

TRAÇOS CULTURAIS NA POSTURA DE LIDERANÇA: um estudo de caso CULTURAL TRAITS IN LEADERSHIP POSTURE: A CASE STUDY

Marcelo Henrique Espíndola Sandes*

Maria Auxiliadora Diniz de Sá**

RESUMO

Este trabalho discute até que ponto traços culturais brasileiros estão presentes na postura de liderança do grupo de gestores regionais de uma instituição financeira em Recife-PE, tendo como principal referência teórica o Modelo Contemporâneo da Gestão à Brasileira-MCGB (CHU, 2010). O método qualitativo foi adotado para realização da pesquisa, tendo como instrumentos de coleta dos dados, entrevistas por pauta e observações diretas. Os dados foram analisados utilizando-se análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Nos resultados, foi identificado que traços culturais brasileiros estão presentes na postura de liderança desses gestores e que há a influência da característica glocal da gestão no Brasil.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Cultura brasileira. Liderança.

ABSTRACT

This paper discusses the extent to which the Brazilian cultural traits are present in the leading position of the group of regional managers in a financial institution in Recife (Brazil). The main theoretical reference of this paper is the Contemporary Model of Brazilian Management (CHU, 2010). The qualitative method was adopted to carry out the research. The data was collected by interviews and direct observations. Those data were analyzed using the content analysis (BARDIN, 1977). In the results, it was identified that the Brazilian cultural traits are present in the leading position of these managers and there is the influence of glocal feature management in Brazil.

Keywords: Organizational culture. Brazilian culture. Leadership.

Manuscript first received/Recebido em: 19/01/2016 / Manuscript accepted/Aprovado em: 03/02/2016

* Mestre em Gestão Empresarial pela Faculdade Boa Viagem (FBV – DeVry Brasil). Graduado em Administração e Especialização em Marketing ambos pela Universidade de Pernambuco (UPE). Atualmente é consultor regional de canais da Caixa Econômica Federal. Email: mpge@fbv.edu.br

** Doutora em Administração - Université de Rouen - França (1997), Mestre em Administração: Organizações e Recursos Humanos pela Universidade Federal da Paraíba (1985). Atualmente é Professora Titular do Mestrado Profissional em Gestão Empresarial, da Faculdade Boa Viagem (FBV – DeVry Brasil). Email: dhelal@fbv.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A cultura tem sido objeto de investigação por parte de pesquisadores de diversas áreas que têm interesse em compreender as diferenças entre os aglomerados humanos, alastrando-se o termo desde o âmbito das nações até o campo de estudo das organizações. Fala-se, assim, em cultura nacional, aquela que pertence à nação – dos brasileiros, americanos, italianos, japoneses... – em cultura organizacional, cultura corporativa e ainda em cultura de empresa.

No início dos anos 1980, os teóricos organizacionais aproximaram o conceito de cultura ao mundo das organizações, sobretudo no tocante à investigação dos impactos da cultura nacional sobre a realidade organizacional (WALLACE; HUNT; RICHARDS, 1999; HOFSTEDE, 2003 [1991]). Na virada do século, surgiram avaliações críticas sobre a produção acadêmica nacional na área de cultura e organizações, pelo fato, entre outros, dos estudos anteriores adotarem, como apontam Alcadipani & Crubellate (2003), uma “falaciosa identidade nacional única”, parecendo esquecer a heterogeneidade da cultura brasileira, bem como pela fundamentação teórica baseada na perspectiva de tratar o sujeito como “prisioneiro dentro dos limites da cultura”.

Em que pesem esses apontamentos críticos, a investigação sobre um modo específico da gestão praticado pelo brasileiro permaneceu na segunda metade da primeira década dos 2000.

Um passo adiante nas discussões sobre a “gestão à brasileira” pode ser percebido com o trabalho de Chu (2006), que caracteriza o estilo brasileiro de gestão como glocal, apontando ressignificações dos traços culturais brasileiros e da forma de gerir a partir da internacionalização da gestão. E é do amadurecimento do seu trabalho de 2006 que Chu (2010) apresenta o Modelo Contemporâneo da Gestão à Brasileira (MCGB), com o qual este estudo irá trabalhar.

Uma vez que os líderes possuem uma condição diferenciada de disseminação de suas suposições, crenças e valores que podem delinear, por meio de experiências compartilhadas, a cultura do grupo, (SCHEIN, 2009 [2004]), entre as dimensões impactadas por traços culturais nos termos do MCGB, esta pesquisa colocou-se de maneira a observá-los na postura de liderança.

Tendo como local de estudo o escritório-superintendência regional em Recife de uma instituição financeira brasileira, com atuação nacional, que convive em um mercado considerado dinâmico, marcado pela integração das economias e pautado por uma forte concorrência com presença de organizações globais, este trabalho percebeu necessidade de investigar o entrelaçamento entre traços da cultura brasileira e a postura de liderança dos gestores regionais dessa instituição financeira, dando continuidade ao relevante esforço que é entender aspectos culturais da gestão praticada no país.

Nesse contexto, tem-se como norte a pergunta: Até que ponto traços culturais estão presentes na postura de liderança dos gestores regionais de uma instituição financeira em Recife-PE, à luz do Modelo Contemporâneo da Gestão à Brasileira - MCGB?

2 CULTURA, ORGANIZAÇÕES E O MODELO CONTEMPORÂNEO DA GESTÃO À BRASILEIRA

Se não há consenso entre os autores para definição de cultura, também não se encontra total convergência sobre os motivos que impulsionaram esse termo para o campo das organizações.

A explicação inicial para aproximação dos universos foi o ganho crescente de competitividade das empresas japonesas e a simultânea perda de produtividade das companhias norte-americanas durante o fim da década de setenta e o início da década de oitenta (FREITAS, 2007).

Nos últimos sessenta anos, novos conceitos foram apresentados a partir de diversas raízes antropológicas e sociológicas sobre o que é cultura e de métodos diversos para investigação do fenômeno no interior das organizações. Entre os de maior presença na literatura especializada está o conceito apresentado por Schein (2009[2004]).

