

# OS MITOS E RITOS NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

JOAQUIM FERNANDES FILHO<sup>1</sup>

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo realizar uma breve análise sobre as relações que se pode estabelecer entre a Administração e a Antropologia, considerando-se que a Administração, por tratar-se de ciência social, é capaz de estabelecer diálogo com muitas outras fontes de conhecimento. O estudo procura traçar um paralelo das visões antropológicas de mitos e de ritos àquilo que ocorre no ambiente organizacional e que na maioria das vezes, por ser subjetivo, passa despercebido, embora produza efeitos a curto, médio e longo prazo. O estudo vai demonstrar que a vida nas organizações reflete as mesmas questões da vida em sociedade, já que vivemos numa sociedade de organizações e quem dá vida de fato às organizações são as pessoas, que, por conseguinte, provêm da própria sociedade. Desta forma, será demonstrado que no ambiente empresarial as coisas não acontecem por acaso e sim pela existência da característica humana de mitificar fenômenos e criar ritos para representar os momentos de destaque de sua via pessoal e organizacional.

**Palavras-chave:** Mito, Rito, Organizações, Sociedade

## ABSTRACT

The present study aims to conduct a brief analysis of the relationships that can be established between the Business Administration and Anthropology, considering that the Administration, because it is a social science is able to establish dialogue with many other sources of knowledge. The study seeks to draw a parallel mindset of myths and rites to what occurs in the organizational environment and that in most cases, being subjective, goes unnoticed, but becomes effective in the short, medium and long term. The study will demonstrate that life in organizations reflects the same issues of social life, because we live in a society of organizations and who gives life to the organizations in fact are the people who, therefore, comes from society itself. Thus it will be demonstrated that the business environment things do not happen by chance but by the presence of characteristic human phenomena mythologize and create rituals to represent the moments of prominence via his personal and organizational.

**Keywords:** Myth, Rite, Organizations, Society.

---

<sup>1</sup> O autor é Administrador e Arquiteto pela Universidade Braz Cubas e Mestre em Administração (Organização e Recursos Humanos) e Doutor em Dinâmicas Urbano-regionais e Políticas Públicas (Ciências Sociais) pela PUC-SP atuando como Professor na área de Administração, Tecnologia e Habilitações na Faculdade Integral Cantareira e na Universidade de Mogi das Cruzes.

## INTRODUÇÃO

As formas de análise do processo organizacional vêm evoluindo de uma forma interessante desde o advento da Revolução Industrial, cujo princípio ocorreu na Inglaterra, a qual foi superada em produtividade em pouco mais de duas décadas pelas grandes corporações norte-americanas. Podemos, então, entender que este é um processo tipicamente evolucionista, já que parte do passado para o presente num percurso ascensorial.

Desta forma, acredita-se que seja um tanto difícil encontrar estudos organizacionais muito mais antigos que a própria Revolução Industrial, embora muitos conceitos relativos à produtividade tenham sido escritos por Adam Smith<sup>2</sup> em sua obra “Da Riqueza das Nações”, antes da humanidade confrontar-se com a citada Revolução Industrial. Outro aspecto que convém em princípio esclarecer é, que usualmente, quando se fala em organização, pressupõe-se negócio com fim lucrativo, o que também se enquadra, mas preferimos entender organização de uma forma ampla, no sentido de, através da natureza gregária do ser humano, buscar em conjunto atingir objetivos impossíveis isoladamente.

É evidente que, antes da Revolução Industrial, este tipo de estudo tornava-se incomum, já que não havia situações de grandes aglomerações de seres humanos de procedência diversa atuando num mesmo fim, embora, de uma maneira geral, as organizações tenham acabado incorporando características da hierarquia militar e da própria Igreja Católica.

