somos obrigados a fazê-lo. Trabalho, para os brasileiros, é, fundamentalmente, uma atividade circunscrita no tempo e no espaço e organizada por relações de poder.

Deste modo, um japonês tenderá a ter uma enorme motivação para uma determinada atividade, por exemplo, plantar tomates, se gostar dela, independente de se o está fazendo porque precisa do dinheiro que ela produz ou não. Já no caso do brasileiro, a motivação tenderá a ser muito diferente se ele está plantando tomates porque está empregado em uma fazenda para fazê-lo, ou se estiver fazendo isto por prazer em seu sítio, no final de semana. Há uma relação

muito direta entre a sensação subjetiva associada a uma dada atividade e o significado que esta tem para quem a executa, significado este que é fornecido, de modo geral, pela cultura.

Do mesmo modo, a maior motivação dos intelectuais, e outros que exercem trabalhos de concepção, está menos associada a seu significado como *work* - como estaria para norte-americanos -, mas a seu significado como uma atividade superior, que se justifica por si mesma, tal como na cultura grega clássica, o que não implica, necessariamente, na noção de resultado e produtividade, que está subjacente à noção de *work*, mas não à noção de trabalho intelectual ou qualificado de modo geral no Brasil.

Sobre a questão do poder nas três culturas

Os americanos, ao construírem sua auto-imagem e identidade como indivíduos, tendem, de modo geral, a reduzir o peso do poder e das circunstâncias atuando sobre eles mesmos, e rejeitando formas de controle não identificáveis com a noção de liderança. Se me percebo como ser autônomo e autodeterminado, não posso, logicamente, conceber uma força com poderes de controlar a minha ação. A distância de poder é menor e há várias formas socialmente válidas de "desobediência", sendo a principal delas, em comparação com o Brasil, a baixíssima legitimidade social do personalismo, como forma de cobrar lealdade às pessoas, especialmente aquelas que estão em posição de poder, e não a resultados ou a si mesmo. A competição, inclusive com quem está no poder, é reconhecida como um valor social positivo entre os americanos.

Os japoneses, por seu lado, possuem diferentes formas de poder e ordenamento social. De todas elas, as regras sociais e a própria cultura criam as bases para uma conformidade e aceitação das normas, impensável no Brasil e nos Estados Unidos. Há um profundo sentimento de compromisso com o grupo reforçado na interação social entre iguais, reduzindo a necessidade de intervenção direta de superiores. Este sentimento coletivo de compromisso é a base de uma lógica de ação construída sobre o consenso e é, também, um fator democratizante no sentido de que dá poder de fala ao grupo e aos subordinados em geral para pressionar a liderança para atuar em prol da coletividade. Portanto, embora exista paternalismo e personalismo no Japão, a distância de poder é pequena se comparada ao Brasil e o poder de fala dos subordinados é muito maior. O compromisso da comunidade de trabalho com os resultados é outra poderosa forma de disciplinamento social, com baixíssima tolerância dos próprios pares com a falta de responsabilidade ou compromisso com a organização. A liderança da chefia formal é exercida mais como o exercício de obtenção de consenso sobre uma estratégia de ação do que de controle sobre ações específicas. E, portanto, embora o paternalismo seja comum no Japão, a forma que este adquire dentro desta sociedade é extremamente distinta da que o paternalismo à brasileira assume aqui.

Quando observamos, portanto, os modelos de gestão da qualidade japoneses, percebemos que os grupos de qualidade nada mais são do que a formalização de práticas culturais pré-existentes e profundamente arraigadas nos comportamentos sociais. Quando estes modelos são formalizados em metodologias de gestão no Japão, a questão da democratização das relações no chão-de-fábrica e a confiança histórica que os operários recebem dos gerentes nem mesmo se coloca, tão óbvias e naturais que são neste contexto. Numa sociedade em que a pertença se constrói lentamente no tempo através de demonstrações de compromisso com um grupo, os operários têm laços de pertença nas organizações em que se empregam muitíssimo mais fortes do que seus pares no Brasil. E como aquela sociedade não hierarquiza os sujeitos socialmente da mesma forma como os brasileiros o fazem, opondo trabalho intelectual a braçal e as estratégias destas derivadas, não é tanto a natureza do trabalho que define quem tem uma posição de confiança na organização, mas mais a capacidade dos sujeitos de expressarem sacrifícios pela causa coletiva. Os vínculos de confiança da organização com o chão-de-fábrica não encontram paralelos no Brasil. Estas relações geram melhorias contínuas e agregam conhecimentos a produtos e processos de forma continuada, que são otimizadas por processos formais de gestão.