Neste trabalho, parte-se da ideia de cultura organizacional nos termos da definição apontada por Schein (2009 [2004]). A adoção desse autor deve-se, sobretudo, a importantes considerações presentes em seu conceito, sobretudo, pelas apontadas por Freitas (2007) e corroboradas por Chu (2010): percebem-se na cultura, finalidades específicas - lidar com problemas de adaptação externa e de integração interna, vai além da mera observação de comportamentos (pois sinaliza a necessidade de investigação dos pressupostos básicos) e privilegia a aprendizagem do grupo.

Pode-se dizer que o conceito de cultura nacional tem sido continuamente aplicado nos estudos organizacionais por meio da análise de traços da cultura brasileira que podem ser identificados no cotidiano das organizações e que influenciam o comportamento dos agentes.

O ponto de partida é, em grande parte, a ideia que a cultura nacional é um componente importante na formação da cultura organizacional e que, desta maneira, não pode ser desprezado, pois serve como fonte de influência para ações administrativas (LAURENT, 1989 *apud* BARROS & PRATES, 1996).

Mas ainda na primeira metade da década deste novo milênio surgiram críticas sobre a produção acadêmica brasileira da década de noventa na área de cultura organizacional - incluindo-se no caso o trabalho de Barros & Prates (1996); entre as principais, pode-se citar Alcadipani e Crubellate (2003). Esses autores apontam, a partir de uma perspectiva teórica pós-moderna, ressalvas, entre outros aspectos, à generalização das conclusões sobre a cultura brasileira e a adoção de uma estabilidade dos chamados traços culturais nacionais, nos estudos organizacionais, ao longo dos tempos.

Caldas (2009) chama atenção para a necessidade de um modelo conceitual que abarque uma “cultura nacional múltipla e fluida”. Afinal, a perspectiva pós-moderna “não apresenta o sujeito como possuidor de uma identidade fornecida pela cultura, e contra a qual é muito difícil escapar” (ALCADIPANI; CRUBELATE, 2003, p. 67).

Embora estimulante, o modelo proposto por Caldas (2009) não teve por objetivo centrar esforços na busca de traços culturais que impactam a gestão, e é atento a essa necessidade de localizar traços culturais no ambiente de gestão e suas transformações ao longo do tempo, que este trabalho se fundamenta no Modelo Contemporâneo da Gestão à Brasileira (MCGB) (CHU, 2010).

A opção por Chu (2010) é motivada, entre outros aspectos, pelo fato desse modelo considerar as transformações decorrentes no perfil do gestor com a internacionalização dos negócios e os impactos decorrentes da globalização, situação pertinente ao ambiente (mercado financeiro) no qual foi realizada a pesquisa.

Além disso, ao perceber um sistema cultural em caráter transitório e que passa por um processo de hibridização entre o local o global, o modelo admite caráter dinâmico aos traços culturais e à gestão praticada no Brasil, de maneira semelhante com as tensões avaliadas por Caldas (2009)

para caracterização dos perfis culturais múltiplos e fluidos dentro do país, não caindo facilmente na armadilha das generalizações improváveis.

O Modelo Contemporâneo da Gestão à Brasileira (MCGB) (CHU, 2010) surgiu a partir de uma pesquisa que buscou oferecer contribuições à compreensão sobre uma gestão à brasileira (CHU, 2006). A pergunta a partir da qual surge a pesquisa formulada por Chu (2006) foi motivada, segundo ela mesma, pela sua percepção sobre um novo cenário de exposição do “estilo local de gestão” aos referenciais estrangeiros, em função de fatores que começaram a se desenhar, a partir das décadas de 1980 e, sobretudo, de 1990.

Quatro são os fatores evidenciados pela autora do estudo para caracterizar este novo cenário: a difusão das práticas e modelos de gestão internacionais no Brasil; os processos de fusão e aquisição de empresas – muitas desses envolvendo transações com organizações internacionais; a expatriação de executivos (brasileiros para exterior; estrangeiros para o Brasil) e a criação de cursos de MBA.

Importante salientar que a gestão brasileira, à luz do MCGB, deve ser caracterizada como glocal, que incorpora nas organizações elementos de outros contextos (aparentemente mais modernos e avançados), mas mantém traços da cultura local (mais paroquial, atrasado), sendo este intercâmbio entre o estrangeiro e o local fundamental para compreensão do MCGB como um modelo em “caráter de constante transformação e ressignificação” (CHU, 2010, p. 77).

Nessa fronteira entre o global e o local, surgem a ressignificação dos traços, o hibridismo (combinação de elementos do tradicional com o moderno, “incorporação adaptada”) e o caráter transitório, que oferecem uma situação dinâmica para o sistema cultural brasileiro. Desta forma, o dinamismo do MCGB se apresenta em função de como os traços culturais se relacionam.

Não obstante, sabe-se que o “estilo brasileiro de gestão” foi anteriormente caracterizado pela “fartura” de livros e artigos científicos produzidos durante as décadas passadas. Estudos que em grande medida investigaram o impacto dos traços culturais brasileiros no cotidiano das organizações, apoiando-se, conforme posteriormente também apontaram os críticos e Caldas (2009), em especial, “nas formações histórica, cultural, social e econômica do Brasil” (CHU, 2010, p. 3).

Em um levantamento da produção acadêmica nacional sobre cultura e organizações, os principais traços culturais brasileiros apontados pelos estudos e ressaltados por Chu (2006) são: jeitinho, personalismo, coletivismo, feminilidade, orientação a longo prazo, distância de poder, flexibilidade, lealdade às pessoas, formalismo, autoritarismo, lealdade, malandragem, impunidade, aversão ao conflito, fascínio pelo estrangeiro, paternalismo, cordialidade e postura de espectador.

Para Chu (2006), muitos desses traços listados continuam presentes, mesmo após as mudanças na “internacionalização da gestão”, no “ambiente institucional” e “no perfil do gestor brasileiro”, no entanto, alguns desses com sinais de enfraquecimento, novas nuances ou reinterpretação. Entre os traços identificados diretamente no estudo dessa autora aparecem, com intensidade muito marcante e sem sinais de alterações: desigualdade de poder, autoritarismo, postura de espectador, flexibilidade e heterogeneidade cultural. Com novas nuances e intensidade ainda muito marcante, foram constatados: personalismo, evitar conflitos e gestão do tempo.

