

61.6%: 99.19

Elementos de Administração

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Atena
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Elementos de Administração

Atena Editora
Ponta Grossa - 2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração [recurso eletrônico] / Organizador
Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena
Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-174-9

DOI 10.22533/at.ed.749191303

1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este segundo volume, composto por quinze capítulos, contempla trabalhos com foco nas relações entre os indivíduos e as organizações e está dividido em quatro partes.

A primeira parte deste volume compreende quatro capítulos que reúnem estudos sobre liderança e desenvolvimento corporativo, proporcionando ao leitor uma compreensão sobre o papel da liderança na gestão e na motivação da equipe, assim como a importância do desenvolvimento humano nas organizações. A segunda parte contempla três capítulos que abordam o comportamento humano nas organizações, suas relações e o processo de estruturação da carreira. A terceira parte deste volume agrega dois capítulos que desenvolvem pesquisas sobre a diversidade nas organizações, proporcionando aos leitores a reflexão sobre a pluralidade dos indivíduos, por meio de dois estudos que abordam a homossexualidade no contexto do trabalho. Na quarta parte deste volume, são apresentados seis capítulos que abordam o comportamento do consumidor, possibilitando a compreensão dos fatores que motivam a compra de bens e a utilização de serviços, bem como outras relações que são desenvolvidas entre o consumidor e as organizações.

Dessa forma, este segundo volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco nas relações entre os indivíduos e as organizações, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega às áreas de gestão de pessoas e de marketing à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de pessoas e de marketing, por meio da ampla discussão sobre liderança, comportamento organizacional, diversidade e comportamento do consumidor.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

PARTE I – PARADIGMAS, ESTILOS E MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA

CAPÍTULO 1 1

AGENDA 21: A GOVERNAMENTALIDADE DE UMA POLÍTICA PÚBLICA

Talita Ravagnã Piga

Nicole Cerci Mostagidoi

DOI 10.22533/at.ed.7491913031

CAPÍTULO 2 16

A “CONTRA REFORMA” DO ESTADO E OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Alessandra Aparecida Soares Calil

Elisa Maria Andrade Brisola

DOI 10.22533/at.ed.7491913032

CAPÍTULO 3 23

O JEITINHO BRASILEIRO COMO A PRINCIPAL CARACTERÍSTICA DA TEORIA BRASILEIRA DA ADMINISTRAÇÃO. UM CASO NA GESTÃO PÚBLICA

Ary Luiz de Oliveira Peter Filhodoi

DOI 10.22533/at.ed.7491913033

CAPÍTULO 4 42

INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO PÚBLICA: QUAIS OS RISCOS DA EXCELÊNCIA?

Roberto Alexandre Braga Gontijo

DOI 10.22533/at.ed.7491913034

PARTE II – CASOS APLICADOS NO SETOR PÚBLICO

CAPÍTULO 5 49

RESOLVE PALMAS: A INTEGRAÇÃO DE SERVIÇOS COMO PRATICIDADE DA INOVAÇÃO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS NA CIDADE DE PALMAS – TO

Romário Rocha do Nascimento

André Luiz Goffi

DOI 10.22533/at.ed.7491913035

CAPÍTULO 6 68

CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS E COMPRAS NA PETROBRAS: UM ESTUDO SOBRE OS RELATÓRIOS DA INSTITUIÇÃO NO PERÍODO 2016 A 2017

Eni Oliveira

Bárbara Oliveira de Moraes

Adalberto Oliveira Brito

DOI 10.22533/at.ed.7491913036

CAPÍTULO 7 84

O PROCESSO DE CONTRATAÇÕES NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DA FRONTEIRA OESTE DO RIO GRANDE DO SUL

André Luís Baumhardt Zuliani

Mikaela Daiane Prestes Floriano

Isabela Braga da Matta

Leonardo Antônio Perez Rissotto

DOI 10.22533/at.ed.7491913037

PARTE III – FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

CAPÍTULO 8 100

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DAS PRÓ-REITORIAS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Wellington Matias Salomoni Mansano

Milton Augusto Pasquotto Mariani

Leandro Sauer

Geraldino Carneiro de Araújo

DOI 10.22533/at.ed.7491913038

CAPÍTULO 9 117

PRÁTICAS DE TD&E ADOTADAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS

Lana Montezano

Fernanda Drummond Ruas Gaspar

Rafaela Marcolino

DOI 10.22533/at.ed.7491913039

CAPÍTULO 10 132

GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A REDUÇÃO DOS IMPACTOS DA RETENÇÃO DE INFORMAÇÕES EM UM AMBIENTE DE MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA INDIRETA

Luiz Cláudio Ribeiro Machado

Leonardo Rodrigues Ferreira

Walber Santos Baptista

Danuzio Weliton Gomes da Silva

DOI 10.22533/at.ed.74919130310

PARTE IV – GESTÃO PÚBLICA E EDUCAÇÃO

CAPÍTULO 11 140

A ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES ESCOLARES A PARTIR DA GESTÃO INTEGRADA DA ESCOLA (GIDE): UM ESTUDO EM UNIDADE ESCOLAR PÚBLICA NA REGIÃO SUL FLUMINENSE

Ellen Oliveira de Menezes

Janaína Machado Simões

DOI 10.22533/at.ed.74919130311

CAPÍTULO 12 157

A EFICIÊNCIA DOS MUNICÍPIOS DO VALE DO JEQUITINHONHA EM RELAÇÃO A DOIS OBJETIVOS DO PLANO DECENAL DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

Fillipe Maciel Euclides

DOI 10.22533/at.ed.74919130312

CAPÍTULO 13 172

EFEITOS DA EDUCAÇÃO SOBRE A RENDA: DISPARIDADES REGIONAIS

Kalu Soraia Schwaab

Paulo Sergio Ceretta

Vanessa Rabelo Dutra

DOI 10.22533/at.ed.74919130313

**PARTE V – GESTÃO PÚBLICA, COMBATE À POBREZA E CRESCIMENTO
ECONÔMICO**

CAPÍTULO 14 189

O PAPEL DA GESTÃO PÚBLICA PARA O AUMENTO DA EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS DE
COMBATE À POBREZA

Cláudio André Gondim Nogueira

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte

DOI 10.22533/at.ed.74919130314

CAPÍTULO 15 208

COMÉRCIO INTERNACIONAL DOS ESTADOS BRASILEIROS: QUÃO DIFERENTES SÃO SEUS
EFEITOS SOBRE O CRESCIMENTO ECONÔMICO

Fillipe Maciel Euclides

Fernanda Maria de Almeida

Fernanda Aparecida Silva

DOI 10.22533/at.ed.74919130315

SOBRE O ORGANIZADOR..... 220

O JEITINHO BRASILEIRO COMO A PRINCIPAL CARACTERÍSTICA DA TEORIA BRASILEIRA DA ADMINISTRAÇÃO. UM CASO NA GESTÃO PÚBLICA

Ary Luiz de Oliveira Peter Filhodoi

RESUMO: O objetivo deste artigo foi investigar, por meio de entrevista em profundidade, se há influência do elemento cultural jeitinho brasileiro na forma de administrar dos indivíduos pesquisados, com base nas contribuições dos estudos de Alberto Guerreiro Ramos e Barros & Prates. O estudo ainda visou identificar se os gestores adotam uma forma brasileira de administrar e qual a relação entre a cultura brasileira e os resultados obtidos pela organização pública estudada. A amostra não probabilística foi composta por oito gestores de uma instituição pública. Foi utilizada a metodologia qualitativa, e optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade envolvendo a interpretação dos dados coletados a partir da análise de conteúdo sugerida por Bardin (1977). A conclusão foi a de que os estudos do sociólogo Alberto Guerreiro Ramos continuam muito atuais, já que a investigação apontou para uma forma personalizada de administrar, com uma ressaltada característica de se resolver com o jeitinho brasileiro. Com os resultados encontrados no estudo, percebe-se que o legado de Alberto Guerreiro Ramos avança sobre o campo da administração pública brasileira, sendo extremamente atual, mesmo mais de