Dentro do processo evolutivo do estudo das organizações, a tecnologia organizatória teve de tratar, de início, do processo em si, ou seja, de como fazer em larga escala, a baixos custos, mercadorias que eram produzidas artesanalmente pelas corporações de ofício da Idade Média e outras inovadoras, como os equipamentos elétricos, o automóvel, criando-se, inclusive, dentro de um processo de Marketing, novas necessidades para a sociedade. Foi a fase dos profissionais de Ciências Exatas trabalharem, pois, não por mero acaso, os ditos pais da Administração, Taylor<sup>3</sup> e Fayol<sup>4</sup>, eram Engenheiros.

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração, Rio de Janeiro : Campus, 2000

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit.

<sup>4</sup> Ibidem

Sucederam-se períodos nos quais, tendo sob controle os processos tecnológicos de produzir, quando da limitação da máquina, passou-se a perceber com maior importância a presença do homem no processo, qualquer que seja ele. Daí vieram a Escola das Relações Humanas, a Escola Burocrática, a Escola Comportamental, etc., onde passaram a estudar as organizações, não mais, ou pelo menos não apenas, os Engenheiros, mas os profissionais de Ciências Humanas e Sociais, especialmente a Psicologia, que se diversificou para Psicologia Social e, mais recentemente na década de 50, assumiu um título mais objetivo de Psicologia Organizacional. De outro lado, os Sociólogos, onde destacou-se, entre outros, Max Weber<sup>5</sup> (pela Escola Burocrática). Para não nos alongarmos neste preâmbulo, convém resumir que todos os estudos caminharam na busca de soluções para a “Produtividade” através da Divisão do Trabalho, da “Incentivação” Financeira e Moral, dos Estilos de Liderança, da Motivação Humana, das Escalas das Necessidades Humanas, etc., cujo extenso detalhamento encontra-se nos Livros de “Teoria Geral da Administração” de diversos autores.

## **A ANTROPOLOGIA E AS ORGANIZAÇÕES**

Mas a Antropologia, seria ela aplicável à análise e ao diagnóstico organizacional? Pela nossa vivência de mais de 28 anos dentro de indústrias, holdings e outros conglomerados humanos, acreditamos que sim, porém não como um modismo, como muitas vezes passaram pelas empresas técnicas inovadoras que se propõem a solucionar todos os problemas (Kerpner Tregoe, Hallen, Just in Time, Kanban, Milk Run, etc). Não é que elas em si não sejam boas, mas o que é difícil, às vezes, demonstrar para a alta administração de qualquer organização que não se pode prescrever o mesmo remédio para todos os males. Assim, é possível entender que a Antropologia enquanto conhecimento científico pode nos ajudar a enxergar algumas questões que procedem do convívio humano e estimulam sua adoção ou repetição pelos novos membros que vão se agregando àquela comunidade.

---

<sup>5</sup> Ibidem

Se pensarmos na linha de Malinovski, citado por Junqueira<sup>6</sup>, há algo de inglês no aspecto funcionalista das organizações, já que cada qual traz sua cultura nativa, passa por uma cultura de transição, onde é preparado para sua missão para, enfim, atingir resultados.

Também acreditamos que há muito de positivista nas organizações, pois a assimilação dos dogmas instituídos acaba por pregar uma “Religião-organização”, onde filosoficamente as pessoas incorporam como seu sobrenome o nome da organização sob a égide de um determinado grau de desenvolvimento científico e tecnológico lá existente auto proibindo-se da emissão ou aceitação de quaisquer críticas sobre o dito conglomerado. Assim é que eles se tornam o “João da GM”, o “Prof. Fulano da USP”, o “Dr. Cicrano do Banco do Brasil”. É dada grande importância ao fato de poder exibir um cartão de visita no qual seu nome está associado à logomarca da organização. Segundo Durkheim<sup>7</sup>, o homem em sociedade obedece a regras impostas por esta, e as organizações não deixam de ser uma espécie de sociedade, muitas vezes maior que a população de algumas aldeias primitivas ou mesmo cidades modernas.