Embora também tenha surgido com novas nuances, o traço jeitinho teve presença pouco marcante, assim como os traços cordialidade e orientação a resultados, ainda que estes tenham sido configurados como sem alterações em relação à conceituação. Quanto aos traços orientação humana,

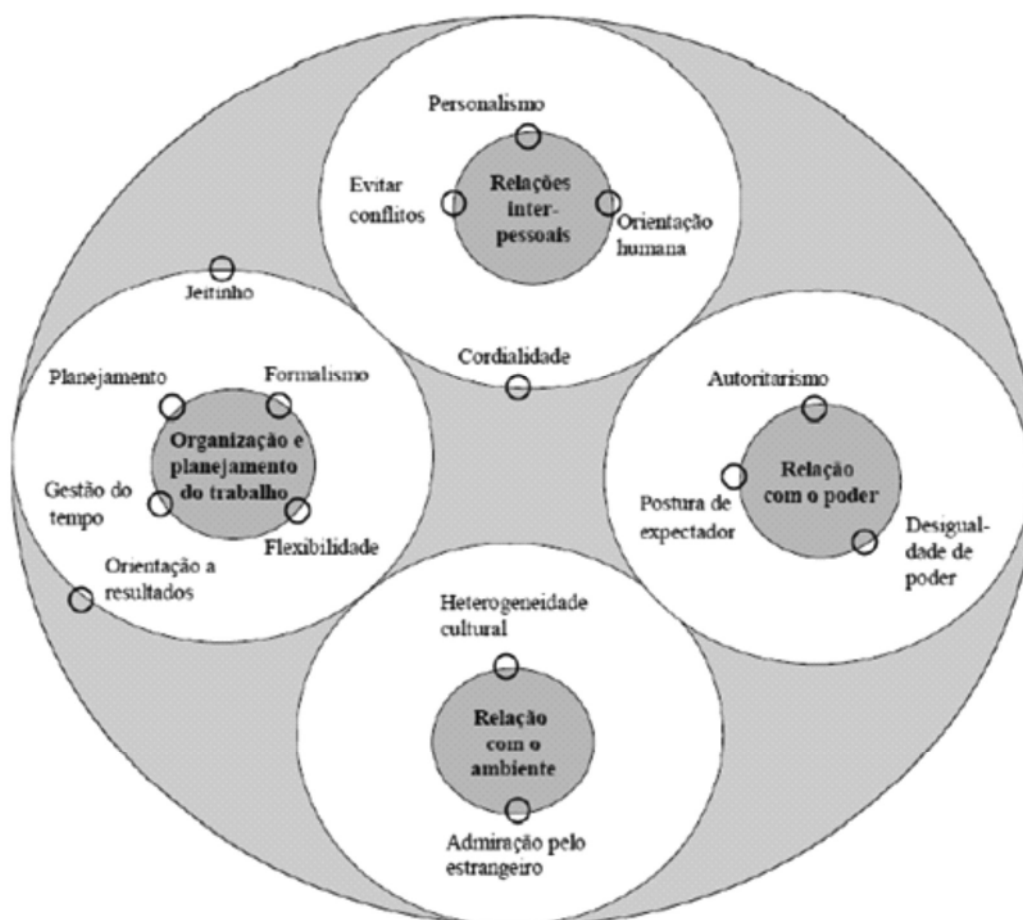
formalismo, planejamento e admiração pelo estrangeiro, estes foram identificados no estudo com presença muito marcante e sinais de reinterpretação em relação à conceituação do referencial teórico dessa autora.

Finalmente, os traços coletivismo, paternalismo, feminilidade, lealdade às pessoas, malandragem e impunidade não foram diretamente identificados nesse estudo empírico, mas são comentados em termos de transformação conceitual e presença no cotidiano.

Nesta nova configuração de traços, o MCGB apresentado por Chu (2010, p. 39) está organizado em quatro dimensões, tem por base as culturas nacional e organizacional brasileiras, e foi “construído e reconstruído em função do impacto da internacionalização dos negócios”.

Na Figura 1, percebe-se que cada dimensão agrupa traços culturais, uns na condição de centrais e outros; periféricos; uns com ressignificações em relação a percepções anteriores, enquanto outros mantêm a situação pré-globalização.

Figura 1 – Modelo Contemporâneo da Gestão à Brasileira



Fonte: Chu (2010), adaptado de Chu (2006)

De acordo com Chu (2010), a plasticidade é o traço cultural responsável por desencadear a incorporação, anteriormente acrítica - hoje mais criteriosa, dos referenciais estrangeiros.

A pluralidade e o formalismo atuam como moderadores da incorporação (cluster 01) e a flexibilidade e o jeitinho são os catalisadores (cluster 02), ou seja, enquanto os traços do chamado cluster 01 ponderam a incorporação dos traços, os do cluster 02 atuam na probabilidade de adoção e na velocidade com que ela é feita. Traços dos grupos de relações com o poder (cluster 04 - desigualdade

de poder, autoritarismo e postura de espectador) e de relações pessoais (cluster 03 - personalismo, lealdade às pessoas, evitar conflitos e cordialidade) agem como filtros daquilo que é trazido de fora e que vão desencadear no grupo que viabiliza as ações práticas, representadas pelo cluster 05: gestão do tempo, planejamento e orientação a resultados.

Os dois últimos – ressalta a autora, já foram incorporados no estilo brasileiro de gestão a partir dos valores estrangeiros, enquanto a gestão do tempo ainda tem características locais.

Conforme lembram Wood e Chu (2008), os traços culturais constituem variáveis dinâmicas, que sofrem influências do meio socioinstitucional e, por sua vez, interferem nos processos de gestão das empresas. Nessa linha, faz sentido entender o que é MCGB, sua composição e a dinâmica cultural no qual está inserido para entender o impacto desse modelo no contexto organizacional.

3 LIDERANÇA E O MODELO CONTEMPORÂNEO DE GESTÃO BRASILEIRA

O conceito de liderança, da mesma forma que o termo “cultura”, possui compreensões difusas e uma história de modificações ao longo do tempo. Como não poderia ser diferente, vasta é a conceituação apresentada pela teoria organizacional sobre esse tema. Ainda que vastas, Bergamini (1994) observa dois aspectos que parecem comuns a tantas definições registradas em estudos: a liderança é um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas, e que possui como base o exercício da influência, de forma intencional, por parte de um líder para o seu seguidor.