35 anos após a sua morte, demonstrando a profundidade, longevidade e qualidade de sua imensa obra, não podendo continuar tão relegado ao esquecimento, especialmente no que tange a construção de uma teoria brasileira da administração.

PALAVRAS-CHAVE: Teoria da Administração Brasileira, Jeitinho brasileiro, Administração pública.

ABSTRACT: This objective of this article was to investigate, through a in-depth interview, if there is influence of the Brazilian cultural element in the way of administering the individuals studied, based on the contributions of the studies of Alberto Guerreiro Ramos and Barros & Prates. The study also aimed to identify if managers adopt a Brazilian way of managing and what the relationship between Brazilian culture and the results obtained by the public organization studied. The non-probabilistic sample consisted of eight managers from a public institution. The qualitative methodology was used, and semi-structured interviews involving the interpretation of the data collected from the content analysis suggested by Bardin (1977) were chosen. The conclusion was the studies of the sociologist Alberto Guerreiro Ramos remain very current, since the investigation pointed to a personalized way of administering, with an outstanding characteristic of solving with the Brazilian way.

With the results found in the study, it can be seen that the legacy of Alberto Guerreiro Ramos advances in the field of Brazilian public administration, being extremely current, even more than 35 years after his death, demonstrating the depth, longevity and quality of his immense and can not remain so relegated to oblivion, especially in what concerns the construction of a Brazilian theory.

KEYWORDS: Theory of Brazilian Administration, Brazilian way, Public administration.

1 | INTRODUÇÃO

Ainda não existe uma teoria da administração brasileira, pelos menos não de maneira oficial, mas os traços da cultural brasileira, em especial o jeitinho brasileiro, são, desde a década de 1960 tema de estudo, em especial para Guerreiro Ramos. Outros autores também se debruçaram sobre o tema, chegando a elencar algumas tipologias culturais que deveriam ser levados em conta para entendermos melhor as características brasileiras, seus pressupostos e valores que influenciam na formação da cultura organizacional do Brasil. O estudo da teoria da administração brasileira depende, para esses autores, de entendermos, antes de tudo, como a cultura brasileira está exposta em nossas organizações.

Em se tratando de cultura organizacional, entende-se que é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros em todos os níveis. Deste modo, quanto maior o entendimento a respeito da cultura de determinada empresa, maior a probabilidade de a mesma se manter no mercado (Mendes, 2010). Infere-se que a cultura brasileira é uma síntese que teve influência de vários povos e etnias, que não é homogênea. É, em realidade, um mosaico de diferentes origens que formam juntas a cultura do Brasil (MOTA; CALDAS, 2014).

O brasileiro caracterizado por ser um povo guerreiro e motivador, diante dos processos de mudanças, prefere agilidade e não burocracia, e tenta dar um jeitinho nas dificuldades encontradas. Para o ambiente organizacional brasileiro, o jeitinho influencia na flexibilidade e na capacidade de adaptação por meio de formas não convencionais para a solução de problemas. Para Bispo et al (2008) a maneira de agir ligada à filosofia “de jeitinho”, facilita a flexibilidade e a capacidade de adaptação, mas representa uma total desconfiança nas regras universais e uma dificuldade de disciplina.

Sem dúvida esse “jeitinho brasileiro” concebe contornos especiais à gestão dos administradores brasileiros. Alguns estudiosos destacam que o administrador brasileiro apresenta como características positivas a sociabilidade e o otimismo, competências fundamentais para o ambiente globalizado e dinâmico que vivemos nos dias atuais. Mas o jeitinho brasileiro não só tem um lado positivo. As características dos brasileiros podem impactar negativamente as práticas administrativas nas organizações brasileiras. O objeto de estudo de Guerreiro Ramos propõe uma mudança teórica ou alteração paradigmática, para que se compreendam os dilemas nacionais nos estudos

sobre o Estado, as organizações e o capitalismo (SANTOS, 2001).

Apesar da administração ser uma prática universal, e o trabalho do administrador ser basicamente o mesmo, as características distintivas das culturas nacionais condicionam o modelo de gestão. Neste sentido, o administrador brasileiro apresenta uma maneira diferente e peculiar de gerir as organizações. Para Viera (2000), diversas teses formuladas pelos intérpretes da realidade brasileira, explicam que o jeitinho é um fenômeno que age sobre as organizações burocráticas, transformando-as de abstração em realidade. O mesmo autor defende ainda que o jeito é tanto mais eficaz quanto mais o exercício do poder público se acha submetido a interesses de famílias ou de clãs, no sentido lato do termo. Onde domina a política de clã, pode-se sempre dar um jeito, a despeito da lei ou contra ela. Obviamente, a prática do jeito foi, no Brasil, mais usual ontem do que hoje, mas ainda norteia boa parte de nossos gestores.

2 | A HISTÓRIA DE GUERREIRO RAMOS

Alberto Guerreiro Ramos, poeta, sociólogo, advogado, administrador, professor, político, jornalista, nasceu em 13 de setembro de 1915, em Santo Amaro da Purificação, no estado da Bahia, filho de Vítor Juvenal Ramos e de Romana Guerreiro Ramos. Casou-se com Clélia Guerreiro Ramos, com quem teve dois filhos. Faleceu em Los Angeles, nos Estados Unidos, em 6 de abril de 1982, aos 67 anos, vítima de câncer (SIQUEIRA, 2008).

Guerreiro Ramos foi um dos mais importantes autores para os estudos organizacionais no Brasil. Junto com Maurício Tragtenberg, Guerreiro Ramos se constituiu em um dos autores mais referenciados e utilizados dentro da área dos estudos organizacionais críticos (EOC) pertencentes aos problemas teóricos da Administração e, juntos, ambos constituem a principal fonte de originalidade e a autonomia “limitada” do pensamento social brasileiro. (PAULA et al., 2010, p. 11).

Se a história é colocada como matéria-prima da ciência social, é também de uma visão histórica que o autor vai partir para chegar a essa conclusão de cunho epistemológico. Na sua obra *A Redução Sociológica* (Ramos, 1996) o autor coloca o seu projeto como uma forma de adequação da sociologia brasileira com o método de criação desta ciência nos outros países do mundo. Deste modo, ele critica o fato de os cientistas sociais no Brasil apenas reproduzirem as teorias, métodos e objetos que são utilizados na Europa e nos Estados Unidos. Isso porque, segundo o autor, cada um dos países os quais o sociólogo brasileiro tenta imitar teria partido da análise dos problemas locais no seu fazer científico. Para Guerreiro Ramos, a verdadeira imitação dos países centrais (a que gera algo positivo) é copiar o procedimento geral usado e não os resultados específicos que ele deu em cada lugar.

