

“Anna e o Rei”: a utilização de um filme como recurso didático para uma discussão mais aprofundada de cultura nas organizações

Autoria: Raquel Alves Furtado, Leice Maria Garcia, Geraldo Magela Rodrigues de Vasconcelos

Resumo

O objetivo deste artigo é sugerir a utilização de um filme – “Anna e o Rei” – como recurso didático para ampliar a discussão sobre o tema cultura nas organizações, nos cursos de graduação e especialização em Administração. O artigo apresenta inicialmente um breve resumo do filme e em seguida mostra um panorama das principais abordagens de cultura na administração. No final, apresenta-se um quadro com algumas cenas e sua relação com o referencial teórico. A idéia geral é levar os alunos a compreenderem, a partir da observação de um filme, que este tema pode ser visto sob diversas abordagens e não unicamente como (mais) uma variável a ser gerenciada pela alta administração das organizações.

INTRODUÇÃO

Os debates nos estudos organizacionais sobre cultura têm ficado restritos a duas abordagens (ALVESSON, 1993; SMIRCICH, 1983). A primeira, com forte influência funcionalista, vê a cultura como uma variável que interfere no desempenho organizacional. Esta é a abordagem chamada pelos autores de Cultura Organizacional (CO), apresentada comumente nos manuais utilizados para o ensino de administração na graduação.

A segunda abordagem, denominada pelos autores Culturas nas Organizações (CNO), assume uma perspectiva de que os estudos sobre cultura permitem um entendimento mais abrangente acerca da vida organizacional. Nesta linha, faz-se uma reflexão sobre a realidade social, a partir das idéias, normas e valores presentes na organização. Mesmo assim, alguns autores, como Alvesson (1993) criticam essa abordagem, entendendo que ela tem um viés instrumentalista.

A proposta deste artigo é apresentar um panorama das abordagens sobre cultura nas organizações, indo além do que usualmente é apontado pelos manuais de administração, e sugerir a utilização de um filme (“Anna e o Rei”) como recurso didático para a discussão deste tema. Pretende-se com isso contribuir para o enriquecimento das aulas sobre cultura nos níveis de graduação e especialização em administração.

Em primeiro lugar, apresenta-se rapidamente o filme sugerido. Em seguida, mostra-se um panorama das principais abordagens sobre cultura nos estudos organizacionais e apontam-se as visões presentes nos manuais de administração. Por fim, é apresentada uma tabela com algumas cenas e as discussões teóricas que elas permitem ilustrar e uma sugestão prática de como realizar o trabalho em sala de aula.

1. O FILME “ANNA E O REI”

O filme sugerido como recurso didático para a discussão de cultura é uma refilmagem americana de 1999 do drama épico Anna e o Rei, dirigida por Andy Tennant, com os atores Jodie Foster e Yun-Fat Chow. O roteiro foi baseado nos diários da professora Anna Leonowens, viúva de um militar inglês, criada na Índia, que, em 1860, aceita o convite do Rei Mongkut do Sião, atual Tailândia, para ser responsável pela educação do filho primogênito do Rei.

O convite do Rei tem origem na sua percepção de que a sobrevivência do Sião dependia de maior aproximação política e cultural com outros países, principalmente com a Inglaterra, centro de poder na época. Isso fica muito claro quando o primogênito, com cerca

de 12 anos de idade, reage com desgosto à apresentação da professora, chamando-a de imperialista. O Rei explica, então, que deseja que todos da família sejam educados na língua inglesa, em ciência e literatura – segundo ele, um “presente necessário” para todos.

Viúva e precisando trabalhar, Anna aceita o desafio, e chega ao Sião acompanhada de seu filho, Louis, aproximadamente da mesma idade que o filho do Rei, e dois empregados domésticos indianos, um homem e uma mulher. Embora Anna “nunca tenha botado os pés na Inglaterra”, como é dito no início do filme, ela foi criada e se comporta como uma típica dama inglesa da época. Como fica claro no filme, mesmo em um país tão diferente, a professora está disposta a manter intocados os seus hábitos e costumes ingleses. Seu vestuário, por exemplo, mantém-se pesado e quente, enquanto as mulheres do Sião utilizam roupas mais leves e cobrem bem menos o corpo, e o ritual do chá das cinco é mantido em sua casa.

Na visão desse grupo, a superioridade cultural da Inglaterra é clara, sendo os costumes locais vistos como bárbaros. O primeiro “choque cultural” de Anna é ao conhecer a “família” real: são 23 esposas, 42 concubinas, 58 filhos e mais 10 a caminho. O Rei, por sua vez, desculpa-se pelo “baixo número de filhos”, justificando o número pelo tempo passado no mosteiro.

O encontro dessas duas culturas, Sião e Inglaterra, representadas por Anna e o Rei, gera situações engraçadas e dramáticas. De um lado, o primeiro ministro insiste em chamar a professora de senhor (em vez de senhora) já que, a seu ver, ela adota postura masculina (não se curva na presença de um homem); de outro, o Rei que mesmo concordando racionalmente com Anna, não pode perdoar a concubina que o traiu e foi condenada à morte, para não mostrar à corte que se submete à vontade da inglesa.

O Rei quer, inicialmente, se apropriar “apenas” da língua e do saber que a professora traz. A professora, um emprego que lhe garanta a sobrevivência. Mas o contato contínuo e a admiração mútua que surge com o tempo impedem que esta troca seja asséptica e o que flui é muito mais do que aquilo imaginado inicialmente. Apesar da postura de ambos, que querem preservar seus hábitos, costumes e valores, a aproximação gera questionamentos, aprendizados e afeto – ainda que o romance não se concretize. A literatura sugerida por Anna ao filho do Rei leva o futuro herdeiro do trono a questionar a escravidão, uma prática corrente em seu país. Para “devolver” a gentileza, o Rei oferece um cigarro ao filho de Anna argumentando que ele “já tem idade para isso”.