No Brasil, importamos os processos formais de gestão, e algumas empresas conseguiram até bons resultados com eles, mas nada comparável ao que poderia ser conseguido com uma adaptação cultural mais consciente do mesmo. Em

Em algumas empresas, os círculos de qualidade até levaram a uma maior democratização no chão-de-fábrica e a um aumento dos poderes comunicativos da base da organização, mas este processo é constantemente ameaçado por tendências centralizadoras de várias naturezas e é necessário criar mecanismos adequados de monitoramento e vigilância que impeçam que se destruam os resultados dos esforços já investidos.

algumas empresas, os círculos de qualidade até levaram a uma maior democratização no chão-de-fábrica e a um aumento dos poderes comunicativos da base da organização, mas este processo é constantemente ameaçado por tendências centralizadoras de várias naturezas e é necessário criar mecanismos adequados de monitoramento e vigilância que impeçam que se destruam os resultados dos esforços já investidos.

No Brasil, as relações com o poder nas organizações são bastante ambíguas. Os gerentes tendem a exercê-lo de forma personalista, embora demandem, oficialmente, autonomia e resultados de seus subordinados, mesmo que quase nunca lhes forneçam os recursos materiais e políticos, além de treinamento e consultorias internas da área de recursos humanos, para que efetivamente produzam estes resultados. Por um lado, observamos uma demanda clara, especialmente por parte dos operários, por "maior humanidade nas relações", o que, se interpretado em seu contexto, quase sempre significa que a qualidade do relacionamento e das considerações pessoais devam estar acima das questões meramente profissionais. Por outro lado, há uma demanda forte por participação e reconhecimento, e conseqüentemente por maior autonomia, mas uma reação igualmente forte contra cobrança por resultados negativos. De modo geral, encontramos uma enorme concentração de poder nas mãos dos gerentes, mas não uma concentração consciente e planejada, mas fruto do temor de delegar e não ser capaz de controlar os resultados. Parte da ambigüidade se deve a esta desconfiança dos subordinados que não se revela verbalmente, fruto, também, da lógica da transcendência, e parte por que o gerente sabe que os subordinados transferem, sistematicamente, a responsabilidade pelos resultados para cima, pois esta é a outra face das nossas formas de concentração de poder. Como os empregados raramente sentem-se responsáveis pelo resultado, o grau de compromisso tende a ser muito menor do que o japonês e não há, ou há pouquíssima, pressão lateral dos pares por foco e produtividade. Falta, de modo geral, controles normativos internalizados que direcionem os sujeitos na direção desejada pelos gestores.

Deste modo, é verdade que cultura tende a ser um universo de profecias auto-realizáveis, no sentido de que é uma forma integrada de ação e percepção sobre o mundo que dá forma à realidade socialmente vivida e se confirma na prática, pois é um elemento estruturante do comportamento social em vários âmbitos.

Estas diferentes concepções de trabalho, sujeito e poder estruturam a vida da empresa para muito além do que o nosso olhar cotidiano, contaminado por estas lógicas, é capaz de perceber. A forma como a cultura brasileira encara o trabalho braçal é responsável, por exemplo, pela recriação da senzala dentro de empresas de ponta, que ocorreu com os processos de terceirização de atividades como limpeza e outras menos qualificadas. É comum ouvirmos, nestas empresas, que estão totalmente em linha com os modelos mais modernos de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho, enquanto os empregados das terceirizadas por elas contratadas estão trabalhando em condições extremamente precárias dentro das suas instalações.

É claro que a terceirização não gerou o mesmo grau de precarização nas sociedades em que foi concebida, e onde o seu objetivo principal era aumentar o foco nas competências essenciais da empresa, ou nos seus processos centrais, até porque a disparidade de salários não é tão grande a ponto de ter gerado a mesma redução de custos que gerou aqui[1]. O curioso aqui é perceber que há uma cegueira coletiva às condições destes grupos, que são socialmente invisíveis aos olhos dos membros da organização contratante. Isto cria dificuldades de implementação das normas de segurança e qualidade de vida no trabalho muito próprias da nossa sociedade, e nos trás problemas relacionados à co-responsabilidade por estes trabalhadores para os quais é necessário criarmos nossos próprios projetos de solução.