Após competente revisão de literatura, Yukl (2008) segue caminho semelhante, ao considerar o aspecto do “exercício da influência” como elemento comum a tantas definições. O autor, contudo, afirma que as diferenças conceituais vão residir na discussão de outras questões, do tipo: “quem exerce influência”, “o tipo de influência exercida”, “o propósito do exercício da influência”, “como essa influência é exercida”, “o que constrói a influência e quais os resultados alcançados”. São considerações que direcionaram os estudos sobre liderança para caminhos diferentes no decorrer dos anos e que continuam atualmente.

Não é o objetivo deste estudo, detalhar as perspectivas sobre a liderança, o que vale é registrar que o caminho teórico desta linha, nas últimas três décadas, evoluiu por caminhos diversos, com as revisitações dos modelos contingenciais e a inserção da cultura. Com efeito, entre as abordagens que surgiram ainda nos 1980 e ganharam força nos 1990 estão os impactos decorrentes da questão cultural – tanto em nível nacional quanto organizacional – nas demandas ao líder (CARVALHO NETO, 2010).

Bass & Avolio (1993) registram, por exemplo, que a cultura afeta a liderança tanto quanto a liderança pode afetar a cultura. Esses autores apontam o papel do líder na percepção e transformação da cultura organizacional.

Mas é Edgar Schein, com seu trabalho de 1986, quem alerta com maior veemência a intersecção da cultura com a liderança. Conforme diz Schein (2009 [2004], p. 10), “as normas culturais definem como determinadas nações ou organizações definem liderança”. Aliás, esse mesmo autor aponta que cultura e liderança são lados de uma mesma moeda, sendo o principal papel dos líderes, criar e gerenciar a cultura, embora ela seja resultado de um processo mais complexo de aprendizagem de grupo e apenas parcialmente influenciada pelo comportamento do líder.

Assim, a cultura incorporou-se à temática da liderança e motivou, entre outros aspectos, a busca pelo entendimento de como traços culturais impactam o exercício da liderança. Dessa

perspectiva, nasce a apresentação de Chu (2010) sobre o impacto do MCGB e os traços culturais brasileiros que modelam a gestão e que são relativos ao processo de liderança, conforme pode ser visto na Figura 2 abaixo:

Figura 2: Impacto do MCGB na liderança

Traços culturais brasileiros e liderança	Efeito produzido pelos traços culturais
• Desigualdade de poder, hierarquia • Personalismo • Postura de espectador • Evitar conflitos • Gestão Ineficiente do tempo	• Centrado no líder, no poder, nas relações e no status • Pouco orientado ao liderado • Paternalista • Liderados com medo de tomar decisão, submissos, sem iniciativa e autonomia; dependentes • Equipes mal geridas • Sujeito à "modernização do gestor" • Tendência à orientação para dimensões mais objetivas da gestão

Fonte: Adaptado de Chu (2010)

O que Chu (2010) aponta e está registrado na Figura 2 é que os traços brasileiros que impactam o processo liderança são a desigualdade de poder, o personalismo, a postura de espectador, a aversão a conflitos e a má gestão do tempo. Os reflexos desses traços produzem, de um lado, um líder paternalista, pouco orientado ao liderado, centrado no poder, com baixa qualidade de gestão e, por outro, liderados dependentes, sem iniciativa e com receio de questionar o líder.

O estilo paternalista, na concepção de Chu (2010) – que busca fundamentação principalmente no que diz Davel & Vasconcelos (1997) – é um modo de gerenciar construído a partir de uma estratégia efetiva que une a autoridade e a firmeza com a cordialidade e a generosidade, baseando-se na troca de favores e, com isso, na conquista da lealdade e gratidão dos subordinados.

Todavia, Chu (2010) constata que, diante da internacionalização da gestão e das mudanças no ambiente institucional, coexistem dois perfis de liderança no Brasil: o tradicional e o moderno.

O estilo “tradicional”, para essa autora, é o que está mais impactado pelos traços culturais brasileiros pré-abertura econômica e globalização, enquanto o “moderno” é o estilo que surge após esses eventos e que incorporou mais referenciais estrangeiros.

Conforme apontado na Figura 2, vale destacar que Chu (2010, p. 91) percebe, considerado o novo contexto empresarial, que o gestor brasileiro está “sujeito à modernização”, o que significa a adoção de um estilo “mais moderno, cosmopolita, conectado às transformações da gestão no mundo e orientado às dimensões objetivas dos negócios”.

É possível dizer que essa perspectiva conceitual de Chu (2010) sugere uma gradação de valor entre o “tradicional” e o “moderno”, onde este é “melhor” por estar mais próximo do modelo estrangeiro, enquanto a liderança praticada de acordo com traços brasileiros mais genuínos é “pior”. Seria o caso de o traço cultural fortemente arraigado de “culto ao estrangeiro”, como diz Caldas (1997), presente na concepção da autora do MCGB?

É de se pensar que não, uma vez que tal gradação qualitativa não está abertamente registrada pela autora. A dualidade tradicional/moderno também pode ser questionada no sentido de suscitar dúvidas conceituais sobre “o que é o moderno?” e “o que é o tradicional?”. Mas considerando que Chu

(2006; 2010) não se propôs a debater questões como essas, para essa autora os termos “moderno” e “tradicional” sugerem uma postura de liderança por parte do gestor brasileiro antes e pós-incorporação de elementos valorizados numa gestão global.

No intuito de reduzir ambiguidades e estabelecer o marco teórico que sedimenta este trabalho, é importante trazer à tona a definição conceitual apresentada por Chu (2006) e mantida por Chu (2010) para cada traço que impacta a dimensão liderança, a partir da extensa revisão teórica realizada por essa autora sobre os principais trabalhos brasileiros referentes à cultura e organizações (cf. Figura 3).

Importante ressaltar que a Gestão do Tempo é mais uma categoria de análise do perfil cultural. No Brasil, de acordo com Chu (2010), há uma gestão ineficiente do tempo, pois este é visto como ilimitado e permite a execução de diversas tarefas imediatamente. No entanto, essa autora percebe, no cenário pós-globalização, uma resignificação dessa categoria no tocante à crescente orientação para o médio e o longo prazo, uma vez que a preocupação com o curto prazo preponderava.

