



Universidade Estadual do Ceará  
Adriano César Rosa da Costa

VALORES “ORGANIZACIONAIS” E VALORES  
INDIVIDUAIS: UM ESTUDO EM UMA MÉDIA  
EMPRESA CEARENSE DE ARTEFATOS DE COURO

Fortaleza - Ceará  
2005

Universidade Estadual do Ceará  
Adriano César Rosa da Costa

**VALORES “ORGANIZACIONAIS” E VALORES  
INDIVIDUAIS: UM ESTUDO EM UMA MÉDIA  
EMPRESA CEARENSE DE ARTEFATOS DE COURO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados, da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Administração, Área de Concentração: Micro, Pequenos e Médios Negócios.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cleide Carneiro

Fortaleza - Ceará

2005

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho à minha família, valor maior, e aos que acreditam na concretude dos seus ideais.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por se fazer presente em todos os momentos da minha vida.

Aos meus pais, Dimas Bernardo e Ivone Rosa, e à minha irmã Klair Rosa, que incondicionalmente estiveram e estarão escrevendo a história da minha vida.

À minha esposa Jordana Celli pelo apoio incondicional, pelo compartilhamento das angústias e alegrias vivenciadas durante esse estudo e, principalmente, pelo compartilhamento de um projeto de vida.

À minha orientadora Profa. Dra. Cleide Carneiro que com a sua peculiar doçura e serenidade ensinou-me muito mais do que as linhas desse trabalho possam comportar.

A todos os meus colegas de mestrado com os quais pude ter o prazer de estreitar não somente laços de amizade, mas, também e principalmente, compartilhar sentimentos, dialogar (no sentido original do termo) conhecimentos.

Aos professores que, cada um ao seu modo, compartilharam seus conhecimentos e inquietaram minhas reflexões.

Aos meus colegas do BNB, em especial Marcos Lima, Eleazar Ribeiro e Marcos Marinelli pelo compartilhamento de idéias e pela amizade solidificada.

Finalmente, aos membros da Banca Examinadora dessa dissertação – Profa. Dra. Lydia M. P. Brito e Prof. Josep Pont Vidal – pela atenção dispensada e pelas valiosas e construtivas considerações tecidas sobre esse estudo.

## RESUMO

Esta dissertação objetivou compreender as inter-relações entre os valores “organizacionais” e os valores individuais – sob uma perspectiva sócio-crítica e de interesses de classes – em uma média empresa do setor calçadista/têxtil de Fortaleza – Ceará. Sob uma perspectiva sócio-crítica (dialética) esse estudo (1) propôs um quadro de referência para o estudo dos valores nas organizações e (2) aferiu o grau de correlação entre esses valores. Trata-se de um estudo topológico desenvolvido sob a noção de campo de forças cuja resultante deriva da articulação entre quatro pólos: epistemológico, teórico, morfológico e técnico. No pólo epistemológico foram apresentadas a linha de pensamento e a visão de mundo (*Weltanschauung*) que balizaram o desenvolvimento desse estudo – a dialética e o método dialético marxista –, bem como foram tecidas algumas considerações metodológicas sobre os estudos que versam sobre “cultura organizacional”. Em seguida, no pólo teórico foram apresentados os principais quadros teóricos sobre “cultura” e “valor” nos seus campos de origem – Sociologia, Antropologia e Filosofia – e na Administração, para onde foram parcialmente importadas. Já no pólo morfológico foram apresentados os quadros de referência (visão de ser humano, as noções de cultura e valor) adotados nesse estudo. Por sua vez, no pólo técnico, foram apresentados o campo empírico onde esse estudo se desenvolveu e as fases necessárias à sua realização, bem como as técnicas – qualitativa (entrevista e a análise do discurso) e quantitativa (questionário e análises estatísticas) – utilizadas. Ao final, os pressupostos iniciais são ratificados, em especial no que tange à relação conflituosas entre os valores de classe, bem como alguns traços da cultura brasileira referenciados no pólo teórico manifestam-se na realidade social da organização estudada. Além disso, aponta-se (1) a necessidade de realização de novos estudos organizacionais sob essa perspectiva (sócio-crítica), em especial em organizações de pequeno e médio porte e (2) à solidificação de estudos deste tipo no âmbito da Administração.

## ABSTRACT

This work aimed to understand the Inter-relations between the "organizational" and individual values - under a socio-critical perspective and of interests of ranks - in an average company of the textile shoemaking sector from Fortaleza - Ceará. Under a socio-critical perspective (dialectic), this study (1) has proposed a picture of reference for the study of the values in the organizations and (2) it has gauged the degree of correlation between these values. It has come a topological study developed under the notion of field of forces whose resultant originates from of the joint between four polar: epistemological, theoretician, morphological and technician. In the epistemological polar they had been shown the thought line and the world vision (Weltanschauung) that they had marked out the development of this study - the dialectic and the marxist dialectic method, as well as had been made some methodological consideration on the studies that turn on "organizational culture". After that, in the theoretical polar have been shown the main theoretical pictures on "culture" and "value" in its origin fields - Sociology, Anthropology and Philosophy - and in the Administration, for where partially they had been imported. Whereas in the morphologic polar had been presented the reference pictures (vision of human being, the culture and value notions) adopted in this study. In turn, in the technician polar, they had been presented the empirical field where this study has been developed and the necessary phases to its accomplishment, as well as the techniques - qualitative (interview and the speech analysis) and quantitative (questionnaire and statistical analyses) used. To the end, the initial estimated ones are ratified, in special in that it refers to the disagreement relation between the rank values, as well as some Brazilian culture traits alluded to the theoretical polar are revealed in the social reality of the studied organization. Moreover, the need of accomplishment of new organizational studies under this perspective (socio-critical), in special is pointed (1) in small and average organizations and (2) to the solidification of studies of this type in the scope of the Administration.

## SUMÁRIO

Lista de Figuras, Quadros e Tabelas.....	09
Introdução.....	11
Relevância do estudo.....	12
Problema.....	13
Pressupostos.....	14
Objetivos do estudo.....	15
Estrutura do estudo.....	15
O Pólo Epistemológico.....	18
1. Capítulo 1 – Epistemologia e método dialético.....	19
1.1. Sobre os significados da dialética.....	19
1.2. Sobre a noção de marxista de contradição dialética.....	22
1.3. Princípios gerais da dialética marxista.....	23
1.4. O método da dialética marxista.....	25
1.5. A dialética negativa em Adorno	29
2. Capítulo 2 – Considerações metodológicas sobre os estudos que versam sobre cultura organizacional.....	32
O Pólo Teórico.....	37
3. Capítulo 3 – Cultura: gênese, história, acepções e escolas de pensamento.....	38
3.1. Gênese e história da noção de “cultura” e de “civilização”: um debate franco-alemão.....	39
3.2. Algumas acepções do conceito de cultura.....	41
3.3. Quadros de referência sobre cultura na Antropologia, na Sociologia e na Administração.....	49
3.3.1. Cultura: um conceito antropológico – de Tylor à Lévis-Strauss.....	49
3.3.1.1. Evolucionismo cultural: a herança de Tylor.....	49
3.3.1.2. Difusionismo cultural: as escolas inglesa, alemã e	53

americana.....	
3.3.1.3. O funcionalismo cultural em Malinowski e Radcliffe-Brown.....	55
3.3.1.4. O estruturalismo cultural em Lévis-Strauss.....	58
3.4 Cultura organizacional: a importação de um conceito antropológico.....	59
4. Capítulo 4 – Cultura brasileira e cultura cearense.....	69
4.1. História da sociedade e da cultura brasileira.....	69
4.2. História da sociedade e da cultura cearense.....	82
4.3. Sociedade e “espírito capitalista” e a noção de individualidade	95
5. Capítulo 5 – Quadros de referência sobre valores na Filosofia e na Antropologia.....	99
5.1. Cientificações do conceito de valor.....	99
5.2. Valor em sentido filosófico.....	100
5.2.1. O quadro de Risieri Frondizi.....	102
5.2.2. O quadro de Manuel Patrício.....	106
5.3. Valor em sentido antropológico.....	108
5.4. Valor em sentido organizacional.....	109
O Pólo Morfológico.....	115
6. Capítulo 6 – Quadro de pressupostos: visão de ser humano, de cultura e de valor.....	116
6.1. A visão de ser humano em Chanlat.....	116
6.2. A noção de cultura em Bourdieu e Aktouf.....	118
6.3. Cultura na empresa: uma abordagem sociológica.....	119
6.4. “Cultura organizacional” e cultura brasileira.....	122
6.5. Valores em sentido sociológico.....	131
6.6. Valores organizacionais em Tamayo e Gondim (1996): um modelo em questão.....	136
6.7. Uma proposta sociológica de valores nas organizações.....	140
O Pólo Técnico.....	143
7. Capítulo 7 – As técnicas utilizadas no estudo.....	144

7.1 – A técnica da triangulação na coleta de dados.....	144
7.2 – A técnica da entrevista.....	147
7.3 – A técnica do questionário.....	149
7.4 – A técnica da análise de conteúdo.....	152
8. Capítulo 8 – Campo do estudo: caracterização e fases.....	155
8.1. Recamonde Artefatos de Couro Ltda.: o caso empírico.....	155
8.2. As fases do estudo.....	159
9. Capítulo 9 – Análise e Interpretação dos dados coletados.....	161
9.1 – Análises qualitativa das entrevistas exploratórias.....	161
9.2 – Análises quantitativas dos questionários.....	165
9.3. Análises qualitativa das entrevistas exploratórias em profundidade.....	174
Considerações Finais.....	179
Referências Bibliográficas.....	181
Anexos.....	188
Anexo I – Roteiro de entrevista exploratória.....	189
Anexo II – Roteiro de entrevista em profundidade.....	191
Anexo III – Pare conceituais contraditórios.....	192
Anexo IV – Questionário de Tamayo e Gondim (1996).....	195
Anexo V – Questionário adaptado de Tamayo e Gondim (1996).....	198

## LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Figura 1 – Estratificação Social Brasileira.....	77
Tabela 1 – Participação dos setores e atividades econômicas no valor adicionado a preços básicos - Ceará – 1995-2000.....	88
Tabela 2 – Principais Produtos Brasileiros Exportados em 2002 (em US\$).....	89
Quadro 1 – Problemas Fundamentais da Axiologia.....	105
Quadro 2 – Traços brasileiros e características-chave.....	121
Figura 2 – Empresas locais e as condicionantes históricas e socioculturais.....	127
Quadro 3 – Dimensões culturais no Brasil, segundo Hofstede.....	128
Figura 3 – A Técnica da Triangulação segundo Triviños.....	143
Tabela 2 – Principais características da entrevista oral e do questionário escrito.....	148
Figura 4 – Estrutura organizacional da Recamonde Artefatos de Couro Ltda.....	153
Tabela 3 – Distribuição do quantitativo de funcionários da <i>Recamonde Artefatos de Couro Ltda.</i> segundo o(a) setor/área da empresa.....	154
Tabela 4 – Distribuição dos funcionários da <i>Recamonde Artefatos de Couro Ltda.</i> segundo as faixas de tempo de serviço na empresa.....	155
Quadro 4 – Valores identificados na fase exploratória da pesquisa.....	161
Figura 5 – Freqüências percentuais do par contraditório “autocracia/democracia”	164
Figura 6 – Freqüências percentuais do par contraditório “hierarquia/não hierarquia”.....	164
Figura 7 – Freqüências percentuais dos valores “eficácia” e “eficiência”....	165
Figura 8 – Freqüências percentuais dos valores “fidelidade” e “competência”.....	165

Figura 9 – Freqüências percentuais dos valores “competitividade” e “fiscalização”.....	166
Figura 10 – Freqüências percentuais dos valores “parceria” e “pontualidade”.....	166
Tabela 5 – Graus de correlações (R de Pearson).....	167
Tabela 6: Coeficientes de correlação (R) de Pearson dos pares conceituais contraditórios.....	168
Quadro 5: Quadro de valores dos sujeitos entrevistados, segundo a ordem de importância.....	171

## Introdução

Considerado um dos conceitos mais centrais da Filosofia desde há décadas quando a Axiologia era reconhecida como a totalidade da Filosofia (Abbagnano, 1970, p. 96), o conceito de valor e as questões que o envolvem vêm se constituindo, ao longo da história desta e de outras ciências, como a Sociologia, a Economia, a Semiótica, a Educação, por exemplo, um vasto campo de interesse por muitos estudiosos.

No caso da Sociologia, em geral, e da Antropologia, em particular, o interesse por esta temática parece se dar em razão de sua pertença a um outro conceito bastante próprio desta segunda ciência: o conceito de cultura. Diferentemente das ciências da natureza, conforme bem ressalta DaMatta (1987, p. 18) as chamadas “ciências sociais” estudam fenômenos complexos, situados em plenos de causalidade e determinação complicados. Nos eventos que constituem a “matéria-prima” do antropólogo, do sociólogo, do historiador, do cientista político, do economista e do psicólogo não é fácil, se o é possível, isolar causas e motivações exclusivas. Conforme se depreende ao longo desse estudo, tratar o problema dos valores na esfera da totalidade cultural não é tarefa das mais simples, uma vez que as questões que os envolvem estão inscritas em um campo, por configuração, complexo, qual seja, o campo da cultura. Tal complexidade advém, especial e inicialmente, da amplitude conceitual que o termo “Cultura” ainda traz consigo desde a sua gênese em meados 1871 pelo inglês Edward Tylor.

Conforme se vê no segundo topo desse estudo (Pólo Teórico), estes dois conceitos – em particular, o conceito de cultura – são pouco homogêneos em seus campos de origem. Uma vez importados para o campo da Administração sob a forma metafórica de “cultura organizacional” e “valores organizacionais” os conceitos de cultura e valor foram re-situados em teorias cujas bases epistemológicas são

predominantemente positivistas e, desse modo, foram utilizados em sentidos restritos, reduzidos. Conforme acentua Chanlat (1993, p. 26) “o saber do domínio do ‘comportamento organizacional’ (...) freqüentemente desembocou em perspectivas simplistas, mecânicas, instrumentais, elitistas e universalistas”.

No campo da prática científica, vários e controversos são os métodos utilizados para o estudo da cultura e dos valores nas organizações. Tanto no estudo da “cultura” quanto dos “valores organizacionais” a escolha das estratégias metodológicas variam conforme a visão de mundo do pesquisador. Ao que se verifica, os estudos organizacionais prevalentes, fundados numa visão de mundo funcionalista (positivista) e metodologicamente *monoteístas* (parafraseando Bourdieu), preferem a utilização de métodos de pesquisa quantitativos aos qualitativos. Se se considera que dialética existe em todos os níveis da realidade social, ela parece esquecida e não integrada às reflexões teóricas das ciências da Administração (Chanlat, 1996, p. 34).

## **Relevância do estudo**

Os problemas de ordem epistemológica (inicialmente conceituais e, posteriormente, metodológicas) acima enunciados *per se* já seriam suficientemente complexos e heurísticamente inquietantes para se constituírem plenamente em energia motriz desse estudo. Somados a esses problemas – de ordem primária – tem-se que os estudos prevalentes sobre “valores” nas organizações

1. são unidimensionais, ou seja, focalizam suas atenções ou sobre os valores individuais (sob uma perspectiva atomizada, absolutista e descontextualizada), ou sobre os valores organizacionais (tidos

- como mais ou menos compartilhados por todos os indivíduos de uma organização);
2. objetivam, na maioria dos casos, à uma descrição ou identificação dos valores organizacionais;
  3. privilegiam a utilização de métodos quantitativos;
  4. referenciam os “valores organizacionais” como elementos que compõem a “cultura a organizacional”, sendo a organização entendida como um sistema fechado cuja função é a regulação dos valores individuais;
  5. referenciam os valores (individuais ou organizacionais) como pertencentes somente a sistemas simbólicos abstratos e absolutos e negligenciam a dimensão concreta desse valores;
  6. são desenvolvidos, em geral, em organizações de grande porte.

Com base nestas constatações, a relevância deste estudo se fundamenta nos seguintes aspectos:

1. apresentou à sociedade em geral uma leitura fundada em pressupostos sociológicos para a questão dos valores nas organizações;
2. apresentou à comunidade acadêmica um quadro técnico-conceitual não prevalente para o estudo dos valores na organização, ou seja desnaturalizado, desvinculado de performance e com intenção emancipatória;
3. não legitimou a lógica instrumental prevalente sobre os valores nas organizações;
4. não aderiu a um *monoteísmo metodológico*.

## **Problema**

Uma vez importada pela Administração, a noção de cultura, sob a metáfora da “cultura organizacional”, vem se constituindo objeto de estudo desta ciência, notadamente desde a década de 1980.

Sob a égide da valorização do “fator humano” na produção, a “cultura organizacional” passou a ser estudada sob as mais diversas perspectivas: artefatos, ritos, mitos, culturas nacionais, estilos de gestão etc. Entretanto, esse estudo não focaliza sua atenção nessas temáticas, pois para tanto se faz necessário admitir que uma organização *é* ou *tem* uma cultura própria, conquanto compreende-se que ela está amalgamada numa totalidade sócio-cultural.

Assim, tem-se como totalidade sócio-cultural a sociedade – capitalista – e a cultura em que vivemos. Sociedade esta estratificada em classes (sociais) cujos valores aqui denominados por “valores individuais” e “valores organizacionais” representam, a rigor, valores de classes<sup>1</sup> – trabalhadora e burguesa – que se conflitam nas relações cotidianas por intermédio do trabalho<sup>2</sup>.

## Pressupostos

O problema acima referenciado é abordado a partir dos seguintes pressupostos:

---

<sup>1</sup> Segundo Johnson (1997, p.37), “classe social (...) é uma distinção e uma divisão social que resultam da distribuição desigual de vantagens e recursos, tais como riqueza, poder e prestígio”. O conceito marxista de classe social, baseia-se, fundamentalmente, na propriedade e controle dos meios de produção. Numa sociedade capitalista, como é o caso da brasileira, por exemplo, os meios de produção são controlados por uma única classe social – a classe burguesa. Por não possuir os meios de produção, cabe à classe trabalhadora, por intermédio de sua força de trabalho, a produção da riqueza acumulada pela classe burguesa, então detentora, conforme citado, dos meios de produção. Para Marx e Engels *apud* Bottomore (2001, p. 61) “a história de todas as sociedades que até hoje existiram é a história das lutas de classes”. Ao mesmo tempo, contudo, eles admitiram que classe era uma característica singularmente distintiva das sociedades capitalistas.

<sup>2</sup> Para Marx, ‘trabalho’ é uma atividade produtiva de um determinado tipo que visa a um objetivo definido; é o exercício efetivo da capacidade produtiva humana de alterar o valor de uso das mercadorias e de acrescentar-lhes valor. Contudo, vale ressaltar que ‘trabalho’ deve ser diferenciado de ‘força de trabalho’, conforme aponta Bottomore (2001, p. 156), pois “força de trabalho é a capacidade de realizar trabalho útil que aumenta o valor das mercadorias”.

1. os seres humanos, as culturas e os valores de uma dada sociedade são historicamente e geograficamente situados. No caso desse estudo, situados nas sociedades capitalistas brasileira e cearense;
2. os valores são concretos e abstratos, objetivos e subjetivos, ou seja, constituem-se uma unidade contraditória dialética;
3. os valores se relacionam dialeticamente com a totalidade cultural e somente podem ser compreendidos a partir desta totalidade da qual são, simultaneamente, expressão e resultado;
4. os valores de classe são conflitantes, antagônicos;

## **Objetivos do estudo**

A partir daquelas questões e dos pressupostos acima explicitados, esse estudo delineou os seguintes objetivos:

- a) Objetivo Geral: compreender as inter-relações entre os valores organizacionais e os valores individuais – sob uma perspectiva sócio-cultural e de interesses de classe – em uma média empresa cearense de artefatos de couro;
- b) Objetivos Específicos: (1) propor um quadro de referência para o estudo dos valores nas organizações; (2) aferir o grau de correlação entre os pares contraditórios dos valores “organizacionais”; e (3) desenvolver um estudo topológico sobre a temática dos valores (“organizacionais” e individuais) a partir de uma noção de campo.

## **Estrutura do estudo**

Em consonância à noção de campo em Bourdieu (2003) e em aceitação ao desafio por ele proposto – pensar a realidade social em termos relacionais –, esse estudo configura-se, pois, como um “vetor” resultante de um campo de forças articulado por quatro pólos que estiveram submetidos a determinados fluxos e a determinadas exigências internas, conforme propõe Bruyne (1977, p. 34). São eles: o pólo epistemológico, o pólo teórico, o pólo morfológico e o pólo técnico.

Segundo esse autor, o *pólo epistemológico* é o responsável pela vigilância crítica de toda a pesquisa com vistas à garantia da objetivação. Em torno dele giram os processos discursivos e os métodos que impregnam com sua lógica a abordagem do pesquisador. Por sua vez, o *pólo teórico* guia elaboração e a construção dos conceitos. Ele é o lugar da elaboração das linguagens científicas no qual se avizinham os “quadros de referência” que fornecem inspirações e problemáticas provenientes das contribuições teórico-práticas. O *pólo morfológico* é a instância que enuncia as regras de estruturação, de formação do objeto científico; suscita diversas modalidades de quadros de análise, diversos modos de ordenação dos elementos constitutivos dos objetos científicos. Por fim o *pólo técnico* controla a coleta de dados, esforça-se por constatar-los para poder confrontá-los com a teoria que os suscitou.

Assim sendo, no Capítulo 1 apresenta-se a linha de pensamento e a visão de mundo (*Weltanschauung*) que balizaram o desenvolvimento deste estudo, ou seja, a epistemologia e o método dialético marxista. Tendo em vista que vários e controversos são os métodos utilizados para o estudo da cultura e dos valores nas organizações, e ainda sob a órbita do *pólo epistemológico*, no Capítulo 2 são tecidas algumas considerações metodológicas sobre os estudos que versam sobre “cultura organizacional”.

Em seguida, e já na órbita do *pólo teórico* – pólo que “determina o movimento da conceitualização”, segundo (Bruyne, 1977, p. 35) – questões relativas às acepções atribuídas ao conceito de cultura foram tratadas no Capítulo 3 a partir do debate franco-alemão empreendido em meados do século XIX sobre as noções de “cultura” e “civilização”. Esse Capítulo evidencia a complexidade e a pouca homogeneidade entorno desse conceito. No Capítulo 4 versou-se sobre a história e formação das sociedades e culturas brasileira e cearense e sobre como a cultura brasileira atua no cotidiano das organizações. De modo complementar, no Capítulo 5 são apresentadas algumas teorias de conhecimento que retratam a história da temática dos “valores” nos campos da Filosofia, Sociologia e Administração.

Já no *pólo morfológico*, “instância que enuncia as regras de estruturação, de formação do objeto científico” (Bruyne, 1977, p. 35), são apresentados os quadros de referência (visão de ser humano, as noções de cultura e valor) – Capítulo 6.

Por fim, no *pólo técnico*, responsável pelo controle da coleta de dados e pelo esforço de confrontá-los com a teoria que os suscitou, é, inicialmente, apresentado o campo empírico onde esse estudo se desenvolveu e as suas fases (Capítulos 7 e 8). Por fim, no Capítulo 9 são apresentadas algumas considerações sobre as técnicas – qualitativa (entrevista e a análise de discurso) e quantitativa (questionário e análises estatísticas) – utilizadas.

Conforme acentua Bruyne (1977, p. 36), “a interação dialética desses diferentes pólos constitui o conjunto da prática metodológica; esta concepção introduz um modelo *topológico* e *não cronológico* de pesquisa”.

## **PÓLO EPISTEMOLÓGICO**

## Capítulo 1 – Epistemologia e método dialético

Conforme acima referenciado, uma das características dos estudos organizacionais correntes sobre “cultura” e “valores organizacionais” consiste na não homogeneidade epistemológica e metodológica no estudo destas temáticas. Além disso, esses estudos também se caracterizam por estarem assentados em bases epistemológicas funcionalistas (positivistas).

Assim sendo, esse Capítulo não apenas apresenta a linha de pensamento – dialética – à qual esse estudo se afiliou, conquanto, objetiva discorrer sobre a lógica e a concepção de mundo (*Weltanschauung*) dialética, em especial no que concerne à noção de contradição, o método, os princípios e o materialismo dialético marxista, bem como a noção de dialética negativa segundo Adorno como constituinte desse estudo.

### 1.1. Sobre os significados da dialética

Do latim *Dialectica*, o termo “dialética”, derivado de “diálogo”, segundo Abbagnano (1970, p. 252), não foi empregado na história da filosofia com um significado unívoco, que possa determinar-se e esclarecer-se uma vez por todas. Segundo afirma, podem-se distinguir quatro significados fundamentais: (1) a dialética como método de divisão; (2) a dialética como lógica do provável; (3) a dialética como lógica; e (4) a dialética como síntese dos opostos.

Segundo Gadotti (1997), um dos primeiros a referenciar a “dialética” no sentido a que hoje lhe atribuímos teria sido Lao Tse no livro *Tao tö King* (o livro do

Tao), 7 séculos a.C. No campo da Filosofia, vários foram aqueles que se debruçaram sobre a noção de dialética. Dentre os pré-socráticos, Heráclito de Éfeso, por exemplo, considerava que a realidade é um constante devir em que prevalece a luta dos opostos: frio/calor, vida/morte, bem/mal. Para ele não é possível banhar-se duas vezes no mesmo rio, pois nem o rio já é o mesmo e nem nós também somos os mesmos.

Na Grécia antiga, a palavra dialética expressava um modo específico de argumentar que consistia em descobrir as contradições contidas no raciocínio do adversário (análise) negando, assim, a validade de sua argumentação e superando-a por outra (síntese) (Gadotti;1997, p. 15).

Conforme visto acima, um dos significados fundamentais da dialética é o que a apreende como método de divisão. Segundo Abbagnano (1970, p. 252), Este significado foi formulado por Platão. Para ele a dialética é um método de ascensão ao inteligível, método de dedução racional das idéias. "O conhecimento deveria nascer desse encontro (perguntas e respostas), da reflexão coletiva, da disputa e não do isolamento" (Gadotti; 1997, p.16). Em Platão, a dialética é o processo pelo qual a alma se eleva, por degraus, das aparências às realidades inteligíveis ou idéias. Para ele,

"a dialética é um instrumento de busca da verdade, uma pedagogia científica do diálogo graças ao qual o aprendiz de filósofo, tendo conseguido dominar suas pulsões corporais e vencer a crença nos dados do mundo sensível, utiliza sistematicamente o discurso para chegar à percepção das essências, isto é, à ordem da verdade" (Japiassú, 1996, p. 71).

Já para Aristóteles a dialética é apenas auxiliar da filosofia. É uma atividade crítica; não é um método para se chegar à verdade, é apenas uma aparência da filosofia. Para ele o método dialético não conduz ao conhecimento, mas à disputa, à probabilidade, à opinião. Dialética, segundo Aristóteles, é o silogismo que, em vez de partir de premissas consideradas verdadeiras, parte de premissas prováveis, concluindo apenas de modo provável (Japiassú, 1996, p. 71; Abbagnano, 1970, p. 252).

O terceiro conceito de dialética – como lógica – deve-se, segundo Abbagnano (1970, p. 252), aos Estóicos que a identificaram com a lógica em geral, ou, pelo menos, com aquela parte da lógica que não é retórica. Esta noção estóica de dialética durou por toda a Idade Média, coexistindo com o conceito mais restrito, ou seja, como arte de discussão ou do raciocínio provável.

No início da Idade Moderna a dialética foi julgada inútil, mediante a justificativa de que Aristóteles já havia dito tudo sobre a lógica, desta forma a dialética limitar-se-ia ao silogismo, uma lógica das aparências. (Kant e Descartes) Em Discurso do Método, Descartes propõe regras para a *análise*, para atingir cada elemento do objeto estudado e a *síntese* ou reconstituição do conjunto.

Neste íterim surge o quarto significado de dialética (formulado pelo Idealismo romântico) e, em particular por Hegel (1986) a concebe o processo racional como um processo dialético no qual a contradição não é considerada como "ilógica", "paradoxal", como o verdadeiro motor do pensamento. O pensamento não é estático; ao contrário, é o movimento racional que permite que as contradições sejam superadas (Japiassú, 1996, p. 71), da tese (afirmação) à antítese (negação) e daí à síntese (conciliação). Uma proposição (tese) não existe sem oposição à outra proposição (antítese). A primeira será modificada nesse processo de oposição e surgirá uma nova. A antítese está contida na própria tese que é, por isso, contraditória. A conciliação existente na síntese é provisória na medida em que ela própria se transforma numa nova tese.

Para Hegel (1986), a dialética é uma aplicação científica da conformidade às leis inerentes à natureza e ao pensamento, a via natural própria das determinações do conhecimento, e de tudo que é finito. É o momento negativo de toda realidade, aquilo que tem a possibilidade de não ser. A possibilidade de negar-se a si mesma. Hegel (1986) chega ao real, ao concreto, partindo do abstrato: a

razão domina o mundo e tem por função a unificação, a conciliação, a manutenção da ordem do todo. Essa razão é dialética, pois procede por unidade e oposição dos contrários.

Para pensarmos a história, diz Hegel *apud* Japiassú (1996, p. 71),

“importa-nos concebê-la como uma sucessão de momentos, cada um deles formando uma totalidade, momento que só se apresenta opondo-se ao momento que o procedeu: ele o nega manifestando suas insuficiências e seu caráter parcial; e o supera na medida em que eleva a um estágio superior, para resolvê-los, os problemas não-resolvidos”.

Segundo Abbagnano (1970, p. 255),

“na filosofia moderna e contemporânea a palavra Dialética conserva, mais freqüentemente, o significado hegeliano. Por um lado, esse significado é conservado pelas numerosas ramificações do Idealismo romântico; por outro, adotam-no pontos de vista diferentes do idealista, mas que todavia a utilizavam a noção em que este se baseia”.

Ainda segundo Abbagnano (1970, p. 256), este quarto significado do conceito de dialética fica caracterizado pelos seguintes traços: (1) a dialética é a passagem de um oposto para outro; (2) esta passagem é a conciliação dos dois opostos; (3) essa passagem (portanto, a conciliação) é necessária. Conforme complementa, “a maior parte dos filósofos modernos e de todos os que usam a palavra fazem referência às três teses” (Abbagnano, 1970, p. 256).

## **1.2. Sobre a noção marxista de contradição dialética**

Para Lefebvre, ainda citado por Gadotti (1977), “A contradição dialética é uma inclusão dos contraditórios um no outro e, ao mesmo tempo, uma exclusão ativa”. O método dialético busca captar a ligação, a unidade, o movimento que engendra os contraditórios, que os opõe, que faz com que se choquem, que os quebra ou os supera.

Na tradição marxista, segundo Bottomore (2001, p. 80), as contradições dialéticas se têm caracterizado em contraste com (a) as oposições ou conflitos exclusivos ou “reais”, pois seus termos ou pólos pressupõem-se mutuamente e com (b) as oposições lógicas formais, pois as relações envolvidas são dependentes de significado (ou conteúdo) e não puramente formais.

Nas obras de Marx, segundo Bottomore (2001, p. 80), o conceito de contradição é empregado para designar, entre outras coisas: (a) inconsistências lógicas ou anomalias teóricas intra-discursivas; (b) oposições extra-discursivas; (c) contradições dialéticas históricas (temporais); e (d) contradições dialéticas estruturais (ou sistêmicas). Este é, sem dúvida, um das concepções centrais do desse estudo.

### **1.3. Princípios gerais da Dialética marxista**

Os princípios gerais da dialética marxista podem ser assim descritos:

1. Tudo se relaciona (Princípio da Totalidade) - a natureza se apresenta como um todo coerente, onde objetos e fenômenos são ligados entre si, condicionando-se reciprocamente. "A compreensão dialética se encontra em relação de intensa interação e conexão entre si e com o todo, mas também que o todo não pode ser petrificado na abstração situada por cima das partes, visto que o todo se cria a si mesmo, na interação das partes" (Kosik, 1976, p. 42);
2. Tudo se transforma (Princípio do Movimento) num Devir. A afirmação engendra a sua negação, porém a negação não prevalece como tal: tanto a afirmação como a negação são superadas e o que prevalece é uma síntese, é a negação da negação. O calor só pode ser entendido em função do frio;

3. Mudança qualitativa - dá-se pelo acúmulo de elementos quantitativos que num dado momento produzem o qualitativamente novo;
4. Unidade e luta dos contrários (Princípio da Contradição) - a transformação das coisas só é possível porque, no seu próprio interior coexistem forças opostas tendendo simultaneamente à unidade e à oposição. Conforme visto acima, a contradição é a essência, a lei fundamental da dialética; os elementos contraditórios coexistem numa realidade estruturada, um não podendo existir sem o outro; a existência dos contrários não é um absurdo lógico, ela se funda no real.

Para Mandel, *apud* Gadotti (1977), a dialética pode ser subdividida em "três níveis":

1. **Dialética da Natureza** - objetiva - independente da existência de projetos, de intenções ou de motivações do homem, que não age diretamente sobre a história humana;
2. **A Dialética da História** - Projetos humanos nas lutas das classes sociais - a realização desses projetos estão ligados a condições materiais, objetivos, pré-existentes e independentes da vontade dos homens;
3. **A Dialética do Conhecimento** - que é uma dialética sujeito - objeto, o resultado de uma interação constante entre os objetos a conhecer e a ação dos sujeitos que procuram compreendê-los.

Álvaro Vieira Pinto, *apud* Gadotti (1977), comparando a lógica formal com a lógica dialética defende que a lógica formal é a lógica da metafísica, assim como a lógica dialética é a lógica da dialética. O princípio que as distingue fundamentalmente é a contradição. A lógica dialética parte do princípio (ou lei) da contradição, a lógica formal parte do seu oposto, da lei da não contradição. Para a primeira os objetos e fenômenos estão em constante movimento e para a segunda, os objetos e fenômenos estão estáticos.

As regras práticas da dialética segundo Lefebvre, *apud* Gadotti (1977), são :

1. Dirigir-se à própria coisa - análise objetiva;
2. Apreender o conjunto das conexões internas da coisa, de seus aspectos; o desenvolvimento e o movimento (de vir) da coisa;
3. Apreender os aspectos e movimentos contraditórios, a coisa como totalidade e unidade dos contrários;
4. Analisar a luta, o conflito interno das contradições, o movimento, a tendência (o que tende a ser e o que tende a cair no nada);
5. Não esquecer: tudo está ligado a tudo; - uma interação insignificante, negligenciável num momento pode tornar-se essencial e importante em outro;
6. Não esquecer também de captar as transições dos aspectos e contradições; passagens de uns nos outros, transições no devir;
7. Não esquecer ainda que o processo de aprofundamento do conhecimento que vai do fenômeno à essência e da essência menos profunda à mais profunda é infinito. Jamais estar satisfeito com o obtido;
8. Ir além da simples coexistência observada. Penetrar sempre mais profundamente na riqueza do conteúdo, apreendendo conexões e movimento.

#### **1.4. O método da dialética marxista**

Se a filosofia hegeliana vive, segundo Marx, na “abstração”. É ele quem faz da dialética um método. Ao insistir sobre a necessidade de considerarmos a realidade socioeconômica de determinada época como um todo articulado, permeado por contradições específicas (Japiassú, 1996, p. 71).

Entretanto, para Marx (1978) a dialética não é apenas um método para se chegar à verdade, é, antes de tudo, uma concepção sobre o ser humano, a sociedade e a relação deste ser humano no mundo. Tanto Marx como Hegel (1986) sustentam a tese de que o movimento se dá pela oposição dos contrários - pela contradição.

Sob uma concepção materialista da dialética, Marx (1978) afirma que não existem fatos em si, é o próprio ser humano que figura como ser produzindo-se a si mesmo. Pela sua própria atividade, pelo modo de produção da vida material.

A dialética marxista, em oposição ao método metafísico de abordar e analisar os objetos do pensamento e do conhecimento, considera antes as relações, “o conjunto” e a “unidade” universal donde decorrem tais relações, enquanto processos em permanente construção. São nessas relações que a dialética vai procurar a determinar “os indivíduos” e sua “individualidade” própria: o homem será caracterizado “individualizado”, em função das suas relações biológicas, sociais, econômicas e políticas, tanto quanto os elementos constituintes da matéria serão caracterizados e individualizados em função do “conjunto”.

#### Segundo os postulados do Materialismo Dialético,

“o conhecimento não se satisfaz e não progride com a simples constatação imediata do real, isto é, dos fatos objetivos e concretos diretamente percebidos pelos nossos sentidos, e o estabelecimento das chamadas “leis empíricas”, simples expressão de sucessões e concomitâncias. Este foi mais ou menos o ponto de vista dos materialistas do sec. XVIII, dos empiristas, dos legalistas e do positivismo em geral, no correr do século passado. Trata-se de uma solução atraente e muito simples, para não dizer simplista, do problema epistemológico, e que dá conta efetivamente de certos estágios ou níveis elementares do conhecimento”. (Prado Jr, 1971, p. 15).

É importante observar que o materialismo vulgar despreza o racional, da mesma forma que o idealismo despreza o objetivo tornando o subjetivo o conteúdo integral do seu conhecimento. Não é este o materialismo que estamos nos propondo

a estudar, ele não nos interessa da mesma forma que o idealismo não nos satisfaz. Queremos entender o materialismo histórico e dialético a partir de sua operacionalidade em prol do conhecimento do

“homem real e verdadeiro, que no curso de sua existência, e em função dela, faz do Universo a que pertence, o objeto de seu pensamento que assim se confunde com ele próprio na qualidade de sujeito, e torna com isso a Realidade objetiva na sua Realidade pensada”. (Prado Jr;1971, P.49).

De forma que, enquanto o método metafísico considera o mundo imutável e acabado, o método do materialismo histórico e dialético consideraria os seres e os conceitos no seu encadeamento, relações, ações recíprocas e conseqüentes modificações mútuas.

Materialismo este, portanto, em oposição ao idealismo, que parte do processo de produção capitalista e da propriedade privada e suas implicações para as necessidades materiais e concretas do ser humano. Histórico uma vez que é regido por leis de uma evolução construída pelo homem e por conflitos e rupturas determinadas pelas forças econômicas das relações entre classes sociais: possuidores/opressores e despossuidores/oprimidos. Dialético, pois é determinado pelo movimento que se dá pela contradição.

O materialismo da dialética marxista não considera a matéria e o pensamento como princípios isolados, mas com aspectos de uma mesma natureza que é indivisível, duas formas diferentes: uma material e outra ideal; a vida social, una e indivisível se exprime em duas formas diferentes: uma material e outra ideal. O materialismo dialético considera a forma das idéias tão concretas quanto a forma da natureza.

Marx, *apud* Gadotti (1997), não nega o valor e a necessidade da subjetividade no conhecimento. O mundo é sempre uma "visão" do mundo para o Ser Humano, o mundo refletido. A dialética não é um movimento espiritual que se

opera no interior do entendimento humano. Existe uma determinação recíproca entre as idéias da mente e as condições reais de sua existência o essencial é que a análise dialética compreenda a maneira pela qual se relacionam, encadeiam-se e determinam-se reciprocamente, as condições de existência social e as distintas modalidades de consciência.

Segundo Lefèbvre, *apud* Gadotti (1997) o método marxista insiste muito mais claramente do que as metodologias anteriores. A realidade a atingir pela análise, a reconstituir pela exposição (síntese), é sempre uma realidade em movimento. A dialética considera cada objeto com suas características próprias, o seu devir, as suas contradições. Não existem regras universais fixas. Sob uma visão marxista, George Politzer: “a dialética focaliza as coisas e suas imagens conceituais em suas conexões, em seu encadeamento, em sua dinâmica, em seu processo de gênese e envelhecimento”, observa as coisas e os fenômenos, (...) no seu movimento contínuo, na luta de seus contrários.

Para Marx (1978), a grandeza da Fenomenologia hegeliana e de seu resultado final — a dialética da negatividade na qualidade de princípio motor e gerador

“consiste, de uma parte, em que Hegel compreenda a autogeração do homem como processo, a objetivação, alienação e superação dessa alienação; em que compreenda estão a essência do trabalho e conceba o homem objetivado, verdadeiro, pois esse é o homem efetivo como resultado de seu próprio trabalho.” (Marx, 1978, p. 37).

Hegel (1986) se coloca no ponto de vista da economia política moderna. Concebe o trabalho como a essência do homem, que se afirma a si mesma: ele só vê o lado positivo do trabalho, não seu lado negativo. O trabalho é o vir-a-ser para si do homem no interior da alienação ou como homem alienado. O único trabalho que Hegel (1986) conhece e reconhece é abstrato, espiritual.

“O fundamental é que o objeto da consciência nada mais é do que a auto-consciência, ou que o objeto não é senão a autoconsciência objetivada, a autoconsciência como objeto (...) A essência humana, o homem, equivale

para Hegel à autoconsciência. Toda a alienação de essência humana nada-mais é do que a alienação da autoconsciência". (Marx; 1978, p. 38).

Por fim, resume-se que os momentos do método dialético marxista podem assim ser descritos:

- observar o ato histórico, isto é a produção dos meios que permite a satisfação das necessidades materiais do homem, em toda a sua significação e exclusão;
- observar como são produzidas as novas necessidades;
- observar como renovam a própria vida; e
- observar como os homens cooperam e como elaboram a consciência.

Do que se apreende, o método dialético marxista tem duplo objetivo:

1. como dialético, estuda as leis mais gerais do universo, leis comuns de todos os aspectos da realidade, desde a natureza física até o pensamento, passando pela natureza viva e pela sociedade;
2. como materialismo, é uma concepção científica que pressupõe que o mundo é uma realidade material (natureza e sociedade), na qual o Ser Humano está sempre presente e pode conhecê-la e transformá-la.

A dialética marxista não separa teoria (conhecimento) e prática (ação). A teoria não é um dogma, mas um guia para a ação. A questão de saber se cabe ao pensamento humano uma verdade objetiva não é uma questão teórica, mas prática. É na práxis que o Ser Humano deve demonstrar a verdade, isto é, a realidade e o poder, o caráter terreno de seu pensamento. A dialética é uma unidade contraditória.

### **1.5. A dialética negativa em Adorno**

Se no plano social a dialética marxista estuda as transformações do mundo material e, principalmente, as contradições engendradas pela oposição entre as classes no processo de produção, particularmente entre o dono do capital e trabalhador, conforme se discute nesse estudo, os estudiosos frankfurtianos, por meio da dialética negativa, questionam um sistema que nega ao homem – alienado – o direito à própria vida nas suas mais diversas dimensões – biológica, social, intelectual, política, econômica etc. (Adorno, 2000; Marcuse 1998).

Superar a alienação significa acordar para a realidade em volta, compreendendo que toda realidade é o resultado de uma realidade anterior que lhe deu causa, compreender que há um processo histórico na formulação de todas as realidades, de todas as políticas, de todas as atividades humanas. Discutir o processo, negar suas premissas para buscar a verdade legítima é a tarefa a que se propõe a "dialética negativa" em oposição à Teoria Positivista que confirma e legitima o sistema por meio da ideologia.

Na dialética negativa, o dinamismo é de recusa do existente. Seus momentos são a contradição e a resistência, a contraposição (Widerspruch e Widerstand). Estas precisam ser entendidas como simultâneas: a dialética negativa pressupõe uma lógica da não-identidade, isto é, uma inadequação - no curso da experiência pela qual se "conhece" a coisa - entre realidade e conceito. Ou seja, que o conteúdo de "conhecimento" da experiência no sentido de Adorno - experiência formativa - não se esgota na relação de conhecimento formal, tal como o fornecido, por exemplo, pelo método das ciências naturais. Mas implica numa transformação do "sujeito" no curso de seu contato transformador com o "objeto" na realidade, para o que se exige continuidade e tempo - isto é, realidade - por oposição à fragmentação e à pressa da racionalidade formal.

Assim, e de modo complementar, entende-se que dialética negativa surge desde a negação do negado na totalidade, e por isso sua limitação estriba em ter na própria totalidade a fonte de sua mobilidade crítica. Segundo Adorno (2000)

“os objetos não se encaixam em seus conceitos sem deixar um lembrete de que vieram para contradizer a norma tradicional de adequação (...). Mudar esta direção do conceito, virá-lo para a não-identidade, é a chave da Dialética Negativa. O insight no caráter constitutivo do não-conceitual no conceito acabaria a identificação compulsiva, que o conceito traz a não ser que sustado por tal reflexão. A reflexão sobre seu próprio significado é a saída da aparência de o conceito ser-em-si-mesmo uma unidade de sentido” (Adorno, 2000, p. 63)

Nesse sentido, a abordagem da dialética em Adorno ultrapassa a forma de questionamento usual dos meios acadêmicos, que se limita a indagar pela validade atual de uma maneira de filosofar historicamente transmitida ou, então, se preocupa apenas em determinar o estatuto filosófico do objeto de conhecimento. Redimensionada como uma inquirição acerca da possibilidade de pensar uma dialética fora do registro de um sistema idealista, a “dialética negativa” vai além, ao transformar essa questão numa indagação da própria possibilidade de filosofar sobre conteúdos. Nesse sentido, postula uma filosofia especulativa, sem alicerce idealista que requer fidelidade ao rigor para quebrar a reivindicação autoritária de poder.