Transferência de responsabilidade, próatividade e empreendedorismo no Brasil

Barbosa (1999), ao comparar o Brasil com os EUA e o Japão, já aponta para o fato de que, nestes dois últimos países, tanto em um quanto no outro, pelas mais diversas razões, o peso da responsabilidade por resultados tende a recair sobre os sujeitos, em qualquer ponto da hierarquia. Realmente percebe-se, de modo geral, uma transferência muito menor da responsabilidade para cima nestes países, pois em um a responsabilidade por resultados é individual e intransferível, e no outro o sujeito deve dar o máximo de si para que o grupo atinja seus objetivos. Observações empíricas nas empresas brasileiras produzem evidências abundantes desta transferência, mas isto não quer dizer, necessariamente, que esta é uma realidade imutável ou um elemento essencialmente negativo da cultura brasileira. De muitas maneiras, esta transferência ocorre devido à articulação entre cultura e poder que normalmente se desenvolve dentro das empresas, mas que pode ser gerida de modo a estimular o empenho na direção de resultados, ou seja, a dificuldade de transferência de responsabilidade por resultados para baixo se deve mais à forma como o poder opera dentro das organizações do que a barreiras culturais intransponíveis, embora reconheça-se que estas formas de poder são legitimadas pela cultura.

Vivendo historicamente sob relações de poder de cunho paternalista e personalista - onde tudo o que era esperado dos subordinados é que exercessem as atividades prescritas pela divisão burocrática de tarefas e pela chefia e onde a lógica meritocrática de premiação por resultados ou não existia ou era secundária em relação às percepções subjetivas de mérito do superior hierárquico, que tenderam, sempre, a privilegiar a qualidade da relação pessoal, as relações de lealdade, e não a produção efetiva de resultados -, os subordinados aprenderam a associar mérito à antecipação dos desejos de quem detém o poder. Como, historicamente, se o subordinado ousasse fazer coisas fora daquilo que era prescrito pelas chefias seria punido, na maioria das vezes independentemente do resultado da sua ação, especialmente se não fosse amigo do chefe, ou seria preservado, apesar da falta de resultados, se fosse amigo deste, a lógica da ação empreendedora nunca fez e nem poderia ter feito sentido nas empresas brasileiras. Em tal quadro político, a ação empreendedora tende a atuar contra aquele que a executa.

Esta articulação entre cultura e poder, no que diz respeito ao tipo de ação desejável dentro das organizações, afeta, naturalmente, e é afetada, pelo entendimento do que é o comportamento meritório. Pesquisas no setor de petróleo e petroquímicos - que talvez não sejam generalizáveis para todos os setores industriais no Brasil, pela formação técnica excepcionalmente alta dos seus quadros em comparação com outros segmentos -, indicam as seguintes percepções de mérito, por ordem de aparecimento dos significados de forma espontânea:

- capacidade técnica (o setor tem uma fortíssima cultura tecnocrática);
- lealdade à organização;
- responsabilidade;
- pontualidade e assiduidade;
- cumprimento adequado da rotina;
- bom relacionamento com as pessoas;
- fazer o que tem para ser feito sem precisar ser mandado;
- boa-vontade de cooperar com outras áreas;
- compromisso com a qualidade, com o meio ambiente e com segurança;
- coragem (a importância atribuída a este item refere-se à percepção de risco nestas indústrias e ao fato dos operadores comporem as brigadas de incêndio e resgate).

É curioso perceber, na lista apresentada acima, que em nenhum dos itens há uma relação clara e direta com resultado, embora todos estejam, de certa forma, relacionados a ele, ou sejam condições para sua obtenção. Dentro desta indústria, que tende a estar na liderança em termos de inovações gerenciais, mérito está muito mais associado à noção de próatividade do que de empreendedorismo, no sentido de que o empreendedor é justamente aquele capaz de utilizar os recursos disponíveis de modo a obter resultados.

Recorrendo mais uma vez à busca de significado dos termos dentro do contexto em que são empregados, percebemos que próatividade refere-se, na totalidade das vezes em que o termo foi empregado nas empresas pesquisadas, à capacidade do funcionário de antecipar-se às ordens do superior hierárquico, ou seja, fazer o que sabe que o chefe espere que se faça sem que este precise mandar. Se com-

Em inglês, próatividade e empreendedorismo são termos muito próximos, e em ambos há uma conotação de lançar-se à ação de modo a obter resultados. Ser próativo é antecipar-se aos eventos, não relaxar, não perder uma postura de vigilância necessária ao empreendedor. No Brasil, esta relação cultural entre estes conceitos não se estabelece necessariamente.

pararmos esta concepção de próatividade àquela que normalmente aparece na bibliografia norte-americana, percebemos que os termos não são sinônimos quanto ao significado conotativo dos mesmos. Em inglês, próatividade e empreendedorismo são termos muito próximos, e em ambos há uma conotação de lançar-se à ação de modo a obter resultados. Ser próativo é antecipar-se aos eventos, não relaxar, não perder uma postura de vigilância necessária ao empreendedor. No Brasil, esta relação cultural entre estes conceitos não se estabelece necessariamente.

