

A Cordialidade na Cultura Organizacional Brasileira: de 1929 ao home office

Caroline Delevati Colpo¹
Maria Clara de Sousa Caju²

Resumo

Ao pautar-se no conceito de cordialidade de Sérgio Buarque de Holanda (1998), este trabalho propõe identificar se o entendimento do autor sobre o sujeito tipicamente brasileiro reflete nas relações de trabalho e na cultura organizacional brasileira. Desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, utiliza-se a ideia de que a cultura de uma organização é composta pela junção da cultura dos sujeitos organizacionais e suas interações. O seguinte artigo estuda as sucessivas reestruturações trabalhistas, que partem dos anos de 1929, saindo do modelo patriarcal e agro-exportador, para um capitalista industrial e outrora mediado pela tecnologia, adequando-se a um sistema de produção cada vez mais veloz.

Palavras-chave

Cordialidade; Cultura Organizacional; Reestruturação Trabalhista; Relações de Trabalho.

Introdução

As organizações são formadas por sujeitos que, em sua individualidade, carregam trajetórias simbólicas únicas, e por meio de suas interações, moldam a cultura de uma organização. Quando se trata de um país fortemente miscigenado como o Brasil, entender o sujeito organizacional brasileiro é entender a raiz da cultura nas organizações brasileiras. Por isso, Freitas (1997) aponta que é importante ter claro a relação entre cultura nacional e cultura organizacional no país.

Para entender esse sujeito, usa-se o conceito de cordialidade impetrado por Sergio Buarque de Holanda (1998) na década de 1930. O período foi marcado por uma efervescência intelectual em discussões relacionadas ao processo de crise econômica e estrutural ocorrida na transição do modelo agro-exportador para o modelo capitalista-industrial.

¹ Orientadora do trabalho. Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Culturas Midiáticas e do Curso de Relações Públicas da UFPB. Doutora em Comunicação Social PUC/RS, e-mail: carolinecolpo@gmail.com

² Graduanda do curso de Relações Públicas da UFPB, e-mail: mclaracaj@gmail.com

A estrutura produtiva capitalista-industrial modificou como os sujeitos organizacionais se relacionavam na dinâmica agro-exportadora escravista, visto que cada estrutura carrega um modo único de exploração. Após a década de 1930, outras 3 reestruturas produtivas são de interesse deste artigo: entre 1929 e 1950, com a política desenvolvimentista, entre 1970 e 1990, com a implementação de novos modelos produtivos pautados no desenvolvimento tecnológico e entre 1990 até o momento, marcados pela força da internacionalização e da precarização do trabalho. Além destas, há mais uma reestrutura presente na atualidade: a cultura do *home office*.

Tendo em vista as intensas mudanças ocorridas nas últimas décadas no sistema produtivo brasileiro, pretende-se investigar se há e, caso haja, quais são e como as manifestações dos princípios da cordialidade afetam a cultura organizacional e por consequência as relações de trabalho nas estruturas produtivas da década de 1930 até os dias atuais. Os princípios investigados aqui são: a identificação do funcionário patrimonial, a aversão ao ritualismo e o uso do diminutivo (HOLANDA, 1998).

Para isso, fez-se uma pesquisa teórica qualitativa com o levantamento de pesquisa bibliográfica para conhecimento dos traços da cordialidade, para então comparar e analisar uma possível correspondência com as culturas organizacionais presentes em cada uma das reestruturações mencionadas.

Cultura Brasileira - A Cordialidade

Para compreender os traços da cultura brasileira na cultura das organizações, a maioria dos estudos baseia-se em trabalhos sobre a formação do país. Dentre as contribuições, está *Raízes do Brasil*, livro concebido na década de 1930.

Na obra, Holanda (1998) argumenta que o país atravessava o que ele chama de “crise de transição” desde o século XIX. A transformação passa de uma ordem tradicional — baseada no modelo social, econômico e político desenvolvido no engenho de cana-de-açúcar por um modelo escravista durante o período colonial brasileiro — para uma ordem moderna, ou seja, a passagem de um modelo agrário e patriarcal para um modelo industrial e democrático.