Anna, além de se tornar professora dos filhos do Rei e de algumas das esposas, acaba se envolvendo com a crise pela qual passa o Sião. Desejoso de mostrar seu “progresso” à Inglaterra, o Rei pede que Anna organize um jantar para diplomatas e militares estrangeiros – o que implica, entre outras coisas, a definição do cardápio, confecção de vestidos “apropriados” e preparação do coral das crianças. Afinal, para ser respeitado pelos países poderosos, dito civilizados, o Sião precisa aprender a jantar à francesa e a dançar a valsa “*comme il faut*”.

Embora o Rei esteja tendo sucesso no seu projeto, há visões diferentes no próprio país, levando a uma conspiração liderada por um general. Ao descobrir a traição, o Rei foge com a família real e a família de Anna. Cercado pelos inimigos, é Anna e os dois garotos que salvam todos, se valendo de mais um expediente da civilização: os fogos de artifício que simulam um ataque.

Relação com filhos, relação homem e mulher, soberania, poligamia, escravidão, morte, traição política e superação são alguns dos temas que são trabalhados nessa história lendária. Muitas mudanças ocorreram no Sião em função desse encontro, especialmente após a nomeação do príncipe herdeiro do trono, que foi educado questionando a escravatura e os poderes ilimitados do rei.

2. ABORDAGENS ANTROPOLÓGICAS DE CULTURA

O conceito de cultura vem das Ciências Sociais, sociologia e antropologia. Até o século XVI, cultura era sinônimo de cultivo, de grãos e animais. A partir daí, o termo cultura passa a designar cultivo da mente. Nos séculos seguintes, as palavras cultura e civilização se sobrepõem. França e Inglaterra assumem o papel de levar a cultura e a civilização aos outros povos, os não-civilizados ou bárbaros.

Há duas concepções antropológicas de cultura. A primeira, descritiva, deriva dos escritos dos historiadores culturais do século XIX, que faziam uma descrição etnográfica de sociedades não-européias. O principal objetivo desses pesquisadores era catalogar as diversas culturas, com propósito de comparação. Esta concepção sofreu forte influência da teoria evolucionista de Darwin e se assemelhava aos trabalhos de biólogos que percorriam o mundo registrando espécies animais e vegetais. Seu principal representante é Malinowski (1975), que defendeu uma “teoria científica da cultura” endossando a teoria evolucionista. Para Malinowski (1975), os homens diferiam fisicamente e em função de sua herança social, gerando uma antropologia física e outra cultural. Assim, as sociedades evoluíram culturalmente, da mesma forma que o mundo natural, dos menos civilizados aos mais civilizados, sendo a Europa o “produto” mais bem acabado deste processo.

A teoria científica da cultura de Malinowski (1975) tem uma abordagem funcionalista. A principal idéia é analisar fenômenos culturais em termos da satisfação das necessidades humanas com o objetivo de identificar estruturas. Por exemplo, parte-se do pressuposto de que as pessoas teriam necessidade de desenvolver algum tipo de espiritualidade. Para atender a essa necessidade, as religiões eram criadas. As pessoas teriam necessidade de explicar fenômenos naturais, assim, surgiram mitos que dessem resposta ao não-conhecido, e assim por diante.

A outra abordagem antropológica de cultura é a concepção simbólica, baseada em Geertz (1973). Nesta abordagem, cultura é vista como uma hierarquia estratificada de significações (ações, símbolos, sinais, manifestações verbais e conversações). Outros autores, como Carrieri (2007), entendem que o conceito de hierarquia, no entanto, não é o mais adequado, preferindo o termo “rizoma”, proposto por Deleuze e Guatari (1995). A noção de rizoma foi adotada da estrutura de algumas plantas cujos brotos podem ramificar-se em qualquer ponto, assim como engrossar e transformar-se em um bulbo ou tubérculo, sugerindo-se com esta analogia que as significações são desordenadas, aleatórias e imprevistas, sem ordenação prévia ou superior.

Geertz (1973) argumenta que a cultura não é o complexo de padrões de comportamentos (como costumes, usos, tradições) mas a utilização deste conjunto como mecanismo de controle. Controle este que os homens exercem entre si, em sociedade, porque dependem destes mecanismos para serem homens. Ou seja, para ele “A cultura, a totalidade acumulada de tais padrões, não é apenas um ornamento da existência humana, mas uma condição essencial para ela – a principal base de sua especificidade.” (GEERTZ, 1973. p.33)

O autor também destaca a importância de se entender as análises de cultura como interpretações de interpretações, ou seja, interpretações de segunda ordem, uma vez que o mundo já é constantemente interpretado pelos diversos atores sociais. Neste sentido, a cultura é um padrão de significados incorporados nas formas simbólicas, que inclui ações, manifestações verbais e objetos significativos de vários tipos, em virtude dos quais os indivíduos se comunicam entre si e partilham suas concepções, crenças, enfim, suas visões de mundo.

3. CULTURA NA ADMINISTRAÇÃO

Nos estudos organizacionais sobre cultura percebem-se dois grandes grupos: o primeiro que vê a cultura como uma variável e o segundo que percebe a cultura como uma metáfora (SMIRCICH, 1983). A cultura como uma variável pode ser vista como uma variável independente (gerência comparativa) ou como uma variável interna (cultura corporativa). Um ponto comum entre essas perspectivas é que todas abordam aspectos como normas, atitudes, valores, emoções, cognição, significação.