## Capítulo 2 – Considerações metodológicas sobre os estudos prevalentes que versam sobre “cultura organizacional”<sup>3</sup>

No Capítulo anterior foram apresentados a visão de mundo que balizou o desenvolvimento desse estudo, ou seja, os fundamentos *epistemológicos* da dialética, em geral, e do método dialético marxista, em especial. Por sua vez, porém de modo complementar, esse Capítulo objetiva tecer algumas considerações *metodológicas* sobre os estudos prevalentes que versam sobre “cultura organizacional”.

Segundo Alcadipani e Crubellate (2003, p. 70), “os artigos [e, pode-se afirmar, os estudos em geral] que versam sobre cultura organizacional brasileira diferem em termos de metodologia e de foco de análise, bem como de suporte teórico-conceitual”. Ao contrário do que acontece na maioria das áreas de estudos organizacionais, onde as divergências teórico-metodológicas (ou, mesmo, de outras ordens) são veladas;

“as divergências fundamentais sobre epistemologia, metodologia, ideologia e teoria política, que poderiam ter sido abordadas de modo discreto nas revisões anônimas, por exemplo, foram discutidas abertamente na literatura cultural (...) Qualquer estudo de pesquisa sobre cultura organizacional deve levar em consideração a existência destas divergências” (Martin e Frost, 2001, p. 220).

Numa disputa pelo domínio intelectual (ideológico), destacam-se duas correntes antropológicas – a evolucionista e a relativista – que reclamam para si as verdades da temática da “cultura organizacional”. A primeira corrente – evolucionista – fundamenta que existem elementos universais nas culturas [corrente universalista e evolucionista, a ser referenciada no Capítulo 4]; a segunda, por sua vez, argumenta que não se pode generalizar coisa alguma de uma organização para outra [corrente relativista, interpretacionista, também a ser referenciada naquele Capítulo]; corrente, esta – relativista – compartilhada por esse estudo, uma vez que

---

<sup>3</sup>O uso das aspas decorre em função das limitações conceituais da noção de cultura de empresa (ou organizacional), conforme será explicitado no Capítulo 4 desse estudo.

a totalidade cultural de uma dada sociedade é resultante de um processo histórico particular, portanto, não universal.

Ainda no bojo dessa disputa, Trice e Beyer, apud Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997, p. 28), apontam que os pesquisadores da primeira corrente antropológica (evolucionista) costumam utilizar métodos *etic* (questionários ou entrevistas estruturadas que possibilitam medidas quantitativas) – referenciados em tipologias, quadros conceituais – em uma ou mais organizações, ao passo que os pesquisadores da segunda corrente antropológica (relativista) costumam utilizar métodos *emic* (entrevistas sem estrutura, observações e outras técnicas qualitativas desenhadas para fazer emergir o ponto de vista no “nativo”).

Conforme posto acima, esse estudo não adere a um *monoteísmo metodológico* por acreditar que cada um dos métodos – *etic* ou *emic*, quantitativos ou qualitativos – apresenta vantagens e desvantagens e são, em certa medida, complementares. Conforme apontam Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997, p. 31), tem-se que, de um lado, as vantagens e desvantagens da *abordagem qualitativa* para o pesquisador são as seguintes:

- *Vantagens*: (1) o contexto é levado em conta como influência, uma vez que os dados são coletados junto à situação específica, focada e vinculada a um contexto. A possibilidade de compreensão de temas latentes, subjacentes e não-óbvios é muito grande; (2) possibilita apreender o fenômeno estudado em sua complexidade e singularidade; (3) os dados coletados estão menos sujeitos ao controle racional dos membros da organização; logo, tendem a ser menos contaminados pelos interesses políticos e mecanismos de defesa e recalque; (4) permite identificar os significados individuais e coletivos atribuídos aos eventos, processos, pressupostos pesquisados, uma vez que os dados são coletados em situações reais não controladas;

(5) permite compreender o processo de constituição do fenômeno ao longo do tempo [historicidade]; (6) permite, também, visualizar mais claramente possibilidades de mudança, bem como os focos de resistência; (7) é útil para suplementar, validar, explicar, iluminar ou reinterpretar dados quantitativos;

- *Desvantagens*: (1) a coleta de dados, pois demandam tempo e trabalho do pesquisador; (2) há o risco de viés devido à falta de capacitação dos pesquisadores em utilizar adequadamente as técnicas de coleta de dados (entrevistas, observações etc.); (3) há problemas de validação e fidedignidade nos métodos de análise (Miles, 1979; Can Maanen, 1979 *apud* Fleury, Shinyashiki e Stevanato, 1997, p. 31).

Do outro lado, tem-se que as vantagens e desvantagens de uma *abordagem quantitativa* para o pesquisador são as seguintes:

- *Vantagens*: (1) permitem recolher em um conjunto de elementos informações comparáveis de um elemento a outro; (2) apresentam vantagens em termos de versatilidade, velocidade, custo, objetividade e processo; (3) na possibilidade da réplica mostram seu maior potencial; (4) possibilitam trabalhar com um conjunto de variáveis que permitem categorizar os sujeitos pesquisados em grupos distintos, montados em função do que responderam, ou alternadamente agrupar essas respostas entre os sujeitos, fazendo *clusters*;
- *Desvantagens*: (1) sob uma abordagem quantitativa não se consegue lançar luz sobre **como** e **por que** as partes de um cluster ajustam-se desta ou daquela forma; (2) não levam em conta os processos cognitivos [e emocionais] dos sujeitos quando do fornecimento das respostas que são consideradas como reais, desconsiderando o contexto em que foram elaboradas; (3) estas respostas estão

relacionadas ao que ele diz que faz, o que às vezes não corresponde ao que ele faz realmente<sup>4</sup>.

Conforme ressaltam Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997, p. 36), a adoção deste ou daquele método, ou da combinação de ambos deve ser realizada com base, fundamentalmente, nos objetivos do estudo e, em seguida, com base nos recursos de tempo e financeiros de que se dispõem. Independente da abordagem que se venha a adotar é fundamental o cumprimento dos rigores metodológicos em uma pesquisa científica.

Além de compartilharem de uma determinada abordagem e de utilizarem métodos *emic* e/ou *etic*, Fleury (1989, p. 4) aponta três tipos de postura que um pesquisador pode vir a adotar quando da investigação de uma “cultura organizacional”, a saber: a postura empiricista, a postura clínica ou terapêutica e a postura antropológica.

Na *postura empiricista*, o pesquisador se assemelha a um “fotógrafo da realidade social”, sendo, pois, a cultura uma espécie de somatório de opiniões e comportamentos individuais. Sob esta postura, o pesquisador investiga a realidade sem um quadro referencial teórico e sem proceder à uma crítica epistemológica. Logo, as teorias e hipóteses surgem a partir do processamento dos dados coletados em campo.

Na *postura clínica* ou *terapêutica*, por sua vez, a demanda parte da própria organização. Semelhante à postura antropológica, o pesquisador/consultor

---

<sup>4</sup> Esta desvantagem, ao que se percebe, é própria de ambas as abordagens – qualitativa e quantitativa – principalmente à qualitativa, especialmente quando se utilizam as técnicas do questionário e da entrevista.

parte de um modelo conceitual prévio e tem por função promover insights sobre a organização e como esta pode ser ajudada.

E na *postura antropológica* o pesquisador se aproxima da realidade social com um quadro de referências teóricas previamente formulado. Como antropólogo social, ora age como observador, ora como participante do dia-a-dia da organização.

Esse estudo, por sua vez não adota qualquer das posturas acima referenciadas por Fleury (1989, p. 4), conquanto adota uma *postura sociológica* pela qual o pesquisador objetiva compreender a realidade social da organização a partir de um quadro referencial prévio (quadro de pressupostos – disposto no Capítulo 6 desse estudo – ou seja, no pólo morfológico), por meio de técnicas – pólo técnico, Capítulos 7 – que o permitissem a confrontação dos dados coletados com as teorias que os suscitaram – pólo teórico, Capítulos 3, 4 e 5.

Nesse sendo sentido, e com vistas a um aprofundamento conceitual das temáticas da “cultura” e dos “valores organizacionais”, os próximos Capítulos que compõem o pólo teórico desse estudo objetivam apresentar alguns quadros de referência sobre essas temáticas – cultura e valor –, inicialmente nos seus campos de origem – Sociologia, Antropologia e Filosofia – e, em seguida, no campo da Administração.

## **PÓLO TEÓRICO**

O pólo teórico está seccionado em duas partes: a primeira trata da temática “cultura” (Capítulos 3, 4 e 5), uma vez que esta foi compreendida como a totalidade dos valores, objeto maior desse estudo; esta temática (“valores”), por sua vez, é tratada na segunda seção do pólo teórico (Capítulo 6). Em ambas às seções, objetivou-se, inicialmente, tecer algumas considerações acerca das acepções conceituais atribuídas aos termos, para, em seguida, e conforme supra citado, discorrer-se sobre os principais quadros teóricos dessas temáticas nos seus campos de origem – Sociologia, Antropologia e Filosofia e na Administração, para onde foram importadas.

### **Capítulo 3 – Cultura: gênese, história, acepções e escolas de pensamento**

Conforme acima referenciado, várias são as noções e acepções atribuídas ao termo ‘cultura, seja no seu campo de origem – Antropologia – ou não. Isto posto, e sem qualquer pretensão de análise lingüística (semântica), esse Capítulo objetiva, inicialmente, proporcionar uma visão panorâmica da gênese, história, acepções e escolas de pensamento do conceito de ‘cultura’ nas ciências sociais, vista que os valores ora estudados estão amalgamados naquilo que se compreendeu por totalidade cultural.

Além disso, nas linhas que se seguem tem-se o intuito de melhor permitir o dimensionamento da complexidade desse conceito tão comumente utilizado nas mais diversas ciências.

### **3.1. Gênese e história da noção de “cultura” e de “civilização”: um debate franco-alemão**

A idéia de civilização ao que se depreende, bem como a idéia de cultura, segundo Mello (2001, p. 62) não é homogênea: ora se conota como sendo uma cultura particular e relativa a um determinado agrupamento humano (uma espécie de estilo próprio na forma de vida dos grupos humanos, ou mesmo traços culturais, instituições organizadas com direção ou orientação facilmente identificadas num todo); ora se conota como um povo cuja fase de desenvolvimento estivesse acima das fases de selvageria e barbárie (concepção esta firmemente fundada na corrente evolucionista de Lewis Morgan).

Nesse sentido, argumenta Mello (2001, p. 62), o termo civilização “traz uma conotação de cultura realizada, de patrimônio cultural, de marca indelével de uma unidade social pertinente ao passado vivido, espécie de tradição cultural, sagrada e que impõe às novas gerações; ao passo que cultura seria expressão cultural, uma participação ativa das novas gerações; talvez se possa dizer que a civilização seria uma espécie de agente conformador das novas gerações e a cultura, um produto da ação dessas gerações impregnadas pela ação da civilização e das novas condições gerais de vida” (Mello, 2001:63).

Até o século XVII a evolução semântica da palavra cultura na língua francesa deveu-se ao movimento da língua e não das idéias: “por um lado, pela metonímia (da cultura como estado à cultura como ação), por outro lado pela metáfora (da cultura da terra à cultura do espírito)”.

Segundo Chauí (2002, p. 292), a partir do século XVIII “cultura” passa a ser vista como os resultados da educação dos seres humanos, resultados estes expressos em obras, feitos, ações e instruções: as artes, as ciências, a Filosofia, os

ofícios, a religião e o Estado. No final desse século, o vocábulo “cultura” está muito mais próximo do vocábulo francês de “civilização”, pertencendo, pois, ao mesmo campo semântico.

Entretanto, enquanto “‘cultura’ evoca principalmente os progressos individuais; ‘civilização’, por sua vez evoca os progressos coletivos” (Cuche, 2002, p. 22). Ou, conforme complementam Laraia (2004, p. 25), o termo germânico *Kultur* era utilizado para simbolizar todos os aspectos espirituais de uma comunidade, ao passo que o termo *Civilization* referia-se principalmente às realizações materiais de um povo. Neste sentido, segundo Williams (1992, p.10), “Cultura”, em fins do século XVIII tornou-se um nome para *configuração* ou *generalização* do “espírito” que informava o “modo de vida global” de um determinado povo. Segundo afirma, “Herder (1784-91) foi o primeiro a empregar o significado plural, ‘cultura’, para intencionalmente diferenciá-lo de qualquer sentido singular ou, como diríamos hoje, unilinear de ‘civilização’” (Williams, 1992, p.10).

O termo *Kultur* é rapidamente difundido entre os intelectuais alemães que, ao criticarem os aristocratas da corte, opunham os valores “espirituais”, baseados na ciência, na arte, na filosofia e na religião, aos valores “cortesês” (Cuche, 2002, p. 24).

“Duas palavras vão lhes permitir definir esta oposição dos dois sistemas de valores: tudo o que é autêntico e que contribui para o enriquecimento intelectual e espiritual será considerado como vindo da cultura; ao contrário, o que é somente aparência brilhante, leviandade, refinamento superficial, pertence à civilização. A cultura se opõe à civilização como a profundidade se opõe à superficialidade” (Cuche, 2002, p. 24).

Do que se constata, o debate sobre estes dois termos durante o século XVIII caracterizou-se muito mais por razões políticas e ideológicas do que propriamente lingüísticas ou conceituais. Tratados como uma “questão de Estado”, pela França e pela Alemanha, os termos *Kultur* e *Civilizacion* ajudaram a consolidar as diferenças nacionais entre estes dois países: de um lado, a noção particularista

alemã de “cultura”; e, do outro, a noção universalista francesa de “civilização” (Cuche, 2002, p. 27).

No século XIX, a idéia alemã de cultura estava cada vez mais ligada ao conceito de nação. “A cultura vem da alma, do gênio de um povo. A nação cultural precede e chama a nação política. A cultura aparece como um conjunto de conquistas artísticas, intelectuais e morais que constituem o patrimônio de uma nação, considerado como adquirido definitivamente e fundador de sua unidade [essência, identidade]” (Cuche, 2002, p. 28).

Por sua vez, no século XX, a acepção da palavra “cultura” na França é ampliada, uma vez que a mesma não se referia somente ao desenvolvimento intelectual do indivíduo, mas ao conjunto de caracteres próprios de uma comunidade. Nesse século, “passou-se a dar ênfase à pluralidade de culturas locais, deixando-se de lado o interesse pelo progresso e aprimoramento” (Werneck, 2003, p. 9). Acepção esta (francesa) compartilhada nesse estudo, pois, conforme postulado no Capítulo 6, a cultura é praticamente tudo o que constitui a vida em comum em um determinado grupo social.

Por fim, é importante ressaltar que o debate político-ideológico iniciado no século XVIII continuou a se estender até o século XX, especialmente quando do enfrentamento entre estas duas nações durante a I Guerra Mundial. Segundo Cuche (2002, p. 30), estas são duas as concepções de cultura que ainda se fazem prevalecer no campo das ciências sócias contemporâneas: a francesa – pluralista – e a alemã – particularista.

### **3.2. Algumas acepções do conceito de cultura**

Etimologicamente advinda do verbo latino *colare*, o conceito de “cultura”, segundo Chauí (2002, p. 292), em sua acepção inicial significava cultivar, criar, tomar conta, ter cuidado com o homem, com a natureza e com os deuses (daí, por derivação, o termo “culto”). Deste modo, significava o cuidado com o corpo e a alma das crianças, com a sua educação e a sua formação para tornarem-se membros excelentes ou virtuosos da sociedade pelo aperfeiçoamento e refinamento das qualidades naturais.

Segundo Williams (1992, p. 11), o uso mais geral do sentido de “Cultura” a distingue desde (a) *um estado mental desenvolvido* – como quando nos referimos a uma “pessoa de cultura”, “pessoa culta”, passando por (b) *processos desse desenvolvimento* – como os “interesses culturais”, “atividades culturais”, até (c) *os meios desse processo* – como em cultura considerada como “as artes” e “o trabalho intelectual do homem”. Conforme aponta, em nossa época este último é o sentido mais comum que se atribui a “Cultura”.

Ainda segundo Williams (1992, p. 11-12), a dificuldade do termo é, pois, o resultado de duas formas precursoras de convergência de interesses: (a) ênfase no *espírito formador* de um modo de vida global e (b) ênfase em *uma ordem social global* no seio da qual uma cultura específica é considerada produto direto ou indireto de uma ordem primordialmente constituída por outras atividades sociais.

Conforme complementa (Williams, 1992, p. 12-13), essas duas posições são freqüentemente classificadas como (a) *idealista* – “espírito formador”, estilos de arte, tipos de trabalho intelectual etc. – e (b) *materialista* – “práticas culturais”, embora nas obras contemporâneas se observe uma evidente forma de convergência prática entre os sentidos antropológico e sociológico de cultura como “modo de vida global” distinto e o sentido mais especializado (atividades artísticas e intelectuais), ms também todas as “práticas significativas” – desde a linguagem, passando pelas artes e filosofia.

Na busca de uma síntese dos diferentes significados do termo “cultura”, Werneck (2003, p. 7-9) encontrou os seguintes:

- *produção agrícola* – o cultivo da terra, as diferentes formas de agricultura, como a cultura da cana-de-açúcar, do algodão, do café etc. (acepção originária, conforme visto acima);
- *cultura em laboratórios* – cultura de bactérias, germes etc.;
- *usos e costumes populares* – o folclore, as festas e cerimônias tradicionais, lendas e crenças de um povo. Seu modo de vestir, sua comida, seu idioma etc.;
- *manifestações artísticas*<sup>5</sup> – música, dança, teatro, cinema, literatura, artes plásticas, o conjunto da produção artística e intelectual de um povo;
- *nível de escolaridade* – são consideradas pessoas cultas [ou aculturadas, no sentido posteriormente explicitado] as pessoas que possuem nível elevado de escolaridade;
- *expressão do conhecimento erudito* – “culto” seria o que conhece as chamadas humanidades, aquele que pudesse discorrer sobre a literatura e as artes em geral;
- *um estado geral ou hábito mental com relação à idéia de perfeição humana* – “culto” como moralmente virtuoso e politicamente consciente e participante;
- *modo de vida material, intelectual e espiritual de uma dada sociedade, como seu sistema de atitudes, instituições e valores*;
- *produção dos meios de comunicação de massas* – a denominada cultura de massas produzida pelos meios de comunicação social, também chamada indústria cultural;
- *como a formação coletiva e anônima de um grupo social manifesto nas diversas instituições* – conjunto de características [traços culturais] de uma coletividade: cultura brasileira, americana, francesa, etc.;

---

<sup>5</sup> Estas duas acepções de cultura, como “usos e costumes” ou como “manifestações artísticas”, parecem ser as que mais se manifestam no senso comum.

- *qualquer forma de existência humana, incluindo o estado selvagem, empregando-se a idéia de civilização como superação da barbárie;*
- *a cultura entendida como estado geral de desenvolvimento intelectual e moral de uma sociedade como um todo.*

Segundo Laraia (2004, p. 25), ao sintetizar os termos *Kultur* (alemão) e *Civilization* (francês), no vocábulo inglês *Culture*, Edward Tylor (1871), considerado o pai da etnologia, em sentido amplo e etnográfico sintetizou o conceito de cultura como

“um conjunto complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (Tylor, Edward *apud* Laraia, 2004, p. 25)

Ou seja, para Tylor (1871), “cultura é a expressão da totalidade da vida social do homem. Ela se caracteriza por sua dimensão coletiva” (Cuche, 2002, p. 35). Considerado como o precursor da noção científica de cultura no sentido em que hoje a conhecemos e utilizamos, Tylor (1871) se dedicou ao estudo da cultura em todos os tipos de sociedade e, sobretudo, sob suas dimensões materiais, simbólicas e até corporais (Cuche, 2002, p. 37).

Se, por um lado, a definição de Tylor *apud* DaMatta (1987, p. 55) privilegia a uma visão voltada para “traços”, “itens”, “complexos”, “objetos” e “costumes”, percebidos e estudados como elementos isolados e individualizados, por outro lado, ao desenvolver estudos da evolução da cultura pelo exame das “sobrevivências” culturais, Tylor *apud* Cuche (2002, p. 38) introduziu na etnologia o método comparativo entre as culturas com o objetivo de estabelecer uma escala dos estágios da evolução da cultura.

Essa noção de “cultura” torna por evidenciá-la como um conteúdo (e não, também, como um continente) que deverá ser apropriado (herdado) pelos indivíduos, ou seja, como sendo adequado à sua formação humana sem que haja

qualquer tipo de questionamento quanto à pertinência, legitimidade, ou mesmo prevê a possibilidade de transformação deste conteúdo pelos seres humanos (recipientes). Tal acepção de cultura, conforme se vê mais adiante, pertence ao evolucionismo cultural segundo a qual a cultura “adquirida” (em sentido quase genético) pelo homem como membro da sociedade.

Interessante pontuar que sobre essa noção de cultura ainda hoje parecem estar assentadas algumas das linhas de pensamento da Pedagogia Cultural que compreendem a cultura “como a própria substância do processo educativo; é a organização objetiva de valores criados pelo homem. (...) Deste modo, não pode o homem visar senão à totalidade do domínio cultural, ou melhor, do conhecimento (“bagagem”) cultural. As componentes desta totalidade, segundo a Pedagogia Cultural, são várias: literatura, científica, estética, tecnológica, moral, cívica, filosófica etc.” (Patrício, 1993, p. 288).

Assim entendida, tem-se que a finalidade da educação é realmente a apropriação por cada educando da cultura, na sua unidade e integridade e na diversidade de suas formas. Segundo Patrício (1993, p. 288), “essa apropriação é passiva e ativa: passiva, pois visa conseguir que a pessoa do educando adote uma atitude positiva para os valores culturais, conduzindo-a à sua compreensão, fruição e vivência; ativa, pois visa conseguir também uma atitude positiva de realização dos valores através da criação de obras valiosas e da efetuação de atos valiosos”.

Em amplo sentido, Mello (2001, p. 41) conceitua cultura como sendo “todo o conjunto de obras humanas”. Já em sentido mais estrito, ele descreve aquelas que na sua concepção seriam as principais características da cultura, quais sejam:

- a) é simbólica, isto é, “um conjunto de significados sistematizado, transmitido necessariamente através de símbolos e sinais (característica essa que a permite se transmitida e ser social);

- b) é social, como conseqüência da constatação anterior, seja enquanto processo (transmissão entre emissor e receptor) ou resultado (símbolos e sinais gerados); “embora tenha sua origem [a cultura] na capacidade mental do homem, não é um processo individual, mas coletivo [social]”;
- c) é dinâmica e estável, ou seja, dinâmica pelos processos de transformação lenta e inarredável por que passa, e estável enquanto lhe destaca a tradição e a institucionalização de padrões de comportamento;
- d) é seletiva, em seu processo de reformulações parece existir uma seleção de padrões;
- e) é universal e regional, ao mesmo tempo em que a cultura penetra todo ser humano, cada grupo alimenta seus interesses próprios e suas necessidades particulares;
- f) é determinante e determinada, ou seja, é algo que se herda e que determina, num grau maior ou menor, o comportamento humano, ao tempo em que este ser humano a modifica e a transforma ao longo do tempo.

Considerando a prevalência desta segunda acepção, Chauí (2000, p. 294), de modo abrangente, conceitua cultura a partir de três sentidos principais: (a) a criação da ordem simbólica da lei, isto é, de sistemas de interdições e obrigações, estabelecidos a partir da atribuição de valores a coisas, a humanos e suas relações e aos acontecimentos; (b) criação de uma ordem simbólica da linguagem, do trabalho, do espaço, do tempo, do sagrado e do profano, do visível e do invisível; e (c) conjunto de práticas, comportamentos, ações e instituições pelas quais os humanos se relacionam entre si e com a Natureza e dela se distinguem, agindo sobre ela ou através dela, modificando-a.

Nesta conceituação, evidencia-se, pois uma visão dicotômica de cultura então compreendida como tendo, por um lado, uma ordem simbólica (da lei ou da linguagem, por exemplo) e, por outro, uma ordem prática pelas quais os indivíduos

se relacionam. Sobre esse ponto importa-se tecer os seguintes questionamentos: nesta afirmação é possível inferir que “modificar” a Natureza seja sinônimo de “transformar” a Natureza? Mais ainda, no agir sobre esta Natureza estaria implícita a idéia de trabalho e, por conseguinte, a idéia de transformação da Natureza presente no questionamento anterior? Ao agir sobre a Natureza ou através dela, não haveria um agir em sentido contrário em que o homem por ela também é modificado?

Ao referenciar o pensamento de Marcuse, Horkheimer e Adorno sobre o papel atribuído à cultura, Freitag (1986, p. 77) considera que estes autores são unânimes em atribuir à cultura em geral, e à obra de arte em especial, uma dupla função: a de representar e consolidar a ordem existente e ao mesmo tempo a de criticá-la, denunciá-la como imperfeita e contraditória.

Neste sentido, entende-se que contraditoriamente a cultura ao tempo em que protege, abriga o indivíduo, tornando-o sociável perante os outros indivíduos da sociedade, ela é, também, algo que lhe demanda menos autonomia, emancipação.

Além das concepções de cultura brevemente acima apresentadas, outros dois termos encontram-se associado e dele derivado, respectivamente: civilização e sub-cultura.

O termo “sub-cultura” (desconsiderado o sentido de cultura inferior a que se possa atribuir) sustenta-se nos fundamentos da Teoria dos Sistemas uma vez que, sobre estas bases, “a sub-cultura está para a cultura assim como o sistema está para o subsistema – as subculturas são partes constitutivas da cultura global considerada” (Mello, 2001, p. 62). Talvez seja mais apropriado utilizarmos o termo “micro-cultura” em vez deste, tendo em vista que o prefixo “micro” remete a uma noção de tamanho, dimensão, (cultura de um grupo humano pouco numeroso e a

ele restrita) e não de posição – inferior, neste caso –, como talvez possa evocar o termo “sub”.

Tudo isso considerado, algo se evidencia. Nas palavras de Dupuis (1996, p. 243),

“são as práticas dos atores e dos grupos no interior de contextos de interação social que, com o tempo, acabam por configurar uma cultura. [Neste sentido] Uma definição rigorosa de cultura deveria articular de maneira dialética contextos de interação social, prática dos atores e significações das ações”.

Por fim, convém apontar algumas reflexões acerca das perspectivas acima apresentadas. Primeiro, e conforme disposto no início dessa seção, a complexidade e a não homogeneidade do conceito de cultura é evidente no seu campo epistemológico de origem, desde a sua gênese até os dias atuais.

Segundo, esse estudo não compartilha dos fundamentos postulados pelos culturalistas sistêmicos que utilizam uma representação estática dos “elementos” que compõem o “sistema cultural”, pressupondo que estes sejam fielmente introjetados pelos indivíduos de uma sociedade e, desse modo, a ela estariam bem adaptados. Neste sentido, a cultura teria a capacidade de prolongar os comportamentos quase infantis dos indivíduos desta sociedade.

Terceiro, e compartilhando das palavras de Adorno (*apud* Pucci, 1999), esse estudo compreende a cultura como sendo “o perene protesto do particular frente à generalidade, da medida em que esta se mantém irreconciliada com o particular”. Ela “é o resultado da ação do humano sobre o mundo por intermédio do trabalho” (Cortella, 2001, p. 41). Ao criar a cultura, o homem tão nela se cria; ao condicioná-la, o homem é também por ela é condicionada, não como duas faces de uma mesma moeda, mas como numa moeda de uma única face (unidade dialética).

Assim sendo, qualquer definição de “cultura implica uma interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas” (Chanlat, 1996, p. 50).

E, quarto, apesar de transcorrido mais de um século entre a primeira definição de Cultura apresentada por Tylor (1871) e os dias atuais, as centenas de definições que se seguiram serviram muito mais para estabelecer uma confusão do que para ampliar (ou mesmo melhor delinear) os limites deste conceito (Laraia, 2004, p. 27).

### **3.3. Quadros de referência sobre cultura na Antropologia e na Administração**

Transcorrido o percurso histórico da gênese e das principais descrições e acepções atribuídas do termo ‘cultura’, as linhas que se seguem objetivam, inicialmente, percorrer as principais escolas de pensamento desse conceito na Antropologia e, em seguida, na Administração para onde fora parcialmente importado.

#### **3.3.1. Cultura: um conceito antropológico – de Tylor à Lévis-Strauss**

##### **3.3.1.1. Evolucionismo cultural: a herança de Tylor**

Segundo Mello (2001, p. 202), o período de construção da antropologia foi dominado pela orientação evolucionista. Preocupados em descobrir as linhas gerais do progresso humano, os evolucionistas expressaram em suas teorias a euforia e o otimismo do século XIX, período em que o Darwinismo dominava o clima intelectual do mundo científico.

Ao ser o primeiro a tentar sistematizar o estudo da cultura (e com ele as idéias evolucionistas a este respeito), Tylor (1871) *apud* Mello (2001, p. 204-205) foi o responsável pela primeira conceituação de cultura, (descrita no Capítulo 4 – considerações sobre a noção de cultura) ao tentar distingui-la do conceito de raça.

Na sua trilha evolucionista percorreram Lewis Morgan e James Frazer, também considerados representantes desta linha de pensamento. Para Morgan atribui-se o fato de ter sido um dos primeiros a realizar aquilo que, sem dúvida, constitui-se a marca indelével do antropólogo: o trabalho ou pesquisa de campo. Por sua vez, coube à Frazer popularizar a antropologia social. Segundo Evans-Pritchard *apud* Mello (2001, p. 206), Frazer

“postulava três etapas pelas quais passavam todas as sociedades: magia, religião e ciência. A seu modo de ver o homem, em seus primórdios, dominado pela magia, que, junto com a ciência, considera que a natureza como uma série de acontecimentos que se desenvolvem em uma ordem invariável sem a intervenção de um agente pessoal. O mago, como o cientista, supõe a existência de leis da natureza. Crê então que conhecendo-as poderá modificá-las em seu benefício; porém, e tal caso, estas leis não são reais e sim imaginárias (...)”

Segundo DaMatta (1987, p. 91-98), o evolucionismo pode ser caracterizado por quatro idéias:

1. primeira idéia – as sociedades humanas deviam ser comparadas entre si por meio de seus costumes. Conforme salienta, tais costumes são definidos pelo investigador e não situados lado a lado de modo horizontal. Eles são vistos como peças de um sistema de relações sociais e valores, mas como entidades isoladas [atomizadas] de seus respectivos contextos ou totalidades;
2. segunda idéia – os costumes têm uma origem, uma substância, uma individualidade e um fim;
3. terceira idéia – as sociedades se desenvolvem de modo linear, irreversivelmente, com eventos podendo ser tomados como causas e

outros como conseqüências. Junto a esta idéia tem-se a noção de progresso e a de determinação. Assim, os sistemas de valores evoluem dos mais simples para os mais complexos, numa escala irreversível;

4. quarta idéia – o modo típico de pensar as diferenças na posição evolucionista é pela redução da diferença espacial, dada pela contemporaneidade de formas sociais diferenciadas, dentro de uma unidade temporal postulada.

De modo complementar, Mello (2001, p. 207-214) descreve as principais características do evolucionismo como sendo:

- a) *amplitude do objeto*: o evolucionismo visava estudar a cultura então definida por Tylor (Capítulo 4 – considerações sobre a noção de cultura) como “um conjunto complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”. A partir desta definição percebe-se a vastidão e abrangência do fenômeno da cultura como fenômeno próprio da espécie humana. Se, por um lado, o evolucionismo preocupou-se em mostrar as regularidades no processo cultural (daí a fixação no fenômeno da evolução), por outro lado, conforme torna explícita a definição de Tylor, não se verificava o fator aprendizagem nesta linha de pensamento. A cultura era herdada (adquirida) pelo homem como membro da sociedade;
- b) o *fator tempo*: de certo modo os evolucionistas procuraram criar um tempo novo, isto é, o tempo cultural – as fases ou estágios de evolução. Para os evolucionistas os níveis de cultura determinavam o tempo e não estes os níveis de cultura. Daí se justificar a utilização dos povos primitivos para a reconstituição do passado cultural dos homens;
- c) o *método comparativo*: o método comparativo utilizado pelo evolucionismo decorreu da própria adequação do método ao objeto. A crítica que se faz ao evolucionismo foi a de tentar a interpretação das instituições sociais através de uma reconstituição do passado;

- d) principais temas e conceitos: os principais temas de preocupação dos evolucionistas foram as instituições religiosas e as instituições familiares. Em qualquer dos temas a preocupação central era demonstrar como a cultura obedece a uma evolução universal e unilinear.

Conforme elucida DaMatta (1987, p. 44), a visão antropológica “evolucionista da cultura e da sociedade, reduz as diferenças sociais a respostas culturais, deixando de inquirir sobre a diversidade humana, ponto fundamental da perspectiva antropológica”. Em complemento a esta afirmação, argumenta que “a ação social só pode ser explicada por seus próprios termos. Ela não pode ser reduzida a uma visão utilitarista da cultura, nem a fatores genéticos (...)” DaMatta (1987, p. 45).

A noção de “sobrevivência cultural” postulada pelas teorias evolucionistas reduz as diferenças culturais ao eixo do tempo, uma vez que o que acontece no presente é herança (num sentido semelhante ao genético) do passado. Ou seja, a sociedade na qual me encontro está precisamente em algum ponto da escala evolutiva cujo final parece ser sempre representado por outra sociedade (paradigmática) situada no extremo final desta escala. Na concepção do evolucionista tudo muda, menos a sociedade no qual se encontra e de onde ele pode ver todo o passado, estando fora dele.

As pesquisas sob esta concepção “se caracterizam por uma abordagem museográfica dos fatos culturais, reduzidos a traços colecionados e descritos em si mesmos sem que haja a compreensão do seu lugar em um sistema global” (Cuche, 2002, p. 71). Para os evolucionistas, a idéia de cultura é a de que ela é uma resposta adaptativa global aos desafios do ambiente (DaMatta, 1987, p. 177).

### 3.3.1.2. Difusionismo cultural: as escolas inglesa, alemã e americana

Também conhecido como historicismo, o difusionismo cultural enquanto linha de pensamento antropológico teve o seu apogeu durante os anos 1900 a 1930, especialmente por intermédio do difusionismo americano cujo representante maior foi Franz Boas. Sua herança se fez (e se faz) sentir presente nas obras de vários antropólogos em todo o mundo, dentre eles Gilberto Freyre no Brasil.

Em linhas gerais, segundo Mello (2001, p. 222-223) apresenta as seguintes características:

- a) pode ser visto como um movimento reacionário à orientação evolucionista dominante na etnologia desde o seu nascimento. Entretanto, é de notar que o difusionismo repousa, de certo modo, em bases comuns ao evolucionismo;
- b) busca uma explicação histórica para as semelhanças existentes entre culturas particulares;
- c) preocupa-se em tornar os métodos da antropologia cultural mais rigorosos, mais científicos;
- d) esta preocupação táctica levou à antropologia cultural a desenvolver várias técnicas de pesquisa, principalmente, a observação participante;
- e) acarretou uma nova interpretação do fenómeno cultural cujo foco de estudo passou a ser as culturas particulares e não a cultura universal.

Ainda segundo Mello (2001, p. 225-236), além do difusionismo americano há outras duas escolas difusionistas que a antecederam: as escolas inglesa e alemã. Sobre estas três escolas, tem-se as seguintes características:

- a) *o difusionismo inglês* – segundo a qual a civilização ou a cultura de todo o mundo moderno era basicamente a mesma por conta

da difusão. Importante ressaltar que, segundo esta escola, a inovação ou a criação de valores culturais é algo muito difícil, ou seja, foram criados nos primórdios das civilizações e, desde então vem sendo difundidos dentre as subseqüentes. Segundo postula, a difusão cultural é a explicação única das diferenças culturais, sendo esta difusão tão mais perfeita quanto maior forem os meios de comunicação;

- b) *o difusionismo alemão* – conhecida como “escola histórico-cultural” ou “escola de Viena”, a maior contribuição desta escola para a antropologia foi de cunho metodológico. Nisto difere-se do difusionismo inglês, precisamente, por partirem de estudos mais concretos e palpáveis. Além disso, não se preocuparam em identificar semelhanças culturais entre duas culturas semelhantes. Uma grande contribuição desta escola, ligada à interpretação dos traços de culturas semelhantes foi o chamado critério da forma inadequada que atribuía mais importância à análise dos traços culturais pouco relevantes ou dispensáveis, como os artefatos, por exemplo;
- c) *o difusionismo americano* – tendo como maior expoente Franz Boas, a principal característica desta escola foi ter delimitado o campo de estudo da antropologia. Segundo seus seguidores, a cultura é por demais complexa para permitir um levantamento histórico completo e universal, razão pela qual optaram por estudar áreas delimitadas, de preferência, pequenas, como no caso dos povos primitivos (tribos, clãs). Por isto mesmo, esta escola foi a que mais contribuiu para a teoria antropológica no que se refere à produção de pesquisas de campo e à soma de material coletado.

Sobre o maior representante desta última escola de pensamento – Franz Boas – convém ressaltarmos alguns pontos sobre a sua importância não somente para esta escola, mas para a antropologia em geral. Segundo Cuhe (2002, p.39), “se Tylor é o ‘inventor’ do conceito científico de cultura, Boas será o primeiro antropólogo a fazer pesquisas *in situ* para observação direta e prolongada das

culturas primitivas<sup>6</sup>. Neste sentido, ele é o inventor da etnografia”. Com o desenvolvimento da técnica da observação direta (participante), o investigador deve anotar tudo, até mesmo o detalhe do detalhe; nada é irrelevante.

Enquanto os antropólogos evolucionistas objetivavam o estudo da “cultura” universal, Boas tinha como objetivo o estudo das “culturas”, ou seja, a diversidade cultural. Sobre as questões que envolviam a diferença entre cultura e raça, questões estas que sempre pareciam “rondar” os antropólogos da época, Boas parecia afirmar em suas obras que a diferença fundamental entre os diversos grupos humanos não era de ordem racial e, sim, cultural. Para ele, o relativismo cultural além de ser um princípio metodológico implicava também numa concepção relativista da cultura que representava, senão, uma totalidade singular (Cuche, 2002, p. 44-45). Deste modo, um determinado costume somente pode ser explicado se relacionado ao seu contexto particular.

### **3.3.1.3. O funcionalismo cultural em Malinowski e Radcliffe-Brown**

O funcionalismo na Antropologia constitui-se numa reação às teorias evolucionistas, sobretudo ao conceito de “sobrevivência cultural”. Em alguma medida, pode-se afirmar que estas teorias constituem um avanço epistemológico em relação às anteriores (evolucionistas). Por exemplo, de acordo com estas teorias, conforme visto acima, nada numa sociedade pode ser visto como sobra ou sobrevivência do passado.

Segundo Mello (2001, p. 240-241), o funcionalismo imprimiu ao estudo da antropologia uma nova orientação. Se para os evolucionistas a preocupação era encontrar as origens de uma determinada cultura, para os funcionalistas a

---

<sup>6</sup> Até os primórdios do difusionismo, especialmente entre os europeus, os antropólogos ainda continuavam presos às pesquisas de gabinete.

preocupação era explicar como funcionava a cultura num dado momento (daí o nome funcionalismo). Para eles, cada cultura enquanto um sistema (fechado, diga-se) não mais poderia ser explicado pelas suas origens (evolucionismo) nem por um determinismo (difusão) histórico, mas na lógica do sistema em exame. “Contra o evolucionismo voltado para o futuro, contra o difusionismo voltado para o passado, Malinowski [um dos principais representantes desta escola] propõe então o funcionalismo centrado no presente (...)” (Cuche, 2002, p. 72).

Segundo Malinowski *apud* Mello (2001, p. 249), os axiomas gerais do funcionalismo são:

- a) a cultura é essencialmente uma aparelhagem instrumental pela qual o homem é colocado numa posição melhor para lidar com os problemas específicos concretos que se lhe deparam em seu ambiente, no curso da satisfação de suas necessidades;
- b) é um sistema de objetos, atividades e atitudes, no qual parte existe como meio para um fim;
- c) é uma integral na qual os vários elementos são interdependentes;
- d) estas atividades e objetos organizados em torno de tarefas importantes e vitais, em instituições tais como a família, o clã, a comunidade local, a tribo e as equipes organizadas de cooperação econômica, política, legal e atividade educacional;
- e) do ponto de vista dinâmico, ou seja, no tocante ao tipo de atividade, a cultura pode ser analisada numa série de aspectos tais como educação, controle social, economia, sistemas de conhecimento, crença e moralidade, e também modos de expressão criadora e artística.

Ainda de acordo com Malinowski *apud* Cuche (2002, p. 71), o investigador precisa se ater à observação direta das culturas em seu estado presente, sem buscar a volta às suas origens. Para ele, bem como para os demais que compartilharam dos ideais funcionalistas, cada cultura representa um todo coerente

em que todos os elementos de um sistema cultural se harmonizam uns aos outros, o que torna todos os sistemas se equilibrados e funcionais.

Outro nome expoente da escola funcionalista é Radcliffe-Brown (1973). Segundo Mello (2001, p. 254-255), há muitos pontos semelhantes entre o funcionalismo de Malinowski (1970) e o de Radcliffe-Brown (1973). A principal diferença está firmada no fato que para o primeiro o funcionalismo obedece a uma explicação psicológica, enquanto que para o segundo o funcionalismo obedece a uma explicação sociológica.

Seguindo os passos de Durkheim, Radcliffe-Brown *apud* Mello (2001, p. 255) tem na base de suas teorias os conceitos de “estrutura” e “função” em analogia a um organismo vivo. Diferentemente de Malinowski (1970), Radcliffe-Brown (1973) relutou em aceitar a explicação lógica e racional da ação como meio à objetivação de fins e de metas (satisfação de necessidades). Sob orientação teórica de Durkheim, Radcliffe-Brown (1973) relegou o conceito de cultura (em especial, os aspectos materiais) em benefício ao conceito de sociedade (Mello, 2001, p. 257).

Se por um lado as teorias funcionalistas refutam a idéia de uma sociedade ser constituída de heranças culturais e postulam que tudo tem sentido somente de considerado nos termos do sistema do qual provém (ainda que discutível a idéia de sistema), por outro lado, conforme explicita DaMatta (1987, p. 104), declaram substantivamente que “tudo é necessário e que a sociedade está em equilíbrio [concepção tácita nos estudos tanto de Malinowski quanto de Radcliffe-Brown”. Tal afirmação, complementa DaMatta (1987, p. 104), não é verídica uma vez que existem na sociedade instituições cujo papel é precisamente desequilibrar a sociedade, como os sistemas científicos, por exemplo.

Conforme visto acima, diferentemente do evolucionismo, o funcionalismo cria um novo centro de referência que é sempre a sociedade estudada e não mais a

sociedade do investigador. Nesta perspectiva, a comparação constitui-se num movimento dialético de reflexão no qual a sociedade pesquisada faz lançar novas luzes sobre a sociedade do pesquisador.

Entretanto, ao considerar a sociedade como um sistema em equilíbrio, os funcionalistas mostram aí suas limitações, conforme aponta Cuche (2002, p. 73): “ele se revela pouco apto para pensar as contradições culturais internas, as disfunções e até os fenômenos culturais patológicos”.

#### **3.3.1.4. O estruturalismo cultural em Lévis-Strauss**

Em refinamento ao estruturalismo e, por vezes, situado dentro das teorias funcionalistas, a noção de estrutura que dá nome a esta escola já se encontrava presente nas obras de Radcliffe-Brown (1973), conforme visto acima, porém em acepção diferente da utilizada por Lévis-Strauss, maior expoente do estruturalismo cultural. Bem verdade, em ambas as escolas centraram suas visões na noção de sistema.

Segundo Lévis-Strauss (1967, p. 315-316) o princípio fundamenta de uma estrutura é que ela se refere a um modelo construído pelo investigador a partir da realidade social (empírica) e com ela não deve ser confundida. Disto advém a diferença entre relações sociais e estruturas sociais: as primeiras são a matéria-prima para a construção da segunda.

Segundo postula, para merecer o nome de estrutura os modelos devem obedecer, exclusivamente às seguintes condições:

- a) uma estrutura oferece um caráter de sistema. Ela consiste em elementos tais que uma modificação qualquer de um deles acarreta uma modificação dos demais elementos;
- b) todo modelo pertence a um grupo de transformações, cada uma das quais corresponde a um modelo da mesma família, de modo que o conjunto destas transformações constitui um grupo de modelos;
- c) as propriedades indicadas acima permitem prever de que modo reagirá o modelo, em caso de modificação de um de seus elementos;
- d) o modelo deve ser construído de tal modo que seu funcionamento possa explicar todos os fatos observados.