Não é coincidência, portanto, que a noção de próatividade esteja tão diretamente ligada à aceitação da ordem e ao cumprimento das obrigações. A noção de próatividade é a contrapartida do empregado para a aceitação do poder em moldes personalistas, no sentido de que ele executa tudo o que lhe foi dado para executar, da melhor forma possível, mas não lhe cabe pensar em formas alternativas ou melhores de fazer a mesma coisa, embora observe-se muitas instâncias em que melhorias são propostas e efetivamente postas em prática, especialmente depois da implementação das normas de qualidade.

Mas embora pareça, à primeira vista, que a valorização da próatividade como um dos núcleos da percepção de mérito seja sinônimo de falta de resistência ao poder, é errado imaginar que a percepção da lógica da próatividade seja sinônimo de aceitação passiva da ordem estabelecida. Circulam acusações, muitas vezes veladas, de falta de competência de quem está no poder para capitalizar sobre os esforços investidos pela equipe, várias formas de pressão por flexibilização das normas e várias formas de limitar a influência do chefe sobre os destinos dos sujeitos a ele(a) subordinados. Isto alimenta a geração de alianças de poder ao longo da estrutura organizacional e várias formas de conflitos negativos. Entende-se por conflitos negativos aqueles que trabalham contra os objetivos organizacionais e roubam foco dos recursos humanos na estratégia, e positivos aqueles que levam a aprendizagem e a busca de soluções alinhadas aos objetivos organizacionais.

Das várias formas de resistência ao poder dos gerentes, a mais flagrante e ameaçadora para a organização, no novo cenário, é aquela direcionada contra a implementação de sistemas de remuneração ou premiação por mérito que não tenham como critério a competência técnica e o tempo de casa como fatores determinantes da alocação. Em um primeiro momento, esta resistência confunde-se com resistência à mudança ou falta de uma lógica de foco em resultados, mas observações mais profundas revelam que a força que estes movimentos adquirem nas empresas advêm do receio de que, na falta de critérios claros e transparentes do que a alta administração quer dizer por mérito para cada um dos grupos profissionais dentro da organização, e na falta de participação e poder de fala dos empregados na definição destes critérios, este mecanismo de premiação aumente o poder discricionário das gerências intermediárias para premiar por critérios subjetivos e personalistas, que é o que efetivamente observamos em vários casos. Esta resistência, portanto, é um indicador da enorme concentração de poder dentro da empresa, da falta de mecanismos de participação e da existência de mecanismos personalistas de premiação. Pode indicar a causa da dificuldade da empresa de agregar conhecimento, produtos e processos e, efetivamente, implementar uma dinâmica de gestão da inovação. Ou seja, aponta para uma imensa fragilidade quanto a sua capacidade de ação estratégica em um cenário competitivo.

O curioso é que as observações e as entrevistas com estes gerentes comprovam que não é isto o que eles gostariam, efetivamente, de estar fazendo. Muitos gerentes, sendo forçados de cima a distribuir o bônus por mérito, e na falta de critérios claros para fazê-lo, distribuem para aqueles que percebem, subjetivamente, como estando colaborando mais com seu trabalho, mas o fazem sem segurança, e sabendo que estão aumentando o conflito dentro das equipes e corroendo a legitimidade do seu comando. A maioria dos gerentes intermediários confessavam, ao longo de entrevistas em profundidade realizadas em várias empresas, que gostariam que o bônus e outras formas de remuneração por

resultado fosse eliminado. Uma das justificativas mais comumente empregadas para justificar esta posição é a de que cada membro das equipes colabora de forma diferente com os objetivos organizacionais e que os resultados são fruto do esforço coletivo. A remuneração por resultado é fonte constante de conflito nas empresas pesquisadas.

Como membros da mesma cultura dos empregados, os gerentes tendem a compreender "mérito" do mesmo modo que estes, de forma não atrelada, necessariamente, à ação e resultado.