A transição política, de colônia à república, e econômica, vigente durante 300 anos - a escravidão - para o modelo industrial junto ao cenário de crise internacional desembocou em um sentimento comum de incerteza, exposto na Revolução de 1930. As sucessivas mudanças, nacionais e internacionais, apontaram a necessidade de entender como a herança histórica do

sistema escravista e colonial influenciou na formação o indivíduo tipicamente brasileiro. Dentre os estudos fundamentais para o entendimento do povo brasileiro é visto o conceito de homem cordial (HOLANDA, 1998). Segundo Holanda, esse conceito é identificado pela “lhaneza no trato, a hospitalidade e a generosidade” (1998, p. 146) categorizados em 3 características principais dispostas abaixo.

Primeiramente, Holanda (1998) identifica o brasileiro como um funcionário “patrimonial” que se opõe ao conceito de burocrata de Max Weber. No primeiro, há a confusão entre o público e o privado, associado por Holanda à gestão pública. Neste caso, o patrimonialista trata do assunto público como de interesse particular, relacionando a direitos pessoais e não a interesses objetivos enquanto no homem burocrata prevalece a especialização das funções, do esforço e da ordenação impessoal (HOLANDA, 1998, p. 146).

Portanto, percebe-se que o caráter do indivíduo brasileiro não compreende “a distinção fundamental entre os domínios do privado e do público” (HOLANDA, 1998, p. 146). De acordo com Holanda, o funcionário patrimonial confunde os princípios neutros e abstratos de ordenação impessoal, presentes no Estado burocrático, com direitos pessoais, característicos da instituição familiar.

Na segunda característica, Holanda (1998) fala que a herança recebida pela organização institucional brasileira está diretamente atrelada à vivência patriarcal em família, representada pela aversão ao ritualismo, entendido por Holanda (1998) como uma conduta social rigorosa, cheia de ritos e formalidades. Entende-se que “no Brasil é precisamente o rigorismo do rito que se afrouxa e se humaniza” (HOLANDA, 1998, p. 149), assim os indivíduos que compartilham dessa cordialidade possuem a tendência de estabelecer relações íntimas em todas as composições sociais. Holanda (1998) cita:

“Nosso temperamento admite fórmulas de reverência, e até de bom grado, mas quase somente enquanto não suprimam de todo a possibilidade de convívio mais familiar. A manifestação normal do respeito em outros povos tem aqui sua réplica, em regra geral, no desejo de estabelecer intimidade” (HOLANDA, 1998, p. 148).

Isso expressa a dificuldade do indivíduo tipicamente brasileiro em estabelecer relações objetivas, sem trazer a carga da cordialidade para suas relações, inclusive as profissionais.

Uma terceira categoria vista por Holanda (1998) corresponde ao uso linguístico do diminutivo, bem como de apelidos. O autor entende que o emprego do diminutivo às relações “é a maneira de fazê-los mais acessíveis aos sentidos e de aproximá-los do coração” (p. 148).

O resultado da junção das três categorias observadas por Holanda (1998) e expostas acima resulta na contribuição brasileira para a sociedade — a cordialidade. Ao compreender as características presentes na construção do sujeito brasileiro, entende-se que estas tenham expressividade nas instituições sociais, da família às organizações.

Cultura Organizacional e o Indivíduo Brasileiro

Marchiori (2008) entende cultura como “algo que deve ser entendido como o produto de um processo histórico — o que significa construção e não há como visualizar construção sem comunicação” (p. 85). Comunicação, por sua vez, neste contexto, não existe sem a interação entre indivíduos. Dessa forma, a cultura organizacional é baseada na troca cultural entre os sujeitos organizacionais. Esses sujeitos, segundo Alvesson (apud Marchiori, 1993), não são apenas transmissores mecânicos de significados e sim criadores de cultura, pois são formados pela cultura que agregam individualmente, a partir das interações. Assim, muitos são agentes críticos da cultura.