Ao término dessa seção, é importante registrar que Chu (2006; 2010) não explicita seu conceito para o termo liderança. Considerando que entre as referências dessa autora está Barros e Prates (1996, p. 85), vale ressaltar o que diz esses autores sobre liderança: «a palavra liderança, [...] sugere a pessoa aceita pelo grupo para dirigi-lo. Isto é, o poder de mando existe, mas é legitimado pelo grupo e não, necessariamente, pela hierarquia». É como se o constructo liderança fosse a relação líder-liderado e a liderança apresentada como um processo dentro do ato de gerir, uma dimensão dentro das organizações.

Figura 3: Definição conceitual dos traços culturais

Traços	Conceitos
Desigualdade de poder	Noção de grande desigualdade existente entre as pessoas revelada por meio do elevado grau de concentração de poder nas estruturas sociais e organizacionais que se desmembra (i) na força da hierarquia nas relações entre as pessoas e (ii) na grande importância dada ao status individual e à autoridade dos superiores. Traduz a noção de que indivíduos em posições de menor poder aceitam as desigualdades entre as pessoas e possuem comportamento passivo diante dessa situação.
Aversão ao conflito	Comportamento que resulta da conjunção da lealdade dos indivíduos à figura do líder e aos integrantes do grupo e da constante tentativa de harmonização do grupo pelo líder. Visa manter a harmonia do grupo e o bom relacionamento entre os indivíduos e evitar constrangimentos decorrentes de divergências.
Personalismo	Postura que reflete a importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais. Na rede de amigos e parentes é depositada grande confiança principalmente para resolução de problemas ou obtenção de privilégios pessoais. Há intensa busca por proximidade e afeto nos relacionamentos de forma que as conexões pessoais se assemelham às conexões familiares. O grupo se torna extensão da família para garantia de segurança nas ações.
Postura de espectador	Postura que reflete a falta de diálogo na sociedade e nas organizações brasileiras. Caracteriza-se pela falta de respostas, argumentações e senso crítico nas relações o que leva ao mutismo. Essa postura seria função do gosto pelo mandonismo, pelo protecionismo e pela dependência entre as pessoas que levaria ainda a baixos graus de iniciativa, autodeterminação para realização de tarefas e capacidade crítica. Como consequência há grande transferência de responsabilidade para autoridades (superiores e líderes).

Fonte: Adaptado de Chu (2006)

Assim, quando este trabalho utiliza “postura de liderança” o que se tem em mente não é a busca de um estilo, mas sim o comportamento do gestor diante de aspectos da relação líder-liderado. A definição de liderança tomada como base é a de Yukl (2010, p. 26): processo de influenciar os outros a entender e concordar com que precisa ser feito e como fazê-lo, e o processo de facilitar os esforços coletivos e individuais para alcançar os objetivos compartilhados.

Faz-se necessário acrescentar, portanto, que neste estudo a liderança é um papel dentro das atribuições do gestor, não havendo incoerência, como querem alguns teóricos, entre ser líder e ser gestor. Sobre esta questão, o mesmo Yukl (2010) afirma que o sucesso de um gerente ou administrador dentro das organizações modernas envolve também a liderança.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou quanto à forma de investigação, o método qualitativo. Ressalta Vieira (2006, p. 15) que esse método permite a riqueza dos dados, a exploração de contradições e paradoxos e costuma ser utilizado para “análise de fenômenos vinculados à cultura organizacional”.

No tocante ao nível, esta pesquisa pode ser tipificada como exploratória e descritiva (GIL, 2008); quanto ao procedimento técnico, ela se caracteriza como um estudo de caso.

O lócus da pesquisa foi o escritório-superintendência regional de uma instituição financeira que possui presença em todo o território brasileiro. O alcance de gestão dessa superintendência é a Região Metropolitana do Recife, composta por 14 municípios, onde a instituição possui 37 agências bancárias.

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores regionais da instituição financeira, no total de 08 participantes. Estes gestores estão escalonados em três níveis hierárquicos, mas juntos compõem o colegiado de gestão dos pontos de atendimento vinculados/subordinados à superintendência regional. O grupo é composto por seis homens e duas mulheres.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas por pautas com os gestores regionais, sediados no escritório-superintendência da instituição e analisados por meio da técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 2010 [1977]). Na fase de exploração do material, na qual se realizam as operações de codificação, categorização, decomposição ou enumeração, foi adotada uma análise categorial-temática.

A categorização realizada no trabalho teve como base uma grade de análise fechada, em que cada traço cultural que impacta o processo de liderança, de acordo com o MCGB (CHU, 2010), foi estabelecido como categoria para o agrupamento das unidades de registro.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Relações de (des)igualdade de poder

Os relatos apontam que a noção da hierarquia como uma força e o apego ao poder e ao status não estão presentes na postura de liderança adotada pelos gestores regionais pesquisados, conforme indicam as situações e comportamentos referendados nas seguintes falas:

Trato a todos iguais. Sempre com humor. Sempre com leveza. Porque eu acho que o profissional não precisa [...] estabelecer tratamento que imponha a função simplesmente pelo status quo (E1).

Isso é uma coisa que eu aprendi com o meu pai. É assim, uma coisa de vê-lo entrar e sair nos ambientes e dar o abraço no ascensorista do elevador e dar um abraço depois no presidente (E5).

A ausência do traço não produz, portanto, um processo de liderança centrado no líder e no poder. O que também pode ser ratificado pelos relatos da questão do empoderamento” como uma prática de liderança, conforme ressaltado na seguinte fala: “Então isso é uma forma também de você empoderar as pessoas e quem está na outra ponta diz: ‘pô (sic), eu não preciso falar com o gerente regional para resolver uma taxa ou coisa desse tipo!’” (E7).

Ao mesmo tempo, 6 dos 8 gestores regionais apontaram situações que sugerem a presença de um tratamento diferenciado que recebem por parte dos liderados em razão do cargo que os gestores regionais ocupam. Extratos significativos confirmam essa questão:

Há uma espécie de temor reverencial assim [...] eu sinto ainda um tratamento diferente [...] que traz alguns pudores [por parte dos liderados] em razão do poder [do cargo] (E3).

Quando alguém está abaixo de você no nível hierárquico, entendeu?... Lhe (sic) trata de uma forma diferente [...] De cima para baixo eu não noto muita diferença na forma... (E7).

Tais relatos estão de acordo com o outro lado do traço desigualdade de poder, de acordo com o sugerido pela teoria: a noção de que indivíduos em posições de menor poder aceitam as desigualdades entre as pessoas e possuem comportamento passivo diante dessa situação (CHU, 2006).