A partir desta noção de estrutura, Lévis-Strauss *apud* Cuche (2002. p. 95) não define cultura com uma estrutura única, mas de várias estruturas, de acordo com a noção de sistema e sub-sistemas subjacente. Assim,

“Toda cultura pode ser considerada como um conjunto de sistemas simbólicos. No primeiro plano destes sistemas colocam-se a linguagem, as regras matrimoniais, as relações econômicas, a arte, a ciência, a religião. Todos estes sistemas buscam exprimir certos aspectos da realidade física e da realidade social, e mais ainda, as relações que estes dois tipos de realidade estabelecem entre si e que os próprios sistemas simbólicos estabelecem uns com os outros” Lévis-Strauss *apud* Cuche (2002. p. 95).

Segundo Cuche (2002. p. 97), se o pensamento de Lévis-Strauss é influenciado pelos antropólogos americanos, ele se diferencia destes por, além de estudar as variações culturais, pretende analisar a invariabilidade da cultura. Sua ambição é localizar e repertoriar as “invariantes”, isto é, os materiais culturais sempre idênticos de uma cultura para outra.

### **3.4. Cultura organizacional: a importação de um conceito antropológico**

Conforme se evidencia ao longo desse Capítulo, as várias acepções atribuídas ao conceito de “cultura” desde o início da sua utilização, no final do século

XVII, até os dias atuais fazem deste um conceito bastante complexo e pouco homogêneo no seu campo de origem – a Antropologia.

Entretanto, tal fato não impediu de sê-lo importado pelas teorias e estudos organizacionais (assim como outros conceitos como estratégia, comportamento, liderança e organização, por exemplo, originários de outros campos científicos). Importação parcial, pois não trouxe consigo toda a complexidade desse objeto do seu campo de origem.

Sob a metáfora da “cultura organizacional”, o tema “cultura” adentrou nas organizações sob a chancela de acadêmicos e de técnicos de renome na área de gestão empresarial. Nesse ponto, convém ressaltar que, se por um lado, conforme salienta Yelinek et al (1983) *apud* Reto e Lopes (1990, p. 24), essa temática permitiu um breve afastamento das atenções dos administradores sobre questões relacionadas à tecnologia e à estrutura organizacional levando-os a enxergar dimensões até então “esquecidas” (parafrazeando Chanlat, 1993), por outro lado, a retórica desse discurso metafórico ainda insiste em permanecer sem maiores avanços de ordem epistemológica e conceitual e, conquanto visa atender aos interesses dos donos das organizações (legitimação do poder). Além disso, e com maior gravidade, questões estruturais como a divisão social do trabalho, os antagonismos de classes sociais (burguesa e proletariado) e as relações de poder na organização passam ao largo nas discussões desta temática.

Segundo Aktouf (1993, p. 42), os primeiros estudos sobre “cultura de empresa” ocorridos nos fins da década de 1950 sob a colaboração de psicossociólogos e antropólogos centravam suas atenções sobre as diferenças entre as gestões à maneira européia, chinesa e soviética, comparadas à gestão americana.

Somente no final da década de 1970 e início da década de 1980 é que “curiosamente” surgem os primeiros estudos sobre a gestão japonesa. Segundo Cuche (2002, p. 209-211), é neste período que a expressão apareceu pela primeira vez nos Estados Unidos.

Conforme opina Aktouf (1993, p. 40),

“é possível ver, na corrente na cultura de empresa, uma espécie de porta de emergência para o gerente ocidental, sobretudo o norte-americano, imerso no fracasso e fascinado pelos firmes sucessos da gestão japonesa, envolvido pelo declínio de sua própria indústria e pelo recuo da solidariedade no ambiente de trabalho, causado pelas medidas draconianas de redução a atividade econômica do final dos anos setenta”

Ou, conforme relata Peters e Waterman (1982) *apud* Martin e Frost (2001, p. 222)

“os gerentes de empresas americanas, perseguidos por visíveis problemas de estagnação, correram a adotar as práticas de gerenciamento japonesas, ignorando totalmente as diferenças culturais (...)”.

Segundo Martin e Frost (2001, p. 222), a maioria dos estudos sobre cultura organizacional atribuem ao sucesso do gerenciamento japonês e as falhas encontradas nos estudos organizacionais tradicionais como os prováveis catalisadores do despertar do interesse gerencial por esta temática em meados da década de 1970.

Após esta fase inicial em que os estudos organizacionais centravam suas atenções para as diferenças das culturas nacionais sobre as gestões empresariais, “inaugurou-se” uma nova fase em que os estudos sobre “cultura organizacional” deslocaram suas atenções para o interior das organizações, de modo que esta “cultura de empresa” passou a ser considerada uma variável interna passível de ser

controlada, monitorada, distorcida etc. Esta abordagem de cultura organizacional ficara conhecida mais tarde como *engenharia de valor*<sup>7</sup>, uma vez que os autores que a postularam afirmavam que “líderes culturais eficientes poderiam criar culturas *fortes, em torno de seus próprios valores*” (o grifo é nosso) (Martin e Frost, 2001, p. 223). Não é à toa (nada o é) que a temática da “cultura organizacional” tenha se tornado a coqueluche do mercado de consultoria da época.

Os estudos sob esta concepção, ao que parece, se encontram bipolarizados. Segundo Smircich *apud* Dupuis (1996, p. 244), de um lado temos aqueles que vêem a organização como *tendo* uma cultura própria tendem a adotar uma visão instrumental da mesma, uma vez que passam a considerá-la senão como uma variável dentro de um sistema fechado (a organização). Deste modo,

“esta pode ser, ou não, bem-sucedida. Ela é ‘diagnosticável’, reconhecível, manipulada e mudada e até ser inteiramente criada por líderes, campeões, heróis e modelos, que lhe imprimem valores e símbolos” (Aktouf, 1993, p. 40).

Tal noção, convém ressaltar, remete a uma concepção de cultura como dependente de um universo fechado, imutável, em maior ou menor grau, caracterizando uma coletividade pretensamente homogênea com contornos bem definidos. Nesta concepção redutora de cultura, supõe-se que ela determine as atitudes e os comportamentos dos indivíduos. A cultura de empresa, nesta perspectiva, deveria impor seu sistema de representações e de valores aos membros da organização.

Nos estudos sob a perspectiva da engenharia de valor, ou, conforme denominam Martin e Frost (2001, p. 223-225), sob a perspectiva da integração, a

---

<sup>7</sup> Martin e Frost (2001, p. 223) ao referenciarem este termo afirmam desconhecer a suas origens. Entretanto, o mesmo haveria chamado a atenção destes autores como título do tema do encontro anual da Standing Conference On Organizations Symbolism, que se realizou em Montreal, Canadá, em 1986.

cultura organizacional é definida como um pacote fechado, “internamente consciente, de manifestações culturais, que geravam consenso de toda a organização, especialmente em torno de um conjunto de valores compartilhados” (o grifo é nosso). A hipótese fundamental desta perspectiva é a de a cultura organizacional constitui-se “um monólito unitário composto de valores claros e interpretações percebidas, estabelecidas e compartilhadas por todos os empregados, num consenso que envolveria toda a organização” (o grifo é nosso) (Martin e Frost, 2001, p. 226). Sob esta hipótese, os gerentes acreditam que culturas “fortes” permitem maior controle sobre os empregados e maior lucratividade para as empresas. Consistência, consenso organizacional e clareza são palavras-chave para os “intelectuais orgânicos” (valendo-se de uma expressão gramsciana) que compartilham desta visão. Qualquer prova de interpretação ambígua, conflitante ou contraditória pode ser excluída dos seus registros.

Além disso, os pesquisadores (e consultores) que compartilham desta visão de cultura organizacional como um sistema fechado não atentam para a totalidade dos fenômenos sociais, ou seja, a organização como situada em uma cultura e sociedade particulares.

No reino da perspectiva da integração, conforme se depreende, não há espaço para ambigüidades ou contradições; poucos ou inexistentes são os conflitos coletivos. Estas contradições ou conflitos, quando apontados, constituem uma “falha” do sistema, ou melhor, revelam a “fraca” cultura que o líder da empresa criou em torno de si. Como dizem Martin e Frost (2001, p. 224), citando Schein (1991),

“se ocorrerem dissidências ou emergirem ambigüidades, essas anomalias são explicadas como desvios individuais, procedimentos insuficientemente homogêneos na seleção de empregados, pouca socialização dos novos empregados, cultura fraca, período temporário de confusão durante o realinhamento cultural, ou, no caso de ambigüidade, como uma parte da vida organizacional que não pertence a sua cultura”.

Portanto, para que não haja problemas de desvio das normas culturais é preciso que a cultura da empresa seja gerenciada a todo o tempo. A gestão pela cultura é, pois, conforme se vê em Reto e Lopes (1990, p. 10)

“uma técnica de gestão que serve uma nova imagem de empresa como comunidade social, tentando a superação paradigmática da oposição indivíduo-empresa, emergindo para uma nova configuração em que essa empresa é apresentada como ‘o lugar de consensos’, de negociação, de compromissos (...)”.

As diferenças ou eventuais conflitos de qualquer ordem devem ser gerenciados (entenda-se, sublimados, refreados). Para isto, segundo Turner (1986) *apud* Martin e Frost (2001, p. 229),

“a dedicação e o compromisso quase religioso que os novos gerentes procuram instilar em seus empregados são, às vezes, pouco condizentes com a natureza das metas da companhia”.

Logo, eles não de se valer de algum mecanismo de cooptação implícita ou explícita dos empregados.

Do outro lado, temos aqueles que consideram que “a cultura (organizacional) é um sistema de idéias, de significações ou de conhecimentos encontrados em toda a sociedade (organização). (...) [Sendo assim], os mitos, os ritos, os rituais, os símbolos, a linguagem, as lendas, os heróis, as metáforas, as histórias e as sagas, constituem-se seus objetos de estudo” (Dupuis, 1996, p. 245; Bosche e Lemaître, *apud* Chanlat, 1996). Conforme se evidencia, esta concepção ainda não refuta a idéia de que uma organização é vista tanto como um sistema fechado (orgânico, estruturado), ou seja, os pesquisadores não levam em conta o contexto mais amplo, global (totalidade), no qual se faz história a organização.

Portanto, se por um lado se considera que a organização é um sistema fechado, a mesma *terá* uma cultura que, portanto, poderá ser desvelada e, neste processo, encontrados os seus embriões.

Neste ínterim se situam os estudos sob perspectiva da diferenciação. Em contraste com os estudos de abordagem geral, integracionistas, estes estudos costumam focalizar suas atenções para apenas um dos aspectos ou manifestações da cultura organizacional, como, por exemplo, as cerimônias, os mitos, os ritos, os artefatos etc. Em clara contraposição epistemológica e metodológica aos estudos do tipo geral (integracionistas) – eminentemente quantitativos –, os estudos sob perspectiva da diferenciação, ainda que sob claro preconceito por parte dos anteriores, valeram-se de metodologias qualitativas do tipo etnográficas ou estudos de caso e de epistemologias hermenêuticas, especialmente por fornecerem uma riqueza de detalhes e de aprofundamentos de questões pouco (ou não) apreendidas pelos estudos que se valiam de metodologias quantitativas.

Diferentemente dos estudos integracionistas, os estudos sob a perspectiva da diferenciação não se prestam aos interesses gerenciais (algumas declaram abertamente o anti-gerenciamento), pois não lhes fornecem cabedal teórico para a sustentação (diga-se, legitimação) de práticas de coerção, dominação ou manipulação, motivo pelo qual foram tão desdenhados pelo meio gerencial. Se se pressupõe que a cultura é algo contraditório, complexo, multidimensional, desordenado, pouco claro, tal pressuposto vai de encontro à noção de clareza e de ordem então utilizado pelos estudos integracionistas para criar uma ilusão de ótica onde não há clareza.

Seja de um lado ou do outro, conforme elucida Aktouf (1993, p. 43)

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

Assim sendo, nesse ponto convém afirmar que esse estudo, desenvolvido sob uma perspectiva sociológica (vide Capítulo 6 – pólo morfológico), e diferentemente das concepções acima apresentadas (integracionistas e diferenciação), não considera que uma organização *é* ou *tenha* uma cultura própria, conquanto considera que ela *pertence* à cultura da sociedade na qual se situa (no caso desse estudo, pertencem às sociedades capitalistas brasileira e cearense). Ainda que se admitisse a existência de uma cultura própria, particular, não se poderia tecer tal afirmação no singular (cultura única, homogênea), pois vários são os grupos sociais que se entrelaçam no espaço social de uma organização. Desse modo, qualquer compreensão que se venha a empreender sobre a realidade social de uma organização ou grupo particular deverá ser feita a partir das considerações históricas e culturais da sociedade em que se situam.

Convém ressaltar que, desde o final da década de 1970 e início da década de 1980, período em que intensificaram os interesses pela temática conforme visto acima, o uso da noção de cultura vem representando para os dirigentes de empresa um meio estratégico para tentar obter dos trabalhadores sua identificação e sua adesão aos objetivos que eles haviam definido (Cuche, 2002, p. 210). Sob a chancela científica, esta noção foi (e ainda é) utilizada como instrumento de dominação ideológica. Segundo Cuche (2002, p. 211 – 212)

“A ideologia subjacente é a da harmonia familiar, do consenso, da supressão das contradições (...). Vista por este ângulo, a cultura de empresa não é definitivamente uma noção analítica, mas sim uma manipulação ideológica do conceito etnológico de cultura, designada a legitimar a organização do trabalho no interior de cada empresa”.

Conforme afirmam Martin e Frost (2001, p. 233), de todo modo

“os gerentes não se importam com disputas acadêmicas, mas com os gastos consideráveis e indesejadas conseqüências das intervenções para mudanças culturais mal planejadas”.

Por detrás da aparente chancela de cientificidade, as teorias prevalentes sobre cultura organizacional instrumentalizam a dimensão cultural nas organizações e, com efeito, a legitimam enquanto instrumento ideológico. Conforme alerta Cucho (2002, p. 15), “seja no campo político ou religioso, na empresa ou em relação a imigrantes, a cultura não se decreta; ela não pode ser manipulada como instrumento vulgar, pois ela está relacionada a processos extremamente complexos (...)”. Some-se a isso o fato dos estudos prevalentes (1) promulgarem uma visão naturalizada da Administração, ou seja, abstraem a formação social do contexto histórico e conflituoso de sua origem, (2) subordina os valores a princípios como performance, eficiência, eficácia e lucratividade e (3) não favorecem a emancipação dos trabalhadores (Alcadipani e Davel, 2002).

Conforme ressalta Albandes-Moreira (1994, p. 44),

“reflexionar sobre um determinado conceito de cultura organizacional significa, então, desvelar a visão que seu autor tem do objeto último de seu foco de interesse, através das afinidades que estabelece entre conceitos e escolas de pensamento”.

Mais do que isso, acredita-se que seja necessário uma mudança de postura profissional tanto por parte dos acadêmicos quanto dos donos de empresa se fazem necessárias. Quanto aos primeiros constata-se que, conforme explicitado no Capítulo 2, cada abordagem teórica ou ponto de vista de algum pesquisador em particular reclama para si a verdade sobre a temática cultural nas organizações. A verdade, longe de sua condição objetiva, é confundida com credibilidade. Qualquer teoria totalizante jamais poderá reclamar para si o status de verdade absoluta enquanto não reconhecer em si as suas limitações e der um passo ao lado (nem para frente nem para trás, mas, simplesmente para o lado) para que haja efetivamente avanços científicos neste campo tão frutuoso (tese, síntese e antítese).

Conforme acentuam Martin e Frost (2001, p. 240-243), “nenhuma das abordagens descritas (...) preocupou-se em melhorar a vida das pessoas que trabalham nas organizações (...). Nenhuma teoria ou conjunto de teorias sobre cultura pode, verdadeiramente considerar-se superior aos demais”.

Quanto aos segundos, faz-se necessário extirpar de suas práticas o vício de instrumentalização, simplificação exagerada e, conseqüente panacéia de toda e qualquer nova teoria sobre cultura organizacional emergente. Não há respostas fáceis para problemas complexos.

Por fim, e conforme acima postulado, qualquer compreensão que se venha a empreender sobre a realidade social de uma organização ou de um grupo social particular deverá levar em consideração os aspectos históricos da sua formação. Nesse sentido, o próximo Capítulo discorre-se sobre os principais aspectos formação sócio-cultural brasileira e cearense, uma vez que os objetos desse estudo (indivíduos e organização) neles se situam.

## Capítulo 4 – Cultura brasileira e cultura cearense

Se no Capítulo anterior foram abordadas questões de ordem geral sobre cultura e sociedade, compete a esse Capítulo tratar de questões particulares e relativas aos processos históricos da formação das sociedades brasileira e cearense em que se situam os indivíduos e a organização ora estudados.

### 4.1. História da sociedade e da cultura brasileira

Esta seção apresenta algumas das peculiaridades históricas – formação racial, estruturação econômica, social, política e religiosa – que radicam a formação da sociedade e da cultura brasileira.

No que tange à primeira questão – formação racial –, Alcadipani e Crubelatti (2003, p. 65) acentuam que o,

“nosso país é nitidamente plural. Fomos colonizados oficialmente por portugueses e tivemos fortes influências negras e indígenas, sem falar nos diversos povos – italianos, japoneses, franceses, holandeses, árabes, entre muitos outros – que ao longo de nossa história vieram para o Brasil. Assim, esse país é um caleidoscópio de povos e etnias (....)”.

Do mesmo modo, Caldas e Wood Jr. (1999, p. 28-30) complementam afirmando que

“nossa textura sociocultural é complexa e multifacetada (...). Nossas empresas refletem influências muitas vezes contraditórias (...). Somos plurais, paradoxais e ambíguos. Somos, ao mesmo tempo, tremendamente plásticos e permeáveis a influências externas (...). A aparente uniformidade cultural brasileira e a unidade nacional escondem disparidades, contradições e antagonismos”.

Disparidades, contradições e antagonismos cujas gêneses remontam a período da colonização portuguesa no Brasil. Colonização esta que em muito se diferencia da que ocorreu ao norte da América. Segundo Ribeiro (1995, p. 69-70), dois estilos de colonização se instauraram na América. Para o norte vieram famílias nórdicas inteiras excluídas pela nova agricultura que viam no Novo Mundo a oportunidade de lá se fixarem; ao sul, o português barroco que, em missão de guerra, veio conquistar as novas terras e delas extraírem tudo quanto fosse mais precioso. Inicialmente as riquezas naturais e, em seguida, e concomitantemente, as riquezas culturais.

É do campo miscigenado pelas forças étnico-culturais do português, do índio e do negro que constitui o povo brasileiro. Bem verdade, conforme acentua Caldas e Wood Jr. (1999, p. 31), “o povo brasileiro não surgiu do transplante ou da evolução direta de outras formas de sociabilidade, mas pelo etnocídio e genocídio de populações escravas (indígenas ou africanas)”. A vida social e econômica fundada no coletivo (comunidade) e na igualdade foi imperiosamente dissolvida pela força do invasor. Mesmo no lado sul da América, a colonização não se deu do mesmo modo. Segundo Freyre (2002, p. 161), a degradação seguiu ritmos diversos, conforme fosse, por um lado, a diferença regional de cultura humana ou de riqueza do solo dos nativos, ou, por outro lado, as disposições e recursos colonizadores do invasor [português ou espanhol].

Somos, por formação, uma sociedade heterogênea. Entretanto, a gênese desta heterogeneidade parece não estar na chegada dos portugueses ao Brasil. A miscigenação começou amplamente na própria metrópole: entre as correntes européias e africanas. Segundo nos relata Freyre (2002, p. 266).

“A singular predisposição do português para a colonização híbrida e escravocrata dos trópicos, explica-a em grande parte o seu passado étnico, ou antes, cultural, de povo indefinido entre a Europa e a África” (Freyre, 2002, p. 80).

Foi o sangue árabe e mouro que, segundo este autor, teriam vindo nas veias e nas técnicas de trabalho do português para o Brasil (e que ainda hoje persistem em nosso tipo físico, por exemplo). Conforme afirma, “para o Brasil é provável que tenham vindo, entre os primeiros povoadores, números indivíduos de origem moura e moçárabes, junto com cristãos-novos e portugueses velhos” (Freyre, 2002, p. 281). Segundo complementa, “diversos valores materiais, absorvidos da cultura moura ou árabe pelos portugueses, transmitiram-se ao Brasil” (Freyre, 2002, p. 284).

Com sangue árabe, ou mouro, e com alma aventureira; assim chegaram os portugueses ao Brasil. Conforme acima referenciado, os portugueses vieram às Novas Terras imbuídos de um espírito de guerra, ou, parafraseando Holanda (1995, p. 44-46), de um espírito de coletor, e, não, de trabalhador, no sentido por ele empreendido. Segundo argumenta, coube ao “trabalhador”<sup>8</sup> papel muito limitado, quase nulo, na conquista dos novos mundos. No caso dos portugueses, não há dúvida de que o que ele vinha buscar era a riqueza, mas riqueza que custa ousadia e não trabalho. Desse modo,

“é compreensível que jamais se tenha naturalizado entre gente hispânica a moderna religião do trabalho [protestantismo] e o apreço à atividade utilitária. Uma digna ociosidade sempre pareceu mais excelente, e até mais nobilitante, a um bom português, ou a um espanhol, do que a luta insana pelo pão de cada dia” (Holanda, 1995, p. 38).

Mas, ao que parece, o que permitiu a vitória dos portugueses em terras guaranis foram a mobilidade e a miscibilidade. Conforme ressalta Freyre (2002, p. 83-84),

“a escassez de capital-humano, supriram-na os portugueses com extremos de mobilidade e miscibilidade: dominando espaços enormes e onde quer

---

<sup>8</sup> Segundo Holanda (1995, p. 44), nas sociedades primitivas há uma distinção fundamental entre os povos caçadores ou coletores e os povos lavradores. Aos primeiros interessavam apenas o objeto final do processo; metaforizando, seu ideal seria colher o fruto sem plantar a árvore. Para tal, não ignora fronteiras nem se erige a obstáculos; ao contrário, destes faz trampolim. Já o trabalhador é aquele que enxerga primeiro a dificuldade a vencer, não o triunfo a alcançar. Assim, o indivíduo do tipo trabalhador (o inglês, por exemplo) somente atribuirá valor moral positivo às ações que sente ânimo em praticar; inversamente, o coletor (aventureiro) valorizará a audácia, a imprevidência, a irresponsabilidade etc. Conforme acentua, nem o trabalhador nem o coletor (aventureiro) se excluem absolutamente, ao contrário, se combinam em maior ou menor grau, e possuem existência real fora do mundo das idéias.

que pousassem, na África ou na América, emprenhando mulheres e fazendo filhos (...). Quanto à miscibilidade, nenhum povo colonizador, dos modernos, excedeu ou sequer igualou nesse ponto aos portugueses (...). A miscibilidade, mais do que a mobilidade, foi o processo pelo qual os portugueses compensaram-se da deficiência em massa ou volume humano para a colonização em larga escala e sobre áreas extensíssimas”.

Conforme ratifica Holanda (1995, p. 53), os portugueses eram socialmente plásticos no sentido de ausência completa, entre eles, de qualquer orgulho de raça, o que explica, conforme visto acima, serem os portugueses um povo de mestiços. Além disso, segundo Ribeiro (1995, p. 81-83),

“a instituição social que possibilitou a formação do povo brasileiro foi o cunhadismo, velho uso indígena de incorporar estranhos à comunidade (...). Sem a prática do *cunhadismo* era impraticável a criação do Brasil (...). Com base no cunhadismo se estabelecem criatórios de gente mestiça nos focos onde naufragos e degredados se assentaram”.

“Híbrida desde o início”, segundo Freyre (2002, p. 163), “a sociedade brasileira é de todas da América a que se constituiu mais harmoniosamente quanto às relações de raça”. Além dos portugueses serem menos ortodoxos que os espanhóis, aqui encontraram uma população indígena que lhes ofereceram, inicialmente, pouca resistência. Aos portugueses interessavam o índio pela sua força de trabalho na conquista dos sertões e para o desbravamento da mata virgem e da mulher para a geração e formação da nova família brasileira, agora não mais formada somente por índios, mas pela miscigenação destes com os portugueses, originando, assim, a “segunda geração” de brasileiros – os mamelucos. Entretanto, ao contrário do que talvez possa deixar transparecer as palavras de Freyre (2002) – seja pelo caráter brando do português ou do pacífico do índio, num primeiro momento – Ribeiro (1995, p. 167) ressalta que

“o processo de formação do povo brasileiro, que se fez pelo entrechoque de seus contingentes índios, negros e brancos, foi, por conseguinte, altamente conflituoso (...). Trata-se de uma guerra de extermínio”,

especialmente entre os primeiros habitantes (índios) e os invasores (portugueses).

Segundo Ribeiro (1995, p. 109), "por via do cunhadismo, levado ao extremo, se criou um gênero humano novo, que não era, nem se reconhecia e nem era visto como tal pelos índios, pelos europeus e pelos negros". "Longe de condenar os casamentos mistos de indígenas e brancos, o governo português tratou em mais de uma ocasião, de estimulá-los" (Holanda, 1995, p. 56).

Quanto à miscigenação, vale ressaltar ainda que a mesma foi marcada não somente pela extração dos recursos naturais que muito lhes interessavam, mas, também, pela extração da cultura indígena pelos invasores portugueses. Conforme ressalta Goldenweiser *apud* Freyre (2002, p. 225), o que matou esses povos primitivos foi perderem quase a vontade de viver, o interesse pelos seus próprios valores, tão antagônicos que eram aos portugueses e jesuítas, em especial a estes últimos.

"o missionário tem sido o grande destruidor de culturas não européias, do século XVI ao atual; sua ação foi mais dissolvente que a do leigo (...). O imperialismo econômico da Europa burguesa antecipou-se no religioso dos padres dos séculos XVI e XVII (...) Puros agentes europeus de desintegração de valores nativos" Freyre (2002, p. 179-180).

Ao mesmo tempo em que os índios transmitiam conhecimentos úteis às atividades econômicas e domésticas, bem como seus valores e sua cultura aos invasores, este, em contrapartida a degradava, dissolvia. De início, a mulher indígena era, sob o ponto de vista técnico, econômico e social, mais útil do que o homem. Eram de suas mãos que reuniam os principais trabalhos de arte, de indústria e de agricultura.

Mas, sob todos os pontos de vista, segundo Freyre (2002, p. 344-346), no litoral agrário, mais do que o indígena e, em certo sentido, mais do que o próprio português, foram os escravos negros, por uma série de traços de cultura material e moral, os principais responsáveis pela formação econômica e social do Brasil. "Uma vez no Brasil, os negros tornaram-se, em certo sentido, verdadeiros donos da terra (...)" (Freyre, 2002, p. 349).

Da África vieram para o Brasil não somente os braços bantos e sudaneses (gente de áreas agrícolas e pastoris) que fecundaram os canaviais e cafezais, mas, principalmente, as “donas de casa” que cuidavam da Casa-grande e da prole dos senhores de engenho, mas, também, de técnicos para as minas, artífices em ferro, negros entendidos na criação de gado e na indústria pastoril etc. Deles resultam não simplesmente a “terceira geração” de brasileiros – os mulatos – mas todo um legado cultural material e simbólico expressos na culinária, nos rituais religiosos, nas cantorias, no artesanato, nas relações afetuosas, na sensualidade, na alegria etc.

Conforme afirma Ribeiro (1995, p. 120),

“todos nós, brasileiros, somos carne da carne daqueles pretos e índios supliciados. Todos nós brasileiros somos, por igual, a mão possessa que os suplicou. A doçura mais terna e a crueldade mais atroz aqui se conjugaram para fazer de nós a gente sentida e sofrida que somos e a gente insensível e brutal, que também somos”.

Em decorrência desta miscigenação entre estas três matrizes, a sociedade “brasileira” no período colonial era

“um mero conglomerado de gentes multiétnicas, oriundas da Europa, da África ou nativos daqui mesmo, ativadas pela mais intensa mestiçagem, pelo genocídio dos povos tribais e pelo etnocídio radical na descaracterização cultural dos contingentes indígenas e africanos” (Ribeiro, 1995, p. 448).

Já no que se refere à estruturação econômica, social e religiosa, tem-se na “Casa-grande & Senzala” e na “Igreja Católica” os outros dois pilares sobre os quais radicam a formação da sociedade e cultura brasileira.

Conforme assinala Freyre (2002, p. 49), no período de 1600 a 1800,

“a casa-grande, complementada pela senzala, representa todo um sistema econômico, social, político: de produção (a monocultura latifundiária); de trabalho (a escravidão); de transporte (o carro de boi, o bangüê, a rede, o cavalo); de religião (o catolicismo de família, com capelão subordinado ao

pater famílias, culto dos mortos etc.); devida sexual e de família (o patriarcalismo polígamo); de higiene do corpo e da casa (o “tigre”, a touceira de bananeira, o banho de rio, o banho de gamela, o banho de assento, o lava-pés); de política (o compadrismo)”.

Como relata Holanda (1995, p. 80),

“o engenho constituía um organismo completo e que, tanto quanto possível, se bastava a si mesmo. Tinha capela onde se rezavam as missas. Tinha escola de primeiras letras, onde o padre-mestre desasnava meninos. A alimentação diária dos moradores (...) procedia das plantações, das criações, da caça, da pesca proporcionadas no próprio lugar. Também no lugar montavam-se as serrarias, de onde saíam acabados o mobiliário, os apetrechos do engenho, além da madeira para as casas (...)”.

Em contraste com o nomadismo aventureiro dos bandeirantes, principais responsáveis pelo povoamento e formação das sociedades do Centro-Sul e Sudeste do Brasil, os senhores das casas-grandes representaram na formação da sociedade brasileira a tendência mais caracteristicamente portuguesa, isto é, a estabilidade patriarcal, segundo Freyre (2002, p. 54). Conforme complementa, esta característica não foi expressão exclusiva do Norte, mas também do Sul do país. “A família patriarcal fornece, assim, o grande modelo por onde se hão de calcar, na vida política, as relações entre governantes e governados, entre monarcas e súditos” (Holanda, 1995, p. 85).

Segundo Holanda (1995, p. 82), “o quadro familiar torna-se, assim, tão poderoso e exigente, que sua sombra persegue os indivíduos mesmo fora do recinto doméstico. A entidade privada precede sempre, neles, a entidade pública”.

Quanto à Igreja Católica, aqui representada pelos padres da Companhia, constitui-se, já em Portugal, na principal instituição social agregada ao aparelho ideológico do Estado português.

“Na Espanha e em Portugal, o alto clero era detentor de extraordinário prestígio místico, político e até jurídico (...). Em Portugal, houve ordens religiosas que foram também militares, reunindo esse outro prestígio – o guerreiro – ao eclesiástico” (Freyre, 2002, p. 271).

No Brasil, instituiu os valores morais que ainda hoje orientaram (e ainda orientam) a vida dos brasileiros, como a monogamia e os rituais religiosos que se perpetuam, por exemplo. Entretanto, os costumes e a tradição católica não estiveram incólumes às influências religiosas africanas, muçulmanas e indígenas anteriormente existentes á chegada dos portugueses ao Brasil. Conforme afirma Freyre (2002, p. 369),

“o catolicismo das casas-grandes aqui se enriqueceu de influência muçulmana contras as quais tão imponente foi o padre-capelão quanto o padre-mestre contras as corrupções dos portugueses pelos dialetos indígenas e africanos”.

No período colonial, a Igreja Católica, enquanto aparelho ideológico de opressão e dominação, foi a principal responsável pela “cimentação” da hegemonia econômica dos senhores de engenho (latifundiários burgueses).

Nesse ponto, convém abrir parênteses. Os sacerdotes que aportaram no Brasil nos idos de 1500 e que hoje perpetuam a Igreja Católica compunham, além dos latifundiários portugueses, a classe burguesa da época (os sacerdotes, em geral, descendiam dos monarcas portugueses, diga-se). Os valores morais difundidos pela Igreja Católica impunham e, ao mesmo tempo, legitimavam a hierarquia, o respeito à autoridade, a obediência e a abnegação ao trabalho. Valendo-se do conceito weberiano de “ética religiosa do dever” (Weber, 1982, p. 313-314), entende-se que a Igreja Católica legitimou tanto a boa fortuna dos que tiveram a sorte de tê-la – os senhores de engenho – quanto convenceu os desafortunados – os escravos – de merecê-la. Desse modo, consolidou a estratificação social ora existente.

Segundo Freyre (2002, p. 92-96),

“A família, não o indivíduo, nem tampouco o Estado nem nenhuma companhia de comércio, é desde o século XVI o grande fator colonizador no

Brasil (...). Vivo e absorvente órgão da formação social brasileira, a família colonial reuniu uma variedade de funções sociais e econômicas (...), inclusive a do mando político” (o grifo é nosso).

Conforme visto acima, toda a estrutura de nossa sociedade colonial, tanto em termos sociais quanto econômicos, estava situada fora dos meios urbanos.

“O resultado é que entre o meio urbano e a ‘fazenda’ constitui no Brasil, e pode dizer-se que em toda a América, o verdadeiro correspondente da distinção clássica e tipicamente européia entre a cidade e a aldeia” (Holanda, 1995, p. 88).

Entretanto, já no primeiro século da colonização surgem as primeiras cidades – Salvador, Rio de Janeiro, João Pessoa; no segundo, por sua vez, surgem mais quatro – São Luís, Cabo Frio, Belém e Olinda; e assim sucessivamente até que fosse coberto todo o território brasileiro (Ribeiro, 1995, p. 193).

Além do deslocamento político, econômico e social do meio rural para o urbano, o século XIX foi, por essência, o século das transições. Inicialmente, deu-se a transição da lavoura açucareira para a cafeeira; em seguida do campo (lavouras) para a cidade (indústrias); do Nordeste, enquanto principal eixo econômico do país, para o Sudeste.

Os senhores rurais principiaram a perder, já nas primeiras décadas deste século, sua posição privilegiada e singular. Com o declínio, em princípio, da lavoura da cana-de-açúcar já no século XVIII e, em seguida, dos cafezais no século XIX, e com a explosão da Revolução Industrial inglesa provocada pela máquina movida à vapor, o centro de gravidade da economia brasileira é deslocado dos domínios rurais (centros de produção agrária) para os centros urbanos (centros de produção industrial).

Entretanto tal fato não implica mudanças imediatas nas relações sociais de produção, haja vista a transposição das relações sociais ruralistas para a indústria, pois os primeiros industriais burgueses provinham da aristocracia rural. Conforme conclui Holanda (1995, p. 172-175),

“em verdade poderemos considerar dois movimentos simultâneos e convergentes através de toda a nossa evolução histórica: um tendente a dilatar a ação as comunidades urbanas e outro que restringe a influência dos centros rurais, transformados, ao cabo, em simples fontes abastecedoras, em colônias das cidades (..). O resultado é que o domínio agrário deixa, aos poucos, de ser uma baronia, para se aproximar, em muitos dos seus aspectos, de um centro de exploração industrial (...) A propriedade agrícola constitui, em primeiro plano, meio de vida e só ocasionalmente local de residência ou recreio”.

Conforme aponta, “os fundamentos personalistas e, por menos que o pareçam, aristocráticos, (...) ainda assenta nossa vida social” (Holanda, 1995, p. 182). As oligarquias, sejam elas rurais, industriais ou de qual meio for, correspondem a um prolongamento do personalismo no espaço e no tempo (Holanda, 1995, p. 183). É a convivência do “moderno” e do “arcaico” nos mesmos espaços físico, econômico e social.

Do ponto de vista da estruturação social, atualmente a sociedade brasileira mantém-se seccionada não mais em duas, mas em quatro classes sociais, conforme retrata Ribeiro (1995, p. 208-211) no Diagrama abaixo.

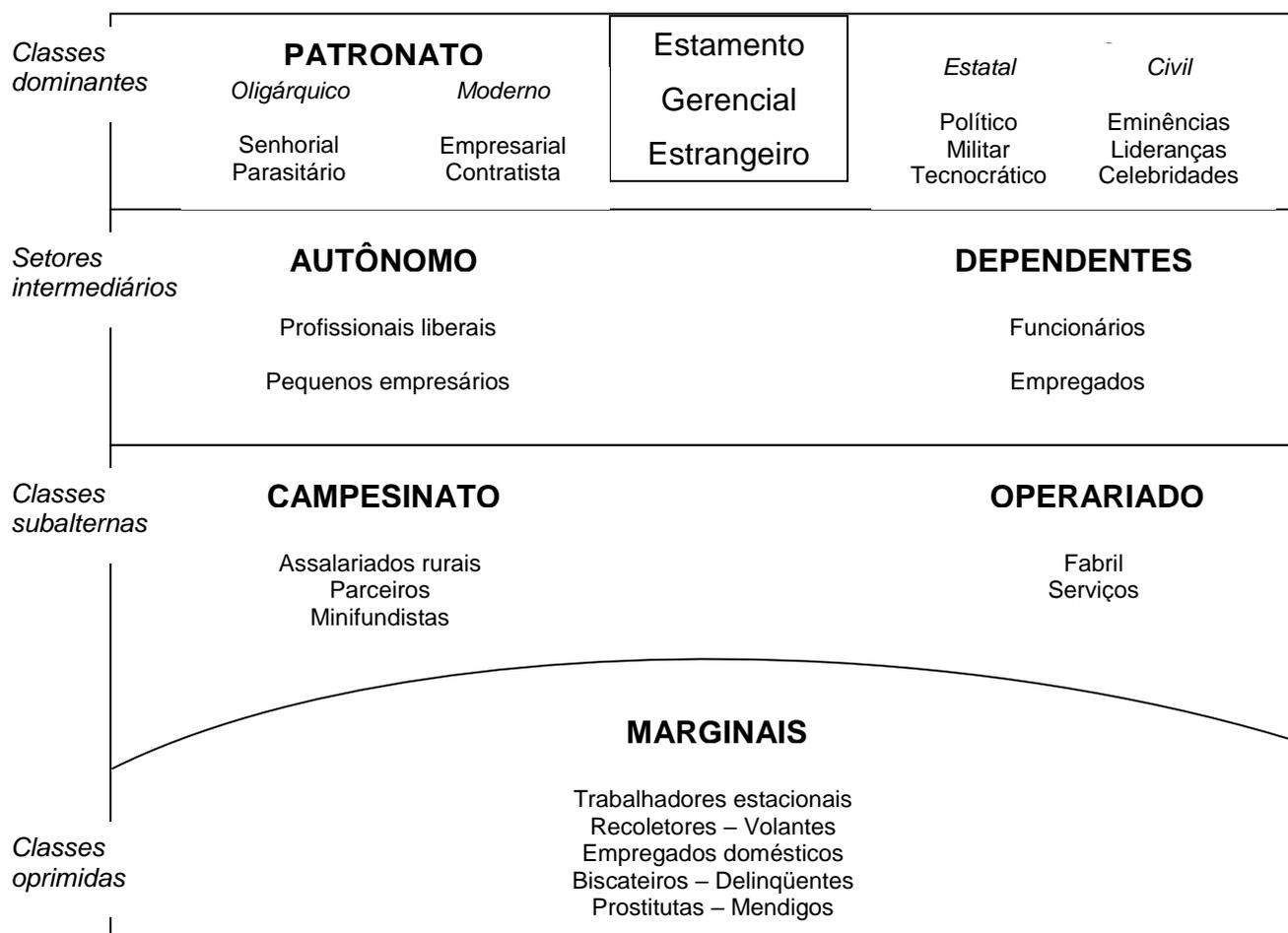


Figura 1 – Estratificação Social Brasileira (Ribeiro, 1995, p. 211)

Segundo afirma,

“no Brasil, as classes ricas e as pobres se separam umas das outras por distâncias sociais e culturais quase tão grandes quanto as que medeiam povos distintos (...). [Além disso,] a distância mais espantosa no Brasil é a que separa e opõe pobre dos ricos. A ela se soma, porém, a discriminação que pesa sobre negros, mulatos e índios, sobretudo os primeiros” (Ribeiro, 1995, p. 210-219).

Se, por um lado, a distribuição de renda diferencia e, conseqüentemente, estratifica em classes sociais os brasileiros, por outro lado, a *cordialidade*, conforme aponta Holanda (1995, p. 146), é um dos traços do caráter do brasileiro, o que o levaria a ser denominado “homem cordial”. Segundo postula, longe de significar “boas maneiras”, polidez ou qualquer outra noção que remeta à civilidade (visto haver nesta noção qualquer coisa se coerção social), a cordialidade do brasileiro, afirma, a lhanza no trato, a hospitalidade, a generosidade “são antes de tudo

expressões legítimas de um fundo emotivo extremamente rico e transbordante” (Holanda, p. 147). Tal manifestação expressa, em verdade, o desejo de estabelecer uma certa intimidade e personalismo com o outro, e é por estas vias que caminha o popular *jeitinho brasileiro*. De todo modo, convém ressaltar em Souza (1999) *apud* Alcadipani e Crubellate (2003, p. 73) que

“a construção teórica de Holanda (...) tem como objetivo construir um tipo de personalidade, o homem cordial brasileiro, em comparação ao tipo absolutamente positivo do protestante ascético norte-americano tomado da obra weberiana”.

“Será assim?”, pergunta Ribeiro (1995, p. 167). Em contrapartida, afirma: “A feia verdade é que conflitos de toda a ordem dilaceram a história brasileira, étnicos, sociais, econômicos, religiosos, raciais etc. O mais assinalável é que nunca são conflitos puros. Cada um se pinta com as cores dos outros”. Segundo Ribeiro (1995, p. 168-175), há, basicamente, três tipos de conflitos que continuam a existir desde 1500 até hoje. O primeiro deles é o conflito interétnico. Inicialmente processado entre a população original (índios) e os invasores (portugueses) e, em seguida, entre os invasores (portugueses e espanhóis, portugueses e holandeses, por exemplo). Outra modalidade de conflito que se processa em nossa história é a dos enfrentamentos raciais, em que Palmares é o caso mais exemplar. Uma terceira modalidade de conflito que envolve as populações brasileiras é de caráter classista: de um lado os privilegiados proprietários de terras, de bens de produção e, de outro lado, a massa de trabalhadores.

Por fim, seguem algumas considerações. Primeiro, a diversidade cultural brasileira, a mesma que nos diferencia entre os Estados da nação desde o século XVI é, contraditoriamente, a mesma que, sob tal diversidade cultural, nos identifica enquanto brasileiros. Tal diversidade (ou mesmo, heterogeneidade étnica e cultural) parece não se constituir em algo exclusivo da formação da sociedade brasileira. Conforme afirma Cucho (2002, p. 228), “as nações de hoje não são culturalmente homogêneas”. Ou, conforme frisa Alcadipani e Crubelatti (2003, p. 72), a noção de traços característicos da nossa cultura pode levar ao pensamento de que estes traços somente a nós pertencem. Conforme questionam,

“será que venezuelanos, argentinos, chilenos, angolanos, sul-africanos não são, por exemplo, paternalistas, não adoram o estrangeiro e não são sentimentalistas [também], nos termos definidos pelos analistas da cultura organizacional brasileira?” (Alcadipani e Crubellate, 2003, p. 73).

Com isto não se quer desse modo minimizar esse traço tão relevante da nossa cultura, senão apenas observar apenas a não exclusividade do mesmo para a nossa sociedade, ou mesmo de qualquer outra. Conforme elucida Ribeiro (1995, p. 23),

“subjacente à uniformidade cultural brasileira, esconde-se uma profunda distância social, gerada pelo tipo de estratificação que o próprio processo de formação nacional produziu. O antagonismo classista que corresponde a toda estratificação social aqui se exacerba, para opor uma estreitíssima camada privilegiada ao grosso da população, fazendo as distâncias sociais mais intransponíveis que as diferenças raciais”.

Segundo, “da antiga ordem econômica persiste a parte pior do ponto de vista do bem-estar geral e das classes trabalhadoras (...). O escravo foi substituído pelo pária de usina; a senzala pelo mucambo; o senhor de engenho pelo usineiro ou pelo capitalista ausente” (Freyre, 2002, p. 64). Ou seja, a dicotomia instaurada no período colonial em relação aos meios de produção ainda hoje rege as relações de poder na sociedade capitalista “moderna”. Sob a égide deste capitalismo, o exagerado privatismo ou individualismo historicamente iniciado à época das sesmarias encontra-se reforçado e legitimado na sociedade brasileira nos dias atuais de capitalismo tardio (vide Capítulo 4).

Conforme ressalta Faoro (1989), desde essa época (sesmarias), quando fora transposto para o Brasil o sistema político, econômico e social em Portugal, até os dias atuais o poder de mando no Brasil não se desconcentra da classe burguesa em voga (aristocracias rural, industrial ou qualquer que seja ela). Tal sistema solidificou a formação de uma estrutura social e política que moldou e deu vida a uma espécie de Estado essencialmente antidemocrático, excludente, centralizador e autoritário. Modelo este transposto reproduzido com veemência nas organizações.