Marchiori (2008) ainda afirma que as relações estabelecidas pelos sujeitos organizacionais compreendem culturas únicas, o que por si só considera a história dos indivíduos inerentes à realidade analisada. Martin (apud Marchiori, 1992, p. 138) afirma que “toda manifestação cultural não pode ser entendida fora do contexto no qual é representada, percebida e interpretada”. Sendo assim, a formação da cultura organizacional depende do local em que os indivíduos organizacionais compartilham os sistemas culturais, envolvendo os contextos históricos e sociais que formaram a sociedade local partilhada.

As mudanças na cultura produtiva brasileira impactaram instantaneamente as culturas e sujeitos organizacionais locais. O contato do brasileiro com a perspectiva capitalista confundiu a sua visão de “colono” ou, por vezes, “escravo” (MOTTA, 1995, p. 33), características herdadas do sistema escravocrata, vigente por mais de 300 anos, para a de um operário. Caio Prado Jr. (apud MOTTA, 1965) identifica que o operário atual das organizações é o sucessor do escravo de outrora. As estruturas mudaram e os sujeitos que as compunham também. Freitas (1997) reconhece que uma cultura organizacional emana os traços da cultura nacional em que está inserida e que para atingir sucesso, as organizações dependem das atitudes e percepções dos seus indivíduos.

A Cordialidade nas Reestruturas Trabalhistas Brasileiras

Sabe-se que a cultura brasileira afetou e afeta a cultura organizacional como um todo. Entender as particularidades da primeira é basilar para entender a realidade da segunda. As mudanças ocorridas na cultura brasileira com a chegada da sociedade capitalista no Brasil, a partir da industrialização, trouxe um novo modelo de trabalho, bem como de trabalhador. Tendo em vista que a cultura brasileira compõe as estruturas da cultura organizacional local — por meio dos sujeitos organizacionais e suas culturas — é percebida a necessidade de identificar se as consequências vividas na sociedade escravocrata superaram as reestruturações produtivas.

Por meio do entendimento histórico e dos modelos de trabalho aplicados, um marco temporal é feito a partir da industrialização do Brasil, na década de 1930, período que compreende a definição do conceito de cordialidade (HOLANDA, 1998). Assim, busca-se entender como a cordialidade manifesta-se nos períodos consequentes. Para isso, esses serão divididos em períodos que contemplam as reestruturações trabalhistas ocorridas até os dias atuais.

A Cordialidade na Cultura Organizacional - 1929 a 1950

Dentre todas as mudanças estruturais acometidas na “crise de transição” da histórica estrutura patriarcal para uma sociedade industrializada, Holanda (1998) argumenta que, para o empregador moderno, “o empregado transforma-se em um simples número” e a “a relação humana desapareceu” (HOLANDA, 1998, p. 142) com o fortalecimento das hierarquias a partir da diferenciação de funções que separou empregados e empregadores. Além disso, o autor faz a seguinte comparação entre os sistemas:

“Compare-se o sistema de produção, tal como existia quando o mestre e seu aprendiz ou empregado trabalhavam na mesma sala e utilizavam os mesmos instrumentos, com o que ocorre na organização habitual da corporação moderna. No primeiro, as relações de empregador e empregado eram pessoais e diretas, não havia autoridades intermediárias. Na última, entre o trabalhador manual e o derradeiro proprietário — o acionista — existe toda uma hierarquia de funcionários e autoridades representados pelo superintendente da usina.” (HOLANDA, 1998, p. 142).