A perspectiva de cultura como variável tornou-se a coqueluche da administração no final da década de 1970 e é abordagem predominante nos manuais de administração, como será visto adiante. A Cultura Corporativa é vista como algo que pode ser construído, modificado, ajustado em cada organização, de acordo com os interesses da alta administração, sempre que necessário. Cada empresa deve construir sua própria e exclusiva cultura, como se o “mundo lá fora” não existisse. Nesta perspectiva, os indivíduos não são vistos como sujeitos e a cultura da sociedade na qual a organização se insere é desprezada como se não existisse.

No início dos anos 1980, muitos autores advogavam a tese de que a cultura era uma importante – ou até a mais importante – variável na obtenção do sucesso financeiro e sobrevivência das organizações (MARTIN;FROST, 2001). De acordo com esta proposição, caberia aos líderes das organizações “criarem” culturas fortes, a partir de seus valores e interesses. Essa construção se daria pelo reforço contínuo dos valores estabelecidos pela alta administração por meio de políticas formais, rituais, jargões próprios de cada empresa. Depois, era só aguardar: “Na hora certa e de modo consistente, esses valores seriam compartilhados com entusiasmo por todos os empregados, o que deflagaria o efeito dominó: maior comprometimento, maior produtividade e, finalmente, maiores lucros.” (MARTIN; FROST, 2001, p. 223). A receptividade a essas idéias foi grande e vários estudos se seguiram, muitos com listas passo-a-passo para serem seguidas pelos gerentes na busca de uma cultura “adequada” e vitoriosa para a organização.

A abordagem de cultura como variável na perspectiva independente, cultura como Gestão Comparativa, tem em Hofstede um dos seus precursores. Para o autor, “a essência da cultura é uma programação mental coletiva” (HOFSTEDE, 1983 p. 76). Para ele, a cultura da empresa não é algo que possa ser construído, sem que se leve em conta a realidade externa à empresa. Para ele, os valores organizacionais e nacionais interagem; por isso, é importante compreender a cultura nacional na busca de um melhor gerenciamento das organizações. A nacionalidade é importante por três razões: política, sociológica e psicológica. Primeiro porque tanto as instituições formais quanto as informais variam de país para país; em segundo lugar, tanto a nacionalidade, quanto a regionalidade, têm valor simbólico para os cidadãos; e, por último, ele alega que as visões de mundo de cada um são de certa forma condicionadas pelas experiências prévias nas famílias e posteriormente nas escolas e organizações (Hofstede, 1983).

Hofstede (1980) criou quatro dimensões de valores: distância de poder; evitar incertezas; individualismo x coletivismo; e masculino x feminino. A distância de poder indica em que medida os indivíduos e organizações com menos poder em um país aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual; evitar incertezas está relacionado com o nível em que os membros de uma cultura se sentem ameaçados por situações novas ou desconhecidas; individualismo x coletivismo está ligado à força dos laços entre as pessoas, se estas estão voltadas mais para si mesmas ou suas famílias ou se há uma forte coesão entre o grupo maior e entre grupos; e masculino x feminino está ligado à distinção entre um conjunto de valores e atitudes relacionadas mais com os homens (como assertividade e competitividade) ou mulheres (como preocupação com as pessoas, valorização de relações cooperativas). A partir

desses construtos, o autor realizou uma grande pesquisa internacional para traçar as características culturais de cada país. O Brasil, por exemplo, foi considerada uma sociedade coletivista; com grande distância de poder; que evita a incerteza; e com uma dimensão feminina muito próxima à masculina (neste aspecto, o Brasil foi classificado como perto do ponto 0).

Outro estudo importante sobre cultura na perspectiva Gestão Comparativa é o de Trompenaars (1993), que percebe a cultura como a forma como um grupo de pessoas resolve problemas. O autor propôs um modelo com sete dimensões de cultura nacional que ele considera relevantes para compreender a diversidade cultural que aparece nos negócios: a) universalismo x particularismo (verificando se as pessoas escolhem a regra padrão ou se decidem de acordo com o caso específico); b) individualismo x coletivismo (se as pessoas se vêem primeiramente como indivíduos ou como parte de um grupo); c) neutro x emocional (se as pessoas valorizam a objetividade ou se permitem envolver emoções); c) específico x difuso (se os contatos de negócio são limitados ao contratual ou se os contatos pessoais importam); d) atingimento x imputação (se as pessoas são avaliadas em função do que atingem ou de seu *background* pessoal); e) atitude em relação ao tempo (orientado para o futuro ou passado); f) atitude em relação ao ambiente (visão de que pessoas e ambientes podem ser moldados x visão de que se deve viver em harmonia com ambiente e pessoas) (TROMPENAARS, 1993).

As dimensões utilizadas por Hofstede (1980) e Trompenaars (1993) se sobrepõem em grande medida mas podem ser utilizadas para compreender a cultura como barreira no relacionamento entre organizações (CHILD; FAULKNER, 1998). Trompenaars (1993) aplicou questões práticas em mais de 15 mil empregados em vários países, procurando identificar como varia a forma como as pessoas decidem diversas questões. Uma questão bem conhecida é a seguinte: dois amigos estão andando de carro, aquele que está dirigindo ultrapassa a velocidade limite e ocorre um acidente. Como não há testemunhas, o depoimento do amigo será crucial para o motorista. Qual o direito do motorista de esperar que o amigo minta por ele? Em países com cultura universalista, as pessoas tendem a dizer que o motorista não tem o direito a esperar por um falso testemunho; em culturas particularistas, ocorre o contrário (CHILD; FAULKNER, 1998).