As ameaças destas tendências para a competitividade das organizações são claras. A falta de critérios claros para definição de mérito e resultado acaba por gerar a transferência de responsabilidade para o topo, o que rouba foco das ações dos empregados da base da organização, levando ao desperdício de tempo com atividades secundárias e periféricas que lotam as agendas das equipes. A concentração de recursos materiais e políticos nas mãos das gerências, por sua vez, impede uma delegação planejada e sistemática de responsabilidade para a base, que sem meios efetivos de provocar mudança, teme a implementação de sistemas de remuneração por resultado e seus efeitos imprevisíveis sobre as suas vidas e carreiras dentro da organização. Por outro lado, as equipes, sem poder de fala para propor, de modo organizado, estratégias para melhorar efetivamente a sua atuação, não conseguem redefinir uma agenda, nem organizar uma estratégia de ação que permita o tratamento efetivo das causas dos problemas ou propor melhorias significativas que envolvam mais do que sugestões esporádicas. Como as equipes não se percebem como podendo, efetivamente, causar diferenças, não prestam atenção às comunicações sobre a estratégia da empresa, desenvolvendo uma "surdez seletiva" em relação às mensagens que vêm de cima e reduzindo a sua possibilidade de propor alternativas viáveis e focadas na estratégia, que percebem de forma fragmentada, realimentando um círculo vicioso.

Promover mudanças efetivas nestas empresas passa, portanto, por reconhecer a lógica da cultura que ordena os comportamentos e criar sistemas de gestão de recursos humanos adequados para as questões específicas que esta gera.

A excelência dos resultados obtidos nas empresas que melhor trataram destas questões passou por um conjunto de medidas (que apresentamos em caixa).

Medidas que garantem excelência

- Definir de forma clara o que é mérito e resultado para cada equipe e grupo profissional, a partir de desdobramentos do planejamento estratégico;
- fazer um levantamento sistemático da realidade da gestão de pessoas na empresa, levantando causas para problemas que possam impedir a implementação da estratégia com a participação das equipes;
- criar canais institucionais formais para que a comunicação de baixo para cima e lateral flua;
- fazer redesenho de tarefas aumentando a autonomia das equipes;
- criar uma sistemática de delegação de poder que tenha como eixo a transferência de responsabilidade por resultados para a base e a transferência de recursos materiais e políticos para que esta possa atingi-los;
- criar sistemas de avaliação, mensuração e acompanhamento de metas construídos sobre resultados específicos a serem alcançados por cada equipe, com o envolvimento das equipes no desenho do sistema e na definição de responsabilidades individuais pelas metas ligadas a seus objetivos estratégicos;
- criar mecanismos participativos para que a equipe avalie seus membros;
- educar os funcionários para seus novos desafios, dando-lhes suportes subjetivos para situarem-se na mudança;
- levantar as principais características da cultura organizacional e seus impactos na gestão;
- treinar os gerentes para estas novas formas de trabalho;
- promover a consciência do peso dos fatores culturais na estruturação do comportamento na empresa e envolver as equipes na remoção dos entraves encontrados;
- criar um sistema de premiação e recompensa que atrele a premiação individual por desempenho excelente ao da equipe, de modo que a equipe perca remuneração total se não gerenciar adequadamente os desempenhos individuais e de modo que a equipe tenha interesse em promover o excelente desempenho individual e se beneficie com ele.

Perspectivas de gestão

Apesar das observações acima, e da conclusão de que muitas das dificuldades das empresas brasileiras em aplicar modelos de gestão baseados em delegação de poder, e voltados para o foco na estratégia e na circulação do conhecimento, são derivadas da própria lógica da cultura nacional, as conclusões não são negativas, nem fatalistas. Algumas empresas têm tido bastante sucesso no desenvolvimento de modelos de gestão mais adequados à lógica da cultura nacional, e têm conseguido resultados bastante animadores com seus modelos. Os resultados obtidos por estas empresas sinalizam, de forma bastante promissora que elementos comporiam as características mais adequadas de um modelo brasileiro de gestão de pessoas.

O exemplo mais complexo e sistematicamente concebido e gerido que foi observado foi o da COPESUL, a central de matérias-primas do Pólo Petroquímico de Triunfo, no Rio Grande do Sul. Outras empresas, em maior ou menor grau, têm também conseguido gerenciar seus empregados de modo a dar maior foco na estratégia e agregar conhecimentos e inovação a produtos, serviços e processos de produção.

A grande dificuldade em convencer gestores brasileiros a

Há fortes evidências empíricas de que uma gestão de recursos humanos adequada, ou ainda mais, uma gestão adequada dos fatores culturais, pode ser um ativo para a organização, por sua capacidade de fazer com que todos os outros investimentos em treinamento, salários, etc., rendam os frutos desejados, mas há uma grande dificuldade em quantificar este retorno.