Terceiro, segundo Freyre (2002, p. 409), na época do colonialismo

“verificou-se entre nós uma profunda confraternização de valores e sentimentos. Predominantemente coletivistas, os vindos das senzalas; puxando para o individualismo e para o privatismo, os das casas-grandes. Confraternização que dificilmente se teria realizado se outro tipo de cristianismo tivesse dominado a formação social do Brasil; um tipo mais clerical, mais ascético, mais ortodoxo (...)”.

E, quarto, a partir das peculiaridades históricas que radicam a formação da sociedade e da cultura brasileira e à guisa de conclusão dessa seção, é possível apontar alguns traços (“pistas”) da cultura brasileira que, por intermédio das técnicas utilizadas nesse estudo (vide pólo técnico) são confrontados com a realidade social do campo empírico ora estudado. Dentre estes traços (“pistas”), destacam-se: a **sensualidade** nas relações sociais, sendo o *compadrio* e a *camaradagem* formas sublimes de dominação e expressão desse traço cultural; o **patriarcalismo** que nos forneceu o modelo de relação social; o **autoritarismo** o respeito à **hierarquia** e ao **poder centralizado** estabelecido pela classe burguesa – seja ela rural ou industrial – sobre a classe trabalhadora; a **cordialidade** e o **personalismo** (“jeitinho brasileiro”) decorrentes da afetividade e generosidade do povo brasileiro, em especial, ao estrangeiro (estrangeirismo<sup>9</sup>); e, por fim, a **religiosidade** do brasileiro expressa pela adoção dos valores morais profetizados pela Igreja Católica e, mais recentemente na história brasileira, pelas demais religiões, incluindo as orientais.

## 4.2. História da sociedade e da cultura cearense

Sob o contexto da cultura e sociedade brasileira brevemente acima referenciada, esta seção delinea algumas especificidades históricas da formação da sociedade, cultura, economia e religião cearense, visto que os indivíduos e organização ora estudados histórica e geograficamente nela se situam.

---

<sup>9</sup> Valorização do estrangeiro.

Segundo Girão (1985, p. 24), no período pré-colonial,

“não há dúvidas de que fatores de ordem político-econômico vêm se juntar aos obstáculos citados na historiografia tradicional, como causadores do atraso da colonização desta donatária [Ceará], onde aparece a aridez do clima, a agressividade do nativo [oposição de vários e diversificados grupos indígenas] e as correntes aéreas e marítimas da costa nordestina, dificultando a navegação na maior parte do ano, resultando de tudo isso que somente de depois de cem anos do descobrimento cabralino [em meados de 1611] haja começado a penetração no Ceará”.

Segundo Araújo (1985, p. 104),

“o que de fato efetivou a colonização e deu início à formação da sociedade [no Ceará] foi, sem dúvida, a obra de ‘aventureiros’ independentes que convergiam de duas correntes de colonização interna: Bahia e Pernambuco”.

Diferentemente do que ocorreu em quase todo o território brasileiro, o povoamento da Capitania do Siará Grande no período colonial ocorreu do interior para o litoral (ou, como popularmente se diz no Estado do Ceará, do sertão para a praia) e não do litoral para o interior. Fora o gado, a cabra e o carneiro trazidos por Martins Soares Moreno – fundador do Ceará, em 1621 – os responsáveis pela colonização interiorana desse Estado (Couto Filho, 2000, p. 18).

Além disso, conforme acima referenciado, se a “Casa-grande” e a “Senzala” representavam a unidade econômica, social e política da região litorânea nordestina no período pré-colonial cuja economia estava assentada na produção da cana-de-açúcar, no Ceará, por sua vez, assim como em toda a região dos sertões nordestinos, a unidade econômica, social e política era a fazenda cuja economia estava assentada inicialmente na pecuária (e, em seguida, na agricultura algodoeira), fundamentalmente destinada a atender às necessidades da área litorânea (Jucá, 1989, p. 14). Conforme acentua Furtado (1991, p. 57-59),

“foi a separação das duas atividades econômicas – a açucareira e a criatória – que deu lugar ao surgimento de uma economia dependente na própria região nordestina (...). [Foi] a criação nordestina uma atividade dependente da economia açucareira, em princípio era a expansão desta que comandava o desenvolvimento daquela”.

No que se refere à formação racial do povo cearense, em particular, e do sertanejo, em geral, viu-se predominantemente a presença das matrizes dos homens branco e índio, e pouco do negro em função das características das atividades do pastoreio, pouco favoráveis à utilização de mão-de-obra escrava. Entretanto, a história da miscigenação entre brancos e índios resultando na figura do vaqueiro é controversa. Conforme ressalta Ribeiro (1995, p. 343), inicialmente tem-se que a hipótese de que o fenótipo do vaqueiro nordestino advenha de uma miscigenação entre brancos e índios não é sustentável face à hostilidade que se desenvolveu sempre entre vaqueiros e índios, onde quer que se defrontassem. Entretanto,

“a antropologia (...) nega a história, mostrando a cabeça enterrada nos ombros, que não pode vir do nada. É inevitável que, roubando mulheres ou acolhendo índios nos criatórios, o fenótipo típico dos povos indígenas originais daqueles sertões se imprimiram na vaquejada e nos nordestinos em geral” (Ribeiro, 1995, p. 344).

Segundo Couto Filho (2000, p. 29), “o índio foi o nosso primeiro vaqueiro e sua adaptação a esta profissão devesse ao fato de ser uma atividade mais livre, ao contrário da lavoura”. Conforme complementa, “essa adaptação do índio ao pastoreio é responsável pela formação étnica do Estado do Ceará, em sua grande maioria cabocla; mistura de índios e brancos”.

De todo modo, seja qual for e como tenha ocorrido o processo de miscigenação do vaqueiro, certo é que homens e gados foram penetrando terra adentro até ocupar, ao fim de três séculos, quase todo o sertão. De modo indelével e indefinido, o *vaqueiro* é, sem dúvida, o sujeito-história da cultura cearense; é, pois, “cola plástica” que interliga os tempos passado e presente e da qual o futuro não haverá como “se desgrudar”. Ele foi o sujeito principal da chamada “civilização do couro”, não somente pela sua notabilidade artesanal com o couro, mas, principalmente, por ter sido o responsável pela estruturação social e econômica da sociedade cearense.

Do ponto de vista sócio-econômico, e de modo semelhante à casa-grande do litoral, “cada fazenda representava uma família, caracterizada pelo extremo patriarcalismo peculiar às coletividades pastoris” (Girão, 1989, p. 33). Ou seja, nela também se via a família tanto como unidade econômica quanto social. Se a tríade do litoral nordestino era composta pelo engenho, a cana e o escravo; no sertão cearense ela se compunha pela fazenda, o gado e o vaqueiro.

Segundo Freyre (2002, p. 104), a cana-de-açúcar trouxe uma sociedade e um gênero de vida com tendências mais ou menos aristocráticas e escravocratas suportadas pelos senhores de engenho providos de maior capital econômico. Em contrapartida, os menos providos de capital econômico eram obrigados a se espalhar pelos sertões em busca de escravos ou a ficarem por lá como criadores de gado. Deste antagonismo econômico resultaria o Brasil antiescravocrata ou indiferente aos interesses de escravidão representado pelo Ceará, em particular, e de modo geral pelo sertanejo ou vaqueiro.

Neste período, à semelhança do que ocorria nas demais regiões do Nordeste do Brasil, a distribuição desigual da terra dicotomizou a sociedade rural entre os proprietários de terra (fazendeiros) – que ocupavam o topo da pirâmide social – e os que as não possuíam – os trabalhadores livres e os escravos. Sobre estes últimos – os escravos -, segundo Araújo (1989, p. 107), a historiografia cearense ainda apresenta uma lacuna em relação à participação do escravo negro no Ceará. De um modo geral, a historiografia prevalente declara que os escravos não se constituíam parte da economia por se dedicarem a tarefas domésticas. Segundo Nascimento (1989, p. 161),

“o Ceará não teve a grande indústria cultural da cana-de-açúcar onde o braço negro se tornara necessário. A criação do gado foi e é indústria do homem livre, por excelência... O escravo negro era impróprio para tal serviço, que lhe permitiria fácil fuga”.

Entretanto, conforme ressalta Araújo (1989, p. 107), “faltam pesquisas mais detalhadas sobre esse assunto a fim de que mitos (...) sejam desfeitos”.

Sob bases feudais, as relações de trabalho no sertão nordestino condenava o sertanejo (vaqueiro ou agricultor) a viver sob dominação dos proprietários. Em troca de fidelidade política e de tudo o mais que precisassem, o sertanejo apoiava-se nos favores prestados pelo proprietário-padrinho. O senhor, quando presente, se fazia compadre e padrinho, respeitado por seus homens, mas também respeitador das qualidades funcionais destes, ainda que não da sua dignidade pessoal.

“As relações do sertanejo com seu patronato se revestem do maior respeito e deferência, esforçando-se cada vaqueiro ou lavrador por demonstrar sua prestimosidade de servidor e sua lealdade pessoal e política” (Ribeiro, 1995, p. 350).

Conforme afirma Barros (1989, p. 246), “a inserção dessas populações [homens livres] na estrutura social s processa através de concessões da classe senhorial”.

“a necessidade de impor-se autoritariamente a fim de assegurar o seu domínio sobre as terras e sobre as pessoas, instaurou uma ordem social marcada pela violência. O proprietário “coronel” da Guarda Nacional ditava os rumos do relacionamento social e político, explorando no trabalho, apadrinhando, protegendo ao mesmo tempo que oprimia e dominava, aqueles que gravitavam em torno de sua propriedade e de sua pessoa” (Araújo, 1989, p. 108).

Conforme visto na seção anterior, esta herança sócio-histórica não se atenua nos dias de hoje, ao contrário, insistem em persistir não tão somente nas propriedades rurais, mas especialmente e de modo por vezes dissimulado nas organizações. As relações sociais de dominação e submissão em ambos os casos se assentam na dicotomia empreendida pelo sistema de produção econômica capitalista que posiciona em lados opostos os proprietários e os não-proprietários dos meios de produção do capital econômico.

No que se refere à economia, entre os séculos XVIII e XIX, a pecuária constituía uma das principais atividades econômicas do Ceará, sendo responsável

pelas primeiras transformações industriais nesta Capitania, uma vez que do gado se beneficiava (e ainda se beneficia) o couro (largamente usado para a confecção dos utensílios) e a carne (beneficiadas nas Oficinas ou Charqueadas) para o abastecimento dos engenhos da Zona da Mata. Segundo Furtado (1991, p. 63),

“o couro substitui quase todas as matérias-primas, evidenciando o enorme encarecimento relativo de tudo que não fosse produzido localmente (...). Os couros passaram a ser a única fonte de renda monetária destes últimos criadores [vaqueiros]”.

Em conjunto, a charque e o couro, foram os primeiros produtos de exportação da capitania do Siará Grande, notadamente após as secas de 1710-1711 (Couto Filho, 2000, p. 69).

“Além de solução para a pecuária em crise, a industrialização da carne e do couro evitava os impostos do gado em pé e o controle das boiadas nas pequenas fazendas. Nasceu assim a indústria do charque e, conseqüentemente, a civilização do couro” (Couto Filho, 2000, p. 70).

Capistrano de Abreu *apud* Couto Filho (2000, p. 73-74) nos ajuda a dimensionar a expressividade do couro no cotidiano social e econômico do povo cearense, uma vez que o mesmo era a matéria-prima base de quase todas as coisas fabricadas naquele período histórico (século XVIII).

“De couro era a porta das cabanas, o rude leito aplicado ao chão duro, e mais tarde a cama para os partos; de couro todas as cordas, a borracha para carregar água, o mocó ou alforje para levar comida, a peia para guardar o cavalo, a maca para guardar a roupa, a mochila para milhar cavalo, as bainhas das facas, as broacas e os surrões, a roupa de entrar no mato, os bangüês para curtume, ou para apurar sal, para os açudes, para aterros puxados por juntas de bois, pisava-se tabaco para o nariz e transportava pólvora e chumbo para espingarda de socar” (Capistrano de Abreu *apud* Couto Filho, 2000, p. 73-74).

Entretanto, conforme pontua Silva (1989, p. 81), se na cana-de-açúcar a base da mão-de-obra era o escravo, na pecuária a criação extensiva do gado no sertão utilizava a mão-de-obra livre – o vaqueiro. “Comparando-o com a extrema pobreza dos demais trabalhadores livres e com os escravos, os vaqueiros eram mais independentes economicamente” (Araújo, 1989, p. 106).

Em conjunto com a pecuária e, principalmente, devido aos avanços da Indústria têxtil inglesa, o cultivo do algodão no Nordeste não-açucareiro expandiu-se pelo interior do Ceará cujas condições climáticas eram favoráveis. Onde prevaleceu-se o cultivo do algodão, confinou-se o gado; onde prevaleceu o pastoreio, cresceram-se os roçados. Conforme afirma Barros (1989, p. 248),

“a febre do algodão atingira o sertão fazendo com que as populações investissem através de firmas inglesas do Nordeste, ativando a produção e exportação do produto. Com o dinheiro vieram os hábitos de luxo e a dependência da economia regional às oscilações do mercado estrangeiro”.

Entretanto, segundo Silva (1989, p. 84), o desenvolvimento da lavoura algodoeira não fez desaparecer a pecuária extensiva; gado e algodão durante os séculos XVIII e XIX continuaram sendo as bases econômicas da Capitania.

Segundo Furtado (1991, p. 238), “foi no Nordeste que se instalara, após a reforma tarifária de 1844, as primeiras manufaturas têxteis modernas e ainda em 1910 o número de operários têxteis dessa região se assemelhava ao de São Paulo”. Os bons negócios da produção e exportação algodoeira ensejaram a tentativa de industrialização têxtil no Ceará com o surgimento, em 1884, daquela que seria a primeira de muitas indústrias têxteis: a Fábrica de Tecidos Progresso (Silva, 1989, p. 85). De modo semelhante, “os curtumes foram um dos primeiros estabelecimentos industriais que se instalaram na cidade, revelando os vínculos mantidos entre a indústria e a pecuária” (Silva, 1989, p. 85).

Ainda sob a perspectiva econômica, o processo de industrialização do Ceará, segundo Amora (1989, p. 119), teve início em fins do século XIX e se estendeu até a década de 1950. Se a segunda metade do século XIX se caracteriza pela transformação de uma economia escravista de grandes plantações em um sistema econômico baseado no trabalho assalariado, a primeira fase do século XX foi marcada pela progressiva emergência de um sistema cujo principal centro dinâmico é o mercado interno (Furtado, 1991, p. 233). Entretanto, esta fase não

acarretou a redução da participação no comércio exterior, uma vez que a produção agrícola vinda do interior, especialmente o algodão, impulsionou o desenvolvimento desta primeira fase seja para o atendimento do mercado interno ou externo.

Conforme discorre, até a década de 1950 a propriedade industrial manteve-se nas mãos de grupos familiares que produziam tecidos grosseiros para atender a um mercado regional de baixo poder aquisitivo (Amora, 1989, p. 120). Em nível nacional, as políticas econômicas deste período visavam estabelecer e fortalecer as bases industriais no mercado brasileiro caracterizado pela quase inexistente concorrência interna e externa e pelo beneficiamento de produtos agrícolas de base, ou seja, de pouco valor comercial agregado.

A partir da década de 1960, e sob o estímulo da política de industrialização da Sudene, dá-se então, segundo Amora (1989, p. 121), a segunda fase do processo de industrialização no Ceará. Desde então, complementa, não houve maiores alterações na estrutura industrial visto ainda predominar atividades tradicionais como têxtil, confecção e calçados.

Entretanto, enquanto Fortaleza se consolidava como pólo econômico-social hegemônico da região na segunda metade do século XIX, "(...) paralelamente, os segmentos sociais ligados ao comércio se reforçam, ampliando seu poderio econômico e angariando prestígio político" (Ponte, 2001, p. 14). Conforme se evidencia na Tabela 1 abaixo, o setor e as atividades industriais ainda se destacam pela sua participação na economia cearense (37,30% em média, no período de 1995 a 2000). Entretanto, em consonância à tendência nacional, ou mesmo mundial, nos últimos anos o setor terciário (serviços) vem aumentando a sua participação na economia cearense, podendo ser economicamente equiparado ao setor industrial se excluído o percentual relativo à prestação de serviços da Administração Pública (34,36% em média no mesmo período).

Setores e atividades econômicas	Participação no valor adicionado a preços básicos (%)					
	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Agropecuária	9,65	9,64	6,36	5,62	5,71	6,08
Indústria	34,49	33,89	38,07	40,08	39,26	38,06
Indústria extrativa mineral	0,92	0,79	0,81	0,77	0,94	1,32
Indústria de transformação	14,92	14,20	13,56	14,02	15,35	17,28
Eletricidade, gás e água	2,13	2,42	2,36	2,50	2,97	2,78
Construção civil	16,51	16,48	21,33	22,79	20,00	16,67
Serviços	55,86	56,47	55,57	54,30	55,03	55,86
Comércio	10,03	8,52	8,30	6,99	6,99	7,82
Alojamento e alimentação	2,64	2,52	2,77	2,73	2,67	2,64
Transportes e armazenagem	2,01	2,28	2,30	2,47	2,51	2,31
Comunicações	1,18	2,00	2,10	2,19	2,88	2,96
Intermediação financeira	5,43	4,96	4,24	4,38	4,13	3,52
Atividades imob., aluguéis e serv. prest. às empresas	8,33	10,31	10,72	10,22	9,92	9,56
Administração pública	21,57	21,09	20,15	20,60	21,28	22,23
Saúde e educação mercantis	3,12	3,25	3,34	3,09	3,03	3,14
Outros serv. coletivos, sociais e pessoais	1,06	1,14	1,20	1,20	1,18	1,21
Serviços domésticos	0,49	0,39	0,46	0,42	0,44	0,46

Fonte: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE).

Tabela 1 – Participação dos setores e atividades econômicas no valor adicionado a preços básicos - Ceará – 1995-2000

No setor industrial, o segmento de artefatos de couro é, sem dúvida, um dos de maior relevância econômica, resultante da sua tradição (história) na fabricação de artigos artesanais feitos em couro. Além disso, a significativa participação da pecuária e da exportação de couros da economia cearense explica a rica variedade de peças artesanais produzidas com este material. Os principais núcleos produtores na atualidade são: Fortaleza e Juazeiro do Norte.

Além da sua relevância sócio-econômica, o couro natural, seja sob a forma de matéria-prima básica ou de artigos, vêm a cada ano elevando sua participação na pauta de exportação brasileira, conforme evidenciam as Tabelas 1 e 2 abaixo, sendo um dos principais responsáveis pelo desempenho e sustentação da economia cearense.

PRODUTO	VALOR EXPORTADO	PART. (%)
Castanha de Caju, fresca sem casca	79.986.254	14,7
Outros calçados de <b>couro</b> natural	50.868.174	9,4
Tecido de algodão, fio colorido, denim, índigo	48.381.266	8,9
Outros couros e peles, bovinos, plena flor	44.136.465	8,1
Outras lagostas, congeladas, exceto as inteiras	37.957.301	7,0
Calçados de borracha/plástico com parte superior em tiras	32.723.405	6,0
Outros camarões congelados, exceto "krill"	17.928.911	3,3
Camarões inteiros congelados, exceto "Krill"	16.679.693	3,1
Camarões "Krill" congelados	15641726	2,9
Ceras vegetais	14.878.157	2,7
Couros e peles bovina, preparada após curtimento, plena flor	13.012.423	2,4
Melões frescos	12.914.345	2,4
Outros calçados de <b>couro</b> natural, cobrindo o tornozelo	10.165.962	1,9
Outras obras de <b>couro</b> natural ou reconstituído	9.377.543	1,7
Fio de algodão >=85%, simples, cru, fibra penteada	8.823.307	1,6
Demais produtos exportados	130.427.467	24,0
<b>Total Exportado pelo Estado</b>	<b>543.902.399</b>	<b>100,0</b>

Fonte: SECEX. Elaboração: FIEC / Centro Internacional de Negócios

Tabela 2 – Principais Produtos Brasileiros Exportados em 2002 (em US\$)

Já no que se refere à questão da religiosidade no Ceará, assim como ocorreu com em todo o Brasil, a religião católica, enquanto aparelho ideológico do Estado português, entrou no Ceará com os colonizadores portugueses tanto no litoral junto às lavouras de cana-de-açúcar quanto no sertão junto às economias de respaldo ao litoral, em especial, a pecuária bovina.

“o catolicismo entrou no Ceará com os portugueses na sua fase agrícola (a cana-de-açúcar no litoral da Paraíba, de Pernambuco, de Alagoas) e nas economias de respaldo desta economia da cana-de-açúcar como era a economia do gado. O catolicismo entrou com o gado, ou melhor: com os vaqueiros que cuidavam do gado (...).”

Assim como ocorreu no litoral, os missionários jesuítas valeram-se da religiosidade para dissolver a cultura indígena. Valendo-se de violência contra os habitantes desta terra, forçaram os indígenas a deixarem suas terras e sua religião (e, muitas, vez a própria família) para morarem junto às igrejas católicas e da casa

dos padres (Hoornaert, 1985, p. 45). Na vila, o poder de mando era dividido entre os párocos e os coronéis.

Mas o trabalho missionário apoiava o interesse econômico dos portugueses interessavam no índio pela sua força de trabalho ou como braço-de-guerra. O capitalismo português encontrou na criação do gado razões suficientes para povoar o sertão cearense.

Segundo esse autor (Hoornaert, 1989, p. 55), “da dialética entre os ensinamentos dos missionários e a sabedoria dos indígenas, (...) nasceu a famosa questão da religiosidade popular que até hoje caracteriza o catolicismo sertanejo”. Conforme complementa Ribeiro (1995, p. 356), “uma (...) expressão característica do mundo sociocultural sertanejo é o fanatismo religioso, que tem muitas raízes comuns com o cangaço (...)”.

Conforme elucida, “os católicos não foram formados para a prática da democracia dentro da Igreja, (...), mas, pelo contrário, admitiam com facilidade todo tipo de autoritarismo e predomínio dos que estão no poder” (Hoornaert, 1989, p. 55). Conforme acima referenciado, a Igreja Católica constituía-se num aparelho ideológico privado de hegemonia a serviço dos poderes político e econômico da época. “O sacerdote é o produtor de ideologia, mas também um membro da camada dominante servida por essa ideologia. A igreja é o aparelho ideológico do Estado mas também manipula o aparelho de repressão (...)” (Barros, 1989, p. 246).

Conforme referenciado na seção anterior, a classe sacerdotal pertencia (e ousa-se dizer que ainda pertence) à classe burguesa, e a religião católica foi o principal aparelho ideológico que permitiu a sedimentação do poder político e econômico da formação da classe social burguesa no Brasil.

Ainda sobre o papel desempenhado pela religião na sociedade cearense, Hoornaert (1989, p. 59), afirma que o catolicismo cearense, a exemplo do que sucedera em todo o Brasil no período colonial, foi “uma religião imposta (...). O povo cearense teve que aceitar a religião de seus dominadores. Assim se constitui um povo aparentemente submisso e mesmo apático, mas na realidade revoltado”.

Somado a esse estado de revolta velado por uma aparente apatia, tem-se o fato que, conforme acima ressaltado, o povoamento da Capitania do Siará Grande no período colonial ocorreu em boa parte do interior para a capital e a atividade predominante neste primeiro lugar era a pecuária. Diferentemente da monocultura da cana-de-açúcar do litoral, esta atividade se caracterizava, em primeiro lugar, pela pouca utilização de escravos negros e, sim, de índios. Conforme acentua Freyre (2002, p. 347)

“contrastando-se o comportamento de populações negróides com a baiana – alegre, expansiva, social, loquaz – com outras menos influenciadas pelo sangue negro e mais pelo indígena – a piauiense, a paraibana, [a cearense] ou mesmo a pernambucana – tem-se a impressão de povos diversos. Populações caldas, sonsas e até sorumbáticas, as do extremo Nordeste, principalmente nos sertões; sem a alegria comunicativa dos baianos (...)”

Se, a cordialidade é um traço cultural brasileiro, a “irreverência” é um traço cultural típico do povo cearense que vem se afirmando ao longo de sua história social. Variados são os tipos populares que fazem parte desta história, dentre as quais destacam-se “figuras folclóricas” como o bode “Yôyô”, Tostão, Tertuliano, Pilombeta (Ponte, 2001, p. 176-183). Sob aparente paradoxo, face às agruras vividas por esse povo ao longo de sua história, a “irreverência” do cearense pode ser compreendida como uma forma ou canal encontrado por este povo para o alívio das rigidezes sociais impostas pelo cotidiano ao longo de sua história (Ponte, 2001, p. 180).

Ressalte-se ainda que, além das agruras e sofrimentos do sertão, do isolacionismo típico das atividades pecuárias herdadas do sertanejo migrado para o litoral, a população da capital ao final do século passado vivenciou o período de

maior intensificação das medidas disciplinares impostas pelos poderes e saberes comprometidos com a ordenação sócio-urbana, conforme explicita Ponte (2001 p. 182-183).

Além disso, pela troca de serviços entre os fazendeiros e os vaqueiros, cabia aos primeiros o sustento destes segundos (casa, comida e proteção – as bases do patriarcalismo) em troca do seu trabalho. Segundo Girão (1989, p. 33) e Ribeiro (1995, p. 342), o regime de trabalho dos vaqueiros não se fundava na escravidão, ou seja, eram trabalhadores livres (apesar de não serem assalariados) que atuavam como “sócios” do dono da fazenda e cujo soldo (pagamento) pelo trabalho era feito no longo prazo, seja através do sal, ou, principalmente através da quarteação<sup>10</sup> da produção dos animais criados na fazenda.

Ou seja, além de serem trabalhadores livres, os vaqueiros tinham a possibilidade, ainda que pequena, de tornarem-se eles próprios fazendeiros, isto é, mudarem de classe social e reproduzirem o patriarcalismo peculiar àquelas coletividades pastoris. Segundo Ribeiro (1995, p. 342), “as relações com o dono das terras e do rebanho tendiam a assumir a forma de uma ordenação menos desigualitária que a do engenho, embora rigidamente hierarquizada”.

Tudo isso considerado, a exemplo do Capítulo anterior e à guisa de conclusão dessa seção, é possível apontar alguns traços (“pistas”) da cultura cearense, dentre os quais: o **patriarcalismo**; o **autoritarismo** e o respeito à **hierarquia** e ao **poder centralizado** pela classe burguesa cearense, bem como a **religiosidade** desse povo (traços estes que ratificam os acima apresentados – relativos à cultura brasileira); e a **irreverência** do povo cearense, este sim, um traço típico desse povo.

---

<sup>10</sup> Segundo Girão (1989, p. 33), como a estrutura econômica no período colonial não permitia a remuneração em dinheiro aos vaqueiros, os mesmos eram remunerados por quarteação dos animais criados, ou seja, de cada quatro animais nascidos anualmente, um pertencia ao vaqueiro.

### 4.3. Sociedade e “espírito capitalista” e a noção de individualidade

Além das particularidades acima apontadas, e conforme sucintamente já explicitado, as sociedades brasileira e cearense estão estruturadas sob a lógica do capitalismo. Conforme se sabe, as sociedades capitalistas foram gestadas em meio à dissolução do modo de produção feudal cuja economia era de subsistência. No caso do Brasil, o surgimento e a *extensão* do capitalismo enquanto modo de produção deu-se pela substituição da produção para a subsistência (períodos pré-colonial e colonial da história brasileira) para a produção de mercadorias, ainda que movidas por relações pré-capitalistas de produção, como a servidão, por exemplo. Entretanto, conforme elucida Singer (1987, p. 66-67), esse estágio do capitalismo (comercial) “não constitui um modo de produção. O capitalismo comercial, como o nome já indica, é um modo de circulação de mercadorias provenientes de diversos modos de produção (...). A produção capitalista propriamente surge nas cidades, na indústria e na manufatura”.

Uma vez esgotado esse estágio, o capitalismo entrou em seu estágio *intensivo*. Nesse estágio, a expansão da produção de mercadorias, ou seja, na indústria e na manufatura que, no caso do Brasil, ocorreu desde a última década do XIX, mediante o processo de substituição das importações industriais, ou seja, produção de mercadorias voltadas para o mercado interno (Primeira República) – até meados das décadas de 1970-80 (capitalismo monopólico, liberal). Nesse contexto, o capitalismo é o instrumento por excelência de legitimação da dominação, assim, a sua consolidação se dá no momento de reforço político representado pelo regime militar de 1964, adicionando ao seu papel coercitivo o autoritarismo da situação política durante o regime militar.

Em seguida, decorre a fase contemporânea do capitalismo denominada *capitalismo tardio* (capitalismo neoliberal) caracterizada pela superprodução, em

especial, a partir da década de 1980. Suas características fundamentais são a desindustrialização decorrente da automação e o adiamento de uma recessão similar à crise de 1929 com base em endividamento externo (Estados Unidos) e interno (dívidas nacionais de todos os países), procedimento insustentável a longo prazo. Desse modo, no Brasil a “revolução burguesa” assumiu primeiramente uma qualificação positiva – a da “emergência e consolidação do capitalismo” – para, no final, ter se transformado em seu contrário – a “crise do poder burguês” – (Fernandes, 1976).

Convém ressaltar que, especialmente no estágio em que se encontra, a cultura da sociedade brasileira (a exemplo de outras culturas de sociedades capitalistas) vem sendo submetida plenamente ao movimento de produção e reprodução do capital<sup>11</sup>, constituindo-se em espaço de expansão da produção de mercadorias e de acumulação capitalista, intensificando, desse modo, o fenômeno da reificação que também ocupa a esfera da cultura e generaliza os seus efeitos e as imagens que se objetivam na nossa vida cotidiana (Evangelista, 2001, p. 38). O desenvolvimento do capitalismo leva ao paroxismo o fetichismo da mercadoria e produz a reificação tanto das relações sociais quanto da cultura (Evangelista, 2001, p. 38).

Além disso, se se considera que a noção de indivíduo é uma invenção ocidental, não se pode esquecer que é uma invenção social determinada, particular e especialmente, nas sociedades ocidentais capitalistas. Nas sociedades “primitivas” não há sentido falar em valores sociais e individuais, uma vez que parece não existir a noção de indivíduo, senão somente a social (coletiva). Ou seja, não existem duas instâncias que conflitam entre si, uma vez que os valores sociais e os valores individuais coincidem.

---

<sup>11</sup> Apesar de Evangelista (2001, p. 38) parecer denotar um sentido econômico ao termo “capital”, preferimos atribuir-lhe sentido extenso, como em Bourdieu (2003), denotando-lhe também sentido cultural.

Some-se a isso o fato de que a primazia do indivíduo constitui o cerne da herança judaico-cristã. A valorização do homem – promovida pelo humanismo – aliada aos princípios da propiciados pelas mudanças nas concepções religiosas fez surgir o liberalismo que, por sua vez, prepara o campo fértil para o surgimento da democracia e também para o desenvolvimento do capitalismo. Contudo, isto não implica dizer que a natureza específica da religião constitui uma simples função da camada que surge como sua adepta característica, senão o tipo de uma religião, uma vez marcado, exerce habitualmente uma influência de amplas conseqüências sobre o modo de vida de classes muito heterogêneas (Weber, 1982, p. 312).

O “espírito do capitalismo” tem sido, pois, segundo Weber (1999, 9.33) – ética protestante, pela qual

“a obtenção de mais e mais dinheiro combinada com o estrito afastamento de todo gozo espontâneo da vida é, acima de tudo, completamente destituída de qualquer caráter eudemonista ou mesmo hedonista, pois é pensado tão puramente como uma finalidade em si, que chega a parecer algo superior à ‘felicidade’ (...). O homem é dominado pela produção de dinheiro, pela aquisição encarada como a finalidade última de sua vida. A aquisição econômica não está mais subordinada ao homem como meio de satisfazer suas necessidades materiais. Esta inversão do que poderíamos chamar de relação natural, tão irracional de um ponto de vista ingênuo, é evidentemente um princípio orientador do capitalismo, tão seguramente quanto ela é estranha a todos os povos fora da influência capitalista”.

Desse modo, nas sociedades capitalistas ocidentais, há uma valorização exacerbada (culto) ao indivíduo (egocentrismo ou, em alusão à Grécia Antiga, auto-governo) em detrimento do sentimento de coletividade, de consciência das relações sociais. É o “culto do eu” na “cultura de massas”; ou seja, o apelo narcisista de um culto a si mesmo e a noção falaciosa do “querendo você consegue”, ou do “tudo você pode, só depende de você”. O eu cultivado nessas sociedades é economicamente útil, pois é direcionado ao consumo, e politicamente dócil. Como resultado, vê-se o declínio das antigas tradições (tidas como obsoletas e descartáveis) – sejam elas de cunho religioso ou moral – e a descrença nas práticas sociais.

Além disso, importa considerar que no final do século passado XIX e início do século XX “os artigos de luxo e os valores filosóficos e comportamentais [burgueses] vindos da Europa davam o tom de elegância e civilidade às novas sociedades urbanas (dentre as quais Fortaleza) desejosas de alinhamento com os padrões de modernidade” ao que explicita Ponte (2001, p. 142). Conforme acentua Cândido (1968) *apud* Coutinho (2000, p. 45)

“imitar, para nós [brasileiros], foi integrar, foi nos incorporarmos à cultura ocidental, da qual a nossa era um débil ramo de crescimento. Foi igualmente manifestar a tendência constante de nossa cultura, que sempre tornou os valores europeus como meta e modelo”.

Os valores burgueses dos países capitalistas da América do Norte e da Europa, em especial, acabaram por servir de referencial para os povos dos países que, sob pressupostos evolucionistas, se consideram pouco desenvolvidos (evoluídos), levando, por conseqüência, à adoção acrítica dos saberes e valores daqueles primeiros. Além disso, ressalte-se o fato de tudo (ou quase tudo) o que for estrangeiro ser deveras valorizado pelos brasileiros, fazendo com que este seja um dos traços culturais desse povo, conforme acentuam Motta e Caldas (1997).

Por fim, tem-se que as considerações de base acima expostas sobre sociedade capitalista e valoração da individualidade, além de constituir preâmbulo para a história e descrição de alguns traços culturais das sociedades (capitalistas) brasileira e cearense, objetivaram situá-las no contexto em que esse estudo foi desenvolvido, ou seja, o momento histórico em que os indivíduos e valores estudados se situam. Questão esta (valores) a ser tratada no próximo Capítulo.

## **Capítulo 5 – Quadro de referência sobre valores na Filosofia, na Antropologia e na Administração**

Conforme referenciado nas linhas introdutórias desse pólo, cabe à essa segunda parte discorrer-se sobre os principais quadros teóricos da temática central desse estudo, ou seja, as principais linhas e escolas de pensamento que fazem uso do conceito de “valor” – a Filosofia, a Sociologia, a Antropologia e, particularmente, a Administração.

Uma vez mais, convém sublinhar que esse estudo pressupõe que os valores de uma dada sociedade estão amalgamados na cultura daquela (e) sociedade e nela se revelam em constante estado de “efervescência” resultante das tensões dialéticas geradas pelas lutas de classe às quais pertencem e representam.

### **5.1. Cientificações do conceito de valor**

Do latim *valor*, em sentido original, “valor” significava coragem, bravura, o caráter do homem (Japiassú, 1996, p. 268). Desde a Antigüidade até os dias atuais, o conceito de valor vem se constituindo objeto de estudo das mais variadas ciências, desde aquelas que inicialmente lhe conferiram as primeiras atenções – a Filosofia – até as que, sob influência destas, atribuíram acepções próprias, como a Sociologia e Antropologia, por exemplo.

## 5.2. Valor em sentido filosófico

A Filosofia é o campo genealógico do conceito de valor. Segundo Abbagnano (1970, p. 952), o uso filosófico do termo “valor” aconteceu pela primeira vez com os Estóicos os quais o introduziram no campo da ética e chamaram de valor todo e qualquer objeto de preferências ou escolhas morais. De modo complementar, Resweber (2002, p. 13) afirma que “desde o início da Filosofia a idéia de valor constitui, implicitamente, um pólo de referência”, ou, como diria Japiassú (1996, p. 268) “um fundamento da moral, das normas e regras que prescrevem a conduta correta”.

Sobre essa concepção de valor assentam-se os fundamentos do pensamento de Platão para quem os valores seriam essenciais (originais, verdadeiros), ou seja, “modelos” (ideais, não materiais) que antecederam à existência do mundo e que, portanto, a este mundo não pertence (Cortella, 2001, p. 81-90). Mais ainda, é neste quadro ontológico que a filosofia dos valores assume o discurso de verdade (Resweber, 2002, p. 13).

Por não serem considerados concretos e historicamente situados os valores, por consequência não se transformam, ou seja, são tidos como eternos e imutáveis. Deste modo, os valores (entendidos como verdadeiros) independem da história dos seres humanos; são ideais metafísicos e atemporais (Cortella, 2001, p. 81-90). Caberá ao homem lançar uso da razão e, de maneira introspectiva, descobrir os “verdadeiros” valores que compõem a essência de sua alma.

Em contraposição à essa concepção de valor enquanto idéia ou referencial que surge uma outra que, por sua vez, lhe atribui um sentido empirista (porém, subjetivista). É sobre esta concepção de valor que se encontram os fundamentos do pensamento de Aristóteles que, apesar de ter sido discípulo de Platão, a ele se contrapôs. Entretanto esta contraposição é parcial, pois Aristóteles

deixou intocado o cerne da questão, qual seja, o caráter metafísico das verdades (dos valores) contidos na concepção de seu mestre (Cortella, 2001, p. 81-90). O que vai diferenciá-los fundamentalmente é o método de descobri-la, de desvelá-la. “Platão é um racionalista; (...) Aristóteles é um empirista, ou seja, o conhecimento verdadeiro das coisas procede da experimentação do mundo em suas particularidades” (Cortella, 2001, p. 81-90). Esta concepção considera o valor em relação com o homem ou com suas atividades (Abbagnano, 1970, p. 953).

No impasse destas duas concepções surge o conceito Kantiano de *a priori* que, em princípio, parecia possuir ambas. Entretanto, o dualismo no qual se encontra o conceito de valor não chega a ser negado. Em sua concepção, Kant considera que à noção de valor também se tende a atribuir os caracteres do ser perfeito, a unidade, a universalidade.

A partir desse conceito Kantiano de *a priori* e sob influências do pensamento platônico, Windelband (*apud* Patrício, 1993, p. 236) considera que “o reino dos valores é o reino do absoluto. É o valor que reside na esfera da cultura e dá a esta o caráter absoluto e válido para além das contingências dos tempos. Tudo é, por conseguinte, governado pelo valor. Só há um reino: o reino dos valores”. Os valores, neste sentido, não têm realidade ou ser, mas o seu modo de ser é o *dever ser* (Abbagnano, 1970, p. 953).

No que concerne à distinção entre as ciências naturais e as ciências culturais Rickert (*apud* Patrício, 1993, p. 240) afirma a sua individualidade em relação aos seus antecessores de linha de pensamento (Hegel, Kant, Winbeldand). Segundo Rickert (*apud* Patrício, 1993, p. 240), as distinções entre estas ciências se assentam primeiramente na oposição entre natureza e espírito, a segunda no método (naturalista nas ciências sociais e histórico nas ciências culturais) e a terceira na referência a um valor, por parte das ciências culturais, e pela ausência dessa referência nas ciências naturais. “Neste ponto ele é taxativo: se se retira o

valor de um objeto natural ele ficará reduzido à mera natureza. Inversamente, os objetos naturais não têm qualquer relação com os valores” (Patrício, 1993:240).

Conforme ressalta Abbagnano (1970, p. 954), Nietzsche é, dentre os filósofos, um dos que mais contribuiu para a difusão do conceito de valor, dada a sua pretensão de inverter os valores tradicionais (ironizados como “valores eternos”); pretensão esta por ele considerada a finalidade de sua filosofia. A tese de Nietzsche era a da intrínseca relação do valor com o homem, de modo que não exista valor que não seja uma probabilidade ou um modo de ser do homem, o que a caracteriza como uma interpretação empirista ou subjetivista de valor.

Segundo Resweber (2002:57-58), a crítica nietzschiana permite duas abordagens: “a primeira conduz a uma virada decisiva da visão socrática [mantida por Platão, seu discípulo] que substitui a contemplação das idéias pela realidade. (...) A segunda, passa por uma crítica da moral, inspirada pelo querer-dizer. Nós tomamos as palavras pelas coisas porque conferimos à gramática um poder mágico que ela não poderia conduzir: o poder da verdade”.

### **5.2.1. O quadro de Rizieri Frondizi**

Segundo Frondizi (1991, p. 12), a Filosofia tende, por si mesma, a dar uma explicação da totalidade do existente. Toda descoberta neste campo polariza a atenção sobre o descoberto sob passageiro menosprezo ao já sabido; visa abarcar a realidade do mundo com um dos seus aspectos Tal fato explica, segundo este autor, a proliferação de escritos sobre Axiologia e sua pretensa redução da totalidade da Filosofia à teoria dos valores, conforme também atesta (Abbagnano, 1970, p. 96).

As primeiras investigações filosóficas empreendidas pelos jônicos no século VI a.c. insidiam sobre o mundo exterior – as coisas em sentido habitual de término constituíam a primeira forma de realidade. Em reação a esta concepção, Pitágoras, Sócrates e Platão postulavam que as essências, os conceitos, as reações, isto é, tudo o que hoje se denomina “objetos ideais” são anteriores ao mundo real (conforme acima explicitado).

Inicialmente, segundo Frondizi (1991, p. 14), se intentou reduzir os valores aos estados psicológicos. Deste modo, os valores equivaleriam ao agrado, ao desejo e ao interesse. Tal concepção, conforme se observa, se opõe à anterior segundo as quais os valores são essências, idéias platônicas. A suposta atemporalidade dos valores os inclui entre os “objetos ideais”.

Sobre esta aberta oposição, elucida Frondizi (1991, p. 15): “os valores não são nem coisas, nem vivências, nem essências: são valores”. Deste modo, não existem em si mesmos, ao menos neste mundo, uma vez que necessitam de um depositário (objeto) no qual possa se apoiar (descansar) enquanto qualidade estrutural deste.

Nesse ponto, argumenta Frondizi (1991, p. 17), “os valores não são coisas nem elementos de coisas, senão propriedades, qualidades *sui generis*, que possuem certos critérios chamados bens” (o grifo é nosso). São, pois, qualidades terciárias, uma vez que as qualidades primárias pertencem ao objeto antes mesmo que se lhe incorpore um valor como e sem as quais o objeto não pode existir, como o peso e as dimensões, por exemplo; já as qualidades secundárias referem-se às qualidades sensíveis, ou seja, apesar de estarem no objeto e dele partirem variam conforme a percepção e a subjetividade de um indivíduo, como a cor do objeto, por exemplo.

No cerne dessa discussão encontra-se, pois, a seguinte questão: os valores são objetivos ou subjetivos? Se objetivo existe independente de um sujeito ou de uma consciência valorativa; se subjetivo, por sua vez, sua existência, sentido e validade estará condicionada às reações psico-fisiológicas do sujeito que valora. Entretanto, conforme aponta Frondizi (1991, p. 28),

“não podemos falar de valores fora de uma valoração real ou possível (...). É certo que a valoração é subjetiva, sustenta o objetivista, mas é indispensável distinguir a valoração do valor. O valor é anterior à valoração (...). Confundir a valoração com o valor é o mesmo que confundir a percepção com o objeto percebido”.

Numa antítese entre as doutrinas objetivistas e subjetivistas tem-se, segundo Frondizi (1991, p. 141), de um lado os subjetivistas

“tem razão quando sustentam que não há valor sem valoração; erra ao negar o elemento objetivo adicional. O objetivistas, por sua vez, acertam ao indicar a importância das qualidades objetivas, mas se equivoca ao deixar de lado a reação do sujeito frente a tais qualidades”.

Entretanto, conforme atesta, o erro de ambas as doutrinas tem sua origem mesma no sofisma da falsa oposição entre a subjetividade e a objetividade dos valores, o que se constituiu um dos pressupostos deste estudo, conforme acima explicitado. Pelo seu caráter relacional, e sob uma noção de campo em Bourdieu, por exemplo, o valor requer a presença do sujeito e do objeto. Nisto não se esquece que os elementos objetivos e subjetivos são dialéticos entre si e, sob uma concepção de complexidade, são dialéticos também em relação à realidade sócio-cultural que os circundam, isto é, estão condicionados à sociedade e à cultura em que se situam. Nesta instabilidade de que se depreende, tanto o sujeito quanto o objeto não são homogêneos nem estáveis, conforme ressalta Frondizi (1991, p. 195). Esta é a concepção de valor adotada por esse estudo e que será melhor detalhada no Capítulo 6 (pólo morfológico).