Percebe-se pela análise dos depoimentos pelas entrevistas, que não foi encontrada a presença do traço cultural desigualdade de poder, na postura de liderança dos gestores regionais pesquisados. Sendo assim, não se pode afirmar a presença de um processo de liderança centrado no líder, no poder e no status.

No entanto, considerando as observações feitas nos ambientes em que atuam esses gestores, ao modelarem o comportamento dos liderados, pode-se dizer que esse traço cultural não pode ser desconsiderado, na relação de liderança existente nessa organização.

5.2 Postura de espectador

Considerando que entre os gestores regionais sujeitos desta pesquisa há três níveis hierárquicos, foi possível apurar sinais deste traço nas relações mantidas entre os próprios gestores regionais, naquelas mantidas com as equipes de liderados e com os gestores das unidades que ficam subordinadas ao escritório-superintendência regional.

Em relação ao próprio comportamento, os resultados apontam para um perfil contrário à ‘pouca passividade’ por parte desses gestores, ou seja, parece não haver ‘ausência de iniciativa’ para se tomar decisões ou transferirem-se responsabilidades para o cargo acima no nível hierárquico. Há,

de acordo com os achados, uma prática de compartilhamento de assuntos e decisões com os colegas (pares, superiores e até mesmo subordinados), como indicam os extratos abaixo:

[...] se tem uma célula lá que está sob minha gestão eu acho que sou responsável também. Eu sou co-participante dessas decisões [...] eu tenho que ser responsável por qualquer decisão que seja tomada (E6).

[...] eu sempre procurei nunca levar uma decisão, uma tomada de decisão para o colegiado se ela pode ser tomada individualmente (E7).

Não [aguarda o chefe para decidir]. De jeito nenhum [...] mas acredito na decisão compartilhada [...] Sem querer que as coisas aconteçam em forma de assembleia, que não é isso [...] mas para que sejam evitados os erros do processo individual (E5).

Tem gente que gosta de dar a última palavra. [...] e tem gente que libera você para ter um trabalho mais criativo. Já trabalhei com os dois. Eu acho [melhor] esse segundo, que libera mais, da mesma forma que é esse que eu procuro fazer, o resultado final vai ser melhor (E4).

Em relação aos liderados pelos gestores regionais que ocupam função de gerência/supervisão nas unidades vinculadas, principal corpo funcional no qual a postura de liderança do gestor regional repercute, persiste a observação da ausência de postura de espectador, claramente na ótica de 4 gestores.

[...] atualmente a gente escolheu algumas pessoas para atuar na rede [nas agências bancárias]. Eles [esse grupo] estão realmente fazendo um trabalho belíssimo e estão, muitas vezes, tomando decisões acertadas [...] e na hora estão fazendo a coisa acontecer (E6).

Foi possível identificar que outros três gestores relataram uma visão mais crítica em relação à postura dos liderados, conforme exemplo abaixo:

[...] Eu tenho uma visão um pouco crítica com relação hoje ao conjunto de gestores. Eu acho que a gente passou muitos anos trabalhando um modelo. Tentando conscientizar as pessoas a entregarem o resultado sem que houvesse controle, sem que houvesse acompanhamento ou os controles e os acompanhamentos eram feitos muitos espaçadamente. Então assim, a gente não conseguiu o intento principal que era a conscientização da responsabilidade para com os resultados (E7).

Mesmo sendo depoimentos com tom de crítica, não há algo que reporte às características de “medo de decisão”, “submissão” ou “dependência” por parte dos liderados.

É válido salientar que foram identificadas muitas agências vinculadas à superintendência, no momento em que as entrevistas foram realizadas, apresentavam resultado aquém do esperado, o que pode ter motivado os comentários em torno dos comportamentos e a forma como esses liderados lidam com os objetivos e alcance de metas organizacionais.

Desta forma, é possível registrar que os sinais do traço postura de espectador não foram encontrados na maneira como os gestores regionais reportam o comportamento eles e dos seus principais liderados.

Entretanto, alguns sinais surgiram quando um dos gestores regionais, que possui em sua estrutura um número significativo de subordinados na própria superintendência, relatou a postura desses: “[...] eu acho que esta autodeterminação ela é meio ligada com o perfil, né? [...] São poucos. Da equipe assim, eu acho que de 10, trinta por cento toma iniciativas assim de ir buscar o problema além do que está no normativo”(E3).

A equipe do gestor acima atua em rotinas mais operacionais da superintendência, não ocupam cargos de chefia/gestão.

5.3 Gestão do tempo

No contexto dos gestores regionais os achados sugerem forte presença desse traço nas práticas de gestão, incluindo a postura de liderança, em especial pelo foco em ações de curto ou até mesmo curtíssimo prazo, conforme relatos abaixo.

Vejo que aqui, no ambiente da gente, a superintendência há pouca disciplina. Eu cheguei a fazer uma conta de 20% do meu tempo útil está dedicado em reunião interna (E5).

Eu acho que gasto mais tempo em ações de curto prazo [...]a gente trabalha dentro de uma empresa que, às vezes, você [pode] ter solicitação das mais diversas. Extemporâneas, não é? Uma coisa que não está no script, não está programada, não é? (E6).

[...] eu acho que o cargo de gerente regional ele é um cargo de planejamento mais de médio e longo prazo [...] mas no momento que você tem um resultado ruim em muitos itens, aí você vai para o desespero. Aí o que vale são as ações imediatas (E7).

A percepção de ineficiência na gestão do tempo, principalmente por ausência de disciplina na condução de reuniões e no cumprimento de horário, também foi encontrada nos achados, conforme sugerido pela teoria. Um dos entrevistados, por sinal, sugere que é um “mal do brasileiro” e mais ainda “do nordestino”.

[...] vejo que ai um mal do brasileiro [cumprimento do horário e da pauta da reunião. Do nordestino mais ainda [...] Na condição de instrutor que sou, tenho o hábito de nas turmas que ministro, nas tutorias, ver o pessoal do Brasil inteiro. E fica muito clara a disciplina do pessoal do Sul (E5).

[...] é terrível. É assim, primeiro a falta de objetividade, não é? [nas reuniões]... depois a questão do horário....rouba muito tempo de todo mundo [o atraso] (E4 - sic). [...] de uma forma geral assim, a frequência de reuniões é que às vezes faz com que a gente termine sendo um pouco desleixado com relação a isso aí [cumprimento de horário, programação], sabe? (E7).