Elementos comuns verificados

- Após a implementação de programas de gestão que pressupunham algum grau de delegação de poder para os empregados, as empresas efetivamente gerenciaram e mantiveram esta delegação funcionando, com apoio de uma área de gestão de recursos humanos competente e consciente do seu papel na busca deste novo desenho. Isto é fundamental, porque outras empresas pesquisadas, com sérios problemas na área de gestão de pessoas, desativavam até mesmo os círculos de qualidade tão logo a padronização dos procedimentos tivesse sido concluída, e não criaram, em seu lugar, nenhum outro mecanismo de participação, reativando os círculos de qualidade apenas para validar os procedimentos de trabalho já organizados com o objetivo de renovar a certificação pelas normas ISO da série 9000, retrocedendo, depois da certificação, aos níveis anteriores de concentração de poder;
- as empresas pesquisadas criaram mecanismos de avaliação de resultados por equipes mais amplos que os individuais;
- também criaram estruturas eficientes de gestão de recursos humanos, que davam constante suporte ao desenvolvimento de novas estruturas de trabalho para as equipes e produziam sistemas de avaliação que, efetivamente, funcionavam para aquela empresa em especial;
- definiram os resultados que eram esperados de cada empregado ou equipe de empregados como desdobramentos lógicos do planejamento estratégico, sem criar estratégias imaginárias como foco no cliente, que não fazem nenhum sentido para operadores de chão-de-fábrica em empresas de processo contínuo;
- atrelaram a remuneração dos gerentes aos resultados da equipe, definidos de forma complexa em relação à estratégia da empresa;
- deram voz às equipes sobre as necessidades de treinamento;
- implementaram sistemas de avaliação e remuneração por habilidades e competências com participação ativa dos envolvidos, e suas equipes, muitas vezes delegando para as equipes os processos de certificação dentro dos moldes do desenho proposto pela área de recursos humanos;
- evitaram o discurso da necessidade de criação de lideranças quase que perfeitas, tais como aparecem na bibliografia, e envolveram as equipes também com o processo de desenvolvimento dos superiores hierárquicos, promovendo os membros das equipes a seres adultos e co-responsáveis pelo desenvolvimento da empresa;
- no caso COPESUL, resistiram à tentação de transformar em supervisor a liderança natural escolhida pelas equipes para fazer o papel de facilitador da comunicação com a gerência, evitando transformá-la em representante da empresa, com função de chefia, no coração das equipes; resguardaram, deste modo, a confiança que queriam transmitir para os funcionários, e mantiveram a delegação de poder necessária para que a responsabilidade pela produção de resultados fosse, efetivamente, transferida para baixo.

Metodologia aplicada

As conclusões aqui apresentadas foram extraídas de pesquisas realizadas em cinco empresas dos setores de petróleo e petroquímico no Brasil, das quais em três casos a pesquisa foi parte de trabalhos de consultoria encomendados especificamente com o objetivo de elaborar um diagnóstico de cultura organizacional. Os dados foram coletados através de métodos qualitativos, fundamentalmente etnografia com observação não participante, complementado por grupos focais e entrevistas em profundidade.

Para a primeira fase do trabalho, para levantar hipóteses sobre como os empregados da organização viam o sistema de reconhecimento, de remuneração e de resultados da empresa e qual era a lógica de articulação de discurso e argumentação sobre estas questões, montaram-se oito grupos focais com os seguintes critérios:

- 1° grupo: operadores com mais de 10 anos de casa;
- 2° grupo: operadores entre 2 e 10 anos de casa;
- 3° grupo: operadores até 2 anos de casa;
- 4° grupo: supervisores;
- 5° grupo: técnicos de operação (cargo específico da carreira de operador, em alguns casos subordinado ao supervisor, e em outros subordinado diretamente à gerência de operação);
- 6° grupo: técnicos da manutenção com mais de 10 anos de casa;
- 7° grupo: técnicos de manutenção entre 2 e 10 anos de casa;
- 8° grupo: técnicos de manutenção até 2 anos de casa.

Como experiência, misturou-se, pelo menos uma vez em cada uma das cinco empresas observadas, grupos de níveis hierárquicos distintos para observar se, através da linguagem não verbal, era possível levantar elementos que indicassem a presença mais ou menos forte de auto-censura. Em dois dos casos esta experiência inibiu significativamente a expressão verbal dos sujeitos. Em outras duas estas misturas não pareciam ter impacto relevante. Este fato já é em si significativo do ponto de vista antropológico, pois fornece evidências da dimensão do poder da hierarquia sobre o sistema de comunicação verbal face-a-face.