Quando o contraste de culturas nacionais é muito grande, a parceria entre empresas fica mais complicada. Como dizem Child e Faulkner (1998), as duas partes tendem a suspeitar uma da outra, pois, enquanto uma pensa “eles não são confiáveis, pois sempre ajudarão seus amigos”, a outra pensa exatamente o contrário: “você não pode confiar neles, eles não ajudariam nem mesmo um amigo”. Segundo os resultados, o Reino Unido está entre os mais universalistas, enquanto China, Coréia do Sul e Indonésia estão no extremo oposto. Nestes países, a maioria das pessoas tenderia a dar mais suporte a um amigo quanto mais grave fosse o problema em que ele tivesse se envolvido. Hofstede aplicou a pesquisa na Tailândia, mas é importante destacar que o Sião do final do século XIX não é o mesmo país que a Tailândia de hoje. Mesmo assim, vale destacar que a Tailândia não atingiu as dimensões mais elevadas em nenhuma das categorias de Hofstede. Ficou sempre em torno do ponto central. Segundo autores que estudaram a cultura tailandesa, alguns fatores explicam estes resultados, como a própria religião (budismo tailandês) que apregoa o equilíbrio e condena os excessos, enfatizando aspectos como uma postura emocional mais fria, como forma de manter o equilíbrio pessoal e social, evitando demonstrações de emoções, em geral; ênfase em relações interpessoais harmônicas poupando o outro de críticas; ênfase na hierarquia social com demonstrações de respeito aos superiores; e alto grau de ecletismo e sincronismo, integrando elementos que para os ocidentais podem parecer contraditórios. (VERLUYTEN, 1997).

Há algumas cenas no filme que exemplificam bem este ponto. Uma delas, logo no início, mostra a professora aplicando ao filho do Rei e a seu próprio filho a mesma regra que aplicaria a qualquer aluno por indisciplina: copiar cem vezes uma determinada frase.

Enquanto seu filho se dispõe rapidamente a cumprir o castigo, o filho do Rei se nega, certo de que ele será poupado em função de sua importância (particularismo).

Para Trompenaars (1993), a cultura é vista como uma série de três camadas. Na camada externa, aparecem os produtos explícitos, observáveis da cultura, como a linguagem, comida, arquitetura, agricultura, vestimentas, artes. Na camada intermediária, aparecem as normas e valores. As normas representam aquilo que o grupo considera certo e errado e tanto podem ser formais como informais. E, na camada central residem as suposições básicas de cada sociedade.

As metodologias utilizadas por Hofstede e Trompenaars foram muito criticadas, pois foram aplicados questionários com empregados de empresas específicas e ouvindo-se mais os gerentes do que os não-gerentes. Ou seja, não se pode pretender mapear a cultura de um povo em função das respostas de uma pequena (e seleta) parcela deste povo. O próprio Hofstede refez a análise de dados de Trompenaars e afirmou que apenas duas dimensões poderiam ser confirmadas estatisticamente: individualismo/atingimento e universalismo/difusão, ambas correlacionadas com sua dimensão do individualismo (Hofstede, 1996 *apud* Child e Faulkner, 1998).

Em resumo, na categoria cultura como variável, a cultura é vista ora como uma estrutura rígida (a cultura brasileira é assim, logo, os gerentes brasileiros agem de determinada forma, existe um “estilo brasileiro de administrar” “um estilo japonês de administrar”); ora como algo excessivamente manipulável (no caso de aquisições, por exemplo, é *preciso mudar* a cultura desta empresa para adequá-la à cultura vigente na nova matriz, ou, é preciso mudar a cultura para adequá-la “aos novos tempos”).

A visão de cultura como variável recebeu muitas críticas em função de seu caráter estático, gerencialista e mesmo manipulador, ao ver a cultura como algo rígido e estruturante. Carrieri e Rodrigues (2001) enfatizam que esses estudos têm relevância mais pragmática, a fim de instrumentalizar ou possibilitar aos gerentes e empresários tomarem as melhores decisões. Barbosa (1996) também afirma que essas abordagens são instrumentais e intervencionistas, e que buscam a produção de tecnologias que permitam intervenções, manejos e mudanças. Com relação a esse ponto, Barbosa (1996) afirma que esse sentido dado à cultura, que permite essas intervenções e mudanças, está longe do sentido que é dado pela antropologia, que é mais interpretativo e compreensivo do que instrumental e intervencionista.

Essa instrumentalidade atribuída à cultura é uma das principais críticas que Alvesson (1993) faz aos trabalhos de pesquisadores como Schein (1985) e Hofstede *et al.* (1990), entre outros. As análises feitas por esses pesquisadores criam expectativas em torno do aumento da eficiência da organização. De acordo com Martin e Frost (2001), essas abordagens podem ser vistas como sendo uma perspectiva que os autores chamam de *integração*. Nessa perspectiva, a cultura funciona como uma “cola”. Há consenso e sua manifestação é consistente, não havendo nenhum tipo de dissenso. Para Carrieri e Rodrigues (2001) essa perspectiva, de cunho funcionalista, traz embutido um estilo ocidental que deve ser seguido por todo mundo.

Em ambas as abordagens, a cultura é vista como uma “cola” ou “cimento”, que mantém a empresa coesa, em torno de valores comuns, e a identifica (Ex: “na nossa empresa somos como uma família. Faz parte da nossa cultura”). Nesta visão, ela também interfere no desempenho organizacional (ex: “só conseguimos sair da crise porque temos uma ‘cultura de vencedores’”). Ou ainda, na perspectiva de gestão comparativa, dentro da CNO, define um estilo único de administração (“o estilo brasileiro de administrar”; “o estilo japonês de produzir”; “o estilo americano de negociar”), e assim por diante.