Assim tem-se que, o valor constitui-se, pois, uma “unidade dialética contraditória”, nos termos desta expressão apresentado no Capítulo 1 desse estudo. Ou seja, o valor, em sentido filosófico, é real e irreal. É real, pois existe no mundo real (concreto) e, como tal, não é uma mera fantasia de um sujeito; é irreal, no

sentido em que não equivale às qualidades primárias e secundárias de um objeto. Ele é o resultado da uma tensão (dialética) entre o sujeito e o objeto. Nem a valoração nem as vivências que as acompanham são fixas, senão se transformam e mantêm entre si uma relação dialética mútua.

Conforme se pode inferir, os valores são uma qualidade estrutural muito complexa e, por isso, difícil de definir (Frondizi, 1991, p. 206). O importante é que esta estrutura constitui também uma unidade concreta e não somente uma abstração. Uma visão sobre valores enquanto entidades puramente abstratas em relação a qualquer referente concreto os transforma num simulacro: valores artificiais que substituem os valores reais.

A concepção de valores como qualidade estrutural em Frondizi (1991, p. 212) se caracteriza, primeiramente, por eles terem propriedades que não se acham em nenhum dos membros [elementos] que os constituem, senão no conjunto ou totalidade. Segundo, constituem uma unidade concreta, real, empírica, que não depende nem se apóia em nenhum ente meta-empírico. Terceiro, a estrutura supõe totalidade e interdependência entre os membros, senão uma mútua interdependência condicionada pelo conjunto.

Conforme recorda Frondizi (1991, p. 213-221), o valor não é uma estrutura senão uma qualidade estrutural que surge da relação de um sujeito frente a propriedades que se acham num objeto. Por outro lado, esta relação não se dá em um vazio, senão em uma situação física e humana determinada. Esta situação é constituída (1) pelo ambiente físico, (2) por toda a cultura que faz o homem, (3) pelo meio social, (4) pelo conjunto de necessidades, expectativas, aspirações e possibilidades de cumpri-las e (5) pelo fator tempo-espaco, ou seja, pelo momento determinado, uma vez que somos seres sociais e históricos e não indivíduos ilhados e imutáveis.

Por fim, segundo Frondizi (1991, p. 20-21), os valores estão ordenados hierarquicamente, isto é, em valores inferiores e superiores. Entretanto, esta hierarquização não deve ser confundida com sua classificação. O Homem individualmente, tanto como as comunidades e grupos culturais concretos se apóiam em uma "escala de valores" que, enquanto tal, não é fixa e sim flutuante e nem sempre coerente (ou melhor, contraditória).

Ainda segundo esse autor, os de nível mais baixo nesta escala se referem aos agradáveis ou desagradáveis para o sujeito, ao passo que os de nível mais alto são os valores éticos, por exemplo. "Estes valores tem uma força impositiva que nos obriga a reconhecê-los ainda que contra os nossos desejos, tendências e interesses pessoais" (Frondizi, 1991, p. 36). Em meio a estes valores estão os demais, ou seja, os úteis, vitais, estéticos.

### **5.2.2. O quadro de Manuel Patrício**

Ainda no campo da Filosofia, porém no âmbito da Axiologia Educacional e a partir das análises dos quadros de valores em Hessen, Raymond Ruyer, Alfred Stern, Ferrater Mora, Louis Lavelle e Risieri Frondizi, Patrício (1993, p. 46) compartilha do pensamento de Hessen que postula haver quatro grandes ordens de problemas axiológicos: a) a ontologia dos valores; b) a gnoseologia dos valores; c) a antropologia dos valores; e d) a teologia dos valores.

Contudo, revela a existência de mais uma nova ordem de problemas axiológicos, qual seja: a praxiologia dos valores, pela qual, segundo considera, a vida axiológica do homem é uma prática.

Segue, abaixo, o quadro que sintetiza as classes e os problemas axiológicos segundo Patrício (1993, p. 47).

<b>Classes de problemas</b>	<b>Problemas</b>
Ontologia dos Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>O ser dos valores</li> <li>O valer dos valores</li> <li>Ordens de valores</li> <li>Classificação dos valores</li> <li>Hierarquia dos valores</li> <li>Estrutura dinâmica global dos valores</li> </ul>
Gnoseologia dos Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como se conhecem os valores</li> <li>Os valores e os sentidos</li> <li>Os valores e o intelecto</li> <li>Os valores e a razão</li> <li>Os valores e o sentimento</li> <li>Os valores e o desejo</li> <li>Os valores e a vontade</li> <li>Os valores e o hábito</li> <li>Os valores e a educação</li> <li>Os valores e a cultura</li> </ul>
Antropologia dos Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biologia dos valores</li> <li>Psicologia dos valores</li> <li>Sociologia dos valores</li> <li>Antropologia Cultural dos valores</li> <li>História dos valores</li> <li>Personologia dos valores</li> </ul>
Teologia dos valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deus e os valores: Deus como o princípio dos valores</li> <li>Deus como “obstáculo” à realização axiológica do homem</li> <li>Deus como “estímulo” à realização axiológica do homem</li> <li>Deus como “meta” axiológica do homem</li> <li>A realização dos valores, passiva e activa, como participação na vida divina</li> </ul>
Praxiologia dos Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição da práxis axiológica</li> <li>Momentos da práxis axiológica (percepção; fruição; criação; promoção/difusão)</li> <li>Condições da práxis axiológica (os bens; a situação, quer estática quer dinâmica; os indutores axiológicos; a disponibilidade do sujeito axiológico)</li> <li>Metodologia indutória da práxis axiológica (a educação)</li> <li>Tipos personológicos e formas de vida</li> </ul>

### 5.3. Valores em sentido antropológico

As concepções filosóficas de valor – algumas delas acima referenciada – contribuíram sobremaneira para o desenvolvimento de algumas correntes de pensamento no interior da Antropologia Cultural. Dentre as quais, tem-se a Antropologia Interpretacionista que considera que os valores, assim como as atitudes e as normas, são idéias comuns sobre como alguma coisa é classificada em termos de desejabilidade, mérito ou perfeições sociais relativas (Johnson, 1997, p. 247). Ou seja, os valores são idéias (culturais) compartilhadas pela maioria das pessoas que pertencem a uma determinada sociedade e de que delas se utilizam para classificar coisas em relação a outras e as escolher, e não apenas para compará-las como sendo semelhantes ou diferentes. Tal concepção, conforme se evidencia, está explicitamente relacionada a uma das concepções filosóficas acima apresentadas.

Neste mesmo sentido, Znaniecki (*apud* Mello, 2001, p.42), ao discorrer sobre a questão dos valores culturais o faz a partir da seguinte distinção:

“Um valor se distingue de uma coisa porque possui um conjunto de significados, enquanto a coisa possui apenas conteúdo. Pelo conteúdo, o valor se distingue como objeto empírico de outros objetos; pelo significado o valor sugere outros objetos com os quais foi associado no passado”.

Por outro lado, e apesar da prevalência da conotação idealista de valores, estes não podem, de modo algum, ser desligados da sua situação existencial concreta, pois possuem uma base objetiva a partir da qual dialeticamente constituem os indivíduos e por estes são constituídos. É, pois, nas ações humanas (coletivas) que os mesmos contraditoriamente se manifestam. Disto, então, considera-se que os valores se amalgamam e se condicionam à cultura de uma sociedade e nela são dialeticamente configurados e reconfigurados individual e coletivamente. Logo, e

diferentemente de uma concepção platônica sobre valores, estes não são atemporais ou mesmo absolutos; ao contrário, são históricos.

De todo modo, mesmo enquanto processos ou resultados de uma escolha, os valores nem sempre se apresentam coerentemente, pois, em primeiro lugar, num processo de escolha nem sempre é possível se conhecer antecipadamente as suas conseqüências e, em segundo lugar, uma escolha é sempre feita em um determinado contexto. Ou seja, não são princípios evidentes, explícitos, únicos e irreduzíveis em si mesmos.

#### **5.4. Valores em sentido organizacional**

Conforme referenciado no Capítulo anterior, o conceito de cultura, apesar da não haver homogeneidade no seu campo de origem, além da complexidade que o envolve, fora utilizado (importado) parcial e instrumentalmente pelas teorias e estudos organizacionais. Do mesmo modo, e sob o contexto (à luz) dessa temática, o conceito de valor também o fora, nesse caso, importado dos campos acima descritos. Nesse sentido, esta subseção objetivou tratar da questão dos valores ditos “organizacionais”, com vistas à proposição de uma perspectiva sociológica de aproximação dessa temática nas teorias e estudos organizacionais então adotada por esse estudo e explicitada no pólo morfológico mais adiante.

Para a maioria das organizações, a declaração dos seus “valores”, seja num relatório de planejamento estratégico, seja próximo da porta de entrada ou em qualquer outro lugar visível, mais parece se constituir um verniz simplista que visa encobrir o que ocorre no mundo real, mas precisamente, o que ocorre nas relações sociais cotidianas. Conforme apontam Caldas e Wood Jr. (1999, p. 39), referindo-se

aos processos de mudanças organizacionais em empresas brasileiras, há um afastamento entre o mundo real e o que o discurso gerencial projeta. Vivemos numa sociedade na qual a imagem vale mais do que o real. Ou, por analogia ao pensamento de Evangelista (2001, p. 32), o real é “rebaixado” de sua condição de sujeito à condição de objeto da história.

Do que se observa nas práticas cotidianas nas organizações, os “valores organizacionais” compõem um conjunto de palavras ou frases curtas de forte apelo emocional dirigida aos indivíduos, com vistas à sua cooptação. São comportamentos apontados como desejáveis, ou mesmo, explicitamente, desejáveis pela cúpula da organização. Em geral, se apresentam como regras não explicitadas e tidas como implicitamente acordadas e que, quando violadas, o “infrator” sofre punições, sanções reais.

Importa frisar que os valores ditos “organizacionais”, em verdade, não representam os valores dos diversos grupos ou das classes sociais que compõem a organização ou. Ao contrário, os valores referenciados como “organizacionais” emanam daqueles que detém o poder de mando na organização, ou seja, dos donos da organização (capitalistas burgueses). Ao que se considere, cada indivíduo ao chegar à uma organização traz consigo seus valores, sejam eles referentes a uma classe social, profissional, familiar etc. e que resultam de sua história de vida. Tal raciocínio, também se aplica ao conceito de cultura na empresa (e não de empresa) conforme será visto no Capítulo anterior.

Entretanto, a retórica da visão instrumental, pseudomodernizante e simplista insiste em encobrir a complexidade da questão da cultura e dos valores, legitimando, por conseqüência, as práticas (e os discursos enquanto tal) gerenciais nas organizações.

Conforme visto no Capítulo anterior, os estudiosos da abordagem *engenharia de valor* acreditavam que, segundo Peters e Waterman *apud* Martin e Frost (2001, p. 223), a chave para o sucesso financeiro das organizações deveria ser uma cultura “forte”. Deste modo,

“os gerentes de nível [hierárquico] superior poderiam construir esse tipo de cultura, articulando um conjunto de valores, reforçando-os depois, muitas e muitas vezes<sup>12</sup>, por meio de políticas formais, normas informais, histórias, ritos e jargão. Na hora certa e de modo consciente, esses valores seriam partilhados com entusiasmo por todos os empregados, o que deflagraria o efeito dominó: maior comprometimento, maior produtividade e, finalmente, maiores lucros” (o grifo é nosso).

Um exemplo desta visão instrumental, funcional dos valores nas organizações é o de Hugonnier (1982) *apud* Thevénet (1989, p. 83-88) para quem, de antemão, importa considerar que cultura e valor são sinônimos<sup>13</sup>. Segundo considera, os valores são aquilo que a empresa considera como bem:

- os valores podem formular-se como princípios morais, em termos de “deve-se”, “não se deve”;
- servem de referência nas opções da empresa. Essas opções são tanto decisões estratégicas como concepção, utilização e desenvolvimento de instrumentos de gestão;
- não se caracterizam pelo tipo de decisões que suportam. Os valores estão presentes em decisões financeiras, organizacionais, comerciais ou sociais;

---

<sup>12</sup> Esta visão behaviorista translata e a lógica do esquema skinneriano SOR (Estímulo-Organismo-Resposta) utilizada para o reforçamento dos valores será elucidada por Aktouf (1993) no próximo Capítulo ao discorrer sobre esta lógica no plano da cultura organizacional. De antemão, fica a idéia de que, sob esta concepção, a cultura “forte” reforça os valores do gerenciamento superior nos empregados que ao obedecerem às diretrizes gerenciais e às suas preferências supõe-se o compartilhamento de valores. Ou seja, deste modo, desconsideram-se as relações de poder da análise da cultura organizacional.

<sup>13</sup> A sinonímia entre cultura e valores é freqüentemente encontrada nas obras que tratam sobre cultura organizacional, especialmente as que a abordam sob a perspectiva simbólica. Em geral, nestas obras, a cultura organizacional é reduzida à sua dimensão simbólica e é definida como um conjunto de valores e crenças compartilhadas na empresa.

- o conteúdo dos valores não é pré-existente, é a empresa que lhes dá conteúdo;
- o conteúdo dos valores não pode confundir-se com a sua justificação;
- os valores são operacionais. São mais do que crenças ou petições de princípio. Intervêm na realidade cotidiana da empresa através das suas formas de gestão e dos seus procedimentos (o grifo é nosso) (Hugonnier, 1982 *apud* Thevénet, 1989, p. 84).

Conforme complementa, num primeiro momento os valores são princípios desencarnados, com forte conotação moral que ninguém ousaria reivindicar outra coisa e, como tal, remetem para duas espécies de formulação: (1) a formulação moral, que transporta para o pano da empresa valores morais dos [ou seria aos?] indivíduos, como justiça, honestidade, respeito etc.; (2) formulação funcional que atribui a uma função ou área particular da gestão um lugar primordial.

Segundo postula Hugonnier (1982) *apud* Thevénet (1989, p. 86), há três fontes pertinentes de informação para apurar os valores da empresa, quais sejam:

1. os *valores declarados* – aqueles que aparecem em documentos previstos para o efeito (manual de acolhimento, declaração afixada no átrio e nos gabinetes, discursos do Presidente, desdobráveis). São pouco numerosos e estão freqüentemente integrados;
2. os *valores aparentes* – trata-se de valores que não são expressamente proclamados, mas que norteiam acontecimentos e decisões. Emergem dos critérios de sucesso;
3. os *valores operacionais* – este tipo de informação tenta captar os valores da empresa na sua prática quotidiana. O melhor terreno de observação é o dos sistemas de controle correntes da empresa;
4. as *atitudes* – assim como as pessoas, as empresas têm atitudes que revelam os respectivos sistemas de valores. Procedem daquilo a que se pode chamar “a visão de mundo” partilhada pela empresa, peça

essencial da sua cultura. É a visão da concorrência, do funcionamento da economia, do mercado, da burocracia.

Em Schein (1985), um segundo exemplo do que se trata. A escolha desse autor deveu-se pela prevalência do conceito por ele postulado sobre “valores organizacionais” nas teorias e trabalhos acadêmicos de autores brasileiros. Segundo Schein (1985), são os valores que regem<sup>14</sup> o comportamento das pessoas e, como tal, estão manifestos na cultura organizacional e expressam o que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento.

Sobre este ponto de vista, convém tecermos as seguintes considerações:

1. conforme ressalta Fleury (1989, p. 6), Schein (1985) atribui excessiva importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldagem dos “padrões culturais” da organização. Deste modo, ele torna implícita a idéia que os valores ditos “organizacionais”, em verdade, correspondem aos valores dos fundadores e/ou gerentes-proprietários da organização (daí as aspas) e são estes os valores que se expressam no comportamento das pessoas e que se constituem a razão de ser de seu comportamento. Entretanto, esta razão de ser dos comportamentos individuais não pode estar somente condicionada aos “valores organizacionais”, senão à resultante da dialética entre estes valores e os seus próprios (valores individuais). Conforme questiona Aktouf (1993, p. 46), “valores e identidade teleguiados, talvez pré-fabricados, impostos por desejo dos dirigentes, podem ser portadores e criadores de cultura convergente?”;
2. ao nível dos “pressupostos básicos” – normalmente inconscientes, Schein (1985) argumenta que os “valores organizacionais” determinam como os membros dos grupos percebem, pensam e sentem.

---

<sup>14</sup> O termo “reger”, ou mesmo, “orientar”, como é comumente traduzido nas produções acadêmicas brasileiras parece se constituir um eufemismo das questões que dizem respeito às relações de poder nas organizações. Ao que se vivencia no dia-a-dia das organizações, e conforme os valores “organizacionais” são constante e imperiosamente disseminados no discurso (enquanto tal, ideológico) e nas práticas organizacionais.

Novamente, valem as últimas observações do item anterior. Neste nível, Schein (1985) argumenta ainda que na medida que os “valores organizacionais” se mostram funcionais, ou seja, adequados para a solução de problemas, é que os mesmos são compartilhados pelo grupo e transformados em pressupostos básicos (inconscientes). E o que se pode dizer dos valores não funcionais?

Conforme explicita, os valores manifestos da cultura deverão ser identificados junto aos “membros-chave” da organização, ou seja, por “membros-chave” da organização leia-se “aqueles que detém o seu poder, os meios de produção; os donos da organização”. Desse modo, seria congruente falar de valores organizacionais, no sentido lato e antropológico do termo, ou seja, como sendo a expressão dos valores dos grupos sociais de organização? Certamente, não. Os valores ditos “organizacionais” disseminados no discurso ideológico emanam dos donos da organização; são valores da classe burguesa.

Por outro lado, conforme referenciado no Capítulo anterior, os indivíduos não chegam desprovidos de cultura na empresa. Trazem consigo seus valores sociais (de classe) construídos e reconstruídos em outros grupos sociais que fazem parte da história da sua vida.

Desse modo, conclui-se que não se pode pressupor que os valores de uma organização sejam homogêneos, conforme insistem em profetizar as teorias prevalentes sobre “valores organizacionais”. Ao contrário, eles são heterogêneos e conflitantes, antagônicos, pois representam as classes burguesa e trabalhadora. Daí a proposição de se estudar os valores *nas* organizações, pois são os valores das classes sociais burguesa e trabalhadora que se embatem no cotidiano de uma organização.

## **PÓLO MORFOLÓGICO**

## Capítulo 6 – Quadros de pressupostos: visão de ser humano, de cultura e de valor

Se nos Capítulos anteriores que compuseram o pólo teórico são apresentados os principais quadros teóricos sobre “cultura” e “valor”, cabe a este pólo – morfológico – transparecer os conceitos de cultura e valor, bem como a visão de ser humano adotados por esse estudo, a começar por esta última.

### 6.1. A visão de ser humano em Chanlat

Por se contraporem a esta concepção particular e fragmentada, Chanlat (1996) e Aktouf (1993) tecem suas teorias fundamentadas numa visão de ser humano e de cultura, respectivamente, não ortodoxas, ou seja, como um ser humano em suas integridades e especificidades. Desse modo, e por exigência epistemológica, rompem com qualquer tipo de “monoteísmo” metodológico, visto que, segundo Chanlat (1996, p. 33), “só o conjunto interdisciplinar de abordagens poderá delinear uma imagem menos parcelada do indivíduo na organização”.

Chanlat (1996, p. 27-33), ao considerar o ser humano em sua complexidade Inicialmente, assim o dimensiona:

- a) *o ser humano é um ser ao mesmo tempo genérico e singular – acima da diversidade das disciplinas que o estudam, é uno. Ser fundamentalmente biopsicossocial, o homem aparece também profundamente ligado à natureza e à cultura que o envolve e que ele transforma. Todo reducionismo, quer seja de ordem biológica, psicológica ou sociológica, não tem nenhum sentido. O homem abstrato existe enquanto representação e categoria intelectual, em*

troca ele aparece na realidade cotidiana sob uma forma concreta particular, numa situação de fato;

- b) *o ser humano é um ser ativo e reflexivo* – um dos traços característicos do ser humano é pensar e agir. A reflexão e a ação são duas das dimensões fundamentais da humanidade concreta. Apesar da sociologia nos mostrar os indivíduos constroem a própria realidade social, esta construção é realizada a partir de algo já existente e jamais é completa e total. Em todo o sistema social, o ser humano dispõe de uma autonomia relativa. Marcado pelos desejos, suas aspirações e suas possibilidades, ele dispõe de um grau de liberdade, sabe o que pode atingir e que preço estará disposto a pagar para conseguí-lo no plano social;
- c) *o ser humano é um ser de palavra* – a construção da realidade e as ações que pode empreender não são concebidas sem se recorrer a uma forma de linguagem. É graças a esta faculdade de expressar em palavras a realidade, tanto interior quanto exterior, que se pode aceder ao mundo das significações;
- d) *o ser humano é um ser de desejo e de pulsão* – o ser humano não pode ser reduzido a um organismo respondente a estímulos. Ele é um ser de desejo, de pulsão e de relação. A realidade social transforma-se em suporte da realidade psíquica. Lugar por excelência do imaginário, do inconsciente, de defesas, de processos de identificação, a vida psíquica exerce um papel fundamental no comportamento humano, de ordem individual e coletiva;
- e) *o ser humano é um ser simbólico* – o universo humano é um mundo de signos, de imagens, de metáforas, de emblemas, de símbolos, de mitos e de alegorias. Toda ser humano e toda sociedade humana produzem uma representação do mundo que lhe confere significação. Numa organização, o simbólico é marcado por uma tensão [dialética] entre a razão econômica, de um lado, e pela existência humana, do outro lado;
- f) *o ser humano é um ser espaço-temporal* – todo ser humano está inserido no espaço e no tempo. Estas duas dimensões, que são inseparáveis, definem os quadros geo-históricos da ação humana, pois

um movimento no espaço é também um movimento no tempo. Mas o tempo de uns não é o mesmo tempo de outros, pois é função da sociedade na qual se vive. Os lugares e posições que ocupamos a título individual ou coletivo são objeto de diversos investimentos: afetivo, material, profissional, político e outros mais.

A partir dessa visão de ser humano – complexa, por ser multidimensional – Chanlat (1996, p. 33) postula que

“só o conjunto interdisciplinar de abordagens poderá delinear uma imagem menos parcelada do indivíduo na organização, porque somente cruzando e multiplicando os diferentes níveis é que se poderá interpretar a realidade observada, buscando reconstruí-la em sua integralidade” (o grifo é nosso).

Por fim, conforme acentua, “os seres humanos [re] constroem o seu mundo e seu universo social reciprocamente do mesmo modo que os conflitos e as contradições estão no cerne da história das sociedades e das organizações” (Chanlat 1996, p. 33). Esta, pois, foi a noção de ser humano adotada por esse estudo; um homem complexo e multidimensional.

## **6.2. A noção de cultura em Bourdieu e Aktouf**

Segundo Bourdieu (2003, p.11), “a cultura que une (intermediário de comunicação) é também a cultura que separa (instrumento de distinção) e que legitima as distinções compelindo todas as culturas (designadas como subculturas) a definirem-se pela sua distância em relação à cultura dominante”. Ou seja, a cultura é o processo e o resultado da Hominização, ou seja, de tudo aquilo que faz do Homem um Homem.

“A diferença cultural é sem dúvida produto de uma dialética histórica da diferenciação cumulativa (...). O que faz a região não é o espaço, mas sim o tempo, a história” (Bourdieu, 2003, p. 115).

Sobre as dimensões centrais do que seja cultura Aktouff (1993, p. 49-52) tece as seguintes afirmações:

1. é um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais;
2. implica uma interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas;
3. é um conjunto complexo de elementos em relações dialéticas constantes, relações concreto-econômicas, sociais e simbólicas;
4. não significa necessariamente unidade, homogeneidade ou monolitismo;
5. é um complexo coletivo feito de 'representações mentais' que ligam o imaterial e o material;
6. é organizada, sustentada e mantida por elementos constitutivos indispensáveis e universais, em especial pelo mito.

### 6.3. Cultura na empresa: uma aproximação sociológica

A questão da “cultura organizacional” abordada pelos sociólogos evidencia a heterogeneidade cultural dos grupos sociais nos quais encontram-se inseridos os trabalhadores (indivíduos). Sob esta abordagem, considera-se que estes trabalhadores não chegam desprovidos de cultura na empresa. Eles importam para ela, em certos casos, culturas de profissão, e às vezes, uma **cultura de classe** [no sentido marxista do termo]” (Cucho, 2002, p. 213).

Para Sainsaulieu (1977) *apud* Thevenét (1989, p. 29),

“a empresa é um tecido de subgrupos que possuem suas formas de representação, uma relação peculiar para com a empresa e o trabalho, a sua maneira de encarar a vida na organização, as suas percepções e o seu patrimônio comum de experiências e de análises dessas experiências”.

Deste modo, Sainsaulieu (1977) apud Cuche (2002, p. 214) mostrou que, “segundo as categorias sócio-profissionais, podiam-se definir diferentes esquemas de comportamento em uma empresa”.

Sob esta linha de pensamento a cultura de uma organização não existe fora dos indivíduos que nela trabalham; ela é a resultante das interações (dialéticas) entre os indivíduos e os diversos grupos sociais que se (re) configuram, coexistem e se entrecruzam no cotidiano da organização. Ao contrário do que parece corroborar os adeptos da perspectiva da integração vista no Capítulo 3, entende-se que a cultura organizacional não é um fenômeno autônomo, ou seja, ela está inserida em uma totalidade mais ampla – cultura geral; sociedade – com a qual estabelece relações e da qual ao mesmo tempo resulta.

Desse modo, “é difícil definir a cultura de uma empresa e seria talvez mais plausível para o pesquisador identificar microculturas no interior da empresa” (Cuche, 2002, p. 217). Considerada a noção de instabilidade que advém desta resultante, uma vez que estas microculturas não estão necessariamente em harmonia umas com as outras, uma definição precisa daquilo que poderia ser denominado “cultura organizacional”, não se constitui tarefa das mais fáceis de se empreender.

Deste modo, para que o pesquisador possa chegar a esta definição ele deverá investigar não somente as microculturas que nela se formam, mas, principalmente, a cultura geral da sociedade na qual se encontram amalgamadas a organização (instituição) e os indivíduos que nela trabalham. Ou seja, “a cultura de empresa não pode ser reduzida a uma simples cultura organizacional” (Cuche, 2002, p. 219), visto que está condicionada à cultura geral de uma sociedade.

Conforme se vê no Capítulo 3, as teorias culturais sob abordagem da integração parecem predominar no empresarial, pelas razões já elucidadas naquele Capítulo. Sobre esta abordagem predominante Aktouf (1993, p. 48) argumenta que:

1. prendem-se a uma tenaz visão behaviorista translatando o esquema skinneriano SOR (Estímulo-Organismo-Resposta) de um plano mecanicista para um mais subjetivo, porém ainda mecanicista, do tipo S-OC-R (Estímulo-Organismo-Cltura-Resposta);
2. as práticas sociais nas organizações podem vir a ser nomes vazios e rituais verbais, caso não estejam articuladas dialeticamente aos fatos concretos vividos e às representações/símbolos;
3. lidam com uma visão estreitamente funcionalista<sup>15</sup> e instrumental da cultura

Após análise das obras que representam estas correntes, Aktouf (1993, p. 68) conclui que

“aquilo que é chamado de ‘cultura de empresa’ é a suposta capacidade de um dado grupo (os gestores), através da utilização de ritos, cerimônias, símbolos e mitos apropriados, suscitar, reforçar ou modificar valores, atitudes e crenças consideradas ‘eficazes’ (o termo ‘eficaz’, nunca definido nestes trabalhos, parece significar ‘rentabilidade monetária crescente’, pelo menos nas empresas com objetivo de lucro) no conjunto de membros da organização” (o grifo é nosso).

Por fim, faz-se das palavras de Aktouf (1993, p. 47) as nossas:

“chego hoje, após anos de pesquisa e de intervenção empíricas, (...) à firme convicção de que é inútil falar em ‘cultura de empresa’, sobretudo quando isso é feito sob o abrigo da ‘corrente predominante’ originária dos meios ligados à gestão norte-americana; numerosos fenômenos tornam ultrapassada esta denominação ou lhe impõem severas restrições (...). Mesmo admitindo que a cultura é construída por meio de interação, e que os gerentes têm papel no estabelecimento das condições de interação, existe um odor de manipulação nessa situação que faz crer que a cultura possa ser alguma coisa diferente da relação dos indivíduos com suas

---

<sup>15</sup> Sobre esta visão funcionalista, Aktouf esclarece que há uma diferença de natureza entre o funcionalismo de Malinowski – referenciada no Capítulo 3 deste estudo – e a concepção funcionalista e utilitarista utilizada pela corrente dominante de cultura de empresa. No funcionalismo de Malinowski há uma relação necessária entre os elementos de cultura e funções que correspondem a uma variedade de necessidades dos membros de uma comunidade. Esta visão está, segundo Aktouf (1993, p. 48), impregnada de um pensamento sistêmico e pluridisciplinar na tradição da antropologia social.

condições de existência, para ser alguma coisa que possa ser decretada e mudada à vontade. Esta concepção de cultura demonstra ignorância do que são os grupos humanos e do que é cultura. (...) Considero preferível falar de 'visões' ou de 'representações', em lugar de 'cultura', quando tratamos de sistemas de experiências vividas, de hábitos, de linguagens em curso no interior das organizações. (...) Na minha opinião, é importante deixar definido: a cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada de maneira tão trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos".

A realidade cultural é complexa especialmente por ser multicondicionada; ela é um campo de forças contínuas e cambiantes. Desse modo, qualquer tentativa de instrumentalização por parte das teorias administrativas é um engodo, ou melhor, um simulacro.

#### **6.4. “Cultura organizacional” e cultura brasileira**

Conforme pressuposto na Introdução desse estudo, os valores organizacionais se relacionam dialeticamente com a cultura da sociedade na qual estão amalgamados e da qual são, simultaneamente, expressão e resultado de um processo histórico. Nesse sentido, entende-se que todo estudo organizacional que verse sobre questões relativas à “cultura organizacional”, em geral, ou a qualquer uma de suas dimensões, em particular, não poderá ser feito sem a perspectiva do contexto histórico e sociocultural brasileiro, uma vez que a “cultura organizacional” é, na verdade, uma micro-dimensão da cultura da sociedade da qual faz parte.

A partir das considerações tecidas no Capítulo 4 sobre cultura brasileira e por uma aproximação sociológica de cultura na empresa (e não de cultura de empresa, ou mesmo “organizacional”), nesta subseção objetiva-se apontar alguns traços da cultura brasileira que, em maior ou menor grau, são eminentes no cotidiano das organizações brasileiras. Convém ressaltar, desde já, que esse estudo teve-se por consciência o fato que tanto a cultura brasileira quanto a “organizacional”

são por demais complexas e heterogêneas e, deste modo, qualquer pretensão em emoldurá-la é sempre limitada. Ainda assim, tal fato não justificaria a inércia para a não consecução daquele objetivo.

Isto considerado, inicialmente tem-se no Quadro 2 abaixo aqueles que, segundo Freitas (1997, p. 44), são “os ‘traços brasileiros’ mais nitidamente influentes no âmbito organizacional”.

Traço	Características-chave
<b>1. Hierarquia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais</li> <li>• Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais</li> <li>• Passividade e aceitação dos grupos inferiores</li> </ul>
<b>2. Personalismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedade baseada em relações pessoais</li> <li>• Busca de proximidade e afeto nas relações</li> <li>• Paternalismo: domínio moral e econômico</li> </ul>
<b>3. Malandragem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social</li> <li>• Jeitinho</li> </ul>
<b>4. Sensualismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais</li> </ul>
<b>5. Aventureiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais sonhador do que disciplinado</li> <li>• Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico</li> </ul>

Quadro 2 – Traços brasileiros e características-chave (Freitas, 1997, p. 44).

Conforme explicitado no Capítulo 4, a força motriz do sistema agrário de produção no Brasil colonial era o escravo. Seja no caso da Casa-grande e da senzala, no litoral nordestino, ou da fazenda de gado, no interior cearense, a dicotomia imposta por ambos os sistemas de produção centralizava o poder de mando e desmando nas mãos daqueles que detinham o poder econômico, ou seja, nas mãos dos patriarcas das famílias tradicionais da época, de onde advém a herança machista da cultura brasileira.

Como resultado, aponta Freitas (1977, p. 46),

“a família patriarcal nos forneceu o grande modelo normal, quase inflexível que regula as relações entre governantes e governados, definindo as normas de dominação, conferindo a centralização de poder nas mãos dos governantes e a subordinação aos governados”.

O ranço dos privilégios e concessões outorgados à pessoa quase feudal do senhor de engenho (e, em certa medida, do fazendeiro) no período colonial parecem ainda persistir sob a forma de mandonismo (autoritarismo) nas organizações dos dias atuais. As relações sociais e os mecanismos de cooptação como os “favores” (incluindo aí as diversas formas de apadrinhamento veladas ou reveladas, explícitas ou implícitas) concedidos aos homens livres, mas não proprietários na época da escravidão configuram o cotidiano destas organizações. Desde então, a divisão social em classes determinada pela posse ou não dos meios de produção vem se consolidando no Brasil e junto com ela o mandonismo, o respeito à hierarquia (esta última também consolidada pela Igreja Católica) e o autoritarismo.

Bem verdade, convém ressaltar que essa disposição da sociedade em classes sociais e hierárquicos (estratificação) foi resultante da invasão portuguesa às terras brasileiras que, com o uso da força, impuseram nova ordem nas relações sociais até então baseadas na igualdade e na sociabilidade – como era o caso das tribos indígenas que habitavam estas terras. Esta ordem social foi substituída por relações sociais baseadas na desigualdade e na individualidade ainda hoje prevaletentes na sociedade brasileira, uma sociedade capitalista.

O sistema capitalista de produção, sobre o qual hoje está assentada a sociedade brasileira, pressupõe ideologicamente que todos são iguais perante a lei, ou seja, o cidadão é um ser socialmente universal, homogêneo e despersonalizado. Entretanto, segundo aponta Freitas (1997, p. 47), concepção originalmente

importada da Inglaterra calvinista e puritana, “a ideologia impessoal do liberalismo democrático jamais se naturalizou integralmente entre nós”.

Conforme postula Freitas (1997, p. 47-48)

“a relação senhor-escravo e a dominação patriarcal minaram os próprios fundamentos psico- e sociodinâmicos da vida moral, política e institucional de nossa sociedade. A noção de individualismo nasce a partir da vontade do senhor ou chefe, impondo-se de cima para baixo. O núcleo familiar centrado na figura do patriarca é dirigido por princípios de laços de sangue e de coração. O que vale aqui não é a figura do cidadão, mas a malha de relações estabelecidas por pessoas, famílias e grupos de parentes e amigos”.

De modo complementar, afirma Holanda (1995, p. 61)

“em sociedade de origens tão nitidamente personalistas como a nossa, é compreensível que os simples vínculos de pessoa a pessoa, independentes e até exclusivos de qualquer tendência para a cooperação autêntica entre os indivíduos, tenham sido quase sempre os mais decisivos”.

Entretanto, convém ressaltar que o personalismo não somente deve ser apresentado em seu aspecto benéfico e superior em termos absolutos em comparação a outros povos. No sentido de flexibilizar as rigidezes das normas ou de relações impessoais ela também (contraditoriamente) adquire aspetos não-benéficos quando associada ou confundida com o desejo individual de querer “levar vantagem em tudo”, pouco apreciável sob olhos estrangeiros, por exemplo.

A força disciplinadora e, por vezes, coercitiva exercida principalmente pelos dogmas religiosos e pelas instituições jurídicas parece arrefecer frente ao recurso da pessoalidade a que recorremos em nossas relações cotidianas. “Entre o ‘pode’ e o ‘não pode’, busca-se um caminho intermediário no famoso ‘jeitinho brasileiro’<sup>16</sup> (...). O malandro, portanto, seria um mestre na arte do ‘jeitinho’” (Freitas, 1997, p. 50). Conforme complementa Caldas e Wood Jr. (1999, p. 33),

---

<sup>16</sup> Segundo Barbosa (1992, p. 32), o *jeitinho* “é sempre uma forma ‘especial’ de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de burla a alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade. Portanto, para que

“em essência, personalismo relaciona-se à tendência de fazer da importância social ou da necessidade pessoal do indivíduo a referência maior para a decisão, desconsiderando-se ou colocando-se em segundo plano as necessidades da comunidade”.

Para Guerreiro Ramos *apud* Barbosa (1992, p. 12), o *jeitinho* brasileiro é uma categoria central da cultura brasileira, mas não que ele um atributo de caráter exclusivamente nacional uma vez que outros mecanismos por ele denominados “processos crioulos” são comuns a vários países latino-americanos, exatamente porque possuem uma raiz: o formalismo. Segundo ressalta, o *jeitinho* na sociedade brasileira já teria sido mais comum do que é hoje; em virtude da crescente impessoalidade vigente nas relações sociais, este traço cultural estaria caindo em desuso.

De todo modo, é importante considerar que é do caldo das relações pessoais e afetivas resultantes do hibridismo étnico-cultural entre portugueses, índios e negros que hoje bebe o malandro – a personificação do *jeitinho* brasileiro. Vivendo numa sociedade social economicamente dicotomizada e hierarquizada, o negro, em especial, no Brasil colonial valeu-se da sua afetividade para transitar pela casa-grande, participando, por vezes, em larga medida da vida social da família patriarcal. Segundo Freyre (2002, p. 489-491),

“raro era o senhor de engenho que morreu sem deixar alforriados, no testamento, negros e mulatas de sua fábrica (...). [Quando da morte de alguns escravos mais íntimos da família] alguns senhores mandavam dizer missa por alma dos escravos de estimação, enfeitavam-lhes as sepulturas de flores; choravam com saudade deles como se chora com saudade d um amigo ou de um parente querido”

De modo semelhante, e por vivermos numa sociedade marcada pelas desigualdades sociais que hierarquizam e distanciam as relações pessoais, tem-se o *jeitinho brasileiro* um modo de navegação social baseado nas relações de afetividade. Contraditoriamente, o mesmo indivíduo que busca se afirmar igual

---

uma situação seja considerada *jeito* necessita-se de um acontecimento imprevisto e adverso aos objetivos do indivíduo (...).”

perante os outros é o que se vale do *jeitinho brasileiro* para se diferenciar dos demais. “Assim, quando nos deparamos com leis ou situações universais e homogêneas que ignoram nossas personalidades, apelamos para relações e para intimidade” (Caldas e Wood Jr., 1997, p. 50).

Quanto ao último traço cultural apontado por Freitas (1997, p. 52) – aventureiro – tem-se que, devido às influências judaicas, os portugueses eram avessos à agricultura e desprezavam o trabalho manual. A admiração pela ociosidade, ou melhor, pela colheita dos frutos do trabalho cultivado teriam admirado os portugueses e, por conseguinte, os brasileiros.

Conforme se vê no Capítulo 4, Holanda (1995, p. 44-46) distingue fundamentalmente as sociedades rudimentares está entre os povos caçadores e coletores, e os povos lavradores. Os primeiros se assemelham à figura do aventureiro que não se esforça em plantar, mas, sim, em colher os frutos (recompensas imediatas). Os segundos, ao contrário, se assemelham à figura do lavrador (trabalhador) e dirigem seus esforços para os processos de produção. Sob influências do protestantismo, acreditam, pois, que o trabalho disciplinado é o único caminho para se “progredir” na vida. Sob estas metáforas ele afirma que, apesar da pluralidade do Brasil e da inexistência de um mundo representado unicamente por uma destas duas figuras, o nosso conjunto social está mais para o aventureiro.

Além de alguns traços acima apontados por Freitas (1997, p. 45-50) – a hierarquia (distância do poder: “Você sabe com quem está falando?”)<sup>17</sup>, o personalismo e o *jeitinho brasileiro* (ambigüidade) –, Caldas e Wood Jr. (1999, p. 33-36) acrescentam a plasticidade e permeabilidade, o formalismo e faz-de-conta e a convivência entre o moderno e o arcaico como traços da cultura brasileira presentes nas organizações.

---

<sup>17</sup>Entre parênteses foram citadas as denominações atribuídas por Caldas e Wood Jr. (1999) aos traços correspondentes em Freitas (1997).

A plasticidade e a permeabilidade, em conjunto com a mobilidade, constituíram como uma das principais características que permitiram ao português serem bem-sucedidos em terras brasileiras. Conforme afirmam, “estes traços – plasticidade e permeabilidade – têm duas raízes: a tendência à dependência e o gosto pela miscigenação e pelo exótico” (Caldas e Wood Jr., 1999, p. 34). Segundo complementam, estes traços permeiam as relações sociais, fazendo com que, por vezes, “o brasileiro de todas as rendas importe o que pode e o que não pode: produtos, costumes, hábitos de consumo, valores etc.” (o grifo é nosso) (Caldas e Wood Jr., 1999, p. 34), conforme ressaltado ao final do Capítulo anterior.

Citando Guerreiro Ramos (1983), Caldas e Wood Jr. (1999, p. 35) afirmam que o formalismo “está presente em nossa tendência de aceitar e provocar a discrepância entre o formal e o real, entre o dito e o feito”, ou, entre a imagem (o espetáculo) e o real. “O formalismo mostra que, se somos consideravelmente abertos a modelos estrangeiros [referenciando-se à importação de tecnologia gerencial], a eles nos submetemos na forma” (Caldas e Wood Jr., 1999, p. 35).

Segundo esses autores, como resultado do processo de hibridização cultural, no Brasil, assim como em outros países da região, convivem o moderno com o arcaico, setores considerados de ponta com áreas que ainda conservam práticas e tecnologias do século XIX. Além disso, “a identidade frágil, o desapego à tradição e a superficialidade do brasileiro dão à textura social local um caráter difuso e turvo, provocando miragens e falsas impressões aos observadores mais ligeiros” (Caldas e Wood Jr., 1999, p. 36).

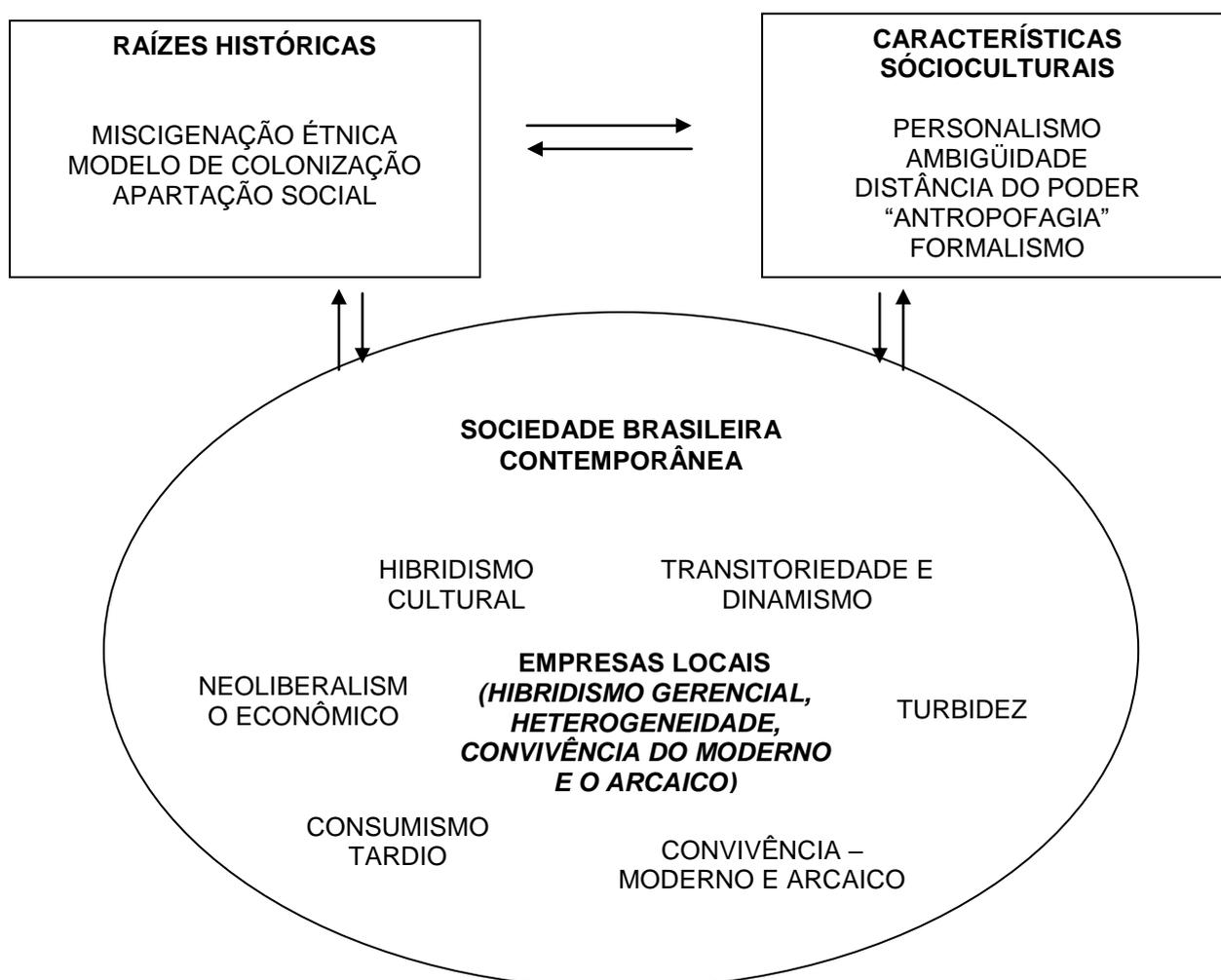


Figura 2 – Empresas locais e as condicionantes históricas e socioculturais (adaptado de Caldas e Wood Jr, 1999, p. 29)

Hofstede (1991, p. 13) ao estudar a influência das culturas nacionais sobre as subsidiárias da IBM em mais de 50 países, dentre eles o Brasil, pretendeu identificar diferenças nos sistemas de valores caracterizando as culturas nacionais em torno de cinco dimensões, quais sejam: distância do poder, coletivismo versus individualismo, feminilidade versus masculinidade, aversão à incerteza e orientação para curto ou longo prazo.