As reuniões com grupos focais eram planejadas para os dois primeiros dias de pesquisa em cada empresa, com grupos de seis empregados, de mesmo nível hierárquico, por uma hora e meia cada, onde propunham-se temas para debate, dentre eles o que é mérito dentro da empresa, como (ou se) ele é reconhecido, o que deveria ser e como deveria ser reconhecido. Estas entrevistas eram gravadas, e prosseguia-se, depois, com a transcrição e a interpretação dos significados dos termos dentro do contexto discursivo em que eram empregados. Organizava-se, então, uma planilha com os significados por ocorrência, por empresa, e comparava-se a ordem de aparecimento e a quantidade de vezes que cada termo era utilizado espontaneamente com um dado significado.

A segunda fase da pesquisa foi estruturada através de entrevistas em profundidade com gerentes e supervisores e também transcrita da mesma forma que as anteriores. A organização dos dados também se fez em planilhas com significados por ocorrência.

A interpretação destes dados era depois confrontada com os dados etnográficos colhidos através de observação participante, em que os pesquisadores passavam algumas semanas - ou meses, em um caso específico -, no chão-de-fábrica, observando comportamentos, discursos, estratégias de poder e formas de resistência.

Na observação participante inclui-se a observação da linguagem verbal e não verbal na forma como esta manifestava percepções de hierarquia, formas de divisão do trabalho e grau de autonomia de ação.

Na linguagem não verbal observam-se comportamentos como o seguinte: em uma empresa, onde se afirmava não ter hierarquias fortes, os operadores, para falar com engenheiros ou gerentes, normalmente tinham postura humilde, não entravam na sala (ficavam sob o alizar da porta, esperando ordens), observava-se a forma de partilhar as mesas no refeitório, quem fala com quem, quem trata quem como igual ou como inferior/superior, se havia diferença no transporte para as fábricas por nível hierárquico, se havia identificação de função ou de chefia nos crachás, se havia o uso de títulos e termos honoríficos para falar com pessoas de diferentes níveis hierárquicos (por exemplo, engenheiro fulano, doutor sicrano, etc.). Criou-se uma lista de indícios de hierarquia e pontuava-se as ocorrências, de modo a produzir um indicador. Este indicador, por si, não se revelou muito preciso, pois em empresas com mais pontos no indicador muitas vezes a comunicação verbal informal sobre aspectos relativos a sugestões para melhoria do trabalho ou formas de fazer as coisas fluía melhor que outras com o indicador mais baixo, mas auxiliou a criar parâmetros de comparação entre as empresas pesquisadas.

Embora normalmente afirme-se que o método etnográfico tem validade de face, por estar colhendo e sistematizando dados através da observação empírica direta, este trabalho obedeceu, em muitos momentos, a um método de abordagem hipotético-dedutivo e foi-se a campo colher informações que tornassem possível a comprovação da hipótese de que, o entendimento cultural do que é trabalho e ser humano, está relacionado com a forma como as pessoas compreendem a organização social do trabalho na empresa e como criam estratégias de gestão - formais ou informais - para geri-los, e se estas concepções culturais afetam a forma como metodologias de gestão são implantadas. Procurou-se, neste texto, apresentar evidências de que estas relações existem. Foram tomadas notas, também, sobre os discursos e estratégias de poder e formas de resistência.

empreender o esforço necessário para compreender melhor estas questões e desenvolver modelos adequados para geri-las deve-se, em grande parte, à dificuldade de tangibilizar, financeiramente, o retorno que este investimento pode trazer para sua organização. Há fortes evidências empíricas de que uma gestão de recursos humanos adequada, ou ainda mais, uma gestão adequada dos fatores culturais pode ser um ativo para a organização, por sua capacidade de fazer com que todos os outros investimentos em treinamento, salários, etc., rendam os frutos desejados, mas há uma grande dificuldade em quantificar este retorno.

Alguns elementos em comum podem ser observados nas empresas que obtiveram sucesso, os quais sintetizamos em caixa **(ver pág. 70)**.

É possível afirmar, também, que o sucesso na mudança destas organizações está ligado à forma como atuavam sobre os problemas efetivamente percebidos, de forma comunicativa e consciente, e ao fato de, ao invés de tentarem adaptar a realidade a um modelo, como é o caso mais comum, adequaram o modelo à realidade. Tiveram cuidado, também, em respeitar o ritmo natural da aprendizagem na organização, permitindo que novos saberes e habilidades fossem agregados aos modelos propostos. Foi necessário um grande aprendizado coletivo para implementar as mudanças necessárias, e a grande competência em gestão da cultura esteve em acompanhar, direcionar e estimular este aprendizado. ■

Nota

1 Entrevistas no setor petroquímico nos permite perceber alguma das peculiaridades deste processo no Brasil. Antes da terceirização, todos os trabalhadores destas indústrias eram regidos pelo mesmo sindicato, por serem funcionários do mesmo setor. Por esta razão, beneficiavam-se dos ganhos da categoria dos petroquímicos como um todo. Com a terceirização, este esquema se rompe, permitindo reduções consideráveis dos custos de mão-de-obra. Como a diferença salarial entre profissionais de limpeza no setor petroquímico e fora dele não varia da mesma forma em outros países, esta redução de custos foi muitíssimo maior aqui.