Esses argumentos denotam as primeiras percepções de mudanças nas relações de trabalho com a chegada da estrutura capitalista-industrial ao Brasil. Percebe-se a separação da ideia de proximidade quase que familiar entre o senhor e o produtor. Os novos trabalhadores não possuem mais convívio com seus senhores, mas sim com chefes. A mão de obra, agora assalariada, tem seu ambiente laboral e íntimo distante do seu empregador e, mesmo nas relações de trabalho, a forte hierarquia a mantém distante e isolada, confirmando o que Holanda diz: “O Estado não é uma ampliação do círculo familiar” (1998, p. 141).

A falta da figura paternalista e próxima “ao coração”, como tida outrora, abriu margem para o nascimento do populismo no Brasil reconhecido como uma política de massas vinculada justamente ao período sofrido, “à proletarização dos trabalhadores na sociedade complexa moderna, indicativo de que tais trabalhadores não adquiriram consciência e sentimento de classe: não estão organizados e participando da política como classe” (DE CASTRO GOMES, 1996, p. 4), ou seja, a uma sociedade trabalhista prematura e sem organização de classe. Segundo Castro Gomes (1996), o populismo associa-se à perda da representatividade e poder da classe outrora dominante que, em crise e sem condições de gerir com segurança o Estado, precisa conquistar o apoio político das massas emergentes. Para completar, o populismo precisa de uma figura que trará novamente a proximidade entre Estado e família: “o surgimento do líder populista, do homem carregado de carisma, capaz de mobilizar as massas e empolgar o poder.” (DE CASTRO GOMES, 1996, p. 4). O surgimento dessa figura, através do presidente Getúlio Vargas, expõe a manifestação das seguintes categorias da cordialidade do brasileiro.

Para exemplificar as manifestações da cordialidade durante o período analisado, a discussão teórica do populismo e a formação brasileira até o fenômeno foram a base para relacionar às características aqui estudadas.

Tabela 1 – manifestações de cordialidade entre 1929 e 1950

Funcionário patrimonial	Ao recorrer a uma visão paternalista na figura de um chefe de estado, o brasileiro demonstra não distinguir o ambiente público do privado.
Aversão ao ritualismo	A busca pela intimidade com a nova classe dominante com fins de “cuidado” e não com a intenção de garantia de direitos políticos, afastando a ideia burocrata e trazendo a ideia emotiva.
Uso do diminutivo	A figura paterna, veiculada por Getúlio Vargas, recebe apelidos como “pai dos pobres”, como uma forma de trazê-lo ao coração.

A Cordialidade na Cultura Organizacional - 1970 a 1990

Em meados dos anos 1970, uma nova crise assola os sistemas de produção. Dessa vez, a lógica industrial fordista acena para o novo padrão de acumulação e regulação — o toyotismo (GOMES, 2011). A estrutura produtiva brasileira, baseada no modelo político desenvolvimentista de Vargas, não só foi insuficiente para o processo de modernização

esperado como também trouxe um período de recessão, desemprego e crise do padrão industrial, dando vasão à política de abertura econômica, inspirada no neoliberalismo (GOMES, 2011).

A partir desse momento as empresas, considerando a realidade nacional, passaram a lidar com a livre concorrência internacional, enquanto enfrentavam as mudanças econômicas do país. Essa crise, segundo Gomes (2011), pode ser dividida em 3 fases. A primeira se situa na transição entre as décadas de 1970 e 1980, com a chegada de novos modelos de gerência pautados na celeridade e na modernização tecnológica. Em seguinte, há a segunda fase, que se caracteriza pela inclusão de técnicas como, por exemplo, a *just in time*, e o foco na ampliação das inovações tecnológicas, desta vez com a participação da microeletrônica. Já a terceira fase acontece após o início dos anos 1990 com o acirramento das forças exercidas nas últimas duas décadas. Era exigido que as práticas de gestão organizacional estivessem a par, de forma cada vez mais rápida, da tecnologia para maximizar a eficiência nas organizações. As máquinas deram lugar a softwares mais compactos e potentes.