Em suas obras e vida, Alberto Guerreiro Ramos falou dos dilemas da sociologia no Brasil e dos dilemas da sociedade brasileira”. Segundo Capelari et al (2014), foram

três os principais sentidos desenvolvidos ao longo de seus estudos e que deram corpo ao que veio ser apresentado como a redução sociológica. Estes três sentidos devem ser entendidos de forma complementar e contemplam: redução enquanto método histórico que estimule a realização de um trabalho dotado de valor pragmático e de concepções e fatos sociais locais; redução como atitude parentética; e redução como proposta de uma nova ciência social.

Em seus escritos, Alberto Guerreiro Ramos buscou o que Nery (2013) chamou de “entrelaçamento entre a sociologia e o desenvolvimento”, apresentando a necessidade de que o sociólogo brasileiro fizesse um “uso sociológico da sociologia”, ou seja, que fossem consideradas no trabalho sociológico as reais condições da realidade nacional, abrindo mão de modelos “enlatados”. Alberto Guerreiro Ramos enaltece “o problema da transplantação das ideias, das instituições e do seu desajuste à realidade do país”.

Já para Azevedo (2006, p. 188), Guerreiro Ramos recorreu à diferença da sociologia em hábito e em habitus. A primeira decorreria da prática do “sociólogo” acadêmico, que, desatento ou ignorando o fato de que todo conhecimento sociológico estaria sujeito a condicionamentos contextuais, e sem assumir compromissos com a sua realidade nacional ou imediata, depositaria uma fé cega na exemplaridade abstrata das ideias e teorias importadas, comportando-se de maneira dogmático-dedutiva. De modo contrário, a sociologia em ato (ou como habitus) exigiria do sociólogo extrapolar a simples alfabetização sociológica, reclamando aqueles compromissos acima citados e uma atitude crítico assimilativa frente às ideias, teorias e experiências estrangeiras, a fim de que possa elaborar um saber criativo e voltado para o melhoramento da realidade com a qual ele se identificava. Para Guerreiro Ramos, esse engajamento ou compromisso consciente do sociólogo com o seu contexto o possibilitaria produzir uma sociologia autêntica e, por conseguinte, a se manter fiel a si mesmo

3 | ÀS CRÍTICAS DE GUERREIRO RAMOS ÀS TEORIAS “IMPORTADAS”

Guerreiro Ramos (1965, p.13) demonstra que, já em 1953, encontrava-se em “frontal dissidência com as correntes doutrinárias, os métodos e processos dominantes” do fazer sociológico, por conta da negação do caráter científico e a funcionalidade “em relação às exigências da sociedade brasileira”. Ele afirma que, “no Brasil, [...] o trabalho sociológico reflete também deficiência da sociedade global, a dependência”.

Como produto disso é a alienação, e o que ele chama de “sociologia enlatada”, “sociologia consular”:

[...] o sociólogo utilizava a produção sociológica estrangeira, de modo mecânico, servil, sem dar-se conta de seus pressupostos históricos originais, sacrificando seu senso crítico ao prestígio, que lhe granjeava exhibir ao público leigo o conhecimento de conceitos e técnicas importadas” (RAMOS, 1965, p.13-14)

Guerreiro Ramos chamou atenção para o fato de a ciência social em voga ter acolhido uma “concepção de homem demasiadamente rasteira” e pela sua incapacidade de auxiliar os homens nos seus projetos pessoais de autorrealização e, assim, de autonomia e emancipação. Segundo Azevedo (2006), quando Guerreiro Ramos tratou do homem parentético, identificou na expansão maciça das organizações formais, principalmente daquelas de caráter econômico, uma exigência por uma padronização unidimensionalizadora do comportamento dos indivíduos na sociedade, enxergando a necessidade de que se impusessem limites a essa expansão.

O método da redução sociológica, que é um dos pilares fundamentais do pensamento de Guerreiro Ramos e que orientou seus estudos sobre as organizações, tem uma inspiração eminentemente crítica. Na visão do autor, a mudança nas condições materiais que se observava na economia e sociedade brasileiras, na década de 1950, deveria ser acompanhada do abandono da importação da teoria sociológica e da prática de uma assimilação crítica da mesma, que ele vai chamar de redução sociológica. Para Guerreiro Ramos, redução é a eliminação de tudo que perturba o esforço de compreensão e obtenção essencial de um dado, seja este teórico ou empírico. Ou seja, a redução é uma “atitude metódica que tem por fim descobrir os pressupostos referenciais de natureza histórica, dos objetos e fatos da realidade social.” (GUERREIRO RAMOS, 1965, p.81).

O historicismo, a fenomenologia, a sociologia do conhecimento e o existencialismo constituem as bases do pensamento de Guerreiro Ramos, o que é admitido em várias oportunidades pelo próprio autor (Oliveira, 1995). Partindo de tais referências teóricas e autores, Guerreiro Ramos (1965) procura deduzir uma redução sociológica, ou seja, um método de observação da realidade social que, ao avaliá-la, permite ao analista suspender seus julgamentos e conhecimentos prévios, preservando, porém, os elementos do contexto histórico. Com a intenção de delinear o método, ele discute as características essenciais da redução sociológica, propondo quatro leis:

A Lei do comprometimento em que a ideia e a prática da redução sociológica dependem de uma posição engajada dos cientistas sociais em relação ao seu contexto; A Lei do caráter subsidiário da produção científica, em que toda produção científica estrangeira é, em princípio, subsidiária, ou seja, não pode se transformar em modelo ou paradigma, mas apenas servir de subsídio para a produção do conhecimento local; A Lei da universalidade dos enunciados gerais da ciência em que o sociólogo brasileiro deve deixar de ser consumidor passivo de ideias importadas para se tornar um instrumentador, ou mesmo produtor de novas ideias que podem ser exportadas; e A Lei das fases aonde a razão dos problemas de uma sociedade particular se explica pela fase em que tal sociedade se encontra (GUERREIRO RAMOS, 1965).

O método da redução sociológica é uma das grandes contribuições desse autor para os estudos críticos em administração. Tal método foi resgatado pelo autor em “A nova ciência das organizações” para demonstrar que a teoria da administração mimetizava a sociologia no que se refere ao fenômeno da hipercorreção, ou seja,

a assimilação acrítica de ideias e métodos estrangeiros. Segundo Guerreiro Ramos (1973; 1989), como consequência, gerou-se uma utilização inadequada de conceitos, como, por exemplo, a transplantação de ideias da psicologia individual para contextos organizacionais, ao invés da produção de definições apropriadas a partir da psicologia social.

Portanto, a teoria da organização deve ser reformulada sobre novos fundamentos epistemológicos. Para isso, Ramos (1989, p. 136) oferece um conjunto de cinco diretrizes necessárias a essa reformulação: “o homem tem diferentes tipos de necessidades, cuja satisfação requer múltiplos tipos de cenários sociais”.