Segundo esse estudo, o Brasil caracteriza-se por ser um país tendente ao estabelecimento de relações de dependência e de elevada distância às instâncias do poder (ratificando os postulados dos autores brasileiros acima citados), com

predominância de atitudes voltadas a evitar incertezas (alta aversão às mesmas) e com orientação do comportamento para o longo prazo. Além dessas cinco dimensões, o padrão cultural brasileiro é identificado como mais coletivista do que individualista e com leve predominância de características tipicamente femininas. Esta pesquisa aponta que os brasileiros são coletivistas visto que consideram a família como uma estrutura abrangente que engloba parentes próximos e distantes, e quando transformam o ambiente de trabalho e todos nele envolvidos em uma nova “família”.

<b>Dimensões culturais fortes no Brasil</b>	<b>Como se revelam no funcionário</b>	<b>Implicações administrativas para o padrão anglo-saxão</b>	<b>Resultados</b>
<b>Tendência autocrática</b>	Não contesta a autoridade	Diálogo de mão única	Feedback é apenas ritual, erros não são corrigidos
<b>Coletivismo</b>	Fortes laços de lealdade ao grupo de referência	Grupos de trabalho blindados aos de fora	Desempenho das equipes alinhado pelo rendimento do mais fraco
<b>Aversão ao risco</b>	Relutante a tomar riscos	Pouco confortáveis com a ambigüidade, preferem regras precisas	Pouca inovação
<b>Feminilidade</b>	Modesto, evita sobressair-se, protege os fracos	Baixa ambição, convive bem com a ineficiência	Isolamento social de quem se sobressai

Quadro 3 – Dimensões culturais no Brasil, segundo Hofstede (Adaptado de Hofstede, 1991)

Barros e Prates (1997, p. 55), ao afirmarem que o estilo brasileiro de administrar é único e original e ratificando alguns dos pontos acima referenciados, caracterizam este estilo sob traços culturais comuns que seriam: a concentração de poder; a postura de expectador o personalismo e o evitamento de conflito.

Esse estudo tem por pressuposto epistemológico que toda teoria, por mais completa e aceita que se apresente, é sempre provisória e menor que a realidade

que visa esclarecer. Sob essa linha de pensamento, tem-se, por conseqüência, que todo quadro de análise sobre cultura, em especial, sobre cultura brasileira é incapaz de expressar a complexidade deste objeto de estudo. Portanto, os traços culturais acima citados de longe foram considerados neste estudo como invariantes, ou seja, são passíveis de refutação, visto que a “cultura brasileira” não representa uma unidade homogênea; ao contrário, se se pode afirmar algo categoricamente é que, a nossa cultura – brasileira – é heterogênea, conforme se vê no Capítulo 4.

Com este estudo não se pretendeu realizar qualquer tipo de generalização a partir da existência de traços culturais da cultura brasileira que estejam presentes em todas as organizações situados seja nas fronteiras geográficas deste país, ou nas divisas do Estado do Ceará. Não há qualquer perspectiva funcionalista (ação e reação, causa e efeito), ou seja, qualquer sugestão de causação cultural (implícita ou explícita), senão, a noção de que a realidade social em qualquer que seja a organização está condicionada à cultura em que se situa. Aos traços culturais a dúvida constante.

## **6.5. Valores em sentido sociológico**

Uma vez apontados o conceito de cultura, em geral, e de cultura nas organizações, em particular, além da visão de ser humano adotados por esse estudo, esta subseção trata de apontar o conceito de valor ora também adotado, bem como questionou um modelo vigente e, a partir desse, propôs uma nova perspectiva de estudo dos valores *nas* organizações.

Ontológica e epistemologicamente, todo valor individual é também social, pois todo indivíduo é um ser social. Desse modo, todo valor social é uma unidade contraditória dialética, conforme referenciado no Capítulo 2, pois comporta aspectos (dimensões) que dizem respeito ao indivíduo (como a valoração, por exemplo), e

aspectos que dizem respeito ao ambiente físico e social. Se valoro algo, este algo antecede à minha existência e, deste modo, é algo social e historicamente apriorístico. Conforme Marx *apud* Bottomore (2001, p. 343) escreve,

“mesmo quando realizo um trabalho *científico* (...) realizo um ato *social*, porque *humano*. E não apenas porque o material de minha atividade – como a própria linguagem que o pensador usa – me é dado como um produto social. Minha *própria* existência é uma atividade social”.

Segundo Rocha, Sarriera e Pizzinato (2004, p. 126), “os valores de um indivíduo estão relacionados ao momento histórico em que vive, uma vez que estão ligados a uma construção individual, subjetiva, mas também social”. Assim, enquanto realidade social construída, refuta-se a disputa ideológica entre as doutrinas objetivistas e subjetivistas sobre os valores tratadas no Capítulo anterior tendo em vista que, conforme elucidam Berger e Luckmann (1985, p. 54), “a realidade da vida cotidiana não é cheia unicamente de objetivações; é somente possível por causa delas. Estou constantemente envolvido por objetos que ‘proclamam’ as intenções subjetivas”. Nesse sentido, os valores constituem uma unidade dialética e são manifestos no cotidiano da realidade social que é objetiva e subjetiva ao mesmo tempo para cada um de nós.

Além disso, conforme postulam Berger e Luckmann (1985), o processo de tornar-se Homem efetua-se nas interações desse com o seu meio natural e social, este último repleto de significações (a linguagem, nesse aspecto, mediatiza esta inter-relação – dialética – entre o Homem e esses meios). Interações estas que ocorrem ao longo de sua história de vida. Ou seja, “estar em sociedade significa participar da dialética da sociedade” (Berger e Luckmann, 1985, p. 173). Desse modo o valor não é algo apriorístico, atemporal, universal ou essencial, em sentido platônico como talvez possa suscitar. Um valor somente pode ser considerado enquanto individual em sua expressão, mas não em conteúdo ou formação. Deste modo, tem-se que nenhum valor é somente individual ou somente social, senão ambos. Parafraseando Marx, um indivíduo ao valorar algo, realiza um ato social, porque humano. E não apenas porque o ato – a valoração – é algo humano mas

porque a própria linguagem (em sentido amplo) que o indivíduo usa lhe é dado como social.

Diferentemente das sociedades tribais cujo modo de produção (baseado na cooperação) e a organização social (sociedades sem classe) estão baseados na reciprocidade e na coletividade (DaMatta, 1987, p. 182), a sociedade brasileira (e nela a sociedade cearense) está estruturada num sistema de produção econômica e de organização social capitalista. Em contraposição às sociedades tribais, conforme citamos, nas relações entre os indivíduos de uma sociedade capitalista predominam a competição e a busca por melhores posições na hierarquia social (das classes sociais). Ou seja, só há sentido em falarmos em valores individuais numa sociedade cuja organização econômica está baseada na propriedade privada. Segundo Evangelista (2001, p. 35), “estamos imersos num tempo em que os valores dominantes estão polarizados em torno do consumismo, do individualismo, do hedonismo e do esoterismo”.

Conforme afirma Freitas (1997, p. 294),

“os valores transpostos para dentro das organizações encontram um respaldo, uma legitimação e uma sustentação nos valores culturais dessa sociedade mais ampla, não podendo ser estudados enquanto produções exclusivas das organizações, como se elas atuassem num vácuo”.

Se se considera que os valores individuais são sociais, deste modo não podem ser apreendidos fora de suas relações com o todo, ou seja, fora de suas relações com a cultura de uma sociedade.

“A razão e a razão de ser de uma instituição (ou de uma medida administrativa) e dos seus efeitos sociais, não está na ‘vontade’ de um indivíduo ou de um grupo, mas, sim no campo de forças antagonistas ou complementares no qual, em função dos interesses associados às diferentes posições e dos *habitus* dos seus ocupantes, se geram as ‘vontades’ e no qual se define e se redefine

continuamente [dialeticamente], na luta – e através da luta – a realidade das instituições e dos seus efeitos sociais, previstos e imprevistos” (Bourdieu, 2003, p.81).

Em analogia ao exemplo utilizado por Bourdieu (2003, p. 87) para evidenciar a noção de *habitus* (história objetivada) nos papéis sociais, depreende-se que os valores ditos “organizacionais”, ou seja, os valores dos donos da organização, *a priori* institucionalizados, legitimados e impostos pelas relações de poder e dominação, esperam encontrar nos indivíduos que a integram um lugar, de fixação e reconhecimento.

“Quanto mais nos afastamos do funcionamento normal dos campos de lutas (...), com o desaparecimento de toda a luta e de toda a resistência à dominação, o campo se torna rígido, reduzindo-se a uma ‘instituição totalitária’ (...). Tanto mais a instituição tende a consagrar agentes que tudo dão à instituição e que realizam esta *oblação* de maneira fácil quanto menos capital possuem fora da instituição, logo, quanto menos liberdade tiverem em relação a ela e em relação ao capital e aos ganhos específicos que ela oferece” (Bourdieu, 2003, p.. 95).

As novas contradições das sociedades contemporâneas, conforme elucida Ricoeur (1990, p. 150), “que são contradições específicas, colocam um difícil problema para a sociedade porque se sobrepõem às contradições não-resolvidas, herdadas do século passado [século XIX]”.

A primeira delas, aponta Ricoeur (1990, p. 150), é a ausência de um projeto coletivo. Como parte de uma lógica estruturante do sistema capitalista, prevalecem os projetos individuais em detrimento aos coletivos. No campo dos

valores, os valores individuais se sobressaem aos valores sociais, coletivos; o individualismo se impõe ao coletivismo; a competição se impõe à cooperação. Disso implica considerar que no seio da confusão geral, cada um se apega àquilo que, individualmente, lhe dá maior consistência, seja a família, o lazer, o capital intelectual, o capital econômico etc.

“Toda a história do campo social está presente, em cada momento, em forma materializada – em instituições – e em forma incorporada – nas atitudes dos agentes [indivíduos] que fazem funcionar estas instituições ou que as combatem (...). São produto de uma longa e lenta elaboração coletiva (...)” (Bourdieu, 2003, p. 156).

A lógica dialética do campo – a qual é a própria história – assenta-se no pressuposto de que nada, nem nas instituições ou nos agentes, nem nos atos ou nos discursos que eles produzem, tem sentido senão relacionalmente (Bourdieu, 2003).

Teorias subjetivistas de valor: “a obra de arte só existe enquanto tal, quer dizer, enquanto objeto simbólico dotado de sentido e de valor, se for apreendida por espectadores (...). O sentido que se lhe dá depende do ponto de vista individual, situado social e historicamente (...). Dessa forma, as categorias utilizadas para perceber e apreciar [atribuir valor a] a obra de arte estão duplamente ligados ao contexto histórico: associados a um universo social situado e datado” (Bourdieu, 2003, p. 286-292).

Descobriu-se pelo estudo destas formas que julgamos “primitivas”, “selvagens” ou “simples”, que os valores que designamos pelos nomes de “honra”,

“verdade”, “justiça”, “dignidade”, o sentir-se parte de uma totalidade viva e atuante, são o centro mesmo da sociabilidade humana, presentes onde quer que vivam humanidades, sob quaisquer condições, debaixo de qualquer sol.

Conforme explicita DaMatta (1987, p. 51), ao complementar sua noção de tradição cultural, “nem tudo que pertence a uma tradição pode ser reificado ou o grupo deseja ver reificado em objetos, do mesmo modo que nem todos os valores são igualmente concretizados”.

Por fim, segundo ressalta DaMatta (1987, p. 53), “valores e idéias devem que ser vistos e ouvidos (e não lidos)”. Desse modo, afirmamos uma vez mais que é nas relações sociais e cotidianas concretas que os valores individuais se expressam, configuram e reconfiguram dialeticamente e se contradizem com eles próprios.

#### **6.6. Valores organizacionais em Tamayo e Gondim (1996): um modelo em questão**

Esta subseção objetiva, inicialmente, questionar um conceito de “valores organizacionais” – em Tamayo e Gondim (1996) – para, em seguida, e a partir deste, apresentar um conceito próprio então utilizado nesse estudo.

Assim, questiona-se o conceito de valores organizacionais em Tamayo (1996, p. 63) para quem os mesmos “podem ser definidos como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

Segundo escrevem (1996, p. 63), alguns elementos conceituais podem ser enfatizados nessa definição.

- *O aspecto cognitivo*: os valores são crenças que existem na empresa, isto é, formas de conhecer a realidade organizacional e respostas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais. São crenças valorizadas, enfatizadas na vida organizacional que estão em interação entre si e com outras crenças, de forma a compor um sistema de valores complexo e organizado hierarquicamente;
- *O aspecto motivacional*: a raiz dos valores organizacionais é motivacional; eles expressam interesses e desejos de alguém. Esse alguém pode ser um indivíduo, o dono, o fundador, um gerente ou alguma pessoa influente na empresa; pode também ser um grupo, o conjunto dos membros da empresa; podem, ainda, expressar interesses tanto do indivíduo quanto da coletividade. Assim, os valores organizacionais representam metas mais ou menos conscientes da empresa;
- *A função dos valores*: os valores têm como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros. Eles têm a função “de vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas” (Katz e Kahn, 1978 *apud* Tamayo, 1996, p. 63);
- *A hierarquização dos valores*: segundo Rokeach (1968-69 *apud* Tamayo e Gondim, 1996, p. 63), um sistema de valores é “nada mais do que uma *disposição* hierárquica de valores, uma classificação ordenada de valores ao longo de um continuum de importância”. Os valores implicam necessariamente preferência, distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. Assim a essência mesma dos valores organizacionais parece ser a de permitir a sua hierarquização;

- *Os tipos de valores*: segundo Rokeach (1968-69 *apud* Tamayo e Gondim, 1996, p. 63), existem duas categorias de valores individuais, os terminais e os instrumentais. Tal distinção pode ser aplicada também aos valores organizacionais: os valores terminais expressam as metas relativas a tipos de estrutura (hierarquia organizacional, igualdade, democracia e produtividade); os valores instrumentais referem-se a modelos desejáveis de comportamento organizacional (pontualidade, respeito aos colegas e assiduidade ao trabalho).

Assim sendo, sobre o conceito postulado por Tamayo e Gondim (1996) considera-se que:

1. neste conceito parece estar implícita a idéia de que os princípios ou crenças relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa a que ele se refere são, pois, princípios e crenças que emanam da cúpula da organização; Em sentido amplo, instrumental, homogeneizante e simplista, os valores ditos “organizacionais”, sob apelo emocional e por intermédio de mecanismos de cooptação, são solicitados aos demais indivíduos da organização submissão passiva (acrítica) aos mesmos. Deste modo, não se configuram como valores sociais (coletivos), não são homogêneos, nem necessariamente aceitos ou reconhecidos pelos trabalhadores de nível hierárquico mais baixo.
2. ao valorar algo, o indivíduo não o faz somente de modo racional, cognitivo. Antes de tudo, o processo de valoração resulta da história individual e é algo situacional. Conforme acima, os valores e o processo de valoração são algo objetivo e subjetivo, racional e emocional. A escolha dos valores e o modo como os mesmos são disseminados pela cúpula da organização não se processa apenas racionalmente, mas, também, emocional e simbolicamente. Conforme visto no Capítulo anterior o ser humano é um ser simbólico, de desejo e de pulsão;

3. neste último aspecto, ressalte-se o fato que a motivação, conforme propõe Tamayo e Gondim (1996), apenas resvala – de longe – na questão mais profunda do desejo e da pulsão. Se a primeira (motivação) encontra sua força motriz na exterioridade e na racionalidade (razões, motivos), os segundos (desejo e pulsão), por sua vez, ancorados nos postulados da Psicanálise freudiana, encontram sua força motriz na interioridade (subjetividade, emoção) do indivíduo.
4. neste modelo os valores nas organizações obedecem a uma funcionalidade, ou sejam, eles tem a função de “vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas”. Ou seja, disto se depreende que os valores ditos “organizacionais” possuem função ideológica e homogeneizante no sentido de fazer com que as pessoas que trabalham na organização cooptem com os valores disseminados pela cúpula. Deste modo permanecerão no sistema, ou seja, permanecerão na própria organização caso comunguem dos mesmos e executem e se comportem conforme esperado por aqueles que exercem o poder de mando;
5. os valores “organizacionais” são expressamente categorizados enquanto valores terminais (relativos a metas) e instrumentais (modelos desejáveis de comportamento – desejáveis por quem?) o que, deste modo, ratificam o seu caráter racional, instrumental e ideologizante, conforme acima explicitado.

Por fim, do que se apreende, e em consonância aos elementos conceituais postulados, no modelo proposto por Tamayo e Gondim (1996) os “valores organizacionais” parecem visar a reger:

- 1) as relações entre os indivíduos (sociabilidade; eqüidade; cordialidade; bom humor etc.);
- 2) as relações que exercem poder de mando e os que não o exercem (autoridade; co-gestão; obediência; );

- 3) a relação entre o indivíduo e o seu trabalho (autonomia; comunicação; criatividade; curiosidade; cooperação etc.);
- 4) a relação entre o indivíduo e as regras da empresa (pontualidade; sigilo; eficácia; eficiência etc.); e
- 5) as relações entre a empresa e os consumidores, fornecedores e concorrentes (ambição; combatividade; domínio etc.)

A partir de pressupostos assentados na Sociologia, em geral, e na Antropologia, em particular, esse estudo situa os valores organizacionais a partir de campos epistemológico, teórico, técnico e morfológico diferentes dos utilizados por Tamayo e Gondim (1996), conforme abaixo.

### **6.7. Uma proposta sociológica de valores na organização**

Antes de serem tecidas algumas considerações acerca do conceito postulado por Tamayo e Gondim (1996) sobre valores organizacionais, convém ratificar alguns pontos elucidados nos Capítulos e subseções anteriores. Conforme visto, em sentido sociológico, os valores individuais resultam da história dialética do indivíduo com a sociedade. São, ao mesmo tempo, abstratos – orientam estas ações sem, contudo, determiná-las – e concretos – se expressam nas ações cotidianas do indivíduo – a concretude do cotidiano é, pois, o lugar das contradições dialéticas. Estes valores individuais se constroem e se reconstroem, configuram e se reconfiguram histórica e dialeticamente com os valores da sociedade na qual estão amalgamados. Os valores individuais e organizacionais, representam, antes de tudo e sobretudo, os valores das classes trabalhadora e burguesa que se conflitam, por intermédio do trabalho, nas relações cotidianas da organização.

Se se considera que os valores, seja em sua dimensão individual ou organizacional, não são entidades atemporais e requerem a existência de um ou mais sujeitos que valorem algo, não se pode supor que os mesmos sejam inerentes,

naturais ou atemporais em uma organização. Em sentido administrativo, os valores organizacionais são aqueles praticados pelos donos da organização (os donos do capital econômico, dos meios de produção).

De modo análogo ao conceito de “cultura organizacional”, mesmo admitindo que os valores de uma organização são (re) construídos por meio de interação (dialéticas) entre os indivíduos convivem numa organização, admitir que os valores organizacionais representam um consenso é um engodo. Parece existir, pois um odor de manipulação nessa situação que faz crer que os valores organizacionais possam ser alguma coisa diferente do que de fato o é.

Antes de tudo, a questão dos valores organizacionais parece se tratar muito mais de uma (boa) imagem que a organização intenta emitir à sociedade do que propriamente algo que seja minimamente represente um consenso entre os indivíduos que nela trabalham ou mesmo haja um compartilhado entre os mesmos.

Além disso, o questionário utilizado por Tamayo e Gondim (1996) (ver Anexo III) em seus estudos apresenta os valores organizacionais sem os seus respectivos pares contraditórios, de modo que no modelo por ele postulado parece não haver espaço para ambigüidades ou contradições na questão dos valores. Convém ressaltar imediatamente que com isso não se quer afirmar que todos os valores, apesar de manterem entre seus pares conceituais uma relação dialética, sejam eles necessariamente contraditórios. Apenas entende-se que o modelo conceitual e técnico (questionário) postulado por Tamayo e Gondim (1996) não contempla a possibilidade dessas contradições vir a ser expressas.

Assim sendo, no questionário utilizado nesse estudo (ver Anexo IV) – adaptado de Tamayo (1996) –, para cada valor organizacional há um respectivo par conceitual contraditório (centralização – descentralização; cooperação – competição; sensatez – insensatez etc.). Em consonância aos demais pólos desse estudo

(epistemológico, teórico e morfológico), a adaptação do questionário permitiu a investigação das contradições dos valores organizacionais praticados pela empresa em estudo. É sobre esta e as demais técnicas utilizadas nesse estudo que trata o próximo Capítulo, como parte do pólo técnico.

## **PÓLO TÉCNICO**

## Capítulo 7 – As técnicas utilizadas no estudo

### 7.1. A técnica da triangulação na coleta de dados

Segundo Jick (1979) *apud* Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997, p.35), a técnica da triangulação “é definida como a combinação de metodologias no estudo de um mesmo fenômeno”. De acordo com este autor, há quatro tipos básicos de triangulação:

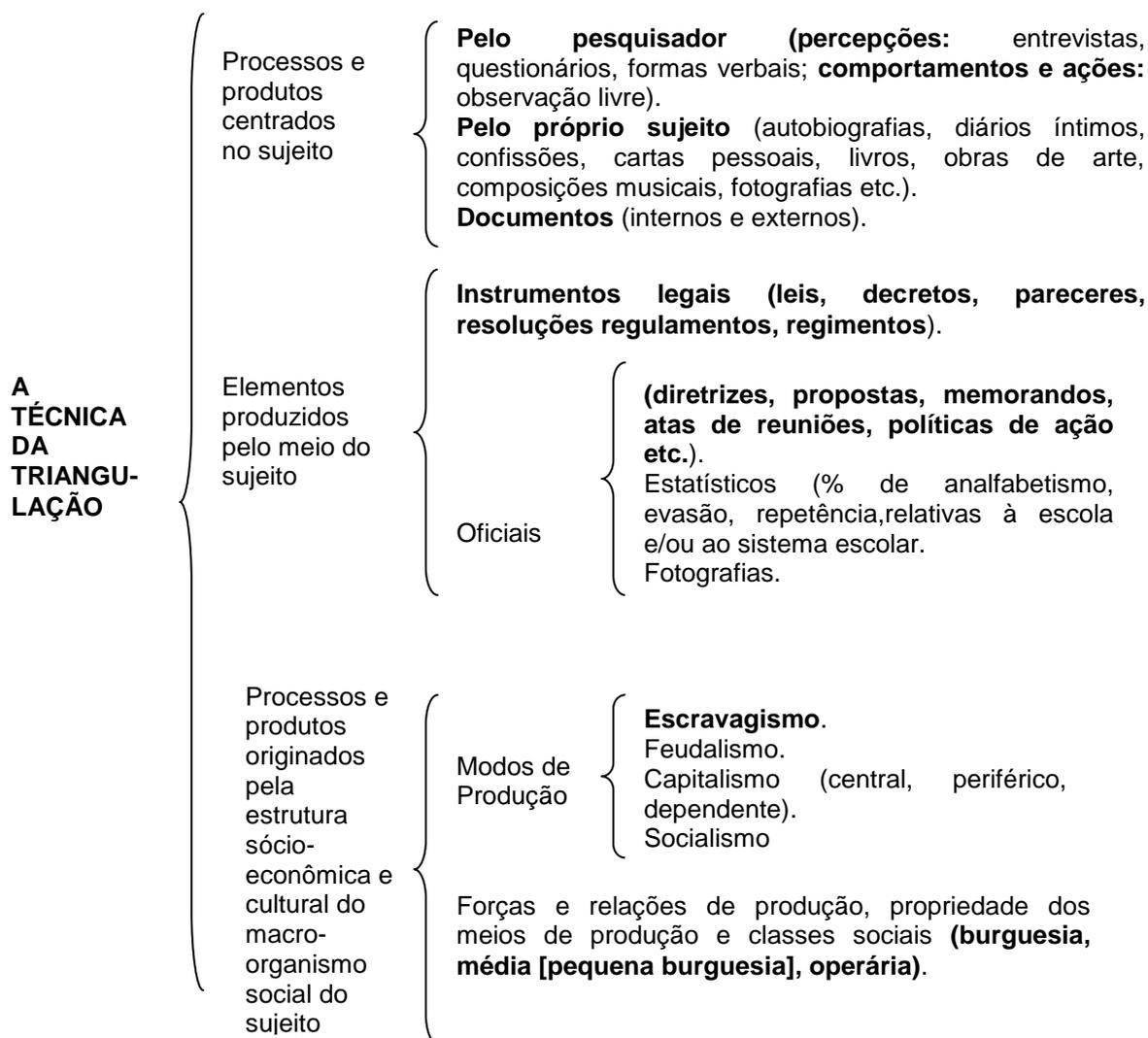
- Triangulação de **dados** – tem três subtipos: tempo, espaço e pessoa. A análise das pessoas, por sua vez, apresenta três níveis: agregado, interativo e coletividade;
- Triangulação do **investigador** – consiste em utilizar múltiplos observadores para um mesmo objeto, em vez de um único;
- Triangulação de **teoria** – consiste em utilizar múltiplas perspectivas, em vez de uma única, com relação ao mesmo conjunto de objetos;
- Triangulação **metodológica** – podem ser destacados dois tipos: primeiramente, a chamada entre métodos, quando dois ou mais métodos distintos são congruentes e desenvolvem dados comparáveis; e a intramétodo, que utiliza múltiplas técnicas dentro de determinado método para coletar e interpretar dados.

Por sua vez, Triviños (1987, p. 139-140) apresenta a técnica da triangulação sob três aspectos, a saber:

- 1) o aspecto dos *Processos* e *Produtos* elaborados pelo *pesquisador* – são averiguadas as *percepções* do sujeito (formas verbais), mediante entrevistas e questionários e, principalmente, os *comportamentos* e *ações* do sujeito, mediante a *observação livre* ou *dirigida* – e nos

*Processos e Produtos* elaborados pelo próprio sujeito – autobiografias, diários íntimos, confissões, cartas pessoais etc.

- 2) o aspecto dos *Elementos Produzidos pelo Meio* – documentos (internos, relacionados com a vida da organização e destinados aos seus membros, e os externos, destinados à comunidade em geral), instrumentos legais (leis, decretos pareceres, resoluções etc.), instrumentos oficiais (em duas classes: os que se referem a diretrizes, propostas códigos de ética etc. e que são estudados através do método da análise de conteúdo, e os quantitativos, estudados através de métodos estatísticos) e fotografias; e
- 3) o aspecto dos *Processos e Produtos originados pela estrutura sócio-econômica e cultural do macroorganismo social no qual está inserido o sujeito*. Refere-se aos *modos de produção* (escravagismo, capitalismo, socialismo), às forças e relações de produção, à propriedade dos meios de produção e às classes sociais.



Fonte: Triviños (1987, p. 140)

Figura 3 – A Técnica da Triangulação segundo Triviños (1987)

Segundo Triviños (1987, p. 138),

“a técnica da triangulação tem por objetivo abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo. Parte da princípios que sustentam que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais com uma macrorrealidade social”.

## 7.2. A técnica da entrevista

Segundo Yin (2004, p. 116), a entrevista é “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso”. Em sua forma semi-estruturada (ou semi-dirigida, ou semi-diretiva), ela “é um dos principais meios que tem o investigador para realizar a Coleta de Dados” (Triviños, 1987, p. 146). Por entrevista semi-estruturada entende-se

“aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses [ou pressupostos], que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses [revisão dos pressupostos] que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante” (Triviños, 1987, p. 146).

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992, p. 194-195), os objetivos para os quais esta técnica é especialmente adequada são:

- a análise do sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se vêem confrontados – os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, as suas interpretações de situações conflituosas ou não, as leituras que fazem das suas próprias experiências etc. (o grifo é nosso);
- a análise de um problema específico – os dados do problema, os pontos de vista presentes, o que está em jogo, os sistemas de relações, o funcionamento de uma organização etc.;
- a reconstituição de um processo de ação, de experiência ou de acontecimentos do passado.

As principais vantagens e os limites e problemas apontados por Quivy e Campenhoudt (1992, p. 190) em relação a técnica da entrevista são:

- *Vantagens* – o grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos; a flexibilidade e a fraca directividade do dispositivo que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores, respeitando seus próprios quadros de referência;

- *Limites e problemas* – a própria flexibilidade pode intimidar aqueles que não consigam trabalhar com serenidade sem diretivas técnicas precisas. Inversamente, outros podem pensar que esta relativa flexibilidade os autoriza a conversar de qualquer maneira com os seus interlocutores.

As entrevistas foram realizadas nas instalações físicas da própria empresa, em local reservado e adequado para aplicação desta técnica. Durante a fase do estudo em campo, esta técnica foi utilizada em dois momentos: primeiramente, para fins de levantamento de informações gerais sobre a empresa (ver Anexo III); numa segunda ocasião, para fins de investigação dos valores individuais. Em ambas as ocasiões, as entrevistas foram gravadas (sob o consentimento e a permissão dos sujeitos entrevistados) em fitas cassete que, após a conclusão deste estudo, foram totalmente destruídas e, deste modo, assegurar o sigilo das informações prestadas.

Todas as entrevistas realizadas, em ambos os momentos supra citados, foram do tipo semi-estruturada, ou seja, aos entrevistados foram dirigidas tanto questões que haviam sido previamente elaboradas (Anexo III) quanto outras que foram suscitadas durante as entrevistas, conforme fossem as respostas fornecidas pelos entrevistados.

Por fim, ratifica-se que, neste estudo, a técnica da entrevista, em complementaridade à técnica do questionário, foi utilizada especialmente por permitir ao investigador análises e interpretações qualitativas dos discursos dos sujeitos entrevistados.

Não se pode esquecer que no espaço da pesquisa social a relação entre pesquisador e sujeito pesquisado não é neutra. Conforme alerta DaMatta (1987, p. 193), pode ocorrer que uma resposta seja dada simplesmente porque o informante supõe que aquela seja a resposta que o investigador deseja ouvir. Ou mesmo que

este possa de algum modo representar, como que disfarçadamente, os interesses dos donos de uma empresa.

### 7.3. A técnica do questionário

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992, p. 190), o inquérito por questionário

“consiste em colocar a um conjunto de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional, ou familiar, às suas opiniões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores”.

Os principais objetivos desta técnica, segundo Quivy e Campenhoudt (1992, p. 191), são:

- o conhecimento de uma população enquanto tal: as suas condições e modos de vida, os seus comportamentos, os seus valores ou as suas opiniões (o grifo é nosso);
- a análise de um fenómeno social que se julga poder apreender melhor a partir de informações relativas aos indivíduos da população em questão;
- de uma maneira geral, os casos em que é necessário interrogar um grande número de pessoas e que se põe um problema de representatividade.

Entretanto, esta técnica está longe de ser a única, especialmente para este estudo, consideradas as vantagens e desvantagens que apresenta, como, por exemplo, os apontados por Quivy e Campenhoudt (1992, p. 190):

- *Vantagens*: a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação; o

fato de a exigência, por vezes essencial, de representatividade do conjunto de entrevistados pode ser facilmente satisfeita através deste método

- *Desvantagens*: o peso e o custo geralmente elevado do dispositivo; a superficialidade das respostas, que não permitem a análise de certos processos; a individualização dos entrevistados, que são considerados independentemente das suas redes de relações sociais; o carácter relativamente frágil da credibilidade do dispositivo.

Convém ressaltar que a adoção da técnica do questionário deveu-se às seguintes razões:

- 1) atingir a um dos objetivos específicos deste estudo (aferir o nível de valoração atribuído aos valores organizacionais pelos indivíduos que nela trabalham);
- 2) testar um novo instrumento para o estudo dos valores organizacionais proposto por este estudo (ver Anexo 3 – Questionário sobre valores organizacionais);
- 3) Enquanto uma técnica que permite a realização de procedimentos estatísticos (quantitativos), apresenta uma perspectiva complementar à entrevista e à análise de conteúdo (técnicas qualitativas);
- 4) Face às dificuldades de aplicação destas últimas técnicas à população da empresa pesquisada, o questionário estrategicamente adotado com vistas à transpor esta barreira, permitindo, assim, a avaliação dos valores organizacionais por quase todos os indivíduos que trabalham na empresa pesquisada (população do estudo).

Por fim, e de modo resumido e complementar, tem-se na tabela abaixo, adaptado de Bruyne (1977, p. 211-212), as principais características destas duas técnicas, então utilizadas neste estudo.

<b>Modos de Coleta</b>	<b>Tipos de Informações</b>	<b>Escolhas técnicas</b>	<b>Obstáculos (a minimizar)</b>	<b>Vantagens relativas</b>
PESQUISA POR:				
A) <i>Entrevista (oral):</i>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- semi-estruturada (protocolo flexível)</li> <li>- em profundidade indireta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fatos observados e/ou opiniões expressas sobre: acontecimentos, os outros, a própria pessoa;</li> <li>- mudanças de atitudes, de influências;</li> <li>- evolução histórica dos fenômenos;</li> <li>- conteúdo latente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- seleção de informantes (adeptos e dispostos a responder): sujeitos “paradigmáticos”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- barreira para comunicação; relação artificial;</li> <li>- mecanismos de defesa (fuga, recusa, racionalidade, conformismo etc.);</li> <li>- subjetividade;</li> <li>- disparidade entre declarações e comportamentos;</li> <li>- inadequação dos conceitos com o real, dificuldade de linguagem, incompreensões.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- incitações a responder (acolhimento, desejo de comunicar, etc.);</li> <li>- quantidade e qualidade aumentadas das informações, problemas mais complexos ou mais carregados afetivamente;</li> <li>- flexibilidade</li> </ul>
B) <i>Questionário (escrito):</i>				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- formulação das perguntas pré-formatadas (fechadas e aberta)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- desvios devidos à rigidez;</li> <li>- exame e ordenação mais difíceis;</li> <li>- interpretação delicada, risco de erro;</li> <li>- custo mais elevado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- economia;</li> <li>- uniformidade;</li> <li>- anonimato;</li> <li>- facilidade de exame;</li> <li>- filtragem das perguntas.</li> </ul>

Tabela 2 – Principais características da entrevista oral e do questionário escrito (adaptado de Bruyne, 1977, p. 211-212)

Conforme ressaltam Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997, p.36), “a eficácia da triangulação fundamenta-se na premissa de que a fraqueza [obstáculo] de um método poderá ser compensada pela força de outro”. Por se tratar de um objeto de estudo complexo, conforme visto nos Capítulos anteriores, se pressupõe que para uma compreensão do mesmo em profundidade devem ser adotado um conjunto de técnicas complementares entre si.

#### 7.4. A técnica da análise de conteúdo

Segundo Triviños (1987, p. 159), “a análise de conteúdo nasceu quando os primeiros homens realizaram as primeiras tentativas para interpretar os livros sagrados”. Deste modo, a gênese da análise de conteúdo parece coincidir com a gênese da própria hermenêutica, em sentido não mitológico, conforme visto no Capítulo 3.

Entretanto, foi, inicialmente, a partir da década de 1920 com a Primeira Guerra Mundial e, em seguida, com a Segunda Guerra Mundial, que a análise de conteúdo alcançou forças para se consolidar como técnica de investigação a partir do uso desta técnica na análise das propagandas bélicas nestas duas ocasiões.

Segundo Triviños (1987, p. 159), a obra verdadeiramente notabilizou a análise de conteúdo foi a de Bardin – *L’analyse de contenu* – em 1997 em Paris. Segundo este, *apud* Triviños (1987, p. 159), a análise de conteúdo se presta ao estudo “das motivações, atitudes, valores, crenças, tendências” (o grifo é nosso). Para ele, a análise de conteúdo é

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens” (Triviños, 1987, p. 160).

Segundo Bardin (1977, p. 95-101), as três etapas básicas no trabalho com a análise de conteúdo são:

- 1) a *pré-análise* – ou, simplesmente, a organização do material. Corresponde a um período de intuições. Tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as idéias iniciais. Uma vez concebidas as hipóteses (ou pressupostos) sobre determinado apoio teórico, refere-se às técnicas que serão empregadas para a reunião (coleta) de

informações (questionário – perguntas abertas, fechadas ou ambas, entrevistas – estruturas, semi-estruturada, aberta; individuais ou coletivas etc.). Segundo Bardin (1977, p. 95), esta primeira fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação de hipóteses e dos objetivos e a elaboração dos indicadores que fundamentem a interpretação final;

- 2) a *exploração do material* – o material que constitui o *corpus* da análise é submetido a um estudo aprofundado, orientado este, em princípio, pelas hipóteses e referenciais teóricos. Esta fase consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração e categorização (Bardin, 1977, p. 101);
- 3) o *tratamento dos resultados obtidos e interpretação referencial* – a reflexão, a intuição, com embasamento nos materiais empíricos, estabelecem relações com a realidade social. Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (“falantes”) e válidos. Operações estatísticas simples (percentagens), ou mais complexas (análise fatorial), permitem estabelecer quadros de resultados, figuras e modelos, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise (Bardin, 1977, p. 101).

Convém ressaltar que uma interpretação não é algo fechado; reflete, antes de tudo, conforme Ricoeur, o ponto de vista tanto daqueles (1) que são citados, (2) daquele que escreve e (3) daquele que lê.

Após a conclusão de cada um daqueles momentos supra citados, os discursos gravados foram literalizados, ou seja, tiveram seus conteúdos transcritos na íntegra. Após leitura geral de cada um dos discursos foram criadas categorias de análise.

Em ambas as técnicas, esteve-se consciente de que os valores expressos podem não corresponder à realidade uma vez que o campo de estudo sociológico não é axiologicamente neutro. Nele há forças intervenientes que dele não são

próprias, como, por exemplo: a fantasia (imaginário) de que o pesquisador está comprometido com os interesses da empresa ou de que a promessa do anonimato seja “esquecida” (ou, deliberadamente não cumprida); por conseqüência, as respostas fornecidas pelos respondentes pode ser enganosa e refletir as preferências expressas pela empresa, ou seja, aquelas que eles julgam ser as esperadas adequadas, desenvolvendo-se, assim, uma espécie de mecanismo de defesa contra qualquer tipo de sanção decorrente de uma resposta “não adequada” possa vir a causar; mesmo que isto não ocorra, os respondentes podem não estar conscientes de que os valores individuais por eles expressos podem estar condicionados ao meio organizacional no qual trabalha; os valores expressos correspondem a um ideal e não representam a realidade social cotidiana, entre outros.

## Capítulo 8 – Campo de estudo: caracterização e fases

Uma vez apontadas quais as técnicas utilizadas, este Capítulo tratou de apresentar (caracterizar) o campo empírico – Recamonde Artefatos de Couro Ltda. – e as fases de desenvolvimento desse estudo – desde a exploração do campo à análise dos dados coletados com a intenção de identificar as interfaces (interrelações) entre o campo teórico e os dados empíricos coletados.

### 8.1. Recamonde Artefatos de Couro Ltda.: o caso empírico

O caso empírico desse estudo é a *Recamonde Artefatos de Couro Ltda.* – média<sup>18</sup> empresa cearense localizada na cidade de Fortaleza (CE). As razões que nos conduziram à escolha desse campo foram, fundamentalmente, de ordem histórico-simbólica. A história da *Recamonde Artefatos de Couro Ltda* compõe a história da “civilização do couro”, parafraseando Couto Filho (2000).

Por se tratar de um estudo sócio-histórico, nada mais óbvio do que conhecermos um pouco da história dessa empresa, desde a sua fundação aos dias atuais. As informações aqui apresentadas foram obtidas mediante realização de entrevista inicial – tipo exploratória e semi-estruturada – realizada com o Sr. José Recamonde, um dos fundadores e atual Diretor Comercial da empresa, e com o Sr. Maurício Recamonde, sobrinho do Sr. José Recamonde e atual Gerente de Vendas da empresa.

---

<sup>18</sup> Este estudo utilizou a classificação de média empresa utilizada pelo IBGE e SEBRAE, pela qual uma empresa do setor industrial é considerada de médio porte se o número de pessoas ocupadas for de 100 a 499 (SEBRAE/RN, 2003, p. 22).

Antes de tudo, ressalte-se que a história da Recamonde inicia-se muito antes mesmo da data de sua fundação (1975) após a saída da Espanha e chegada ao Brasil da Família Recamonde, particularmente do Sr. José Recamonde Alonso, à cidade de Cajazeiras (interior do Estado da Paraíba) em 1935. Ao vir para a capital cearense, em princípio para visitar uma irmã (casada com o Sr. José Capelo, proprietário junto com o irmão, de um curtume – Santa Luzia – no bairro Floresta, em Fortaleza – Ceará), o Sr. José Recamonde Alonso

“trabalhou como ascensorista no Exelcesior Hotel e depois a indústria do cunhado, onde aprendeu a administrar esse ramo de negócio [curtume] além das técnicas usadas. Essa indústria foi a base de toda a formação do Grupo Recamonde, que hoje tem um sólido curtume, lojas de comércio de couro, indústria de material de segurança, construtora, centros comerciais etc.” (Couto Filho, 2000, p. 86)

Desde a sua fundação, os sócios-proprietários da *Recamonde Artefatos de Couro Ltda.* pertencem ao mesmo grupo familiar. A primeira formação societária era composta pelo Sr. José Recamonde Alonso – patriarca da Família – que há época convidara um de seus filhos, o Sr. José Recamonde, para compor sociedade. Atualmente esta formação é composta por quatro sócios: pai e três filhos, sendo que apenas dois destes exercem suas atividades laborais na empresa. A estrutura organizacional na qual se situam os atuais 116 funcionários configura-se do seguinte modo:

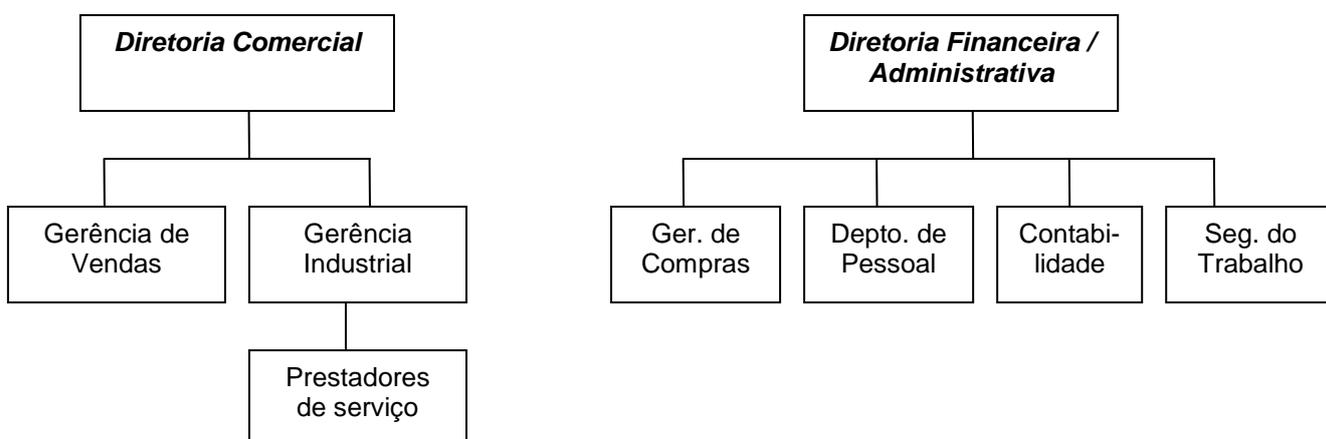


Figura 4 – Estrutura organizacional da Recamonde Artefatos de Couro Ltda.