O problema com essa visão é que ela despreza os atores e sua capacidade de interpretação dos atores. É como se a empresa pudesse existir de forma isolada, como uma entidade única e monolítica. Nessa abordagem, não existem nem os indivíduos, nem o ambiente externo (Alvesson, 1993). Barbosa (1996), por exemplo, chama a atenção para a

diferença simbólica entre a empresa nos EUA, que nasceu junto com a sociedade e faz parte do sonho americano, com a empresa brasileira, que sofreu influência das sociedades ibéricas, nas quais o trabalho, feito por escravos, não tinha o mesmo valor, para discutir este ponto. Por isso, ela vê com cautela alguns trabalhos, que transpuseram o conceito cultural do mundo sociológico para a esfera da empresa, e dos EUA para cá.

No entanto, como lembram Carrieri e Rodrigues (2001), é por meio da cultura que os indivíduos percebem a realidade social e constroem também os significados para suas vidas. Nesse sentido, a organização, como um “agrupamento cultural”, é formada por atores diversos que se inter-relacionam e se relacionam, simultaneamente, com a sociedade. Barbosa (1996, p. 17), concordando com Geertz (1973), é enfática ao dizer que:

“[...] a cultura não é algo que se produz no interior de uma empresa ou se carrega para dentro dela. (...) Do ponto de vista mais pragmático pode ser entendida como regras de interpretação da realidade, que necessariamente não são interpretadas univocamente por todos, de forma a permanentemente estarem associadas seja a homogeneidade ou ao consenso. Essas regras podem e são reinterpretadas, negociadas e modificadas a partir da relação entre a estrutura e o acontecimento, entre a história e a sincronia.”

4. AS PERSPECTIVAS DE INTEGRAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO E FRAGMENTAÇÃO

Martin e Frost (2001) argumentam que as abordagens de cultura podem ser vistas tanto de uma perspectiva de integração, quanto de diferenciação ou fragmentação. Na primeira, como discutido acima, a cultura é vista como “cola”. A organização é vista como algo coeso, predomina o consenso e não há ambigüidades.

A segunda perspectiva apresentada por Martin e Frost (2001) é a da diferenciação. Nessa visão, começam a aparecer inconsistências e o consenso existe apenas nos grupos, ou subunidades dentro da organização. Ou seja, fala-se de sub-culturas e o conflito aparece entre os grupos. No entanto, há críticas porque os grupos são vistos ainda como espaço de coesão, como se não houvesse conflito entre os indivíduos, dentro dos grupos.

A terceira perspectiva, chamada pelos autores de fragmentação, considera que o foco da cultura são as ambigüidades. O consenso não existe nem mesmo dentro dos grupos. Segundo Alvesson (1993), o problema com a perspectiva da fragmentação é que o indivíduo é considerado ou um ser inerte, frente aos discursos hegemônicos, ou totalmente livre, em relação às questões sociais e organizacionais. Para Martin e Frost (2001) ,é necessário se utilizar múltiplas perspectivas para estudar cultura organizacional.

Barbosa (1996) propõe ver a própria administração dentro de uma visão de cultura: práticas são formuladas em função de um contexto externo cultural. Uma outra questão muito discutida é se há uma cultura gerencial brasileira. Freitas (1997), Ladeira e Mesquita (2005), Wood Jr e Caldas (1997) e Prates e Barros (1997), preferem falar de traços da cultura nacional que poderiam ser identificados nas organizações.

Ladeira e Mesquita (2005) e Freitas (1997) discutem, em termos teóricos, as possibilidades de se afirmar sobre a existência de uma cultura nacional, e de encontrá-la nas organizações, indicando, ainda, perspectivas de abordagens. Os autores criticam os estudos sobre a cultura brasileira que, de forma ultrageneralizante, conduzem a uma visão de universalização do indivíduo na vida cotidiana, travestindo a identidade cultural do povo brasileiro e escondendo a diversidade existe no país. Um exemplo deste tipo de trabalho é o realizado por Prates e Barros (1997) que propuseram um modelo que explica um “*estilo brasileiro de administrar*”, baseado em cinco traços característicos: paternalismo, lealdade às pessoas, formalismo, impunidade e a flexibilidade.

Questionando a validade de se traçar um perfil do brasileiro, Hall (1999) citado por Ladeira e Mesquita (2005) alerta que as culturas nacionais são unificadas apenas através do

exercício de diferentes formas de poder e cultura. Citando Leite (1969), Ladeira e Mesquita (2005) dizem respeito ao processo de construção de estereótipos trazem uma concepção de identidade social, retratando elementos culturais tais como traços, manifestações, práticas.

5. O CONTEÚDO DOS MANUAIS

Com o objetivo de verificar a adequação de filmes a serem utilizados em cursos de graduação em Administração, foram analisados os capítulos que tratam do assunto de cultura organizacional de três livros-texto de TGA (Teoria Geral da Administração), a saber:

- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2002. Cap. 13, p. 329-340
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2003. Cap. 18 Liderança e Cultura Organizacional p. 354-365
- BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo. **Teoria Geral da Administração**: gerenciando organizações. São Paulo: Saraiva, 2003. Cap. 6, p. 55-63

Buscou-se, por meio dessa análise, verificar como os livros-texto têm tratado o tema para alunos de graduação e que conteúdos apresentam. Dessa forma, é possível confrontar a abordagem que se propõe ao utilizar o filme “Anna e o Rei”, em aulas sobre cultura organizacional, e os conteúdos que são abordados nos manuais, verificando sua adequação. A seguir, faz-se uma breve análise desses conteúdos

Os manuais de administração mais utilizados dedicam poucas páginas ao tema da cultura, e, nesse pouco espaço, adotam um tom prescritivo, alertando para a importância da mudança na cultura organizacional. Pode-se perceber que os três livros analisados possuem uma abordagem comum à cultura, qual seja, a da integração (MEYERSON; MARTIN, 1987). Além disso, eles têm, também, em comum, o fato de proporem analisar a cultura como uma variável (SMIRCICH, 1983).