4 | TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS

Segundo Motta e Caldas (2014), a cultura brasileira foi híbrida desde o início, eis que a sociedade brasileira incorporou os traços portugueses da miscigenação. Sem a existência de restrições de raças devido à escassez de mulheres brancas, nosso colonizador logo se misturou à índia recém-batizada, transformando-a em mãe e esposa das primeiras famílias brasileiras. Com o início da escravidão, misturou-se ao negro, completando assim o chamado “triângulo racial”.

Ainda segundo Motta e Caldas (2014) para alguns, a cultura é a forma pela qual a comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais. Para outros, cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. Na formação histórica e cultural do Brasil é comum ouvir dizer que o povo brasileiro surgiu a partir da mistura das três raças que “encontraram-se” por aqui: brancos, índios e negros. Na contramão desta ideia Da Matta (1986, p. 46), diz que “somos um país de portugueses brancos e aristocráticos, uma sociedade hierarquizada que foi formada dentro de um quadro rígido de valores discriminatórios”. Segundo Holanda (1999, p.40), “Podemos dizer que de lá nos veio à forma atual de nossa cultura; o resto foi matéria que se sujeitou mal ou bem a essa forma”. Enquanto Ribeiro (1995, p. 24), afirma que “A façanha do processo de fusão racial e cultural é negada” através da imposição da cultura do colonizador. Todavia, o autor defende que a confluência, o entrelaçamento e o caldeamento dessas três raças, mesmo sob a regência dos portugueses, deram origem a um novo povo. O autor explica que o brasileiro é um novo povo porque surge como uma etnia nacional, diferenciada culturalmente de suas matrizes formadoras, fortemente mestiçada, dinamizada por uma cultura sincrética e singularizada pela redefinição de traços culturais delas oriundos.

Ainda Conforme Ribeiro (1995), as diferenças entre portugueses e brasileiros decorrem da influência de suas matrizes indígenas e africanas. Assim como os índios, os negros deixaram imenso legado na alimentação, na língua, nos costumes, na cultura e no caráter nacional. Para Da Matta (1986) e Ribeiro (1995), o mito das três

raças, conduz a uma falsa democracia racial, responsável por esconder e harmonizar o enorme abismo existente entre as múltiplas possibilidades de classificação social. Ainda conforme Ribeiro (1995, p. 128), “O primeiro brasileiro consciente de si foi, talvez, o mameluco, esse brasilíndio mestiço na carne e no espírito”, gerado por pais brancos, a maioria lusitanos, e mulheres índias e seu maior desafio foi o de construir a identidade brasileira para os futuros mestiços. O autor acrescenta que é em meio aos antagonismos e diferenças que aos poucos “ganha corpo a brasilianidade”.

Assim, é a sociedade brasileira “híbrida em sua formação”. (Freitas, 1997, p. 42). De acordo com Holanda (1999, p. 53), “A mistura com gente de cor tinha começado amplamente na própria metrópole”; graças aos pretos trazidos das possessões ultramarinas para o trabalho servil. Caldas e Wood Jr. (1999, p. 31) lembram que o Brasil era uma colônia de exploração a qual os portugueses não tinham a pretensão de permanecer e construir uma nova nação. Eles implantaram aqui “uma civilização de raízes rurais” (Holanda, 1999, p. 74), baseada na força do trabalho escravo, recrutada para fins mercantis externos (Ribeiro, 1995, p. 23).

Holanda (1999), em sua obra, destaca um traço importante sobre a cultura brasileira o “homem cordial”. Segundo o autor, a “cordialidade” não está relacionada a um ponto positivo ou “boas maneiras”, mas são sim às “expressões legítimas de um fundo emotivo extremamente rico e transbordante” Holanda (1999, p. 147), e mesmo com toda a miscigenação das raças no Brasil ainda fica clara uma forma hierarquizada de organização, onde há o predomínio da centralização do poder e por consequência, a obediência.

Ao observar a maneira pela qual são tomadas as decisões no Brasil, algumas questões são levantadas em relação às possíveis influências culturais, onde, geralmente as decisões brasileiras são tomadas de uma forma mais arriscada e rápida, sem um planejamento eficiente, conseqüentemente impactando diretamente nos resultados esperados – tendo maior dificuldade para alcançar as metas e objetivos traçados. Para Motta & Caldas (2014), a distância do poder nas organizações brasileiras de certa forma faz recordar a desigualdade ligada à distribuição de renda nacional e o passado escravocrata. As atividades realizadas pelos executivos transmitem uma imagem de autoridade e sedução ao mesmo tempo. A forma com que os funcionários são encarados nas organizações faz lembrar os escravos, e a burguesia lembra os tecnocratas.

4.1 Jeito Brasileiro de Administrar

Para Alberto Guerreiro Ramos a administração é uma disciplina, parte da sociologia geral, que estuda a realidade social da administração de empresas, suas expressões exteriormente observáveis como fato, sistema e ação, sua tipologia qualitativa historicamente condicionada, seus elementos componentes – estruturais, estruturais e estruturantes” (RAMOS, 1983, p. 3).

Em suas análises, expõe a tese de que o estudo científico do fato e do sistema

administrativo é necessariamente pluridimensional, uma vez que o fenômeno administrativo decorre das relações históricas e sociais e, em virtude disso, não pode ser considerado apenas como simples fenômeno da vida social, tal como imaginam os pensadores ortodoxos da ciência da Administração. O fato administrativo é visto por Guerreiro Ramos como um complexo de elementos que mantêm relações entre si, resultante e condicionante da ação ou omissão de diferentes pessoas, escalonadas em diferentes níveis de decisão, no desempenho de funções que limitam e orientam atividades humanas associadas, tendo em vista, objetivos sistematicamente estabelecidos (RAMOS, 1983, p. 7).

Do ponto de vista epistemológico, a contribuição de Ramos para a Administração encontra-se esboçada no seu livro “Administração e Estratégia do Desenvolvimento: elementos de uma sociologia especial da administração” (Ramos, 1983), no qual, mediante exame de cinco categorias analíticas (administração, racionalidade, burocracia, estratégia e formalismo), elabora conceitos para a compreensão do desenvolvimento da sociedade brasileira.

Deduz-se que a agenda de estudo para a sistematização de uma teoria geral da administração provavelmente foi interrompida em virtude do seu falecimento repentino, em 1982, um ano após a publicação de “A Nova Ciência das Organizações”. Diante disso, supõe-se que Guerreiro Ramos ainda tinha em mente uma proposta mais elaborada para o seu conceito de paradigma paraeconômico, que, além de ser apresentado como um método de análise e planejamento de sistemas sociais, era considerado por ele uma estrutura de uma teoria política substantiva de desenvolvimento, em contraponto com a teoria política de desenvolvimento da economia (RAMOS, 1989).