Daí talvez possamos dar razão a Levi-Strauss<sup>8</sup>, já que ele disse ser o homem racional, e é essa mesma racionalidade que Weber<sup>9</sup> utiliza para justificar as razões que levam as pessoas a aceitarem determinadas escalas hierárquicas, porque é racional, ou seja, a dominação consentida é, por sua vez, uma demonstração de racionalidade e demonstra a preferência do homem pela ordem ao invés do caos, já que tem tendência classificadora, comparativa entre situações. Há sempre a expectativa de prosperar na organização, e fora dela os indivíduos sentem-se impotentes e desamparados.

<sup>6</sup>Malinovski IN: JUNQUEIRA, Carmen. PUC-SP – Programa de Doutorado em Ciências Sociais – Antropologia - Anotações de Aula.

<sup>7</sup>DURKHEIM, E. As Formas Elementares da Vida Religiosa. Col. Os Pensadores, vol. XXXIII, pag 507-547  
RODRIGUES, J.A. Durkheim E. e Mauss M. – Algumas Formas Primitivas de Classificação. Coleção Grandes Cientistas Sociais. Ed. Ática. Pag. 183-203.

<sup>8</sup>LÉVI-STRAUSS, C. O Pensamento Selvagem. Ed. Nacional. Pag. 19-55-O Pensamento do Concreto.

<sup>9</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit.

## OS MITOS E OS RITUAIS ORGANIZACIONAIS

Voltando um pouco a Durkheim, neste jogo de organização/sociedade vemos que para ele o sagrado é o coletivo, e o sagrado nas organizações são as normas expressas ou tácitas, e o profano, que seria o individual, seriam os comportamentos distoantes da regra geral. Nas organizações, assim como na sociedade, os momentos individuais, regra geral são pouco observados, mas há os momentos fortes, os quais Mauss<sup>10</sup> cita como festas, e, no nosso caso, também o seriam. Ainda que muito experiente e produtivo, um membro de uma organização pode comprometer seu conceito perante esta pela sua ausência ou mesmo pelo seu comportamento diante de qualquer situação que poder-se-ia dizer coletiva, como uma reunião com um membro de alta cúpula ou numa feira de exposições, enfim, o momento máximo do indivíduo na organização é quando ele é forçado pelas contingências a se expor diante das crenças, dos ritos daquela organização, ou seja, do fato social no qual tenha que estar inserido.

Diante destas constatações, fica claro que nas organizações há uma presença marcante de mitos que se materializam em ritos, com intuito de fortalecer a tradição, dotar de prestígio, expressar determinado conteúdo, conforme Malinovski<sup>11</sup>. Apoiando-nos em Levi-Strauss e Campbel, podemos concluir que, quem vivenciou várias organizações poderá observar, ainda, que estruturas semelhantes se repetem, assim como a modalidade de pensamento. Podemos citar como exemplo as empresas de origem familiar, as quais quase todas enfrentam o mesmo tipo de problema de sucessão pela imposição da política do patriarca ou pelo despreparo dos aspirantes a sucessores. Os mitos oriundos da época da constituição da organização somente são abandonados quando substituídos por outros, novos, que pareçam expressar a nova imagem, rejuvenecida, daquela organização.

Desta forma, o abandono de um mito acaba só sendo possível quando da existência de um novo que aquela comunidade aceita e que cumpre seus ritos, e assim se manifesta Carmem Junqueira<sup>12</sup> quando diz “*o mito justifica e orienta a vida*” e, no caso das organizações, tomamos a liberdade de incorporar da mesma autora que “*relações que envolvem desigualdades devem ser estudadas via mitos que*

<sup>10</sup> RODRIGUES, J.A. Op. cit.

<sup>11</sup> JUNQUEIRA, Carmem. Op. cit.

<sup>12</sup> Ibidem

*justificam os fatos*”, já que as organizações estão sempre repletas de desigualdades e nem sempre temos uma resposta burocrática ou científica para determinados questionamentos, daí justifica-se via um mito que todos já incorporaram.