Além disso, a década de 1990 foi marcada pela redemocratização do Brasil e a abertura e internacionalização econômica. No campo social, tem-se em mente que este período foi marcado pelo processo de redemocratização com a reestruturação das bases constitucionais. Em termos de leis e estruturas sociais e trabalhistas, o país passou por uma revisão de valores.

Antes de avaliar a divisão produtiva após a chegada da globalização, que segundo Chu e Wood (2008) marca a redemocratização do país com abertura ao comércio e influência internacional ocorrida entre as décadas de 1980 e 1990, é válido entender como as manifestações de cordialidade agiam antes dela. Para auxiliar na definição das manifestações categóricas, Chu e Wood Jr. (2008) trazem um estado empírico baseado em pesquisa exploratória com executivos da cidade de São Paulo, por ser o principal centro empresarial do Brasil, para atualizar o quadro de traços da cultura organizacional brasileira, baseado nas características extraídas de clássicos da sociologia brasileira, dentre eles a obra *Raízes do Brasil*, foco desta discussão. Nos resultados houve a comparação das perspectivas pré-globalizadas, que “configuram um estilo paternalista, paroquial e pré-moderno”, e a pós-globalizadas, com “elementos “novos” advindos do contexto internacional que configuram uma gestão internacional e moderna” (CHUN e Wood Jr., 2008, p. 984).

Tabela 2 – manifestações de cordialidade entre 1970 e 1990

Funcionário patrimonial	O patrimonialismo traz características semelhantes à noção de personalismo quando põe o interesse pessoal como o principal, em detrimento do público. Neste ponto, o personalismo se mostra como a valorização das relações pessoais em relação às competências técnicas nas relações trabalhistas pré-globalização.
Aversão ao ritualismo	Em relação à aversão ao ritualismo, que se caracteriza como a aversão às relações racionais e burocráticas, há alguns pontos que ajudam a responder à relação do sujeito organizacional com demandas burocráticas, em que se mostra apto a valorizar regras e procedimentos burocráticos, apesar de comportamentos de fachada e o fascínio com teorias e métodos importados, correspondendo a, respectivamente, expressões de praticidade e formalismo. (CHUN e Wood Jr., 2008)
Uso do diminutivo	Não foi possível identificar essa manifestação no contexto histórico.

Na análise de Chu e Wood Jr. (2008), há a noção específica de “cordialidade”, correspondendo a uma relação direta às categorias que expressam essa macro manifestação. A pesquisa mostra que a cordialidade pré-globalizada se mostra em um comportamento superficialmente amável e simpático.

A Cordialidade na Cultura Organizacional - 1990 aos dias atuais

A internacionalização brasileira foi o marco central do começo do século XXI, iniciado na década de 1990 a partir do fortalecimento de métodos produtivos que focavam no novo paradigma tecnoeconômico. Com ela, resultaram três processos combinados, os quais são de interesse neste trabalho: a reorganização da ordem econômica e política sob hegemonia do neoliberalismo, a reestruturação produtiva e a flexibilização das relações de trabalho. A partir dos anos de 1990, o Brasil se insere na lógica da globalização financeira. (KREIN, 2013, p. 15). A reestruturação produtiva envolve 5 dimensões principais, como as inovações nos equipamentos e materiais, a mudança na relação entre empresas, novos métodos de organização da produção, novos métodos de organização do trabalho e inovações na gestão do trabalho (adoção de métodos “participativos” e de envolvimento do trabalhador com a empresa)

(KREIN, 2013, p. 16). No que tange as relações de trabalho, o ponto mais relevante (e preocupante) com impactos brutais acrescido até os dias atuais, foi a precarização do trabalho. De acordo com Antunes (2004) “a mundialização do capital é caracterizada pelo desemprego estrutural, pela redução e precarização das condições de trabalho” (ANTUNES e ALVES, 2004, p. 349).