Barros & Prates (1996) também realizaram um trabalho aprofundado dos elementos da cultura brasileira e, então propuseram um modelo dividido em quatro subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados. O “institucional” relaciona-se ao espaço encontrado quando não estamos em casa, o espaço “casa” refere-se ao subsistema “pessoal”, “líderes” reúne pessoas que detêm o poder, enquanto o subsistema “liderados” aborda traços daquelas pessoas subordinadas ao poder. Para os autores, a articulação dos elementos desta estrutura garante a ação do sistema. Estes subsistemas possuem intersecções entre si, apresentando então traços culturais comuns entre eles. Estas intersecções caracterizam-se por: concentração de poder, personalismo, postura do espectador e evitar conflito, distribuídos em: concentração do poder na intersecção dos subsistemas líderes e institucional; postura de espectador na intersecção dos subsistemas liderados e institucional; personalismo na intersecção dos subsistemas líderes e pessoal; e evitar conflito na intersecção dos subsistemas liderados e pessoal.

Os subsistemas são também divididos em traços especiais da cultura, responsáveis, em última análise, pela não desintegração do sistema como um todo, são eles: paternalismo, lealdade às pessoas, formalismo e flexibilidade. Paternalismo e flexibilidade estão ligados aos subsistemas institucional e pessoal, e lealdade

às pessoas e formalismo ligados aos líderes e liderados. A impunidade deve ser considerada como traço central do sistema, realimenta o subsistema dos líderes, liderados, institucional e pessoal (BARROS & PRATES, 1996).

O Subsistema dos líderes - Concentração de poder. A estrutura do poder se caracteriza em três categorias: autocracia (poder concentrado, na maioria das vezes, na mão de um único homem); poliarquia limitada (grupo monopolista no poder, mas não influencia definitivamente nas decisões); poliarquia plena (o poder não é monopolizado ou centralizado e, existe grande participação na elaboração de decisões). A sociedade brasileira, devido à migração de pessoas com baixo grau de organização (provindas da zona rural às cidades grandes) possui uma cultura de concentração do poder com base na hierarquia/subordinação (BARROS & PRATES, 1996).

Barros & Prates (1996) dizem ainda que o personalismo é uma característica de líderes com forte autoridade carismática, que por meio do poder de persuasão e relações interpessoais, consegue alcançar seus objetivos. Esse traço cultural se torna visível no Brasil quando observamos em um extremo, a importância concedida aos indivíduos com uma grande rede de relações interpessoais, cujo carisma sobressai à especialização, e no outro extremo a falta de consideração e desprezo ao indivíduo isolado, marginalizado. A sociedade brasileira é considerada heterogênea, inclusiva, relacional e desigual. Paternalismo é a junção dos dois traços anteriormente mencionados (concentração de poder e personalismo). O papel da família é muito importante na sociedade brasileira, a figura do pai é a autoridade máxima, tanto nas relações privadas quanto no espaço público.

Subsistema Institucional – Espectador. Refere-se a um traço da cultura brasileira, induzido pela concentração de poder e paternalismo. Com sua postura de espectador, o povo brasileiro tem como características: baixa qualificação, grande desequilíbrio do poder, falta de autonomia e liberdade, baixa consciência crítica, além da aceitação passiva da realidade, baixa iniciativa, com transferência de responsabilidade para a liderança e falta de autodeterminação (BARROS & PRATES, 1996).

O Formalismo é o controle de incertezas, ou seja, maneira como a sociedade se comporta em relação ao desconhecido, gerando incertezas e riscos. A sociedade brasileira é pouco preocupada com o futuro, o que mostra uma postura sem ansiedade para o que possa acontecer, possui descontração, tendo esperança em tempos melhores (BARROS & PRATES, 1996).

Subsistema pessoal - Lealdade às pessoas. A lealdade às pessoas no Brasil se manifesta por meio da coesão social (um indivíduo dá maior valor às necessidades do líder e dos outros membros do grupo do que de um sistema maior, ao qual está inserido). Na sociedade brasileira, cuja individualidade é baixa e praticada a dependência pelo controle do comportamento, com a ausência do líder, ocorre uma desorientação (BARROS & PRATES, 1996).

Evitar conflito para Barros & Prates (1996) é onde a desigualdade de poder e forte dependência representam situação oculta de conflito. O mecanismo mais utilizado pelo

brasileiro no sentido de evitar conflito é por meio de relações pessoais, quando um terceiro mantém boas relações com ambos os polos (líderes e liderados), ocorrendo muito mais no sentido liderado-líder do que ao contrário, isto porque o líder não se preocupa com a geração de conflito, sabendo que o liderado encontrará soluções indiretas.

Subsistema dos liderados é, de acordo com Barros & Prates (1996), um dos mais importantes do sistema de ação cultural brasileira, pois dá ligação entre os sistemas institucional e pessoal no subsistema liderados. Um dos pontos centrais de nosso sistema de ação cultural é a crescente presença do jeitinho brasileiro (condição de sobrevivência diante de crises), o que demonstra uma característica de flexibilidade da sociedade brasileira, dividida entre duas faces, a da criatividade e adaptabilidade.

5 | METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa de cunho exploratório, pois possibilita a aquisição de conhecimento através da percepção de um problema. A pesquisa qualitativa não mede eventos estudados nem se usa da estatística para analisar os dados, ela parte de questões amplas que vão tomando forma no desenvolvimento do trabalho. O pesquisador procura entender fenômenos segundo a visão dos participantes envolvidos no estudo, os dados são obtidos por meio de lugares, pessoas e contato direto do pesquisador com a situação estudada (GODOY, 1995).

Para atingir mais precisamente os significados manifestos e latentes trazidos pelos sujeitos será utilizada a análise de conteúdo, pois Segundo Minayo (2007) esta é a forma que melhor atende à investigação qualitativa. A análise de conteúdo segundo Vergara (2012) é considerada como uma técnica para o tratamento de dados que tem como fundamento identificar o que está sendo dito a respeito sobre um determinado tema. Para Bardin (2007), a análise de conteúdo, enquanto método, torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

O trabalho classifica-se do ponto de vista dos procedimentos técnicos como estudo de caso, já que esta pesquisa visa identificar a existência de traços culturais, especialmente do jeitinho brasileiro dentro da organização estudada. Segundo Gil (1999) o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do contexto da realidade.

Nesta investigação, os dados foram coletados por meio de um instrumento semiestruturado qualitativo em profundidade, e aplicado face a face pelo autor do trabalho com servidores que ocupam cargo de gestão em uma autarquia do governo federal brasileiro. A organização do serviço público foi escolhida por estar dentro do principal alvo de estudos de Alberto Guerreiro Ramos, a administração pública brasileira. O roteiro da entrevista foi organizado em quatro etapas: a primeira refere-se à

formação acadêmica dos gestores entrevistados. A segunda refere-se às experiências anteriores e atuais, do ponto de vista profissional, dos gestores. A Terceira etapa buscou analisar o dia a dia do trabalho dos pesquisados e suas equipes. Na quarta e última as perguntas focaram a questão da cultura organizacional, tentando entender se os traços da cultura brasileira influenciam o modo como estes gestores atuam em suas unidades, objetivando verificar se, a luz dos estudos de Alberto Guerreiro Ramos, esta autarquia, nas unidades estudadas através de seus gestores, estaria se utilizando do traço cultural jeitinho brasileiro.