5.4 Aspectos de personalismo

Na postura de liderança dos gestores regionais, os achados indicam aspectos de personalismo, sobretudo, pela questão da importância atribuída à busca da proximidade pessoal, dentro e fora do

trabalho, da compreensão demonstrada pelos gestores que essa proximidade afeta o desempenho organizacional e a tendência dos relacionamentos profissionais se tornarem pessoais, como podem ser observados nos registros, abaixo.

A gente convive tanto tempo aqui e a gente tem que estreitar esse relacionamento [com os liderados] [...] eu consegui [resultados] muito me aproximando das pessoas, a gente consegue um bom resultado com esse relacionamento [...] afeta o desempenho com certeza (E2).

[...] eu, honestamente, prefiro quando as pessoas lidam comigo de forma mais reservada [...] mas comecei a sentir uma necessidade assim de proximidade pessoal [...] para o estabelecimento da liderança e do comprometimento... Alguns [liderados] sentem a necessidade de um “dengo” (E3).

Você aqui tira muito de um profissional quando você está de forma espontânea [...] Você num almoço, num *happy hour*... Sente se ele está seguro com as diretrizes, se ele está gostando (E1).

Conforme registros a seguir, um gestor seguiu uma linha semelhante a dos demais sobre a importância da proximidade e relação pessoal com os liderados, mas – em um determinado momento - ressaltou não perceber influência dessa proximidade no desempenho.

No entanto, em seguida, afirmou que o relacionamento pessoal é uma chave para vencer o que ele considerou ser o grande desafio do líder: a comunicação com os liderados!

[...] a confiança do líder no liderado e a confiança do liderado no líder isso só se dá pela aproximação. Não tem como acontecer isso simplesmente pela hierarquia [...] essa aproximação que acontece entre o líder e o liderado termina que favorece a que não existam entraves na comunicação... (E5).

Em que pesem a forte presença de registros nos temas: “importância dos relacionamentos pessoais”, “busca por relacionamentos próximos e afetivos”, “impacto do relacionamento pessoal no desempenho” e “tendência do relacionamento profissional ser pessoal”, não foram identificadas características de um estilo paternalista de liderança, conforme sugere o MCGB, uma vez que não restou configurada a busca da relação pessoal como “moeda de ajuda” ou “troca de favores”, diante da proximidade pessoal.

O mais próximo achado, nesse sentido, foi quando um entrevistado se reportou ao passado: “[...] determinado momento porque eu não era o cara da “patotinha”, o cara que saía para tomar cachaça, o cara que ficava no final do expediente ali batendo papo e tal[...]” (E7).

Por fim, cabe o registro que todos os gestores apontaram, na mesma medida em que ressaltaram a busca pela proximidade pessoal, que procuram separar questões pessoais para que não interfiram nas decisões profissionais: “Eu respeito muito esta questão do profissionalismo das relações” (E5 – sic), sintetiza um entrevistado.

5.5 Aversão a conflitos

A análise dos dados sugere diferentes achados sobre a presença do receio de conflitos na postura dos gestores regionais. Quando se trata da maneira como lidam com os liderados e a abertura

dada a esses para a divergência e o confronto, a posição dos gestores é homogênea: “[...] tem de uma forma geral [receio de conflito]. Já percebi. Já foi dito, inclusive, a mim por outras pessoas” (E5).

Quando se trata da relação mantida pelos gestores com o ocupante de cargo hierarquicamente superior, há maior divergência sobre a aversão a conflitos. Parte menor do grupo de gestores afirmou não possuir medo do confronto, conforme os achados, a seguir.

[...] eu acho que quando eu tenho uma posição eu tenho que dar a minha opinião. Não tenho medo. Eu acho que é complicado é quando o pessoal não questiona e boicota (E3).

Não encontro problemas de jeito nenhum [para discordar do chefe]... Mesmo perdendo. Sem estresse (E1).

[...] já houve ocasião que sim [percebe-se certo receio]. Mas é remota, é rara essa situação. Na maioria dos casos, na grande maioria dos casos eu acho que não, que as pessoas agem com muita tranquilidade e coragem (E8).

Apesar da contundente postura de ausência de receio, o “mesmo perdendo” relatado pelo Entrevistado 01, o “não questiona e boicota” pelo Entrevistado 03 e o “já houve momento que sim” do Entrevistado 08, de maior cargo hierárquico, sugerem um ambiente onde o confronto não é naturalmente aceito. Os relatos dos demais gestores seguem nesse sentido.

[...] Uma forma é a forma que acredito (sem receio), outra forma é a forma que eu vivo, não é? Que eu vivencio (com receio). A forma que eu acredito é conflitante com a que eu vivo hoje (E5).

[...] com o tempo, não é? você vai adquirindo determinadas prerrogativas e tranquilidade para estar, não digo contestando, mas estar pedindo ou estar expondo uma opinião diferente daquilo que o seu gestor [...] Mas, passei por alguns dissabores por conta disso (E7).

Outro aspecto também relevante, de acordo com a teoria, para verificar a aversão a conflitos é a busca para harmonia/consenso diante das situações de conflitos. Os achados apontam que, tanto nas relações com os líderes quanto naquelas que se mantêm com os liderados, os gestores adotam postura condizente com as considerações teóricas do MCGB: até mesmo os gestores que, inicialmente, relataram não temer o conflito, admitem a pré-disposição para a harmonia, conforme depoimento: “Mesmo tendo assim um espaço para discussão, para divergência, em geral as pessoas estão buscando harmonia. Eu sinto isso” (E2).

Realizados as análises e comentários dos resultados, na sessão seguinte, serão apresentadas as conclusões deste estudo, bem como as recomendações teóricas e práticas advindas dele e as sugestões para os trabalhos futuros.

6 CONCLUSÃO

Com fulcro no Modelo Contemporâneo da Gestão à Brasileira (Chu, 2010) desenhou-se uma percepção sobre a “gestão à brasileira” como glocal, com o alerta da própria Chu (2006) sobre a dificuldade de seu estudo em afirmar a singularidade desse “brasileirismo” na gestão.