Com relação a essas variáveis, observa-se a utilização dos conceitos desenvolvidos por Schein (1985) para proporem variáveis de análise de cultura. Os autores utilizam, também, expressões como componentes e níveis de cultura. Bernardes e Marcondes (2003) tratam a cultura como um conjunto de ferramentas, utensílios e objetos para vários fins; língua, hábitos, normas, crenças, valores e rituais; e sentimentos e atitudes. Associam esse conjunto às variáveis tecnologias (ferramentas, processo, bens ou serviços prestados), preceitos (normas, crenças e valores) e sentimentos (execução de atividades, obediência a normas de procedimentos e organização e relacionamentos sociais). Esses autores não citam Schein (1985), mas pode-se inferir que trabalham com os níveis desenvolvidos por esse autor.

Lacombe e Heilborn (2003), citando Schein, apresentam como variáveis artefatos visíveis (comportamentos e criações – trajes, layout, processos de trabalho e forma de comunicação), valores visíveis e conscientes (valores – inovação, lealdade, hierarquia, normas) e o que chamam de premissas básicas (paradigmas, “estão no inconsciente e são automáticos”) (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 355). Maximiano (2002) utiliza também como variáveis artefatos, tecnologia, símbolos e valores, mas denomina como sendo componentes da cultura. Esse autor parece utilizar as categorias de Trompenaars (1993), mas não o cita. Menciona que os componentes não são facilmente observáveis. Há inclusive uma figura que lembra as camadas da cultura mencionadas por aquele autor (interior – valores e crenças; no centro – histórias, mitos e heróis – e exterior – artefatos, linguagem e hábitos).

Com relação à perspectiva da integração (MEYERSON; MARTIN; 1987), os autores não assumem explicitamente que utilizam essa abordagem, até porque fica claro que vêem cultura como variável administrável e como recurso à disposição das lideranças para atingir os objetivos organizacionais. A frase a seguir, é bastante ilustrativa dessa visão: “*É um recurso [cultura] da administração e pode ser usado para alcançar os objetivos da mesma forma que a tecnologia, os insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos.*” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 356).

Os autores mencionam também a questão das subculturas, mas não no sentido da existência de confrontos, e sim com o conceito de culturas ocupacionais, que existiriam em função das atividades desenvolvidas na organização. Dessa forma, funcionários de marketing possuiriam uma subcultura distinta da cultura dos funcionários da área de contabilidade, por exemplo.

Com relação à mudança cultural, Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que a “*cultura se manifesta de muitas formas. Não existem valores independentes de recompensas. Um desvio significativo na forma como as coisas são feitas requer um redirecionamento da cultura da organização.*” (p. 356). E propõem a compreensão de alguns fatos que podem facilitar a mudança, tais como, cultura não é monolítica, reflete sua liderança, o trabalho de mudança não pode ser delegado, culturas devem ser mudadas pelo motivo certo, dentre outros.

Já com relação à comparação e classificação de culturas, Maximiano (2002) oferece um “modelo” baseado em oito indicadores que possibilitariam realizar tal tarefa: 1. distância do poder; 2. linguagem; 3. relações humanas; 4. atitudes em relação ao futuro; 5. universalismo em contraposição a particularismo; 6. orientação para o ambiente; 7. propensão ao risco e, 8. mecanicismo e organismo. Esses indicadores devem ser utilizados numa escala Likert para realizar a classificação e a comparação.

Como se percebe, os manuais abordam o tema da cultura de forma restrita, privilegiando a perspectiva da integração. No entanto, em nossa experiência em sala de aula, percebe-se que o tema da cultura surge com muita frequência. Os alunos “explicam” diversos fenômenos em função de diversidades culturais e utilizam a perspectiva da cultura como variável a ser trabalhada com muita facilidade, sem contudo terem uma base suficiente para discutirem o tema com mais profundidade.

6. SUGESTÕES PARA CONEXÃO ENTRE AS ABORDAGENS DE CULTURA E O FILME “ANNA E O REI”

A seguir apresenta-se um quadro com uma listagem de cenas do filme “Anna e o Rei” que podem ser destacadas para ilustrar diversas abordagens sobre o tema cultura ou instigar a discussão em sala de aula.

Quadro 1: Utilização do filme “Anna e o Rei” na discussão do tema cultura

| QUESTÃO | CENA DO FILME | CONEXÃO |
|----------------------------------|--|--|
| Cultura como civilização | Cena em que Anna responde a Louis porque o Rei Mongkut precisa dela para ensinar Inglês, se no país não se fala a língua | A professora expressa sua crença de que “os modos da Inglaterra são os modos do mundo” e que é sábio querer internalizar o modo inglês. Essa cena demonstra a visão de cultura como civilização. |
| Cultura como concepção simbólica | | O filme é recheado de significados simbólicos, significados estes que |