6 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Durante a análise da pesquisa de campo foram selecionadas e tomando por base os fundamentos teóricos expostos neste trabalho, foram selecionadas as seguintes categorias: Concentração de poder, Personalismo, Paternalismo, Formalismo, Postura de espectador, Impunidade, Flexibilidade, Lealdade às pessoas, Evitar conflitos, Preconceito, Autoconfiança, Capacitação, Persistência, Liderança, Ascensão e Dedicção.

Para que a confidencialidade seja preservada os nomes dos gestores (as) serão preservados e doravante chamados de G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7 e G8.

G1 – O gestor é formado em administração de empresas, e este é seu primeiro emprego, tendo entrado por concurso público a menos de 10 anos. Relatou que o dia a dia na unidade em que gerencia é de relativa tranquilidade, com uma equipe participativa e proativa.

G2 – A gestora é servidora antiga, entrou faz mais de 30 anos na empresa e só depois de estar na empresa buscou estudar, se formando em contabilidade. No seu setor o serviço sempre é muito e existe, segundo ela, muita concentração de tarefas especialmente porque muitos colegas não fazem sua parte.

G3 – A gestora é concursada a menos de 10 anos, e já havia trabalhado em outros locais, porém com realidades bem diferentes da encontrada na agência onde trabalha. Reconhece que seus pares de trabalho poderiam contribuir mais, contudo acredita que a empresa também tem grande parcela de culpa pelos resultados obtidos.

G4 – O gestor se formou recentemente em Direito. Trabalhou em outra instituição pública antes, porém de outra esfera. Entende que falta entre seus subordinados condições de trabalho, ainda que alguns deles não busquem colaborar com o que podem.

G5 – O Gestor já estudava direito quando entrou na instituição e finalizou pouco depois de entrar. Relatou que o cotidiano de sua unidade é sempre de muito problema, de concentração de trabalho e de falta de profissionalismo. Havia trabalhado antes como professor.

G6 – O gestor, formado em direito, busca se adequar ao trabalho rotineiro, evitando bater de frente com os colegas e com os clientes da instituição. Comenta que

foi assim que aprendeu antes de entrar na autarquia e que mantém esta maneira como forma de se preservar.

G7 – A gestora é administradora, está em seu primeiro emprego e esclarece que a dinâmica encontrada em sua equipe é algo que em muito se difere do que aprendeu em sua profissão, entretanto parte do princípio que não vai conseguir mudar o que já existe há décadas e prefere fazer sua parte.

G8 – O gestor é um servidor dos mais novos, e recém-formado em direito. Busca se adaptar ao dia a dia de seu trabalho, mas vislumbra sair o quanto antes da empresa, pois busca através de concurso um emprego onde tenha melhores condições de trabalho e que lhe proporcione maior qualidade de vida.

A análise tentou responder ao objetivo de identificar elementos da cultura brasileira na amostra estudada. Os participantes desta amostra demonstraram diversas das características que se pode encontrar nos estudos de Alberto Guerreiro Ramos (1999) e Barros & Prates (1996), autores que formularam o modelo que originou o questionário utilizado. Os elementos da cultura brasileira identificados nos discursos dos gestores foram elencados são apresentados na sequência:

Quanto à Concentração de Poder

G1 - “Estou à frente da empresa, tomando decisões em tempos difíceis e de recursos escassos, sou obrigado a puxar para mim as tarefas mais complexas, percebo que só eu tenho essa condição, essa uma situação de nossa administração”.

G5 - “No Serviço público muitas vezes os servidores fogem das tarefas. O controle da organização acaba ficando cada vez com menos pessoas, o domínio da unidade fica sempre nas mãos de um ou dois. Este é um fato que preciso conviver”;

Quanto à fala dos gestores pode-se perceber que a concentração de poder se dá pelo entendimento que apenas o chefe tem esta condição de resolver os casos mais difíceis, e o segundo gestor sugere que devido à ausência de comprometimento é um fato administrativo que faz com que o poder acabe se concentrando ainda mais na mãos dos chefes das repartições públicas, sendo exatamente a opinião de Guerreiro Ramos que foi claro quando disse que: “O fato administrativo é um complexo de elementos e de suas relações entre si, resultante e condicionante da ação de diferentes pessoas, escalonadas em diferentes níveis de decisão” (RAMOS, 1989, p. 239).

Quanto ao Personalismo

G3 - “Não entendo, apesar da legislação pública falar claramente sobre impessoalidade, ainda assim servidores da linha de frente e segurados insistem em tratar de forma pessoal o atendimento, sou quase que como um gerente de conta de cada um deles, eles creem que seja a nossa política de atendimento”

G4 - “Penso que no serviço público o melhor caminho seria que os funcionários que atendem ao público deveriam ser constantemente trocados de local de trabalho, senão acontece isso, todo mundo já lhe conhece, vem direto a você. Passam a associar o trabalho da instituição à sua pessoa”;

Os respondentes creditam a um entendimento da sociedade sobre seu papel diferente do que reza a legislação, e a explicação vem mais uma vez da obra de Alberto Guerreiro Ramos que dizia que a administração é política e, portanto, oferece múltiplos caminhos para o exercício (OLIVEIRA, 1995).

Quanto ao Paternalismo

G1 - “Clientes internos e externos da organização parecem que substituem a figura do chefe com a do pai. Sinto que se eu chego de cara mais fechada os colegas de trabalho e mesmo o cidadão que espera pelo atendimento fica apreensivo. Se falo com todo mundo, se estou demonstrando felicidade, parece que tudo fica mais calmo, é como se eu fosse o termômetro, o paizão”.

G3 - “Sou chefe, amiga e mãe de todo mundo. Já faz parte do meu perfil. Cuido de todos, os daqui e os de fora. Dou conselhos, ajudo como posso, as vezes até ligo para a esposa ou marido deles para tentar entender o que estão passando em casa e que eles terminam trazendo para o trabalho”;

Neste item da pesquisa se explicita muito o que Guerreiro Ramos chamava de homem parentético, que seria uma nova perspectiva de pensar a administração pública nacional, em que a autorrealização, a procura pela interação social primária e as responsabilidades e satisfações sociais formam elementos basilares de um modelo responsivo de administração pública (SANTOS, 2001).

Quanto ao Formalismo

G2 - “Sou Dra. aqui, sou formada em uma área diferente da que atuo aqui, mas não importa em qual seja, aqui eu sou a Dra. Fulana de tal. As pessoas passam a tratar de maneira mais formal e burocrática aqueles que são chefes ou que representam o governo federal, como é o meu caso”.

G6 - “Somos funcionários de uma empresa burocrática, somos servidores públicos, então não tem como fugir do formalismo. Tudo aqui eu quero que seja colocado no papel ou no sistema, não quero nada de boca”;

No recorte obtido das falas dos gestores podemos inferir que o formalismo está alicerçado na burocracia, em que conseguimos reforço nas ideias de Guerreiro Ramos, que entendia da mesma forma que o criador da teoria burocrática, Max Weber, que a burocracia em si não é boa e nem má, consistindo tão somente no reflexo social de determinado contexto histórico (RAMOS, 1983).