Nos (as) setores/áreas da *Recamonde Artefatos de Couro Ltda.* o quantitativo de funcionários está distribuído do seguinte modo:

<b>Setor/Área da empresa</b>	<b>Qtde.</b>
<i>Almoxarifado</i>	2
<i>Manutenção</i>	2
<i>Compras</i>	2
<i>Contabilidade</i>	1
<i>Comercial</i>	5
<i>Pessoal</i>	1
<i>Serviços Gerais</i>	2
<i>Telefonista</i>	1
<i>Recepcionista</i>	1
<i>PCP (Planej. Contr. Prod.)</i>	3
<i>Segurança do Trabalho</i>	1
<i>Segurança Patrimonial</i>	6
<i>Motorista</i>	1
<i>Produção de Calçados</i>	
<i>Apoio</i>	2
<i>Corte</i>	14
<i>Montagem</i>	33
<i>PU</i>	6
<i>Ceplastic</i>	3
<i>Confecção</i>	
<i>Acabamento</i>	12
<i>Corte</i>	12
<i>Serigrafia</i>	6
<b>Total</b>	<b>116</b>

Tabela 3 – Distribuição do quantitativo de funcionários da *Recamonde Artefatos de Couro Ltda.* segundo o (a) setor/área da empresa

Quanto ao tempo de serviço dos funcionários da empresa tem-se a seguinte distribuição por faixas:

<b>Tempo de Serviço</b>	<b>Qtde.</b>
> 20 anos	1
15 – 20 anos	14
10 – 15 anos	13
05 – 10 anos	21
03 – 05 anos	35
02 – 03 anos	10
01 – 02 anos	17
00 – 01 ano	5
<b>Total</b>	<b>116</b>

Tabela 4: Distribuição dos funcionários da *Recamonde Artefatos de Couro Ltda.* segundo as faixas de tempo de serviço na empresa.

A *Recamonde Artefatos de Couro Ltda.* foi fundada inicialmente para beneficiar raspas de couro, um subproduto do couro que advinha do curtume que até hoje pertencente à Família. Essas raspas eram (e ainda o são) utilizadas para a fabricação de luvas industriais de couro que durante os 5 (cinco) primeiros anos de existência da empresa constituíram-se no seu principal produto de comercialização. Produto este, ressaltou-se, de difícil comercialização, pois, segundo relata um dos entrevistados, as indústrias da época não forneciam luvas de proteção para os seus empregados, salvo as de origem estrangeira que se viam obrigadas a importar esse produto dos seus países de origem. “(...) Naquela época era uma coisa super difícil [vender luvas de proteção] porque não existia a cultura; o homem que usasse luva se ofendia, pois ele dizia que isso aqui não era coisa de macho (...)” (SIC).

Já na primeira década de sua existência, entretanto, a *Recamonde Artefatos de Couro Ltda.* iniciara a produção de uniformes e calçados de segurança, sendo estes os seus principais produtos de comercialização para toda a região Norte e Nordeste do Brasil.

Segundo relatou o Sr. José Recamonde, a fabricação de uniformes industriais foi iniciada após a falência e compra de uma fábrica de confecções da cidade (Fortaleza – CE). Conforme avalia, esta foi uma experiência bem-sucedida, pois, por contar com ajuda de um técnico especialista, os resultados foram

rapidamente alcançados. De modo diferente, a experiência com a produção de sandálias masculinas de couro não foi bem-sucedida, pois, segundo informou, a clientela preferia as sandálias comercializadas no mercado informal. Tal fato ocorrera no oitavo ano de existência da empresa que, desde então, conseguira redirecionar os equipamentos utilizados na fabricação de sandálias para a fabricação de calçados de segurança.

Uma outra experiência avaliada como “estrategicamente mal-sucedida” (SIC) foi o projeto de abrir uma filial no Estado do Maranhão há época em que o Presidente da República era o Sr. José Sarney. O projeto não foi concretizado por razões de ordem econômica, o que não deixou de resultar em transtornos para a empresa seja dessa mesma ordem ou de fórum interno (desentendimentos entre os dirigentes).

Atualmente, segundo informou um dos entrevistados, o não compartilhamento de visões convergentes quanto ao futuro da empresa, as transformações operadas pelo mercado e a perda da experiência de se produzir internamente<sup>19</sup> constituem-se fatores de redefinição da empresa e de seu futuro.

## 8.2. As fases do estudo

Este estudo está dividido em cinco macro-fases, a saber:

1. **exploração do campo de investigação:** nesta fase foram realizadas entrevistas exploratórias com vistas à obtenção de informações sobre a

---

<sup>19</sup> Sobre essa questão vale ressaltar que parte da produção *Recamonde Artefatos de Couro Ltda.* é realizada fora das suas instalações físicas em “ilhas” de produção, ou seja, prestadores de serviços que recebem equipamentos da empresa e para ela manufaturam. É o caso dos uniformes produzidos pela *Recamonde Artefatos de Couro Ltda.* As etapas de corte, serigrafia e acabamento são realizadas internamente, ao passo que o processo de costura é realizado por prestadores desse serviço.

história de vida da empresa e dos valores organizacionais nela difundidos pelos seus dirigentes.

2. **adaptação e validação do questionário:** nesta fase, com base nas informações coletadas na fase anterior, os instrumentos de pesquisa – questionário e roteiro de entrevista – foram ajustados e pré-testados antes suas aplicações finais; No caso do questionário o pré-teste objetivou: (a) à adaptação dos termos e expressões utilizadas com vistas a uma melhor compreensão das e dos mesmos, mediante análise semântica; (b) verificar se a linguagem e as instruções para o preenchimento do questionário estavam compreensíveis para os sujeitos pesquisados; (c) incluir itens (valores) que, na avaliação desses sujeitos não foram contemplados na listagem inicial.
3. **aplicação do questionário:** nesta fase, o questionário sobre valores organizacionais foi aplicado junto a um número estatisticamente significativo de sujeitos que trabalham na empresa. Ao todo, foram aplicados 34 questionários, o que equivale a 29,31% do número de funcionários da Recamonde Artefatos de Couro Ltda.;
4. **realização de entrevistas em profundidade:** nesta fase foram realizadas entrevistas em profundidade com uma amostra de 6 sujeitos da empresa a fim de investigar alguns dos seus valores (classe trabalhadora) e de que modo os mesmos se relacionam com os valores “organizacionais” (classe burguesa);
5. **análise e interpretação dos dados:** nesta fase foi realizada a triangulação entre os dados coletados, os quadros de pressupostos e, em consonância ao método dialético (concreto-abstrato-concreto), os sujeitos investigados, com vistas à formação da primeira síntese de compreensão das inter-relações entre os valores organizacionais e individuais. Além disso, foram analisadas mediante a aplicação da técnica da análise de conteúdo descrita no Capítulo anterior.

Os resultados das análises e interpretações dos dados coletados estão dispostos no próximo Capítulo.

## Capítulo 9 – Análise e interpretação dos dados coletados

Conforme supra citado, nesse Capítulo são apresentados os resultados das análises qualitativas e quantitativas dos dados coletados ao longo desse estudo, ou seja, os resultados das análises de discurso das entrevistas exploratórias e em profundidade e, na seqüência, os resultados das análises quantitativas dos questionários aplicados.

### 9.1.: Análise qualitativa das entrevistas exploratórias

As considerações e interpretações apresentadas nesta subseção são resultantes das análises de conteúdo das entrevistas exploratórias realizadas com dois dos sócios-proprietários da *Recamonde Artefatos de Couro Ltda.* Inicialmente, as respostas aos questionamentos realizados durante essas entrevistas foram integralmente transcritas e posteriormente agrupadas em categorias temáticas.

A primeira categoria temática emergente das análises de conteúdo refere-se à “*história da empresa*”. Conforme preceitua os pressupostos desse estudo, a realidade sócio-cultural hoje investigada é resultante do processo histórico da empresa, ou seja, como a empresa se constituiu e ainda hoje se constitui seja enquanto instituição, seja enquanto projeto de vida daqueles que a fundaram e daqueles que hoje a gerenciam. Em geral, as respostas apresentadas são convergentes e complementares. Remetem-se, sobretudo, à uma matriz identitária que é a Família Recamonde; a história da *Recamonde Artefatos de Couro Ltda.* é, antes de tudo, a história dessa família espanhola cujos valores encontram-se ainda hoje arraigados na gestão da empresa em estudo.

A segunda categoria temática, por sua vez, refere-se a tudo àquilo que é valorizado nas relações com os “*fornecedores*”. A “**cordialidade**” (em especial, a dimensão do **personalismo** que se atribui ao termo) – traço do caráter do brasileiro a que se refere Holanda (1995) no Capítulo 6 – é algo tido como prevalente (valorizado) nas relações entre a empresa e os seus fornecedores. Para além das relações comerciais, o compadrio, a “confiança na palavra” firmada e o personalismo nas relações são valores cultivados pelo dirigente pertencentes à “primeira geração” (a dos fundadores) da empresa. O olhar face a face e o calor de um aperto de mãos humano ainda são tão importantes para a realização de uma transação comercial quanto os valores financeiros a envolvem. É sob o entrelaçamento de relações de intimidade e de personalismo que alguns dos negócios entre a *Recamonde Artefatos de Couro Ltda.* e os seus clientes e fornecedores são concretizados.

Entretanto, a valorização dessas relações de personalismo parecer perder vigor frente às transformações sócio-econômicas vivenciadas nas últimas décadas, em especial com o advento de novas modalidades de interação, seja entre indivíduos ou entre organizações. Ao que se depreende, as relações de personalismo que antecederam e condicionavam as relações comerciais parecem estar cedendo lugar às transformações subjetivas de valores suscitadas por transformações objetivas do mercado. Ou seja, o relacionamento pessoal e de confiança cultivado entre a *Recamonde Artefatos de Couro Ltda* e os seus fornecedores ao longo de sua história hoje não mais suficientes para a sustentação das relações comerciais entre ambos.

O maior ou menor grau de importância atribuído ao cultivo às relações pessoais com os fornecedores é uma questão conflituosa entre os dirigentes da empresa, uma vez que ela expressa não tão somente divergências de valores individuais, mas, antes de tudo, divergências entre gerações distintas. A credibilidade concedida pelo dirigente da “primeira geração” da *Recamonde Artefatos de Couro Ltda* a um determinado cliente não é somente por razões de ordem econômico-financeira, mas, também e principalmente, por razões de ordem

pessoal e afetiva, ou seja, concedida com base numa relação de “respeito ao nome” e à tradição do cliente. Por sua vez, o dirigente da “segunda geração” parece privilegiar a inversão dessas razões, pois, conforme relata, “hoje em dia, aquele crédito que você tem, não vale de nada” (SIC).

Outros dois valores bastante referenciados por ambos os entrevistados foram **parceria** e **fidelidade**.

“(...) Existe uma simbiose aí, uma relação mútua de parceria e de fidelidade (...)” (SIC – dirigente);

O primeiro (valor) entendido como o estabelecimento de relações de benefício mútuo entre a *Recamonde Artefatos de Couro Ltda* e os seus fornecedores; e o segundo entendido como o estabelecimento de relações de lealdade a *Recamonde Artefatos de Couro Ltda* e os seus fornecedores. O primeiro valor (**parceria**) compõe as categorias temáticas “*fornecedores*” e “*funcionários*”. Já o segundo valor (**fidelidade**), compõe as categorias temáticas “*clientes*” e “*fornecedores*”.

“(...) Assim, a gente tem que dar muito valor à parceria, dar muito valor à fidelidade, dar muito valor àquela coisa do cliente tradicional, mas na hora que chega na parte financeira, na parte econômica da coisa, eu acho que tem que se pensar: “pôxa, tá valendo a pena?” (...) (SIC – dirigente);

“Não vou dizer que vou ajudar 100%, mas se eu puder ajudar, eu vou ajudar. E hoje em dia, quando a gente faz isso, a gente cria um laço de fidelidade. Um laço de gratidão. Isso é um valor: olhar melhor pros nossos. Isso é valor... eu sou muito é... paternal, eu acho, sabe? De quem é bom comigo, ser bom pra gente” (...) (SIC – dirigente);

“Todos os chefes são do chão de fábrica, são pessoas que não tem o nível técnico muito elevado, mas tem um comprometimento muito forte, uma responsabilidade muito forte também... uma lealdade” (...) (SIC – dirigente);  
 “Alguns clientes que já são “prata da casa”, não deixam, sempre compram com a gente, por fidelidade mesmo eles sempre preferem trabalhar com a gente (SIC – trabalhador);

Entretanto, conforme pode se constar a partir do relato acima reproduzido, o relacionamento de *parceria* e *fidelidade* requer contrapartida de ambas as partes envolvidas (empresa – cliente; empresa – funcionário). Estes valores se sustentam desde os interesses do capital não sejam sobrepujados.

Se esta é uma questão conflituosa para ambos os entrevistados, referenciar a empresa como sendo uma **família** já não o é.

“A gente é muito... por ser uma empresa familiar, né? então a gente é muito família (SIC – dirigente)”;

Compreende-se a emersão desse valor se considerada a história da empresa e de seus dirigentes. Ou seja, aquela é vista como uma extensão da Família que a originou. Segundo informaram os entrevistados, o índice de rotatividade da empresa é baixo, sendo, por conseqüência, o tempo médio de serviço dos funcionários da empresa elevado.

Sopesadas as condições históricas, é de se inferir algumas das empresas de hoje em dia, em especial as familiares, adotem um modelo patriarcal<sup>20</sup>, em especial, no que se refere às relações entre os sócios-proprietários e demais funcionários.

“meu avô era maçom, doou um terreno pra maçonaria, aí a maçonaria acabou criando uma escolinha pequena, aí onde a irmã do Raimundo sempre gostou muito do canto, começou a ir, começou a se interessar, começou a gostar, que é uma escola no meio do terreno, já ampliou com o nome do meu avô e, claro, funcionário da empresa tem coisa...” (SIC – dirigente).

Por um lado – o dos funcionários –, a situação de dependência econômica e de subserviência ao patriarca da “família”. Por outro lado – o dos sócios-proprietários – a propriedade (poder) dos bens de produção e a adoção de política assistencialista que não favorecem à emancipação. Constitui-se exemplo dessa política tem-se o subsídio pela empresa de uma escola local que profissionaliza, ou seja, favorece a geração de um excedente de força de trabalho tanto para uso da própria empresa quanto de outras afins, conforme relatou um dos entrevistados, promove educação básica e assistência odontológica à comunidade local.

---

<sup>20</sup> Sobre o modelo patriarcal da sociedade brasileira no período colonial, vide Capítulo 4 desse estudo.

De todo modo, se, por um lado, este assistencialismo gera benefícios econômicos para a empresa em questão, pois aumenta a oferta de mão-de-obra qualificada no mercado, por outro, denota uma preocupação social (responsabilidade social) com o entorno (comunidade local), bem como ratifica a o compadrio como um traço cultural brasileiro, uma vez que, desse modo, o patriarca (empresa) visa proporcionar pseudo-segurança aos trabalhadores em troca dos favores ofertados.

No Quadro 2 a seguir tem-se um resumo dos valores identificados nesta fase da pesquisa

<b>Cordialidade</b>
<b>Personalismo</b>
<b>Parceria</b>
<b>Fidelidade</b>
<b>Família</b>

Quadro 4 – Valores identificados na fase exploratória da pesquisa

Por fim, ressalte-se que as análises qualitativas iniciais apresentadas neste Capítulo subsidiaram, como parte do processo de adaptação, o acréscimo valores no questionário utilizado por Tamayo e Gondim (1996).

## **9.2. Análises quantitativas dos questionários**

Nesta seção são apresentadas as análises quantitativas realizadas após a tabulação dos dados coletados por meio dos questionários. Para tanto, foram utilizados os softwares estatísticos Sphinx Plus 2 e SPSS for Windows (versão 11.5).

A amostra utilizada para a realização desse estudo é composta por 34 sujeitos (trabalhadores)<sup>21</sup> da Recamonde Artefatos de Couro Ltda., o que representa 29,31% do universo da pesquisa (número estatisticamente significativo). Convém ressaltar que essa amostra foi composta por funcionários de diferentes idades, escolaridades, setores e tempo de serviço da (na) empresa. Do total sujeitos participantes, 35,3% são do sexo feminino e 64,7% são do sexo masculino com idade média de 32,53 anos (DP = 6,57 anos) e tempo médio de serviço na empresa de 94,41 meses (ou 7 anos e 7 meses, aproximadamente)<sup>22</sup>. A maioria possui ensino médio completo ou incompleto (53%) ou ensino fundamental completo ou incompleto (41,2%). Em relação aos setores da empresa, a maioria dos sujeitos participantes (70,6%) trabalha no setor de calçados da empresa; outros trabalham nos setores de confecção (17,6%), comercial (2,9%), serigrafia (2,9%) e segurança do trabalho (2,9%).

Esse questionário objetivou (1) identificar os valores da Recamonde Artefatos de Couro Ltda., ou seja, aquilo que os seus donos valorizam no cotidiano das suas relações com os funcionários, clientes e fornecedores, e (2) o grau de importância desses valores para os donos, segundo a avaliação dos trabalhadores da Recamonde Artefatos de Couro Ltda.

Conforme acima referenciado, com vistas à adaptação e validação, o questionário foi aplicado a um grupo de seis sujeitos da empresa. Após todo os sujeitos desse grupo terem respondido ao questionário, foi-lhes solicitado apontar

---

<sup>21</sup> O número de sujeitos (trabalhadores) participantes decorreu de acordo prévio estabelecido entre o pesquisador e a empresa pesquisada. Para tanto, levou-se em consideração: a significância da amostra, a disponibilidade de recursos de tempo do pesquisador e da empresa a dinâmica de funcionamento da mesma.

<sup>22</sup> O tempo de serviço variou de 1 mês a 27 anos e 3 meses, sendo 2 anos e 11 meses a moda e o Desvio Padrão (DP) de 6 anos e 4 meses.

eventuais dificuldades de compreensão das instruções para o preenchimento do questionário, bem das descrições dos itens inicialmente e se haveria algum item que, segundo suas avaliações, não estaria contemplado na relação inicial. Em seguida, cada uma das informações levantadas foi analisada para então adaptação e validação do questionário.

Realizados esses procedimentos iniciais de adaptação e validação, o questionário foi aplicado em locais apropriados da própria empresa. Ao todo, foram realizadas cinco seções de aplicação desse instrumento, face às melhores circunstâncias de horário e local de aplicação.

Todas as respostas anotadas pelos sujeitos nos questionários foram transpostas para o software Sphinx Plus 2 e, em seguida, para o software SPSS for Windows (versão 11.5) para a realização das análises estatísticas descritiva e de correlação das variáveis.

Nessa etapa, foram realizadas tanto as análises descritivas das variáveis nominais (sexo, idade, tempo de serviço na empresa e setor da empresa em que trabalha) – cujos resultados estão supracitados – e ordinais (frequências percentuais), quanto às análises das correlações entre as variáveis ordinais (pares contraditórios).

Abaixo, são destacadas as frequências percentuais de alguns dos valores pesquisados, seja por terem sido apontados como “traços” da cultura brasileira ou cearense no pólo teórico, ou por terem uma distribuição percentual “anormal”, no sentido estatístico do termo.

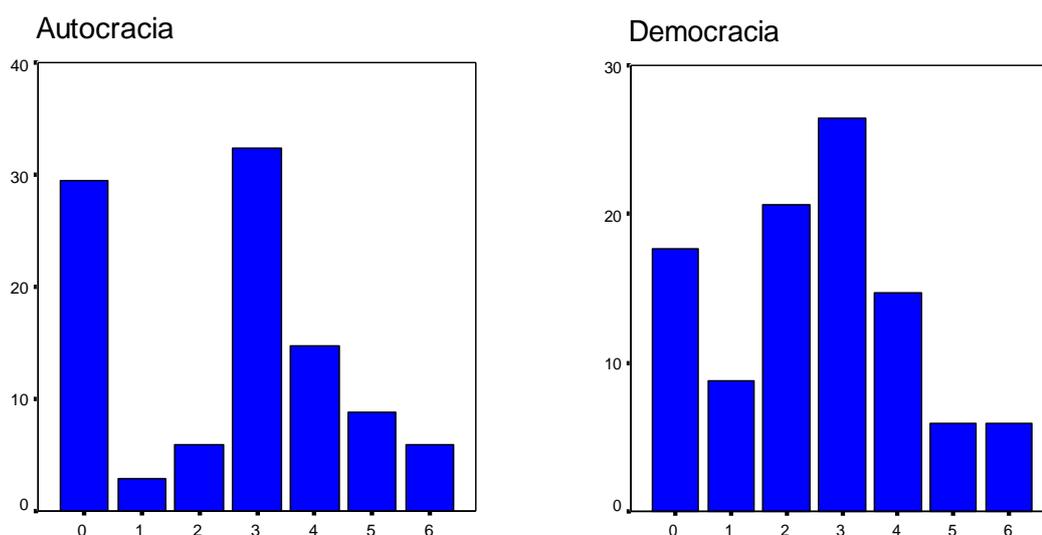


Figura 5 – Frequências percentuais do par contraditório “autocracia/democracia”

Conforme referenciado no Capítulo 4, o poder de decisão nas organizações está centrado nas mãos dos donos ou daqueles que reproduzem as suas ordens. No caso da Recamonde Artefatos de Couro Ltda. a participação dos trabalhadores nos processos decisórios (**democracia**) é moderada; tal afirmação é corroborada pelas análises qualitativas dos discursos de alguns dos entrevistados, conforme se vê mais adiante. Ao que se depreende da análise gráfica acima, há tendência, pouco significativa, bem verdade, para a valorização da autocracia.

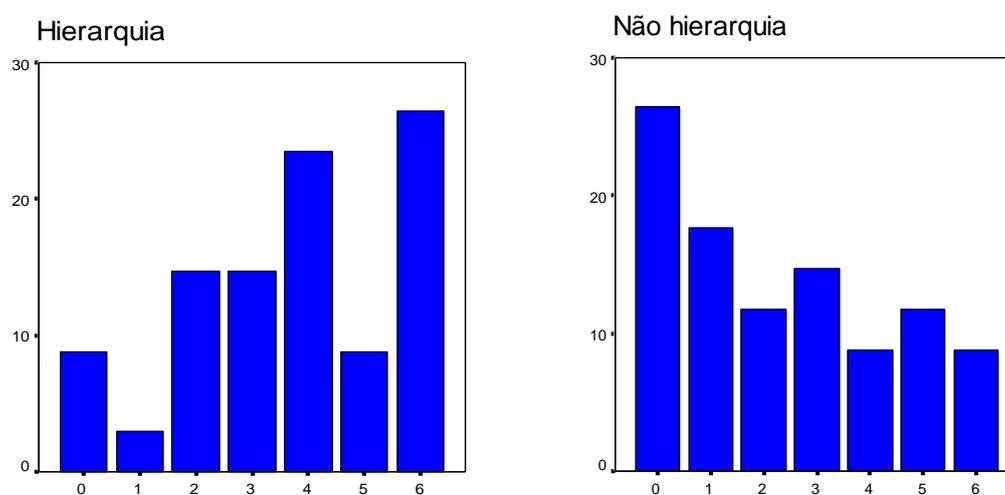


Figura 6 – Frequências percentuais do par contraditório “hierarquia/não hierarquia”

Já que se refere à valorização da **hierarquia**, a partir da análise da distribuição percentual dos gráficos acima é possível afirmar que na Recamonde Artefatos de Couro Ltda. a hierarquia é algo altamente valorizado pelos seus donos, conforme referenciado nos Capítulos 4 e 6 desse estudo.

Além desses valores, inicialmente identificados como “traços” das culturas brasileira e cearense, valem ser ressaltados outros, tais como “eficiência”, “eficácia”, “fidelidade”, “competência”, “competitividade”, “fiscalização”, “parceria”, “pontualidade”, dentre outros, conforme gráficos abaixo.

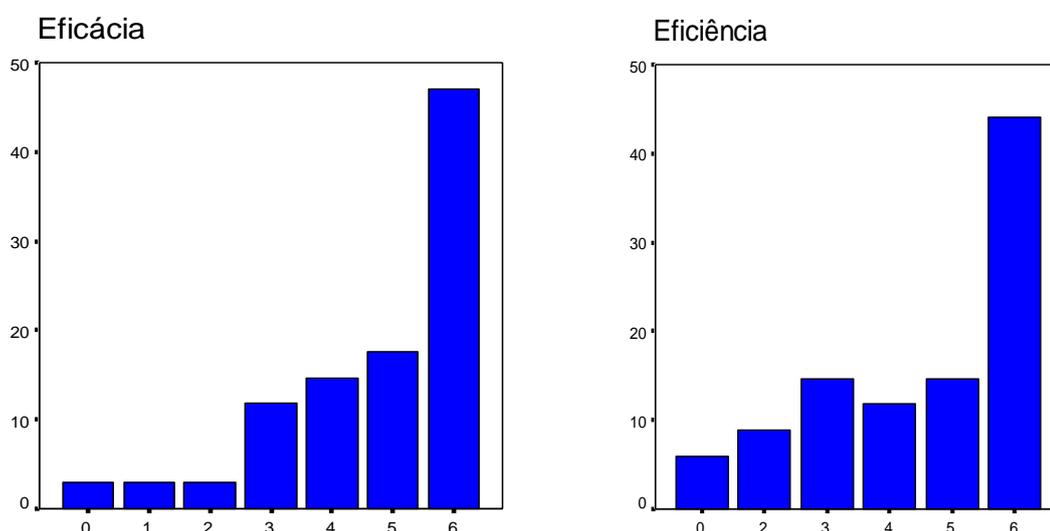


Figura 7 – Frequências percentuais dos valores “eficácia” e “eficiência”

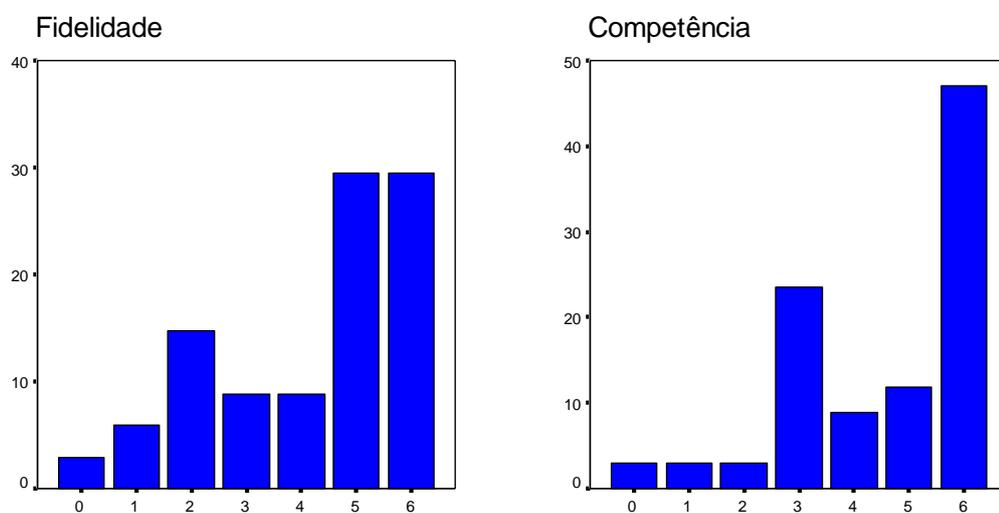


Figura 8 – Frequências percentuais dos valores “fidelidade” e “competência”

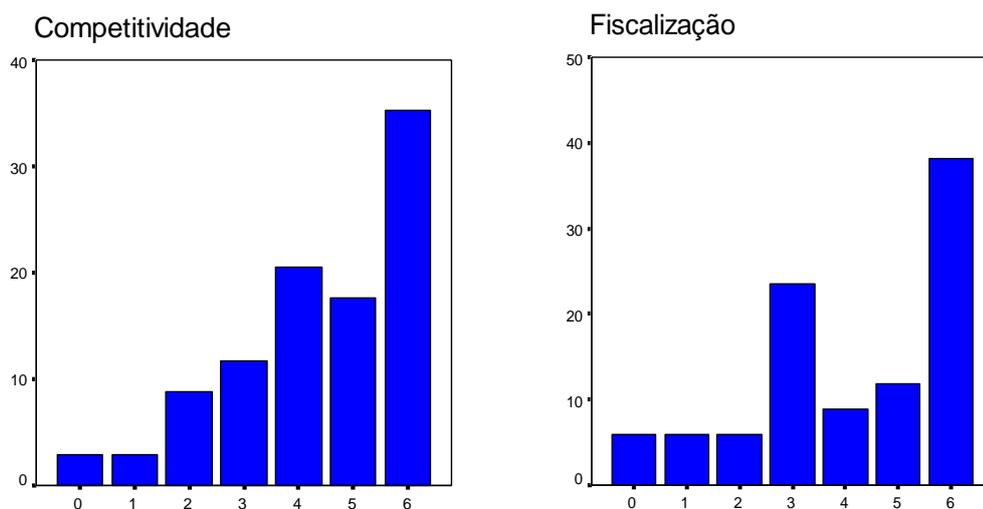


Figura 9 – Frequências percentuais dos valores “competitividade” e “fiscalização”

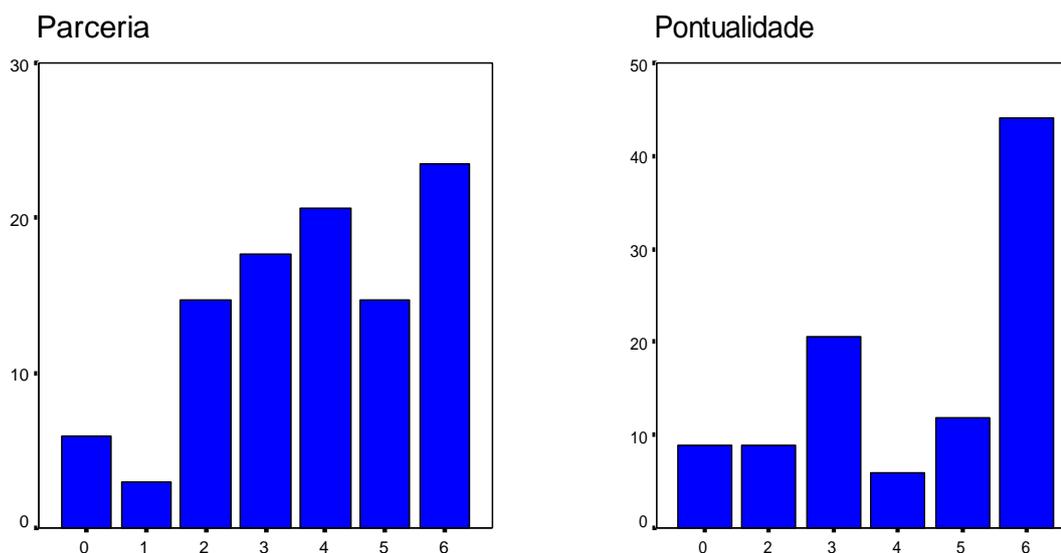


Figura 10 – Frequências percentuais dos valores “parceria” e “pontualidade”

Convém ressaltar que estes valores são centrais e inerentes à lógica capitalista de dominação e controle dos trabalhadores (competência, fiscalização, pontualidade, por exemplo) e de produção de mercadorias e acúmulo de riquezas (eficácia, eficiência, parceria, competitividade, por exemplo).

Já para análise das correlações entre as variáveis ordinais (pares contraditórios), foi utilizado o coeficiente de correlação (R) de Pearson. Segundo

Pestana e Gageiro (2000, p. 146), este coeficiente “é uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas e varia entre -1 e 1”. Segundo esses autores, “quanto mais próximo estiver dos valores extremos, tanto maior é a associação linear” (Pestana e Gageiro, 2000, p. 146). Além disso, a associação pode ser negativa se a variação entre as variáveis for em sentido contrário, isto é se os aumentos de uma variável estão associados a diminuições da outra; ou pode ser positiva, se a variação entre as variáveis for no mesmo sentido.

Conforme apresentado na Tabela 5 abaixo as associações podem variar de muito baixa à muito alta.

<b>Correlações (R de Pearson)</b>	
<i>Muito alta</i>	0,90 – 1,00
<i>Alta</i>	0,70 – 0,89
<i>Moderada</i>	0,40 – 0,69
<i>Baixa</i>	0,20 – 0,30
<i>Muito baixa</i>	< 0,20

Tabela 5 – Graus de correlações (R de Pearson), segundo Pestana e Gageiro (2000, p. 146).

Assim sendo, a tabela abaixo relaciona os pares conceituais contraditórios utilizados nesse estudo (vide Anexo III) e os seus respectivos coeficientes de correlação (R) de Pearson.

<b>Pares conceituais contraditórios</b>	<b>R</b>
<i>Incentivo à Pesq./Não Incentivo à Pesq.</i>	<b>0,62</b>
<i>Qualif. Rec. Hum./Não Qualif. Rec. Hum.</i>	<b>0,60</b>
<i>Democracia/Autocracia</i>	<b>0,54</b>
<i>Honestidade/Desonestidade</i>	<b>0,54</b>
<i>Flexibilidade/Inflexibilidade</i>	<b>0,44</b>
<i>Criatividade/Conservacionismo</i>	<b>0,41</b>
<i>Obediência/Desobediência</i>	<b>0,41</b>
<i>Sociabilidade/Não Sociabilidade</i>	<b>0,37</b>
<i>Planejamento/Ausência de Planejamento</i>	<b>0,35</b>
<i>Polidez/Rispeiz</i>	<b>0,34</b>
<i>Eficiência/Ineficiência</i>	<b>0,33</b>
<i>Organização/Desorganização</i>	<b>0,33</b>
<i>Tradição/Inovação</i>	<b>0,33</b>
<i>Harmonia/Desarmonia</i>	<b>0,29</b>
<i>Coleguismo/Não Coleguismo</i>	<b>0,28</b>
<i>Plano de Carr./Ausência de Plano de Carr.</i>	<b>0,28</b>
<i>Produtividade/Não Produtividade</i>	<b>0,28</b>
<i>Dedicação/Desleixo</i>	<b>0,23</b>
<i>Justiça/Injustiça</i>	<b>0,23</b>
<i>Qualidade/Não Qualidade</i>	<b>0,23</b>
<i>Reconhecimento/Não Reconhecimento</i>	<b>0,23</b>
<i>Hierarquia/Não Hierarquia</i>	<b>0,21</b>
<i>Competição/Cooperação</i>	<b>0,19</b>
<i>Benefícios/Ausência de Benefícios</i>	<b>0,18</b>
<i>Integração Inrterorg./Não Integração Interorg.</i>	<b>0,17</b>
<i>Amizade/Inimizade</i>	<b>0,16</b>
<i>Eficácia/Ineficácia</i>	<b>0,16</b>
<i>Fidelidade/Infidelidade</i>	<b>0,13</b>
<i>Respeito/Não Respeito</i>	<b>0,10</b>
<i>Competência/Imcompetência</i>	<b>0,09</b>
<i>Fiscalização/Ausência de Fiscalização</i>	<b>0,09</b>
<i>Normatização/Não Normatização</i>	<b>0,08</b>
<i>Abertura/Não Abertura</i>	<b>0,05</b>
<i>Postura Prof./Ausência de Post. Prof.</i>	<b>0,02</b>
<i>Supervisão/Ausência de Supervisão</i>	<b>-0,01</b>
<i>Pontualidade/Impontualidade</i>	<b>-0,06</b>
<i>Moderniz. Rec. Mat./Não Moderniz. Rec. Mat.</i>	<b>-0,08</b>
<i>Competitividade/Não Competitividade</i>	<b>-0,18</b>
<i>Comprometimento/Descomprometimento</i>	<b>-0,18</b>

Tabela 6: Coeficientes de correlação (R) de Pearson dos pares conceituais contraditórios

De acordo com a Tabela 6 acima, os pares contraditórios cujos coeficientes estão sombreados em azul indicam uma moderada correlação entre os valores que formam o par contraditório. Desse modo, pode-se interpretar que os sujeitos que avaliam que a empresa incentiva à pesquisa relacionada aos interesses da empresa são, também, os mesmos que a avaliam que a empresa **não** incentiva à pesquisa relacionada aos seus interesses, ainda que esta contradição seja moderada. Convém ressaltar que, conforme referenciado no Capítulo 1, o sentido de uma contradição utilizada nesse estudo é o da contradição dialética marxista que, dentre outras designações, pressupõe a inclusão dos opostos de modo que “a negação de ‘A’ não leva ao seu cancelamento abstrato, mas à criação de um conteúdo mais abrangente, novo e superior” (Bottomore, 2001, p. 80).

Importa ressaltar nesse estudo que, ao contrário do que postulam as teorias prevalentes, os valores de uma organização, ou seja, aquilo que os donos da organização cotidianamente valorizam (conforme se entende nesse estudo) não é algo consensual ou homogeneamente percebido pelos que nela trabalham. Entretanto, seja nesta ou em outra organização, contradições como as acima apontadas podem ocorrer em maior ou menor intensidade, em relação a este ou aquele valor, pois é pressuposto que a realidade social é multidimensional e bem mais complexa do que as teorias e estudos organizacionais insistem em velar.

Por fim, conforme ressaltado por Aktouf (1993, p. 47) no Capítulo 6, a concepção corrente e ultrapassada de “cultura organizacional” ignora as contradições da cultura em que se situa a organização; estas – contradições – são consideradas “anomalias” de um sistema cultural. Entretanto, conforme apontado no pólo morfológico, entende-se que cultura é algo muito mais vasto, complexo e multidimensional que se possa considerar.

### 9.3.: Análise qualitativa das entrevistas em profundidade

Uma vez, concluída a etapa anterior, aplicação e análise do questionário, foram realizadas entrevistas em profundidade junto à 6 sujeitos (trabalhadores)<sup>23</sup> da Recamonde Artefatos de Couro Ltda. As entrevistas tiveram na duração média de 40 minutos e foram realizadas em local adequado da própria empresa. Estas entrevistas objetivaram (1) identificar, inicialmente, quais os valores dos trabalhadores dessa empresa e (2) de que modo estes valores se inter-relacionam com os valores dos donos da organização (valores “organizacionais”).

A primeira pergunta da entrevista, conforme Anexo II, objetivou identificar o que os sujeitos entrevistados valorizam na sua vida, em geral; as respostas apresentadas apontam os seguintes valores: família; lar; emprego/trabalho; amizade; si mesmo; saúde; lazer; e educação.

De modo complementar, a segunda pergunta objetivou investigar a ordem de importância dos valores mencionados na pergunta anterior. Segue, abaixo, quadro das respostas fornecidas pelos sujeitos:

	<b>Valor 1</b>	<b>Valor 2</b>	<b>Valor 3</b>	<b>Valor 4</b>	<b>Valor 5</b>
<b>Sujeito 1</b>	FAMÍLIA	EMPREGO	LAR	-	-
<b>Sujeito 2</b>	TRABALHO	FAMÍLIA	AMIZADE	-	-
<b>Sujeito 3</b>	SI MESMO	DEUS	SAÚDE	EMPREGO	FAMÍLIA
<b>Sujeito 4</b>	FAMÍLIA	TRABALHO	RELIGIÃO	LAZER	-
<b>Sujeito 5</b>	RELIGIÃO	FAMÍLIA	EDUCAÇÃO	AMIZADE	-
<b>Sujeito 6</b>	FAMÍLIA	TRABALHO	RELIGIÃO	-	-

Quadro 5: Quadro de valores dos sujeitos entrevistados, segundo a ordem de importância.

<sup>23</sup> Do mesmo modo que na fase anterior (aplicação do questionário), o número de sujeitos (trabalhadores) entrevistados decorreu de acordo prévio estabelecido entre o pesquisador e a empresa pesquisada. Além disso, essa amostra foi composta por trabalhadores de diferentes idades, escolaridades, setores e tempo de serviço da (na) empresa.

Pode-se constatar que os sujeitos entrevistados cujo tempo de serviço na empresa é inferior a 2 (dois) anos afirmaram não haver divergências ou conflito entre os seus valores com os da empresa. Por sua vez, os entrevistados com mais tempo de serviço na empresa explicitaram haver algumas divergências entre os seus valores e os da empresa. Ressalte-se que apesar da linguagem direta dos discursos não apontar divergências diretas (conflitos) entre os valores de classe, as análises intra-discursivas realizadas permitem ratificar o pressuposto inicial desse estudo, ou seja, que os valores “organizacionais” (valores dos donos da organização, valores burgueses) conflitam sim com os valores individuais (trabalhadores). Convém ressaltar que, sob uma perspectiva sociológica de valores nas organizações, trata-se, antes de tudo, de um conflito estrutural de classes entre as classes burguesa e trabalhadora.

No que se refere à questão da cordialidade e afetuosidade no relacionamento interpessoal, objetivo da terceira pergunta da entrevista, parece haver uma distinção entre os setores de calçados e de confecções da empresa. Alguns dos entrevistados que já tiveram a oportunidade de trabalhar em ambos os setores afirmam que no setor de calçados vivencia-se um clima de camaradagem e espírito de equipe e ajuda mútua que não ocorre no setor de confecções. Segundo apontam, tal fato decorreria do alto nível de competição entre os trabalhadores deste último setor, face à necessidade de atingir as metas de produção da empresa. Entretanto, as diferenças nas regras de produtividade não implicam em rivalidade entre esses dois setores, senão apenas entre os trabalhadores do setor de confecções.

Além disso, alguns traços culturais apontados nos Capítulos 4 e 6, tais como, o respeito à **hierarquia** e à **autoridade**, o **personalismo** e com vistas à **fidelidade** dos clientes e fornecedores e a **centralização do poder** (de propriedade e, por conseqüência, de mando, nas mãos dos donos da empresa), manifestam-se no cotidiano da Recamonde Artefatos de Couro Ltda., conforme abaixo exemplificado.

“a área de calçados tem muita gente que tem a cabeça, assim um baú de idéias bem maior do que muita gente que trabalha aqui nessa parte superior (administrativa), que logo de cara, a gente conversando, sem querer eles começam a soltar alguma solução. Se a gente pensar por alto, a gente vê que dá pra ser uma boa solução que acaba ficando entre nós e não chega lá em cima” (SIC – trabalhador);

“Seu Fulano falou, tá falado!” (SIC – trabalhador);

“ele sabe ser chefe, sabe o lugar dele, sabe fazer com que a gente tenha respeito por ele...” (SIC – trabalhador);

“Eu comecei a trabalhar com meu pai que tinha um curtume. Não foi possível continuar trabalhando porque meu pai era uma pessoa muito autoritária e não foi possível um entendimento” (SIC – dirigente).

Outro traço manifesto e que merece ser ressaltado são as práticas **patriarcais** exercidas pelos donos da empresa (contratação de trabalhadores filhos de funcionários “da casa”; assistência educacional e formação profissional à comunidade local, por exemplo). Este traço cultural brasileiro fora inicialmente constatado nas entrevistas exploratórias e ratificado nesta última fase.

“uma indústria desenvolvida, progressista, empregando as pessoas da comunidade, né?, e com um desejo muito social, uma responsabilidade social muito grande. Tanto é que nós tínhamos escolinhas para formar as pessoas da comunidade que não tinham profissão (...).Na escola as crianças desenvolvem música, dança é dada uma assistência dentária a eles alunos e aos seus familiares,” (SIC – dirigente).

“desde minha infância eu conheço todos eles, pois meu pai também trabalha aqui, há vinte e sete anos ele trabalha aqui, então eu tenho uma relação com eles já há um bom tempo, desde pequeno... (...) eu estava precisando pagar um curso de pré-vestibular pra mim, então o emprego foi uma boa oportunidade. Meu pai conversou com ele e disse“-olha, eu to precisando de um emprego pra ele” e ele disse “-então pode vir que o emprego está garantido” (SIC – trabalhador).

Para os donos da Recamonde Artefatos de Couro Ltda. a empresa é vista como uma grande família em que a vontade do pai, em respeito à hierarquia e ao seu poder de mando, deve ser respeitada. Conforme ressalta Weber (1982, p. 340-341),

“o patriarcalismo é de longe o tipo mais importante de domínio da legitimidade, baseado na tradição. Significa a autoridade do pai, do marido, do mais velho da casa (...); o domínio do senhor e patrono sobre os escravos e os libertos; do senhor sobre os servos domésticos e funcionários

da casa; do príncipe sobre os funcionários da casa e da corte, os nobres que ocupam cargos, os clientes, vassallos; do senhor patrimonial e príncipe soberano sobre os súditos”.

Além disso, e, sobretudo, as práticas patriarcais não favorecem à emancipação dos trabalhadores; ao contrário, cria uma dependência permanentemente.