A reestruturação produtiva globalizada, além de importar padrões internacionais, tendo em vista uma concorrência global, trouxe novos horizontes à cultura das organizações. Anteriormente, a cultura nacional era preponderante na formação da cultura organizacional, visto que a cultura organizacional era formada por indivíduos locais que compartilhavam suas vivências locais. Atualmente, a cultura nativa ainda se faz presente, porém traz uma carga cultural mais robusta e constantemente mutável devido ao intercâmbio que há com outras culturas globais, o que Chun e Wood Jr. (2008) chama de hibridização. A autora expõe: “o termo foi relacionado, no caso do Brasil, ao movimento de “importação” de referenciais estrangeiros que possui como resultado a convivência de elementos do local com elementos do estrangeiro” (WOOD e CALDAS apud CHU, 2008, p. 976-977).

Tendo em vista a hibridização, é possível salientar as manifestações de cordialidade pela visão de pós-globalização de Chun e Wood Jr. (2008).

Tabela 3 – manifestações de cordialidade pós-globalização

Funcionário patrimonial	Ainda visando a perspectiva de personalismo, a característica na pós-globalização está em manutenção, ou seja, precisa ser analisada novamente para entendê-la profundamente, porém, se sabe que foi mudada.
Aversão ao ritualismo	A relação do sujeito organizacional com demandas burocráticas na pós-globalização também está em manutenção, porém com tendência a ressignificação com a apreciação crítica e a valorização de práticas locais, e o reconhecimento da importância da adoção de padrões operacionais e gerenciais superiores. (CHUN e WOOD JR, 2008, p. 983)
Uso do diminutivo	Não foi possível identificar essa manifestação no contexto histórico.

Conclusão

Ao longo deste trabalho foi possível identificar as mudanças nas estruturas que compõe o mundo produtivo do trabalho e analisar a sua correlação com o conceito de cordialidade e como ele afeta, principalmente, a cultura das organizações.

Sabendo que o ambiente de trabalho é palco das interações nas relações de trabalho, foi possível compreender como os traços da formação brasileira, em específico a cordialidade, são determinantes na dinâmica e manifestação da cultura das organizações, mesmo após diferentes reestruturações econômicas ocorridas desde 1930.

Diante de um momento histórico marcado pelas relações internacionais baseadas na tecnologia, inclui-se a dificuldade da constante mutação e ressignificação da cultura nacional, bem como de suas organizações. Em 2017, por exemplo, houve uma série de reformas trabalhistas, em que, em sua maioria, correspondiam à perspectiva produtiva neoliberal, ou seja, de incentivo ao livre mercado e o afastamento do Estado da regulamentação entre o empregador e o empregado. Dentre essas mudanças houve a regulamentação do teletrabalho, também conhecido como *home office*.

Dessa forma, há o desafio de entender como a cordialidade se manifesta nesse modelo de trabalho pós-moderno, que possui atividades mediadas por plataformas e com diferenciação não apenas de função, mas também de localização geográfica e culturais.

Referências

- ANTUNES, Ricardo; ALVES, Giovanni. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação & Sociedade**, v. 25, 2004.
- CHU, Rebeca Alves; WOOD JR, Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. **Revista de Administração Pública**, v. 42, 2008.
- DE CASTRO GOMES, Angela. O populismo e as ciências sociais no Brasil. **O populismo e sua história**, 1996.
- FREITAS, Alexandre B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GOMES, Maria Terezinha Serafim. O debate sobre a reestruturação produtiva no Brasil. **Raega-O Espaço Geográfico em Análise**, v. 21, 2011.
- HOLANDA, Sergio Buarque de. O homem cordial. 1998.

KREIN, José Darin. As transformações no mundo do trabalho e as tendências das relações de trabalho na primeira década do século XXI no Brasil. **Revista NECAT-Revista do Núcleo de Estudos de Economia Catarinense**, v. 2, n. 3, 2013.

MARCHIORI, Marlene (Ed.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Difusão Editora, 2010.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura e organizações no Brasil**. 1996.