| | | |
|--|---|---|
| | | nem sempre Anna consegue acessar. Uma cena ilustrativa é a que mostra a preocupação do primeiro-ministro com a possibilidade de que Anna chore quando morre a filhinha preferida do Rei, por quem ela também tinha desenvolvido um afeto especial. O choro, mais do que descabido, é perigoso para os siameses, pois pode “desencaminhar” a alma, que não encontrará o caminho para o céu |
| Cabe aos líderes das organizações “criarem” culturas fortes, a partir de seus valores e interesses. Cultura Corporativa | O rei explicando à família real porque ele quer que eles aprendam com a professora | O Rei percebe pela geopolítica que o Sião só terá condições de sobreviver enquanto nação se passar a dominar certos traços da cultura dominante (Inglaterra); então ele decide como e quando isso acontecerá; a visão é que a família real lidere a criação de uma cultura forte. |
| Reforço contínuo dos valores estabelecidos pela alta administração por meio de políticas formais, rituais, jargões próprios de cada empresa. | Cena do príncipe herdeiro dando de presente o mapa do Sião à professora e dando o recado que o pai lhe mandara. | O Rei aproveita o primeiro dia de aula, para explicitar, simbolicamente, à professora, suas intenções de fazer do Sião uma grande nação, sem mexer na autoridade do Rei. Na empresa, os eventos oficiais e os rituais são utilizados para reforçar os valores eleitos para a organização e valorizar as relações de poder do ponto de vista da alta administração. |
| Cultura como variável na perspectiva independente. Cultura como Gestão | Cenas da professora se negando a se inclinar frente ao Rei | A professora tem um valor do ato de se inclinar próprio da cultura monoteísta que entende que só devemos nos inclinar frente a Deus. Assim, há um choque de valores entre a professora e os habitantes do Sião, que sacralizam suas relações e o hábito da inclinação frente ao Rei. As organizações também são afetadas por valores nacionais e a interação entre ambos fornecem boas pistas para o entendimento das mesmas. |
| Cultura como forma como um grupo de pessoas resolve | Cena do jantar oferecido pelo Rei aos ingleses (diplomatas) , na data de | Anna foi nomeada pelo Rei líder de um processo que culminaria em um jantar “civilizado” oferecido |

| | | |
|---|---|--|
| <p>problemas - produtos explícitos, observáveis da cultura, como a linguagem, comida; camada intermediária, aparecem as normas e valores; como camada central as suposições básicas.</p> | <p>seu aniversário, para mostrar aos franceses que não é um incivilizado e também que tem apoio dos ingleses.</p> | <p>aos ingleses. Os produtos explícitos – linguagem, roupas, comida, musicas – foram preparados de acordo com a cultura inglesa. Na camada intermediária aparecem os valores de cada cultura, como por exemplo na quebra do protocolo pelo Rei para dar boa noite à filha, mas especialmente quando um inglês critica o fato de ele o Rei ter tantas mulheres. Na camada central estaria a suposição dos ingleses de que seriam superiores. Do lado do Sião a noção de que Rei é o caminho para a nação, ele lidera.</p> |
| <p>Cultura como metáfora da organização, estudada a partir de uma concepção ideológica e simbólica.</p> | <p>Cena da professora se apresentando ao primeiro ministro.</p> | <p>Duas expressões culturais se encontram; as ideologias de ambos se impõem nas falas, nos gestos e nas estratégias utilizadas por ambos. Todas as falas do primeiro ministro expressam por metáfora o que é Sião: como o tratamento de Anna como senhor (no masculino); a comunicação através de um intérprete para simbolizar a distância entre as culturas. Na organização o terno dos executivos e o uniforme dos operários expressam bem esse simbolismo.</p> |
| <p>Martin e Frost (2001), essas abordagens podem ser vistas como sendo uma perspectiva que os autores chamam de <i>integração</i>. Nessa perspectiva, a cultura funciona como uma “cola”.</p> | <p>A cena do Rei explicando o significado da bandeira a Louis.</p> | <p>Branco significa compaixão, vermelho coragem e o elefante branco é a criatura mais rara e honrada do Sião. A bandeira representa essa força e funciona como cola para todo um povo. Na empresa, os valores eleitos passam a ser também de cada componente. Quem demonstra divergência pode ser expelido do quadro (único).</p> |
| <p>O problema com essa visão é que ela despreza os atores e sua capacidade de interpretação dos atores. É como se a empresa pudesse existir de forma isolada, como uma entidade única e</p> | <p>Cenas de proximidade entre Anna e o Rei</p> | <p>Anna e o Rei simbolizam culturas diversas e esse fato molda seus comportamentos em boa parte do tempo; no entanto como sujeitos de suas próprias histórias eles têm percepções, sentimentos que interferem em seus papéis sociais e isso vem à tona nas ocasiões em que a atração entre ambos é</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>monolítica.</p> | | <p>explicitada. Numa organização, as pessoas também têm formas de reagir que questionam a validade da forma monolítica com que algumas abordagens lidam com o tema cultura.</p> |
| <p>A perspectiva da diferenciação, na qual começam a aparecer inconsistências e o consenso existe apenas nos grupos, ou subunidades dentro da organização.</p> | <p>O Rei e o Marechal</p> | <p>A visão idílica de um Sião que busca o progresso por meio da proximidade com os ingleses começa a ruir quando fica clara a postura do general que articula uma traição ao Rei, inclusive para tirá-lo do poder. Da mesma forma a versão de uma organização monolítica não permanece nem mesmo a partir da análise das relações de poder internas; surgem os grupos, as disputas e as estratégias que mostram diferentes valores e visões de futuro que estão em construção permanente.</p> |
| <p>A terceira perspectiva, chamada pelos autores de fragmentação, considera que o foco da cultura são as ambigüidades. O consenso não existe nem mesmo dentro dos grupos.</p> | <p>Cena da mulher cuja escrava foi alforriada.</p> | <p>O Rei, o primeiro ministro e a nobreza enfrentam o paradoxo representado pelas contradições internas existentes em qualquer configuração social, no caso a situação de uma escrava. Ao Rei interessa manter o apoio e a confiança das famílias nobres; ao mesmo tempo manter sua palavra dada à professora de que deseja construir um país maior do que si mesmo. Obriga o primeiro ministro a relembrar o sentido da lei e colocar para a nobreza, na forma de princípio, uma nova forma de conectar lei, prática e poder.</p> |
| <p>Cultura nos manuais: interior – valores e crenças; no centro – histórias, mitos e heróis – e exterior – artefatos, linguagem e hábitos.</p> | <p>Cena da execução da concubina e de seu namorado.</p> | <p>No interior – o poder e o significado do rei, que devem ser preservados; No exterior – o flagelo No centro – a noção de que há um destino a ser realizado.</p> |