“eu valorizo muito a minha família, valorizo o meu lar (...) o meu emprego que é importantíssimo” (SIC – trabalhador);

“A família. À minha família eu sou muito apegado; tirando o trabalho, é a segunda coisa que eu gosto mais de fazer é ficar com a minha família, direto (...).a primeira seria o trabalho. É tanto que quando eu saio daqui eu tenho ainda outro trabalho onde eu trabalho até nove da noite” (SIC – trabalhador);

“Quanto à família, eles [dirigentes] valorizam até demais, sempre que tem oportunidade eles procuram integrar as famílias no fim de ano” (SIC – trabalhador)

De modo complementar, e conforme se observa pelos relatos acima, a **religião**, a **família** e o **trabalho** são os valores mais importantes para os trabalhadores da Recamonde Artefatos de Couro Ltda. Considerada a história da formação social brasileira delineada no Capítulo 4, a **família** foi e continua a ser o centro dessa formação e, como tal, adquire valor central para o brasileiro, diferentemente de outras sociedades em que outros grupos sociais assumem este lugar central.

“Logicamente que a religião vem acima de tudo! (SIC – trabalhador).

A **religião**, em especial a católica, do mesmo modo vem se constituindo ao longo do processo de formação da sociedade brasileira como um de seus pilares. Bem verdade, há de se considerar, a religião católica já não mais exerce o seu monopólio ideológico como em tempos passados; com o desenvolvimento do capitalismo e da “ética econômica”, no sentido weberiano da expressão, outras religiões (em especial, as protestantes) cujos princípios e filosofias não defrontam com a “ética econômica” capitalista parecem conquistar terreno no campo da formação moral e ideológica dos brasileiros. De todo modo, as análises de discurso realizadas ratificam a **religiosidade** como um traço cultural brasileiro.

Por fim, depreende-se que o **trabalho** é valorado pelos trabalhadores entrevistados seja pela sua importância enquanto fonte de sustento pessoal e familiar, mas, especialmente por ser o intermédio na relação (conflituosa) com os donos dos meios de produção. Além disso, entende-se que o trabalho além de dignificar o sujeito perante a sociedade, é o caminho para a sua emancipação.

## Considerações Finais

Esse estudo objetivou-se à compreensão das inter-relações entre os valores “organizacionais” e os valores individuais, ou seja, as inter-relações entre os valores de classe – burguesa e trabalhadora, ainda persiste na realidade das organizações antes de tudo. As inquietações moveram à realização desse estudo estão assentadas nas principais características dos estudos prevalentes sobre “valores organizacionais”. Em sentido oposto e sob uma perspectiva sócio-crítica (dialética) caminhou-se.

As análises acima delineadas além de ratificar os pressupostos desse estudo (em especial a relação dialética dos valores com a totalidade cultural e a tensão existente entre os valores individuais e os valores “organizacionais” que apontam para os interesses de classe), ratificam que alguns traços da cultura brasileira então referenciados no pólo teórico (autoritarismo, respeito à hierarquia, patriarcalismo, personalismo e religiosidade) manifestam-se na realidade social da organização estudada. Estes traços culturais, uma vez praticados cotidianamente em organizações cujo capital econômico está concentrado nas mãos de poucos, não permitem à emancipação dos indivíduos (trabalhadores), conquanto perpetuam a prática da dominação e da opressão.

Do que se depreende, os valores ditos “organizacionais”, ou seja, os valores que aqui são referenciados como sendo os valores dos donos da organização dos donos da organização, face ao uso do poder de mando de que dispõem por serem os donos dos meios de produção prosseguem nos dias de hoje oprimindo os pensamentos e valores dos trabalhadores, enfim, construindo cultura; as divergências entre esses pensamentos e valores não são tratadas ou mesmo consideradas por aqueles primeiros. O respeito à hierarquia e à autoridade dos donos prevalece.

Além disso, práticas patriarcais são adotadas como forma de compensação e de geração de dependência; só não de emancipação (ao que parece, isto é levado à consciência dos trabalhadores que parecem estar satisfeitos com o trabalho, pois trabalho não é apenas um valor de subsistência física, mais é valor de conformação de identidade subjetiva). Convém ressaltar que a emancipação de que se trata não visa à dissolução da administração ou das organizações de trabalho, conquanto compartilha de uma visão que propõe a transformação das práticas tradicionais de administração que incluem os trabalhadores, ao invés de excluí-los, que compartilhem ao invés de concentrar. No caso das teorias e estudos organizacionais, postula-se a inclusão de dimensões “esquecidas” (parafrazeando Chanlat, 1993), as relações de poder, as contradições e a contextualização histórica – e não linear (causal) – das realidades sociais das organizações.

Nesse sentido, sugere-se que novos estudos sobre estas temáticas sejam realizados sob uma perspectiva sócio-crítica (dialética) – não prevalente – com vistas (1) ao aprofundamento teórico-conceitual da problemática dos valores *nas* organizações, em especial nas de pequeno e médio porte e (2) à solidificação de estudos críticos no âmbito das teorias administrativas.

## Referências Bibliográficas

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. Tradução de: Alfredo Bosi. São Paulo: Mestre Jou, 1970.
- ADORNO, T. W. **The Adorno Reader**, Editado por Brian O'Connor, Londres: Blackwell, 2000.
- AKTOUFF, Omar. **O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. v.2, São Paulo: Atlas, 1993.
- ALBANDES-MOREIRA, Luiz Alcione. **Docta Ignorantia: sobre o que e como teoriza a teoria organizacional e administrativa prevalente (com uma breve contribuição para sua reformulação paradigmática)**. Porto Alegre, 1993, 113 p. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.43, n.2, p.64-77, abr./maio/jun. 2003.
- \_\_\_\_\_.: DAVEL, Eduardo. **Estudos críticos em administração: reflexões e constatações sobre produção brasileira**. In: Encontro de Estudos Organizacionais, Recife: 2002.
- AMORA, Zenilde Baima. **Aspectos históricos da industrialização no Ceará**. In: SOUSA Simone (coord.). História do Ceará, Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 1989.
- ARAÚJO, Maria do Carmo R. **O poder local no Ceará**. In: SOUSA Simone (coord.). História do Ceará, Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, 1989.
- BARBOSA, Livia. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, B e PRATES, M. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BARROS, Luitgarde Oliveira Cavalcanti. **O movimento religioso de Juazeiro do Norte padre Cícero e o fenômeno do caldeirão**. In: SOUSA Simone (coord.). História do Ceará, Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, 1989.

BERGER, P. L., LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis, Vozes, 1985.

BOTTOMORE, Tom (editor); HARRIS, Laurence; KEIRNAN, V.G.; MILIBAND, Ralph (co-editores). **Dicionário do pensamento marxista**. Tradução de: Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BOUDON, R. ; BOURRICAUD, F. **Dictionnaire critique de la sociologie**. Presses Universitaires de France: 1994.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. 6 ed. Tradução de: Fernando Tomaz (português de Portugal). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Tradução de Ruth Joffily. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CALDAS, Miguel P.; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (orgs. da edição brasileira). Handbook de estudos organizacionais: **reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, v. 2, 1996. p. 132.

\_\_\_\_\_, WOOD Jr. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHANLAT, Jean-François. (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v. 2, São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. v. 3, São Paulo: Atlas, 1996.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.

CORTELLA, Mário Sérgio. **A escola e o conhecimento: fundamentos epistemológicos**. 4. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2001.

COUTINHO, Nelson Carlos. **Cultura e sociedade no Brasil: ensaios sobre idéias e reformas**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

COUTO FILHO, Cândido. **Ceará: a civilização do couro**. Fortaleza: Edição do Autor, 2000.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. 2. ed. Tradução de: Viviane Ribeiro. Bauru: EDUSC, 2002.

DAMATTA, Roberto. **Relativizando: uma introdução à antropologia social**. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.

DUMONT, Louis. **O individualismo: uma perspectiva antropológica da sociedade moderna**. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Rocco, 1985.

DUPUIS, Jean-Pierre. **Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista**. In: CHANLAT, Jean-François (org). O indivíduo na organização: Dimensões Esquecidas; v.1, São Paulo: Atlas, 1996.

EVANGELISTA, João Emanuel. **Elementos para uma crítica da cultura pós-moderna**. Revista Novos Rumos, São Paulo, n.34, p 63-64, abr./jun. 2001.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**. Rio de Janeiro: Globo, 1989.

FERNANDES, Florestan. **A Revolução Burguesa no Brasil: ensaio de interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

FLEURY, Maria. Teresa. Leme. Cultura organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, São Paulo, v.24, n.1, p.4, jan./mar. 1989.

\_\_\_\_\_.; FISCHER, Rosa. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_.; SHINYASHIKI, Gilberto; STEVANATO, Luiz Arnaldo. **Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional**. Revista de Administração, São Paulo, v.32, n.1, p.28, jan./mar. 1997.

FREYRE, Gilberto. **Casa-grande & senzala**. 46 ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

FREITAG, Barbara. **Teoria crítica ontem e hoje**. 2 ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

FREITAS, Alexandre Borges de. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In: MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel P (oorgs.). Cultura organizacional e cultura brasileira. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros**, In: MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel P (oorgs.). Cultura organizacional e cultura brasileira. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

- FRONDIZI, Risieri. **Que son los valores?** México: Fondo de Cultura Econômica, 1991.
- FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. 24 ed. São Paulo: Nacional, 1991.
- GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética de Educação**. São Paulo: Cortez, 1997.
- GAGLIARDI, Pasquale. **Explorando o lado estético da vida organizacional**. Tradução de: Marcelo Milano Falcão Vieira e Cristina Amélia Pereira de Carvalho. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. Handbook de estudos organizacionais; v.2, São Paulo: Atlas, 2001.
- GEERTZ, Clifford. **Nova luz sobre a antropologia**. Tradução de: Vera Ribeiro. Rio de Janeiro, Jorge Zahar: 2001.
- GIRÃO, Valdelice Carneiro. **Da conquista à implantação dos primeiros núcleos urbanos na capitania do Siará Grande**. In: SOUSA Simone (coord.). História do Ceará, Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, 1989.
- GARCIA, Maria José Guerra Figueiredo. **Em busca do conceito de valor**. [online]. Dez. 2003 [cited in 07.01.2004] <http://www.fclar.unesp.br/pesq/grupos/CASA-home.html>.
- HEGEL, G. W. F. **Lecciones sobre la filosofia de la historia universal**. Alianza Editorial, Madrid, 1986.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- HOORNAERT, Eduardo. **Catequese e aldeamento**. In: SOUSA Simone (coord.). História do Ceará, Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, 1989.
- JAPIASSÚ, Hilton Ferreira. **Introdução ao pensamento epistemológico**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- \_\_\_\_\_.; MARCONDES, Danilo. **Dicionário básico de filosofia**. 3 ed. Rio de Janeiro, Jorge Zahar: 1996.
- JOHNSON, Allan G. **Dicionário de sociologia**. Tradução de: Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- JUCÁ, Gisafran Nazareno Mota. **À guisa de introdução – o espaço nordestino: o papel da pecuária e do algodão**. In: SOUSA Simone (coord.). História do Ceará, Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, 1989.

- KOSIK, Karel. **Dialética do Concreto**. Tradução de: Célia Neves e Alderico Toríbio. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.
- LAPLANTINE, François. **Aprender Antropologia**. Tradução de: Marie-Agnès Chauvel. 4 ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.
- LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 17 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- LEITE BARBOSA, Arnaldo Parente. **Metodología da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UECE, 2001.
- LÉVI-STRAUSS, Claude. **Antropologia estrutural**. Rio de Janeiro. Ed. Tempo Brasileiro, 1967.
- MARCUSE, Herbert. **Cultura e sociedade**. Tradução de: Wolfgang Leo Maar, Isabel Maria Loureiro, Robespierre de Oliveira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, v.2, 1998.
- MARTIN, Joanne; FROST, Peter. **Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual**. Tradução de: Carmem Penido. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. Handbook de estudos organizacionais; v.2, São Paulo: Atlas, 2001.
- MARX, Karl. **Manuscrito econômico – filosofia e outros textos escolhidos**. 2 ed. São Paulo: Abril Cultural, 1978.
- MELLO, Luiz Gonzaga de. **Antropologia cultural**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução de: Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOURA, José Barata. **Para uma crítica da “filosofia dos valores”**. Lisboa: Livros Horizonte, 1982.
- NASCIMENTO, F.S. **Síntese histórica da escravidão negra**. In: SOUSA Simone (coord.). História do Ceará, Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, 1989.
- PATRÍCIO, Manuel. **Lições de axiologia educacional**. 1. ed. Lisboa: Universidade Aberta, 1993.
- PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS**. Lisboa: Edições Silabo, 2000.
- PONTE, Sebastião Rogério. **Fortaleza belle époque: reformas urbanas e controle social**. 3. ed. Fortaleza, Edições Demócrito Rocha, 2001.

- PRADO JR., Caio. **Formação do Brasil Contemporâneo**. São Paulo: Brasiliense, 1971.
- \_\_\_\_\_. **Dialética do conhecimento**. 4 ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1963.
- PUCCI, Bruno; ZUIN, Antônio Álvaro Soares; RAMOS-DE-OLIVEIRA, Newton. **Adorno: o poder educativo do pensamento crítico**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. **Manual e investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradativa, 1992.
- RADCLIFFE-BROWN. A. R. **Estrutura e função na sociedade primitiva**. Petrópolis, Editora Vozes, 1973.
- RESWEBWER, Jean-Paul. **A filosofia dos valores**. Tradução de: Marina Ramos Themudo. Coimbra: Almedina, 2002.
- RETO, Luís; LOPES, Albino. **Identidade da empresa e gestão pela cultura**. Lisboa: Edições Sílabo, 1990.
- RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- RICOEUR, Paul. **Interpretação e ideologias**. Tradução de: Hilton Japiassu. Rio de Janeiro: F. Alves, 1990.
- ROCHA, Kátia Bones; SARRIERA, Jorge Castellá; PIZZINATO, Adolfo. **Significado do trabalho e valores organizacionais**. In: ROCHA, Kátia Bones; SARRIERA, Jorge Castellá; PIZZINATO (orgs.). **Desafios do mundo do trabalho: orientação, inserção e mudanças**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.
- SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey Bass, 1985.
- SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura**. 14 ed. São Paulo: Brasiliense, 1996.
- SEBRAE/RN. **Micro e pequena empresa no RN: importância social, econômica e política**. Natal: SEBRAE/RN, 2003.
- SILVA, José Borzacchiello da. **O algodão na organização do espaço**. In: SOUSA Simone (coord.). **História do Ceará**, Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, 1989.
- SINGER, Paul. **O capitalismo sua evolução, sua lógica e sua dinâmica**. São Paulo: Moderna, 1987 (Coleção polêmica).
- SOUZA, R. S. **O funcionalismo sistêmico nas teorias social e organizacional: evolução e crítica**. [online] Março 2001 [cited 18.01.2004] <http://read.adm.ufrgs.br/read19/artigo/artigo1.htm>

TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.2, p 63-64, abr./jun. 1996.

THÉVENET, Maurice. **Cultura de empresa, auditoria e mudança**. Tradução de: Lemos de Azevedo. São Paulo: Monitor, 1989.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TYLOR, E. B. **La civilisation primitive**. Paris: Reinwald, 1871.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1982.

\_\_\_\_\_.; **A ética protestante e o espírito capitalista**. Tradução de M. Irene de Q. F. Szmrecsányi, Tamás J. M. K. Szmrecsányi. 13 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

WERNECK, Vera Rudge. **Cultura e valor**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

WILLIAMS, Raymond. **Cultura**. Tradução de: Lólio Lourenço de Oliveira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de: Daniel Grassi. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

## **ANEXOS**

## Anexo I – Roteiro da Entrevista Exploratória

### A) Objetivo do roteiro

Este roteiro tem por objetivo auxiliar a condução de entrevista (semi-estruturada) a ser realizada na primeira etapa deste estudo – exploração do campo de investigação. Os sujeitos de interesse para esta entrevista são os sócios-proprietários da empresa. Nesta fase, interessou investigar, preliminarmente, a história de vida da empresa e os valores que, do que se considera, são difundidos nas relações cotidianas desses sócios-proprietários com os funcionários, clientes e fornecedores da empresa.

### B) Questões da entrevista

1. *Relate a história de vida da sua empresa desde a sua formação desde a sua fundação até os dias atuais e como ela se situa na sua história de vida.*

**Objetivo da pergunta:** obter informações gerais sobre quando e como a empresa se constituiu e ainda hoje se constitui e como ela se situa na história de vida dos seus proprietários.

2. *Ao longo dessa história, que fatos ou eventos você considera que tenham sido marcantes – seja positiva ou negativamente – e que fizeram da empresa o que ela é hoje?*

**Objetivo da pergunta:** investigar alguns fatores críticos que marcaram a história de vida da empresa.

3. *O que o senhor valoriza (a) nas suas relações internas com os **funcionários** da sua empresa? Quais são as que você mais valoriza e as que menos valoriza e por que?*

**Objetivo da pergunta:** investigar, preliminarmente, o que é valorizado pelos sócios-proprietários da empresa no que se refere à sua relação com os funcionários da mesma e de que modo esses valores estão hierarquizados.

4. *O que o senhor valoriza (a) nas suas relações externas com os **clientes** da sua empresa? Quais são as que você mais valoriza e as que menos valoriza e por que?*

**Objetivo da pergunta:** investigar, preliminarmente, o que é valorizado pelos sócios-proprietários da empresa no que se refere aos clientes e clientes da mesma e de que modo esses valores estão hierarquizados.

5. *O que o senhor valoriza (a) nas suas relações externas com os **fornecedores** da sua empresa? Quais são as que você mais valoriza e as que menos valoriza e por que?*

**Objetivo da pergunta:** investigar, preliminarmente, o que é valorizado pelos sócios-proprietários da empresa no que se refere aos fornecedores e clientes da mesma e de que modo esses valores estão hierarquizados.

## Anexo II – Roteiro da Entrevista em Profundidade

### A) Objetivo do roteiro

Este roteiro tem por objetivo auxiliar a condução de entrevista (semi-estruturada) a ser realizada na quarta etapa desse estudo. Os sujeitos de interesse para esta entrevista são funcionários das diversas áreas da empresa, de ambos os gêneros (masculino e feminino) e com variados tempos de serviço na empresa. Nessa fase, interessou investigar os valores individuais desses funcionários e como esses valores se inter-relacionam com os da organização.

### B) Questões da entrevista

6. *A pesquisa que estamos realizando trata de valores organizacionais e valores individuais. Na primeira fase foram estudados os valores organizacionais; já nessa segunda fase, estamos estudando os valores individuais de algumas pessoas que aqui trabalham. Nesse sentido, gostaria que você falasse sobre os seus valores pessoais.*

**Objetivo da pergunta:** identificar os valores individuais dos entrevistados.

7. *Como os seus valores se relacionam com os da empresa? Os seus valores se aproximam ou se distanciam em relação aos valores da empresa?*

**Objetivo da pergunta:** investigar como os valores individuais se inter-relacionam com os valores praticados (valorizados) pelos sócios-proprietários da empresa (valores organizacionais).

8. *Como são as relações entre as pessoas na empresa, em geral? São cordiais e afetuosas?*

**Objetivo da pergunta:** investigar se a cordialidade e a afetividade, traços tidos como típicos do brasileiro, se manifestam nas relações interpessoais cotidianas na empresa.

9. *No seu dia-a-dia de trabalho, como é o humor das pessoas?*

**Objetivo da pergunta:** investigar se a irreverência (bom-humor) traço tido como típico do cearense, se manifesta nas relações interpessoais cotidianas na empresa.

### ANEXO III – Pares Conceituais Contraditórios

1. \_\_\_\_\_ **Abertura** (existência de um ambiente propício às sugestões e ao diálogo)
2. \_\_\_\_\_ **Não Abertura** (existência de um ambiente não propício às sugestões e ao diálogo)
3. \_\_\_\_\_ **Amizade** (relacionamento amistoso, cordial entre as pessoas)
4. \_\_\_\_\_ **Inimizade** (relacionamento inamistoso, não cordial entre as pessoas)
5. \_\_\_\_\_ **Benefícios** (promoção de programas assistenciais aos empregados)
6. \_\_\_\_\_ **Ausência de Benefícios** (não promoção de programas assistenciais aos empregados)
7. \_\_\_\_\_ **Coleguismo** (cooperação e apoio entre os empregados)
8. \_\_\_\_\_ **Não Coleguismo** (conflito e desapoio entre os empregados)
9. \_\_\_\_\_ **Competência** (executar bem as tarefas da organização)
10. \_\_\_\_\_ **Incompetência** (não executar bem as tarefas da organização)
11. \_\_\_\_\_ **Competitividade** (conquistar clientes em relação à concorrência)
12. \_\_\_\_\_ **Não Competitividade** (não buscar conquistar clientes em relação à concorrência)
13. \_\_\_\_\_ **Comprometimento** (identificação com a missão da empresa)
14. \_\_\_\_\_ **Descomprometimento** (não identificação com a missão da empresa)
15. \_\_\_\_\_ **Cooperação** (clima de ajuda mútua entre as pessoas da empresa)
16. \_\_\_\_\_ **Competição** (clima de competição entre as pessoas da empresa)
17. \_\_\_\_\_ **Criatividade** (incentivo à realização de novos processos, produtos e serviços na empresa)
18. \_\_\_\_\_ **Conservacionismo** (não incentivo à realização de novos processos, produtos e serviços na empresa)
19. \_\_\_\_\_ **Dedicação** (realização do trabalho com afinco)
20. \_\_\_\_\_ **Desleixo** (pouca atenção ou cuidado ao trabalho)
21. \_\_\_\_\_ **Democracia** (participação dos empregados nos processos decisórios)
22. \_\_\_\_\_ **Autocracia** (não participação dos empregados nos processos decisórios)
23. \_\_\_\_\_ **Eficácia** (fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)
24. \_\_\_\_\_ **Ineficácia** (fazer as tarefas sem a preocupação de atingir os objetivos esperados)
25. \_\_\_\_\_ **Eficiência** (executar as tarefas da empresa de forma correta)
26. \_\_\_\_\_ **Ineficiência** (executar as tarefas da empresa de forma incorreta)
27. \_\_\_\_\_ **Fidelidade** (estabelecimento de relações de lealdade entre a empresa e os seus funcionários e fornecedores)
28. \_\_\_\_\_ **Infidelidade** (não estabelecimento de relações de lealdade entre a empresa e os seus funcionários e fornecedores)
29. \_\_\_\_\_ **Fiscalização** (controle do serviço executado)
30. \_\_\_\_\_ **Ausência de Fiscalização** (não controle do serviço executado)
31. \_\_\_\_\_ **Flexibilidade** (administração que se adapta às situações não previstas)
32. \_\_\_\_\_ **Inflexibilidade** (administração que não se adapta às situações não previstas)
33. \_\_\_\_\_ **Harmonia** (existência de um ambiente de relacionamento interpessoal adequado)
34. \_\_\_\_\_ **Desarmonia** (existência de um ambiente de relacionamento interpessoal inadequado)
35. \_\_\_\_\_ **Hierarquia** (respeito aos níveis de autoridade da empresa)
36. \_\_\_\_\_ **Não hierarquia** (não respeito aos níveis de autoridade da empresa)
37. \_\_\_\_\_ **Honestidade** (combate aos atos de má-fé na empresa)
38. \_\_\_\_\_ **Desonestidade** (conivência aos atos de má-fé na empresa)
39. \_\_\_\_\_ **Incentivo à Pesquisa** (incentivo à pesquisa relacionada com interesses da empresa)
40. \_\_\_\_\_ **Não Incentivo à Pesquisa** (não incentivo à pesquisa relacionada com interesses da empresa)

41. \_\_\_\_\_ **Integração Interorganizacional** (intercâmbio com outras empresas)
42. \_\_\_\_\_ **Não Integração Interorganizacional** (falta de intercâmbio com outras empresas)
43. \_\_\_\_\_ **Justiça** (imparcialidade nas decisões administrativas)
44. \_\_\_\_\_ **Injustiça** (tomar partido nas decisões administrativas)
45. \_\_\_\_\_ **Modernização de Recursos Materiais** (preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros)
46. \_\_\_\_\_ **Não Modernização de Recursos Materiais** (despreocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros)
47. \_\_\_\_\_ **Normatização** (existência de normas claras e escritas)
48. \_\_\_\_\_ **Não Normatização** (inexistência de normas claras e escritas)
49. \_\_\_\_\_ **Obediência** (cumprimento das ordens)
50. \_\_\_\_\_ **Desobediência** (não cumprimento das ordens)
51. \_\_\_\_\_ **Organização** (realização dos processos de trabalho de modo ordenado)
52. \_\_\_\_\_ **Desorganização** (realização dos processos de trabalho de modo desordenado)
53. \_\_\_\_\_ **Parceria** (estabelecimento de relações de benefício mútuo entre a empresa e seus funcionários e fornecedores)
54. \_\_\_\_\_ **Não Parceria** (não estabelecimento de relações de benefício mútuo entre a empresa e seus funcionários e fornecedores)
55. \_\_\_\_\_ **Planejamento** (elaboração de planos para evitar a improvisação na empresa)
56. \_\_\_\_\_ **Ausência de Planejamento** (falta de elaboração de planos para evitar a improvisação na empresa)
57. \_\_\_\_\_ **Plano de Carreira** (preocupação com a carreira funcional dos empregados)
58. \_\_\_\_\_ **Ausência de Plano de Carreira** (despreocupação com a carreira funcional dos empregados)
59. \_\_\_\_\_ **Polidez** (clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano)
60. \_\_\_\_\_ **Rispidez** (clima de descortesia e de deseducação no relacionamento cotidiano)
61. \_\_\_\_\_ **Pontualidade** (preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)
62. \_\_\_\_\_ **Impontualidade** (despreocupação com o cumprimento de horários e compromissos)
63. \_\_\_\_\_ **Postura Profissional** (promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas empresa)
64. \_\_\_\_\_ **Ausência de Postura Profissional** (não promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas empresa)
65. \_\_\_\_\_ **Produtividade** (atenção voltada para a alta produção de bens e a prestação de serviços)
66. \_\_\_\_\_ **Não Produtividade** (atenção não voltada para a alta produção e a prestação de serviços)
67. \_\_\_\_\_ **Qualidade** (compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços)
68. \_\_\_\_\_ **Não Qualidade** (descompromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços)
69. \_\_\_\_\_ **Qualificação dos Recursos Humanos** (promoção da capacitação dos empregados)
70. \_\_\_\_\_ **Não Qualificação dos Recursos Humanos** (não promoção da capacitação dos empregados)
71. \_\_\_\_\_ **Reconhecimento** (valorização do mérito na realização do trabalho)
72. \_\_\_\_\_ **Não Reconhecimento** (não valorização do mérito na realização do trabalho)
73. \_\_\_\_\_ **Respeito** (consideração às pessoas e opiniões)
74. \_\_\_\_\_ **Não Respeito** (desconsideração às pessoas e opiniões)
75. \_\_\_\_\_ **Sociabilidade** (estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho)
76. \_\_\_\_\_ **Não Sociabilidade** (não estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho)

- 77. \_\_\_\_\_ **Supervisão** (acompanhamento e avaliação contínua das atividades realizadas)
- 78. \_\_\_\_\_ **Ausência de Supervisão** (ausência de acompanhamento e avaliação contínua das atividades realizadas)
- 79. \_\_\_\_\_ **Tradição** (preservação usos e costumes da empresa)
- 80. \_\_\_\_\_ **Modernização dos Costumes** (não preservação usos e costumes da empresa)
- 81. \_\_\_\_\_ **Inovação** (incentivo ao aperfeiçoamento do modo como os processos, produtos e serviços da empresa são realizados)
- 82. \_\_\_\_\_ **Não Inovação** (não incentivo ao aperfeiçoamento do modo como os processos, produtos e serviços da empresa são realizados)

## ANEXO IV – Questionário de Tamayo e Gondim (1996)

### Escala de Valores Organizacionais

#### INSTRUÇÕES

Nesse questionário você deverá perguntar a si próprio: “**Que valores são importantes para a organização (empresa, universidade, escola etc.)?**” Entende-se por **valores organizacionais** os princípios que orientam a vida das organizações.

Na página seguinte há uma lista inicial de valores. Esses valores foram levantados em diferentes organizações. Entre os parênteses que seguem cada valor encontra-se uma explicação sucinta que pode ajudá-lo (a) a compreender o seu significado.

Sua tarefa é avaliar quão importante é para a sua organização cada valor, como um princípio orientador na vida da organização.

Observe bem que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na sua organização, mas sim os valores que, **segundo você**, orientam a vida da sua organização. Avalie a importância dos valores da sua organização de 0 a 6.

COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR NA VIDA DA MINHA ORGANIZAÇÃO, esse valor é:

Nada Importante							Muito
Importante							Importante
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	

0 = significa que **o valor não é nada importante**; não é praticado ou valorizado pelos dirigentes da minha empresa;

3 = significa que **o valor é importante**;

6 = significa que **o valor é muito importante**.

Quanto maior o número (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6), mais praticado ou valorizado é o valor pelos dirigentes da minha empresa.

Além dos números de 0 a 6, você pode usar ainda, em suas avaliações, **-1** e **7**, considerando que:

**-1** = significa que o valor é **oposto** aos princípios que orientam a vida na sua organização;

**7** = significa que o valor é de extrema importância como um princípio orientador na vida da sua organização; geralmente uma organização não possui mais de dois desses valores.

COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR NA VIDA DA MINHA ORGANIZAÇÃO, esse valor é:

Oposto aos  
Princípios da  
Organização

Nada  
Importante

Muito  
Importante

<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
-----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

No espaço antes de cada valor escreva o número (-1, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6,7) que corresponde à avaliação que você faz desse valor, conforme os critérios acima definidos.

Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso **todos os números**. Evidentemente, você poderá repetir os números em suas avaliações.

Antes de começar, leia os valores de 1 a 38 e escolha aquele que, segundo você, é o **valor supremo** para a sua organização e o avalie com 7. Lembre-se que, geralmente, uma organização não possui mais de dois desses valores. A seguir, identifique **o(s) valor(es) oposto(s)** aos valores da sua organização e avalie-o(s) com -1. Se não houver valor algum desse tipo, escolha aquele que tem maior importância para a sua organização e o avalie como 0 ou 1 de acordo com a sua importância. Depois avalie os valores (até 38).

### **LISTA DE VALORES ORGANIZACIONAIS**

Lembre-se bem que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na organização, mas sim os valores que, **segundo você**, orientam a vida da sua organização.

1. \_\_\_\_\_ **Abertura** (existência de um ambiente propício às sugestões e ao diálogo)
2. \_\_\_\_\_ **Amizade** (relacionamento amistoso, cordial entre as pessoas)
3. \_\_\_\_\_ **Benefícios** (promoção de programas assistenciais aos empregados)
4. \_\_\_\_\_ **Coleguismo** (cooperação e apoio entre os empregados)
5. \_\_\_\_\_ **Competência** (executar bem as tarefas da empresa)
6. \_\_\_\_\_ **Competitividade** (conquistar clientes em relação à concorrência)
7. \_\_\_\_\_ **Comprometimento** (identificação com a missão da empresa)
8. \_\_\_\_\_ **Cooperação** (clima de ajuda mútua entre as pessoas)
9. \_\_\_\_\_ **Criatividade** (incentivo à realização de novos processos, produtos e serviços na empresa)
10. \_\_\_\_\_ **Dedicação** (realização do trabalho com afinco)
11. \_\_\_\_\_ **Democracia** (participação dos empregados nos processos decisórios)
12. \_\_\_\_\_ **Eficácia** (fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)
13. \_\_\_\_\_ **Eficiência** (executar as tarefas da empresa de forma solicitada)
14. \_\_\_\_\_ **Fiscalização** (controle do serviço executado)
15. \_\_\_\_\_ **Flexibilidade** (administração que se adapta às situações não previstas)
16. \_\_\_\_\_ **Harmonia** (existência de um ambiente de relacionamento interpessoal adequado)
17. \_\_\_\_\_ **Hierarquia** (respeito aos níveis de autoridade da empresa)
18. \_\_\_\_\_ **Honestidade** (combate aos atos de má-fé na empresa)
19. \_\_\_\_\_ **Incentivo à Pesquisa** (incentivo à pesquisa relacionada com os interesses da empresa)
20. \_\_\_\_\_ **Integração Interorganizacional** (intercâmbio com outras empresas)
21. \_\_\_\_\_ **Justiça** (imparcialidade nas decisões administrativas)
22. \_\_\_\_\_ **Modernização de Recursos Materiais** (preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros)
23. \_\_\_\_\_ **Modernização dos costumes** (não preservação dos usos e costumes da empresa)
24. \_\_\_\_\_ **Obediência** (cumprimento das ordens)
25. \_\_\_\_\_ **Organização** (realização dos processos de trabalho de modo ordenado)
26. \_\_\_\_\_ **Planejamento** (elaboração de planos para evitar a improvisação na empresa)
27. \_\_\_\_\_ **Plano de Carreira** (preocupação com a carreira funcional dos empregados)
28. \_\_\_\_\_ **Polidez** (clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano)
29. \_\_\_\_\_ **Pontualidade** (preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)
30. \_\_\_\_\_ **Postura Profissional** (promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas empresa)
31. \_\_\_\_\_ **Produtividade** (atenção voltada para a alta produção de bens e a prestação de serviços)
32. \_\_\_\_\_ **Qualidade** (compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços)

- 33. \_\_\_\_\_ **Qualificação dos Recursos Humanos** (promoção da capacitação e do treinamento dos empregados)
- 34. \_\_\_\_\_ **Reconhecimento** (valorização do mérito na realização do trabalho)
- 35. \_\_\_\_\_ **Respeito** (consideração às pessoas e opiniões)
- 36. \_\_\_\_\_ **Sociabilidade** (estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho)
- 37. \_\_\_\_\_ **Supervisão** (acompanhamento e avaliação contínua das atividades realizadas)
- 38. \_\_\_\_\_ **Tradição** (preservar usos e costumes da empresa)

ACRESCENTE AQUI, CASO JULGUE NECESSÁRIO, OUTROS VALORES QUE, SEGUNDO VOCÊ, ORIENTAM A VIDA DA SUA ORGANIZAÇÃO E NÃO CONSTAM DA LISTA APRESENTADA.

- 39. \_\_\_\_\_
- 40. \_\_\_\_\_
- 41. \_\_\_\_\_
- 42. \_\_\_\_\_
- 43. \_\_\_\_\_
- 44. \_\_\_\_\_
- 45. \_\_\_\_\_

## ANEXO V – Questionário Adaptado de Tamayo e Gondim (1996)

### *Escala de Valores Organizacionais*

#### A – DADOS GERAIS

**Sexo:**  Masculino  Feminino

**Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**Escolaridade:** \_\_\_\_\_

**Setor da empresa:** \_\_\_\_\_

**Tempo de serviço na empresa:** \_\_\_\_\_ anos e \_\_\_\_\_ meses

#### B – INSTRUÇÕES

Ao responder este questionário você deverá perguntar a si próprio: “**Que valores são praticados pelo (s) donos (s) da empresa?**” Entende-se por valores organizacionais aquilo que os donos da sua empresa costumam praticar nas suas relações com os seus funcionários, clientes e fornecedores.

Na página seguinte há uma lista inicial de valores. Esses valores foram levantados em diferentes empresas. Entre os parênteses que seguem cada valor encontra-se uma explicação sucinta que pode ajudá-lo (a) a compreender o seu significado.

Sua tarefa é avaliar quão importantes são esses valores para os dirigentes da sua empresa. Ou seja, quanto cada valor é praticado na realidade atual da sua empresa.

Observe bem que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, mas sim os valores que os dirigentes da sua empresa costumam praticar.

Lembre-se de que quanto mais próximo do **6** mais o valor é praticado pelos dirigentes da sua empresa.

Para os dirigentes (sócios-proprietários, gerentes) da minha empresa, esse valor é:

**0                    1                    2                    3                    4                    5                    6**

0 = significa que **o valor não é nada importante**; não é praticado ou valorizado pelos dirigentes da minha empresa;

3 = significa que **o valor é importante**;

6 = significa que **o valor é muito importante**.

Quanto maior o número (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6), mais praticado ou valorizado é o valor pelos dirigentes da minha empresa

Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e sua interpretação. Por favor, não deixe nenhum item em branco.

Não é necessário se identificar. Agradecemos a sua colaboração!

### **LISTA DE VALORES ORGANIZACIONAIS**

Lembre-se bem que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores **que você gostaria que existissem na empresa, mas sim os valores que, segundo** você, são praticados pelos donos da sua empresa nas suas relações com os seus funcionários, clientes e fornecedores.

1. \_\_\_\_\_ **Abertura** (existência de um ambiente propício às sugestões e ao diálogo)
2. \_\_\_\_\_ **Amizade** (relacionamento amistoso, cordial entre as pessoas)
3. \_\_\_\_\_ **Ausência de Benefícios** (não promoção de programas assistenciais aos empregados)
4. \_\_\_\_\_ **Ausência de Fiscalização** (não controle do serviço executado)
5. \_\_\_\_\_ **Ausência de Planejamento** (falta de elaboração de planos para evitar a improvisação na empresa)
6. \_\_\_\_\_ **Ausência de Plano de Carreira** (despreocupação com a carreira funcional dos empregados)
7. \_\_\_\_\_ **Ausência de Postura Profissional** (não promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas empresa)
8. \_\_\_\_\_ **Ausência de Supervisão** (ausência de acompanhamento e avaliação contínua das atividades realizadas)
9. \_\_\_\_\_ **Autocracia** (não participação dos empregados nos processos decisórios)
10. \_\_\_\_\_ **Benefícios** (promoção de programas assistenciais aos empregados)
11. \_\_\_\_\_ **Coleguismo** (cooperação e apoio entre os empregados)
12. \_\_\_\_\_ **Competência** (executar bem as tarefas da empresa)
13. \_\_\_\_\_ **Competição** (clima de competição entre as pessoas da empresa)
14. \_\_\_\_\_ **Competitividade** (conquistar clientes em relação à concorrência)
15. \_\_\_\_\_ **Comprometimento** (identificação com a missão da empresa)
16. \_\_\_\_\_ **Conservacionismo** (não incentivo à realização de novos processos, produtos e serviços na empresa)
17. \_\_\_\_\_ **Cooperação** (clima de ajuda mútua entre as pessoas)
18. \_\_\_\_\_ **Criatividade** (incentivo à realização de novos processos, produtos e serviços na empresa)
19. \_\_\_\_\_ **Dedicação** (realização do trabalho com afinco)
20. \_\_\_\_\_ **Democracia** (participação dos empregados nos processos decisórios)
21. \_\_\_\_\_ **Desarmonia** (existência de um ambiente de relacionamento interpessoal inadequado)
22. \_\_\_\_\_ **Descomprometimento** (não identificação com a missão da empresa)
23. \_\_\_\_\_ **Desobediência** (não cumprimento das ordens)
24. \_\_\_\_\_ **Desonestidade** (conivência as atos de má-fé na empresa)
25. \_\_\_\_\_ **Desorganização** (realização dos processos de trabalho de modo desordenado)
26. \_\_\_\_\_ **Desleixo** (pouca atenção ou cuidado ao trabalho)
27. \_\_\_\_\_ **Eficácia** (fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)
28. \_\_\_\_\_ **Eficiência** (executar as tarefas da empresa de forma solicitada)
29. \_\_\_\_\_ **Fechamento** (existência de um ambiente não propício às sugestões e ao diálogo)
30. \_\_\_\_\_ **Fidelidade** (estabelecimento de relações de lealdade entre a empresa e os seus funcionários e fornecedores)
31. \_\_\_\_\_ **Fiscalização** (controle do serviço executado)
32. \_\_\_\_\_ **Flexibilidade** (administração que se adapta às situações não previstas)
33. \_\_\_\_\_ **Harmonia** (existência de um ambiente de relacionamento interpessoal adequado)
34. \_\_\_\_\_ **Hierarquia** (respeito aos níveis de autoridade da empresa)
35. \_\_\_\_\_ **Honestidade** (combate aos atos de má-fé na empresa)

36. \_\_\_\_\_ **Incentivo à Pesquisa** (incentivo à pesquisa relacionada com os interesses da empresa)
37. \_\_\_\_\_ **Incompetência** (não executar bem as tarefas da empresa)
38. \_\_\_\_\_ **Ineficácia** (fazer as tarefas sem a preocupação de atingir os objetivos esperados)
39. \_\_\_\_\_ **Ineficiência** (executar as tarefas da empresa de forma não solicitada)
40. \_\_\_\_\_ **Infidelidade** (não estabelecimento de relações de lealdade entre a empresa e os seus fornecedores)
41. \_\_\_\_\_ **Inflexibilidade** (administração que não se adapta às situações não previstas)
42. \_\_\_\_\_ **Inimizade** (relacionamento não amistoso, não cordial entre as pessoas)
43. \_\_\_\_\_ **Inovação** (incentivo ao aperfeiçoamento do modo como os processos, produtos e serviços da empresa são realizados)
44. \_\_\_\_\_ **Injustiça** (tomar partido nas decisões administrativas)
45. \_\_\_\_\_ **Integração Interorganizacional** (intercâmbio com outras empresas)
46. \_\_\_\_\_ **Impontualidade** (despreocupação com o cumprimento de horários e compromissos)
47. \_\_\_\_\_ **Justiça** (imparcialidade nas decisões administrativas)
48. \_\_\_\_\_ **Modernização de Recursos Materiais** (preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros)
49. \_\_\_\_\_ **Modernização dos costumes** (não preservação dos usos e costumes da empresa)
50. \_\_\_\_\_ **Não Coleguismo** (conflito e desapoio entre os empregados)
51. \_\_\_\_\_ **Não Competitividade** (não buscar conquistar clientes em relação à concorrência)
52. \_\_\_\_\_ **Não Hierarquia** (não respeito aos níveis de autoridade da empresa)
53. \_\_\_\_\_ **Não Incentivo à Pesquisa** (não incentivo à pesquisa relacionada com os interesses da empresa)
54. \_\_\_\_\_ **Não Inovação** (não incentivo ao aperfeiçoamento do modo como os processos, produtos e serviços da empresa são realizados)
55. \_\_\_\_\_ **Não Integração Interorganizacional** (falta de intercâmbio com outras empresas)
56. \_\_\_\_\_ **Não Modernização de Recursos Materiais** (despreocupação investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros)
57. \_\_\_\_\_ **Não Normatização** (inexistência de normas claras e escritas)
58. \_\_\_\_\_ **Não Parceria** (não estabelecimento de relações de benefício mútuo entre a empresa e seus fornecedores)
59. \_\_\_\_\_ **Não Produtividade** (atenção não voltada para a produção de bens e a prestação de serviços)
60. \_\_\_\_\_ **Não Qualidade** (descompromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços)
61. \_\_\_\_\_ **Não Qualificação dos Recursos Humanos** (não promoção da capacitação e do treinamento dos empregados)
62. \_\_\_\_\_ **Não Reconhecimento** (não valorização do mérito na realização do trabalho)
63. \_\_\_\_\_ **Não Respeito** (desconsideração às pessoas e opiniões)
64. \_\_\_\_\_ **Não Sociabilidade** (não estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho)
65. \_\_\_\_\_ **Normatização** (existência de normas claras e escritas)
66. \_\_\_\_\_ **Obediência** (cumprimento das ordens)
67. \_\_\_\_\_ **Organização** (realização dos processos de trabalho de modo ordenado)
68. \_\_\_\_\_ **Parceria** (estabelecimento de relações de benefício mútuo entre a empresa e seus funcionários e fornecedores)
69. \_\_\_\_\_ **Planejamento** (elaboração de planos para evitar a improvisação na empresa)
70. \_\_\_\_\_ **Plano de Carreira** (preocupação com a carreira funcional dos empregados)
71. \_\_\_\_\_ **Polidez** (clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano)
72. \_\_\_\_\_ **Pontualidade** (preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)

73. \_\_\_\_\_ **Postura Profissional** (promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas empresa)
74. \_\_\_\_\_ **Produtividade** (atenção voltada para a alta produção de bens e a prestação de serviços)
75. \_\_\_\_\_ **Qualidade** (compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços)
76. \_\_\_\_\_ **Qualificação dos Recursos Humanos** (promoção da capacitação e do treinamento dos empregados)
77. \_\_\_\_\_ **Reconhecimento** (valorização do mérito na realização do trabalho)
78. \_\_\_\_\_ **Respeito** (consideração às pessoas e opiniões)
79. \_\_\_\_\_ **Rispidez** (clima de não cortesia e de não educação no relacionamento cotidiano)
80. \_\_\_\_\_ **Sociabilidade** (estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho)
81. \_\_\_\_\_ **Supervisão** (acompanhamento e avaliação contínua das atividades realizadas)
82. \_\_\_\_\_ **Tradição** (preservar usos e costumes da empresa)

ACRESCENTE AQUI, CASO JULGUE NECESSÁRIO, OUTROS VALORES QUE, SEGUNDO VOCÊ, SÃO PRATICADOS COTIDIANAMENTE PELOS DIRIGENTES DA SUA EMPRESA E NÃO CONSTAM DA LISTA APRESENTADA.

83. \_\_\_\_\_
84. \_\_\_\_\_
85. \_\_\_\_\_
86. \_\_\_\_\_