Quanto à postura de Espectador

G2 - “Aqui só se é promovido se tiver quem lhe indique. Cheguei ao cargo de chefia aqui porque ninguém quis, porque é muito mais trabalho e pouco dinheiro, mas se fosse para um local bom, com certeza seria apenas por indicação”, não adianta se estressar e esperar reconhecimento”

G5 - “Temos a seguinte situação, se eu não fizer ninguém faz. Todo mundo fica na expectativa de que o gestor chegue e resolva. Concerte, abra, ligue, etc...” Se eu

morrer, acho que isso aqui para”;

Os sentimentos obtidos pelos relatos dos gerentes das unidades pesquisadas podem nos levar a inferir que os mesmos se mostram isolados, realizando tarefas em excesso, agindo de modo robotizado, ações muito bem resumidas no pensamento de Guerreiro Ramos que já alertava para a redução do ser humano a uma criatura que calcula apenas, que para esse indivíduo é impossível distinguir entre vício e virtude” (RAMOS, 1989).

Quanto à Impunidade

G3 - “Tentamos de todas as formas fazer com que o servidor se enquadre ao que as normas atuais do serviço público sejam cumpridas antes de qualquer atitude mais drástica”.

G5 - “No serviço público temos uma maneira própria de tratar as coisas, entendo até que não deva ser assim em alguns casos, mas infelizmente é assim”;

As experiências relatadas pelos servidores pesquisados se encaixam perfeitamente nos ditames de Guerreiro Ramos, que preconizava que o ser humano saudável era aquele não confrontador e perfeitamente ajustado ao meio social em que vive (RAMOS, 1965).

Quanto à Flexibilidade

G1 - “O que mais temos entre nossos colegas são os especialistas. Aprenderam de uma forma, um tipo de serviço e não querem mais fazer outra coisa, só aquele serviço, são altamente sistemáticos”.

G6 - “Não temos muito apoio às mudanças. Sempre que vamos propor algo novo é um tumulto aqui. As pessoas estão acostumadas a um modo de trabalho e não querem sair da zona de conforto, há um grande apego ao que já temos como estabelecido”;

Os relatos dos entrevistados tocam num ponto abordado por Guerreiro Ramos dentro de sua ideia de redução sociológica, sendo especificamente a atitude metódica, que é compreendida como o esforço de, por meio de regras, depurar objetos de elementos que perturbem a percepção dos seus significados (RAMOS, 1965).

Quanto à Lealdade das pessoas

G1 - “Sim, sem dúvida somos leais uns aos outros aqui, precisamos estar “fechados””.

G3 - “Nos ajudamos, estamos no mesmo barco. Temos que lutar pelo colega de trabalho e fazer por ele o que estiver ao nosso alcance”;

Mais uma vez o legado Guerreiriano conecta-se às respostas obtidas, quando se entende que a realidade social, em sua complexidade, traz à tona os fatos da vida social, onde essa vida faz referência a uns e outros por um vínculo de significação (RAMOS, 1965).

Quanto a evitar conflito

G4 - “A nossa gestão aqui é para manter a paz e o equilíbrio, evitamos disputas, conflitos e desavenças”.

G3 - “Trabalhamos em equipe para que todos fiquem bem, busco ter rigor quando os conflitos surgem”;

A prática de evitar conflito deriva do modelo “norte americano” de controle social, onde se buscam anular as tensões, conservando a estrutura já estabelecida (RAMOS, 1965).

Quanto ao preconceito

G1 – “Nosso público é o povão, principalmente o povão, não há ninguém melhor ou pior para nós, mas os segurados que chegam melhor vestidos, que se apresentam como parentes desse ou aquele político são os mais difíceis, querem prioridade, querem ser atendidos logo”.

G2 – “Somos orientados desde a entrada na instituição para tratar todos de forma indistinta, não importa qual a peculiaridade, ocorre que nem sempre todos os segurados e os servidores se comportam assim. Chegou uma vez um transexual aqui e foi muito chata a situação, eram piadas e risos de canto de boca, foi constrangedor”;

Com os recortes obtidos das respostas dos gestores nesse item podemos ir, mais uma vez, buscar em Alberto Guerreiro Ramos a explicação para o que passam os servidores, pois o autor menciona que o homem parentético é ameaçado e constrangido pelo trabalho no âmbito organizacional, por contradizer seus valores e fundamentos racionais (RAMOS, 1989).

Quanto a autoconfiança

G4 - “A característica nossa é dar resolutividade. Se houver necessidade de adaptar, de personalizar terminamos fazendo assim, desde que esteja dentro da legalidade, claro. Mas chamo para a mim a responsabilidade”.

G5 – “Noto que os colegas têm baixa autoestima e confiança. Sempre vem até mim perguntar as coisas mais básicas e que perguntam todo dia. Existem certos casos em que uma simples atividade que necessite de maior autonomia o colega não faz e deixa para o chefe; ao ser questionado diz que não se sente confortável em fazer, que não sabe fazer”;

A autoconfiança dos servidores apontados pelas palavras de seus gestores demonstra que o servidor, como ser laboral, passa por um paradigma paraeconômico, que parte do pressuposto de que o mercado constitui um enclave dentro da realidade social multicêntrica, e nesse espaço social só incidentalmente o indivíduo é um maximizador da utilidade e seu esforço básico é no sentido da ordenação de sua existência de acordo com as próprias necessidades de atualização pessoal (RAMOS, 1995).

Quanto a Capacitação

G6 – “Nossa, essa é a pior parte daqui, nunca tem uma capacitação que preste, que valha a pena, ou é EAD, que para alguns casos não se aplica ou não existe”.

G4 – “Não somos treinados quando entramos, não somos treinados rotineiramente, não somos acompanhados, nada”;

Infelizmente tais relatos nos levam a crer que, dentro da realidade do serviço público atual, as instituições não procuram capacitar seus funcionários, impactando seus valores existenciais, pois a atualização pessoal, somente de forma incidental, ocorre nos domínios da vertente estritamente econômica (RAMOS, 1989).

Quanto a Persistência

G3 - “A burocracia e a lentidão estão na cultura de nossa empresa, impossível administrar de maneira diferente, tentamos seguir os padrões exigidos pela lei, mas os nossos sistemas são muito e horríveis, e somos cobrados por índices o tempo todo, não temos como persistir, precisamos resolver as coisas na instituição e no país”.

G1 - “Somos um microcosmo do Brasil, o serviço público é onde o Brasil é mais Brasil, não tem como fugir, ou se adapta ou não se faz nada no Brasil”;

As falas dos respondentes encontra eco nas palavras de Guerreiro Ramos onde ele dizia que: “Um país somente poderia desenvolver-se à medida que fosse capaz de compreender a dinâmica do contexto socioeconômico peculiar” (RAMOS, 1995, p. 93).

Quanto a Liderança

G2 – “Concentrada no chefe, a figura central, na pessoa que ganha para resolver tudo, ainda que o nosso valor a mais para ser chefe não seja quase nada, todos se portam como se fossemos as únicas pessoas com obrigações”.

G6 – “Ser gestor de uma repartição pública é ser líder. É ter nas suas mãos a obrigação de assumir a responsabilidade”;

Os gestores apontados nestes recortes demonstram que a centralização sem limite, ainda que contra suas vontades, é o modo de gerir possível em suas unidades, indo de encontro a ideia de que os limites da organização deveriam coincidir com seus objetivos (RAMOS, 1995).