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo procurou apresentar a utilização do filme “Anna e o Rei” para o ensino do tema cultura em cursos de Administração. Acredita-se que essa técnica de ensino pode auxiliar na contextualização do assunto, sendo um recurso interessante para facilitar a apreensão dos conceitos ligados ao tema.

Ao procurar se analisar as diversas perspectivas da abordagem de cultura, buscou-se verificar se seria possível incorporá-las ao estudo do tema com a utilização do filme. Pode-se argumentar que esse objetivo foi atingido, conforme se observa nas questões e cenas do filme apresentadas.

Dessa forma, essas questões propostas para analisar o filme apontam para a possibilidade de se ter uma abordagem mais crítica em relação ao tema, não se limitando a apresentar a cultura como uma variável, administrável e utilizada pela alta administração para atingir seus objetivos. Dessa forma, o aluno pode desenvolver uma visão mais ampla do objeto de estudo, tanto no contexto social como no contexto organizacional. Isso não significa o que é certo ou errado, ou qual perspectiva explica melhor a questão. Sugere, apenas, oferecer uma formação mais ampla, com apresentação de pontos de vista conflitantes, que possibilite ao aluno refletir sobre o assunto, de forma crítica.

Há que se considerar, ainda, que as bibliografias analisadas, relativas à disciplina normalmente conhecida com TGA, não parece ser significativa da produção da área, tendo em vista que há inúmeras publicações destinadas a essa disciplina. Não foram analisadas, também, outras bibliografias que podem ser utilizadas em outras disciplinas que podem tratar de cultura organizacional/nas organizações nos cursos de administração. O objetivo, ao analisar alguns dos livros-texto de TGA, foi apenas procurar contextualizar o tema cultura na disciplina TGA, verificando como o tema é tratado nesses manuais, e como o filme poderia ser utilizado. No caso desses manuais, haveria uma clara limitação do uso do filme, pois outras perspectivas que podem ser vistas no filme não são tratadas nos livros-texto. Dessa forma, caso se utilize essas bibliografias, outros textos devem ser utilizados para o completo entendimento do tema.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, Mats.. **Cultural Perspectives on Organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

BARBOSA, Lívia Neves H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva de relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 36, n.4, p. 6-19, out/dez. 1996.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo. **Teoria Geral da Administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003, Cap. 6, p. 55-63

CARRIERI, A. P.; RODRIGUES S. B. As transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial privada. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXV, 2001, Campinas, **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. (Bri) colagem no ensino de teorias da administração e de cultura nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C.;

GHADIRI, Djahanchah P. (orgs). **Administração com Arte**. Experiências Vividas de Ensino-Aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2007.

CAVEDON, N.R.; FACHIN, R.C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: Um estudo em universidade pública. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXIV, 2000, Florianópolis, **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000

CHILD, J e FAULKNER, D. **Strategies of cooperation**: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures. Oxford: Oxford University Press.

DELEUZE, Gilles E DELEUZE e GUATTARI, Félix GUATTARI. **Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia**, vol. 1. São Paulo: Editora 34, 1995.

HOEFSTEDE, G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, Sage, 1980

HOEFSTEDE, G. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. **Journal of International Business Studies**. Fall, 1983

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, D.; OHAYV, D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 35, n. 3, p. 286- 316, 1990.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. Cap. 18 Liderança e Cultura Organizacional p. 354-365

LADEIRA, W.J.; MESQUITA, Z. P. Refletindo sobre ultrageneralizações: para melhor compreender a cultura das organizações. IN: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXIX, 2005, Brasília, **Anais...**Brasília: ANPAD, 2005

MALINOWSKI, Bronislaw. **Uma Teoria Científica da Cultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

MARTIN, Joanne. **Cultures in Organizations - Three Perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1992.

MARTIN, Joanne e FROST, Peter. Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: A Luta pelo Domínio Intelectual. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia e NORD, Walter. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2002. Cap. 13, p. 329-340

MEYERSON, D. E.; MARTIN, Joanne. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 24, n. 6, p.223-245, 1987.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: PRESTES MOTTA, Fernando C.; CALDAS, Miguel P. (Org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-58, 1983.

TROMPENAARS, F, C. **Riding the Waves of Culture**: Understanding Cultural Diversity in Business. London: Nicholas Brealey, 1993

VERLUYTEN, S. Paul. Some Cultural Aspects of Thai Companies,with Recommendations for Westerners. CAS Discussion, paper N° 14. November 1997. (Disponível na internet. <http://webh01.ua.ac.be/cas/PDF/CAS14.pdf>. Acesso em 22/04/2008)

WOOD JR., Thomas e CALDAS, Miguel P. Importação de Tecnologia Gerencial no Brasil: O Divórcio Entre Substância e Imagem. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXV, 2001, Campinas. Anais... Rio das Pedras: ANPAD, 1997.