Mas o principal, nas palavras de Chu (2010), é que a condição de glocal do estilo brasileiro de gestão não é o “simples equilíbrio entre referenciais globais e ‘atuais’ e necessidades e valores locais” (CHU, 2010, p. 69), uma vez que surge da ressignificação de valores locais com a incorporação de elementos de um novo contexto econômico e comercial vivenciado pelo país e pelo exterior.

De acordo com os apontamentos de Chu (2010), caminha-se cada vez mais para um estilo glocal, em que a tendência de busca por um estilo de gestão mais “global”, com pouca presença conforme teoria, por exemplo, do traço postura de espectador, convive com os aspectos da cultura local, tendo, na outra via, a forte presença do traço aversão a conflitos.

É nesta linha que o MCGB sugere, diante do impacto dos traços culturais brasileiros no processo de liderança, uma tendência de “modernização” do gestor, entretanto, apontando ainda um líder pouco orientado ao liderado e paternalista.

Os resultados deste trabalho permitem concluir que traços culturais brasileiros estão presentes na postura de liderança dos gestores regionais da instituição financeira pesquisada, mas não inteiramente conforme aponta o Modelo Contemporâneo da Gestão à Brasileira (CHU, 2010).

Ora, se não foi identificada a presença do espírito paternalista na postura de liderança, ao mesmo tempo, foi possível verificar aspectos de personalismo, tendo em vista a importância atribuída aos relacionamentos e a proximidade pessoal dentro e fora do trabalho.

Todavia, os gestores também se preocupam em ressaltar que não “confundem” relacionamento pessoal com profissional, aproximando-se daquilo que no MCGB é a tendência para dimensões mais objetivas da gestão e as características de um gestor “moderno”.

No tocante à gestão do tempo, surge, por sua vez, a aparência do gestor tradicional, na qualificação integral do MCGB, pois a característica cultural brasileira impactante, de acordo com esse Modelo, é a gestão ineficiente do tempo. Os resultados apontam a orientação de curto prazo, a dificuldade em cumprimento de horários e pouca disciplina diante das reuniões.

Já as ausências de passividade diante da necessidade de tomar decisão e assumir responsabilidades encontradas nos relatos dos gestores regionais, para o próprio comportamento apontaram para uma conduta diferente da postura de espectador, registrada no MCGB.

Na mesma linha, o apego ao poder, a postura de liderança centrada no líder e no status e com pouca orientação ao liderado também não se apresentam nos resultados encontrados, permitindo concluir a ausência da noção, diante da postura de liderança dos gestores, do traço desigualdade de poder na “programação mental” dos sujeitos pesquisados. Apesar da maioria desses perceberem um tratamento diferenciado em razão do cargo que ocupam. Desta maneira, é como se o ambiente ainda comportasse esse traço “considerado” brasileiro, mas os gestores, na linha de uma postura mais “moderna”, conforme qualificação do MCGB, não mais o carregasse no processo de liderança.

Levando em consideração a ausência dos traços de maneira genuína, os gestores apresentam postura mais “global”, “moderna” e com orientação a dimensões objetivas, mas mesmo entre os gestores ainda há muitas diferenças “nesta linha evolutiva” no caminho da modernização.

O que se encontrou, por exemplo, no traço aversão a conflitos: enquanto muitos afirmaram não temer o confronto e possuir tranquilidade para discordar do superior hierárquico e insistir nas suas convicções, outros demonstraram muito receio, embora a tendência de buscar a harmonia tenha sido uma característica generalizada.

Pode-se perceber, portanto, que as explicações para a ambivalência da presença dos traços em relação ao que diz o MCGB residem nas próprias considerações de Chu (2006; 2010) sobre a característica glocal da gestão praticada no país, fundamentada no hibridismo e na convivência entre elementos culturais pertinentes ao Brasil “genuíno” e àqueles que são trazidos no âmbito de um jeito internacional de se gerir e se incorporam ao ambiente da gestão no país.

Na condição de estudo exploratório, como foi o caso deste trabalho, cabe também a reflexão de até que ponto os sujeitos das pesquisas, moldados pelo sentimento de alter cultura ou cultura desejada, não direcionaram suas respostas de acordo com entendimento de que há traços/posturas que são considerados como práticas de gestão “do bem” em detrimentos de outras que podem ser encaradas, na perspectiva cultural brasileira, como não desejadas.

Seria natural, neste sentido, lançar questionamentos se os resultados encontrados não eram esperados?! Entretanto, a angustiante questão não se sustenta ao se perceber as divergências de resultados, em alguns traços, com a perspectiva do próprio MCGB, erguido sobre uma sólida e válida pesquisa e com resultados que um brasileiro também não se espanta.

É necessário, desta forma, considerar que o “terreno da cultura” é, em si, um campo arenoso e, até mesmo por este motivo, ainda há muitas pesquisas que necessitam ser realizadas no intuito de aprofundar a temática e, eventualmente, esclarecer ambiguidades aparentes e/ou solidificar perspectivas de um modelo de gestão à brasileira.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional brasileira: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 43(2), 64-77, 2003.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Trad. Luís Antero Reto & Augusto Pinheiro. 4. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2010.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organization culture. *Public Administration Quarterly*, v. 17, n.1, p. 112-121, 1993.

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

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun 1994.

CALDAS, M. Culturas brasileiras: entendendo perfis culturais no plural e em mutação. In: BARBOSA, L. (Coord.). *Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros*. São Paulo, Atlas: 2009.

CARVALHO NETO, A. M. A liderança transformacional e o perfil brasileiro de liderança: entre o cru e o cozido. In: NELSON, R. E.; SANT'ANNA, A. S. (Orgs.) *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHU, R. A. *Contribuições à compreensão da gestão à brasileira*. 2006. 158p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

_____; WOOD, T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. *Revista de Administração Pública – RAP*, 42(5), 969-91, set/out, 2008.

_____. *Modelo contemporâneo da gestão à brasileira*. São Paulo: Cengage Learning, 2010. (Coleção Debates em Administração).

FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007. (Coleção Debates em Administração).

GIL, A. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOFSTEDE, G. *Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo, 2003.

SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. Trad. Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa). In: VIEIRA, M. M. F., ZOUAIN, D. M. *Pesquisa qualitativa em administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WALLACE, J.; HUNT, J.; RICHARDS, C. The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial Values. *The International Journal of Public Sector Management*. 12 (7), 548-564, 1999.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. Seventh Edition. Upper Saddle River: Pearson Education, 2010.