Quanto a Ascensão

G5-“O mundo organizacional brasileiro gira em velocidade própria. Na esfera pública ainda mais. Queremos que fosse diferente nós queremos, contudo o que sociedade e de quem está acima de nós espera é de dar celeridade aos processos, então, tome jeitinho. Ser promovido a chefe só com indicação ou se for tão ruim que ninguém mais quiser”.

G6 - “Aqui é nossa segunda casa. É onde passamos mais tempo no nosso dia útil, as vezes até mais do que com nossa família. É natural replicar aqui a nossa cultura, os nossos hábitos, o nosso jeito, imagino que ascender profissionalmente no serviço público, nas circunstâncias de hoje, seja se manter apto para novos desafios que se colocam todo dia”;

Os aspectos típicos da administração pública no novo milênio ressaltam as condições do atual capitalismo, onde, mesmo em empresas do primeiro setor, aspectos da lógica do mercado formatam o modelo de gestão vigente. Ramos (1989, p. 114) dizia que em sociedade alguma do passado, jamais os negócios foram a lógica central da vida da comunidade. Somente nas modernas sociedades de hoje o mercado desempenha o papel de força central, modeladora da mente dos cidadãos.

Quanto a Dedicação

G2 - “A população não entende certas coisas, o nosso empenho, nem sempre é possível esperar o tempo todo que se teria como ideal para encaminhar as coisas, precisamos as vezes de um contato, de dar uma força com algum conhecido, aí se resolve mais fácil, essa é a verdade, o nosso modo de ser tanto no lado particular quanto no profissional”.

G4 – “Somos 100% dedicados, mas a população não nos vê assim. Se levantamos para tomar um café ou ir ao banheiro já sofremos críticas e até somos xingados, mas nos mantemos firmes em nossa convicção de fazer um trabalho sério e ético”.

A ética, lembrada na resposta do segundo gestor e sugerida na fala do primeiro encontra mais uma vez respaldo no pensamento Guerreiriano que a ética do valor absoluto ou da convicção está implícita em toda a ação referida a valores (RAMOS, 1989).

7 | CONCLUSÃO

O presente estudo pretendeu buscar conexões entre os trabalhos desenvolvidos por Alberto Guerreiro Ramos e Barros & Prates os traços culturais brasileiros que poderiam estar presentes no âmbito das organizações em nosso país, especialmente as do setor público; entre elas a característica que seria a de maior destaque, o jeitinho brasileiro

O jeitinho brasileiro, peculiaridade tão presente em nosso dia a dia pessoal, pelos resultados alcançados com a pesquisa, também se demonstraram nas organizações públicas do país como prática estabelecida. Esse traço típico de nosso comportamento, tão bem relatado nos estudos dos autores selecionados se comprova como um modo de gestão como ficou exposto no grupo pesquisado, sendo visto em todos os subsistemas.

Importante ressaltar que os gestores demonstram em diversos momentos, estarem cientes que o jeitinho brasileiro não é a forma ideal de se administrar, ainda mais no contexto do serviço público, porém, com a necessidade de se acelerar os seus procedimentos, de dar um rápido retorno a população ou mesmo de concluir o serviço que lhes são passados, adotam o jeitinho brasileiro como prática para um gerenciamento mais eficaz.

Quanto as características dos traços estudados, através das análises das

entrevistas, foi verificado que os gestores acreditam que a concentração de poder é algo inerente a sua função, que o personalismo no serviço público, ainda que a legislação aponte o contrário está presente em nossas instituições públicas, que o paternalismo tão presente na história social do país se perpetua em suas organizações, que o formalismo da teoria burocrática de Max Weber achou no Brasil um terreno fértil para se propagar, que a postura de espectador, buscando a zona de conforto é lugar-comum entre nossos trabalhadores, que a impunidade associada também a lealdade as pessoas verificada também neste trabalho é uma marca de nosso dia a dia laboral, que a flexibilidade também não é uma característica buscada pelo servidor público no grupo estudado, sendo pelo ponto de vista dos gestores devido a se manterem mais seguros e confortáveis em seus trabalhos e por fim o atributo de se manter longe de conflitos, pois se pode inferir das falas obtidas que os conflitos organizacionais podem ser, devido a falta de maturidade, transferido para o âmbito pessoal.

Espero que este trabalho possa ajudar a colocar Alberto Guerreiro Ramos no lugar aonde merece, de fazer com que outros pesquisadores também se interessem pelo tema e, assim, possamos finalmente ter uma teoria brasileira da administração com este sociólogo em mangas de camisa à frente.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, A. A Sociologia Antropocêntrica de Alberto Guerreiro Ramos. Tese (Doutorado em Sociologia Política) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.

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

BISPO, F. C. et al. 2008. *O Uso do “Jeitinho Brasileiro” como um Recurso de Poder nas Organizações do País*. Acesso em 17/08/2011. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos07/1075>>.

CAPELARI, M. G. M., et al. *Alberto Guerreiro Ramos: contribuições do reducionismo sociológico para a construção do campo científico da administração pública no Brasil*. In: *ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8, Gramado. Anais do VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*. Gramado, mai. 2014. p. 1-15.

DAMATTA, R. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

FREITAS, A. B. de. Traços Brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 38-54.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, março/abril 1995.

HOLANDA, S. B. de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

MENDES, J. O que é cultura organizacional?, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/oque-e-cultura-organizacional/46093/>>. Acesso em 25 ago 2017.

MINAYO, M. C. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2007

MOTTA, F. C.; CALDAS, Miguel P. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Atlas, 2014.

NERY, M. F. Guerreiro Ramos e as imbricações entre sociologia, o desenvolvimento e o indivíduo. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 3, Florianópolis. Anais do III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração. Florianópolis, mar. 2013. p. 1-15.

OLIVEIRA, L. L. A sociologia do Guerreiro. Rio de Janeiro: UFRJ, 1995.

PAULA, A. P. P. et. al. A tradição e a autonomia dos estudos organizacionais do Brasil. RAE, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 010-023, jan./mar. 2010.

RAMOS, A. G. A redução sociológica: introdução ao estudo da razão sociológica. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro Ltda, 1965.

_____ A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos. Revista de Administração Pública, v.7, n.3, p.5-17, jul./set. 1973.

_____ A nova ciência das organizações: Uma reconstrução da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

_____ Administração e Contexto Brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

_____ **Introdução crítica a sociologia brasileira. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1995.**

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil.** São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

SANTOS, S. Os processos da globalização. In: SANTOS S. (Org.). Globalização: fatalidade ou Utopia. Porto: Afrontamento, 2001.

SIQUEIRA, G. Alberto Guerreiro Ramos. 2008. Disponível em: <www.irradiandoluz.com.br/2008/06/alberto-guerreiro-ramos.html> Acesso em: 27 jul 2017.

VIEIRA, A. et al. 2000. O “jeitinho” brasileiro como um recurso de poder. Acesso em 19/08/2011. Disponível em: <<http://www.aec-tea.org/fabio/jeitinho.pdf>>

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-174-9