Bibliografia

BARBOSA, Lívia (1999), **Igualdade e Meritocracia**, Editora Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro.

BEFU, Harumi (1971), **Japan, an Anthropological Introduction**, Charles E. Tuttle, Inc., Tokyo.

CASEY, Catherine (1995), **Work, Self and Society after Industrialism**, Routledge, New York.

CHIE, Nakane (1973), **Japanese Society**, Penguin Books, Middlesex.

CLAMMER, John (1997), **Contemporary Urban Japan. A Sociology of Consumption**, Blackwell Publishers, Oxford.

DaMATTA, Roberto (1997), **Carnavais, Malandros e Heróis. Para uma sociologia do dilema brasileiro**, Rocco, Rio de Janeiro.

DE VOS, George (1973), **Socialization for Achievement. Essays on the Cultural Psychology of the Japanese**, University of California Press, Berkeley.

DOI, Takeo (1973), **The Anatomy of Dependence**, Kodansha International, Tokyo.

DOUGLAS, Mary (1998), **Como as Instituições Pensam**, Editora da Universidade de São Paulo, São Paulo.

DUMONT, Louis (1975), **Ensaios sobre o individualismo**, Rocco, Rio de Janeiro.

ECO, Umberto (1997), **A Estrutura ausente**, Coleção Estudos, Editora Perspectiva, São Paulo.

_____ (2000), **Tratado Geral de Semiótica**, Editora Perspectiva, São Paulo.

FLEURY, M. T. Leme e FISHER, Rosa M. (1990), **Cultura e poder nas organizações**, Atlas, São Paulo.

FREITAS, Maria E. (1991), **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto**, Makron Books, São Paulo.

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

HOFSTEDE, Geert (1980), **Culture´s Consequences: International Differences in Work Related Values**, Sage Publications, Berverly Hills.

KONDO, Dorinne K. (1990), **Crafting Selves: Power, Gender and Discourse in a Japanese Workplace**, University of Chicago Press, Chicago.

KUNDA, Gideon (1992), **Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation**, Temple University Press, Philadelphia.

LEBRA, T. e LEBRA, W. (1986), **Japanese Culture and Behavior. Selected Readings**, University of Hawaii Press, Honolulu.

MIGUELES, Carmen (1999), «O exercício do poder pelos administradores e a motivação dos empregados: algumas considerações teóricas sobre esta relação», *RAP*, Rio de Janeiro, 33(3), pp. 113-138, Maio/Junho.

_____ (1999), «Alienação, motivação e implicações políticas da crise de identidade nas ciências humanas», *Estudos de Sociologia*, FCL - UNESP - Araraquara, Ano 4, Nº 7, 2º semestre.

NAKANE, Chie (1973), **Japanese Society**, Penguin Books, Middlesex.

PEIRCE, Charles (2000), **Semiótica**, Perspectiva, São Paulo.

PAREKH, Bhikhu (2000), **Rethinking Multiculturalism**, Harvard University Press, Cambridge.

PRATES, Marco Aurélio e BARROS, Tânia T. (1997), «O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial», em: Mota & Caldas org., *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, Atlas, São Paulo.

ROBBINS, Stephen (2002), **Comportamento Organizacional**, Prentice Hall, São Paulo.

SCHEIN, Edgar (1985), **Organizational Culture and Leadership**, Jessey Bess, San Francisco.

SERVA, Maurício (1992), «A importação de metodologias administrativas no Brasil: uma análise semiológica», *Revista de Administração Pública*, Editora Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 26(4), Out./Dez.

LUKES, Steven (1986), ed. Power, **Readings in Social and Political Theory**, Basil Blackwell, Oxford.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka (1998), **Criação de conhecimento na empresa**, Campus, Rio de Janeiro.

VERGARA, Sylvia e DAVEL, E. (2001), **Gestão com Pessoas e Subjetividade**, Atlas, São Paulo.

WEBER, Max (1958), **The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism**, Charles Scribnerson, New York.