Estudando em Gennep<sup>13</sup>, da Escola Sociológica Francesa, encontramos uma tendência natural das pessoas ritualizarem as etapas que desejam marcar de sua vida e que as proporções cênicas mantêm certa coerência, pois a sociedade se funda em atos formais de decisão coletiva e não de decisões isoladas, e este tipo de embasamento é também coerente com o ambiente do presente estudo, pois há sempre o registro do fato, seja por um comunicado coletivo, por uma cerimônia de posse ou mesmo uma reunião festiva. Se no início do século XX o socialmente significativo era a “Religião”, muito provavelmente nos dias atuais o socialmente significativo tenha se voltado às “Organizações”, as quais, é sempre bom lembrar, souberam muito bem importar para dentro de seus espaços as estruturas hierárquicas da própria Religião, que ainda é uma das maiores organizações do mundo, e também dos exércitos, uma vez que, embora as organizações não vão à guerra, no sentido pleno de confronto físico, elas o fazem no sentido da competitividade.

Douglas<sup>14</sup>, cita que *“Los antropólogos necesitan comunicarse con los sociólogos y zoólogos, y tienen la costumbre de utilizar la palabra ritual para designar actos y creencias de orden simbólico sin tener en cuenta la actitud mental del sujeto.”*, e explica que a razão prática disto é que em sociedades onde há uma relação pessoal e direta não pode haver contradições entre o que é pessoal e o que é público. Ocorre que nas organizações há, de certa forma, uma relação pessoal e direta entre equipes lotadas na mesma planta e remota com pessoas de outras unidades, de tal sorte que podemos apreender disto que, numa mesma organização, a eficácia de determinado mito ou ritual pode estar limitada ao ambiente geográfico onde ocorrem as interações pessoais e não serem de igual forma interpretados pelos sujeitos distantes daquele polo. Assim, como nos ensina Douglas, o ritualismo é mais desenvolvido onde a ação simbólica é considerada mais eficaz. Tal como nas sociedades, uma organização não pode ser classificada como menos ou mais desenvolvida pela existência ou mesmo pelo volume de mitos e ritos que pratica, mas, pela eficácia de seu sistema como um todo, vislumbrando o fato por uma visão

<sup>13</sup> GENNEP, Arnold Van. Os Ritos de Passagem. Ed. Patrópolis.

<sup>14</sup> DOUGLAS, Mary. Símbolos Naturales – Exploraciones en Cosmología. Alianza Editorial.

mais holística do que específica. Temos que concordar, portanto, com a posição de Genep<sup>15</sup> quando diz que o sentido não está na essência do sagrado ou do profano, mas na posição relativa no contexto das relações.

Diante desta relatividade, podemos concluir que também no bojo das organizações haveremos de encontrar sempre fases rituais que vão sempre ter o intuito de demarcar determinadas transições.

O fato de um jovem deixar de ser apenas estudante e adolescente e se empregar estabelece aí um “rito de separação”. Nas empresas japonesas era comum haver uma espécie de cerimônia, na qual a família entregava o jovem à empresa e lá ele trabalharia por toda sua vida até a aposentadoria. Na sociedade ocidentalizada, especialmente entre as classes menos favorecidas, há também um certo ritual quando o jovem vai “tirar documentos para trabalhar”, e, se o ingresso no trabalho significa a separação do seu padrão de vida anterior, esta preparação afirma-se como liminaridade para atingir tal passagem. Depois, dentro da organização, ele é incorporado a uma determinada “casta”, a dos Office-boys, por exemplo, onde ele vai desempenhar suas tarefas segundo as determinações, mas vai, certamente, desenvolver certas características peculiares aos demais membros deste grupo, como forma de vestir-se, de falar, de agir, etc. Durante todo o tempo que permanecer nesta atividade, estará sob a égide dos mitos gerais da organização, que poderíamos dizer do que é sagrado - para nós, do que é permitido, as políticas, as normas, etc., mas, estará vinculado a um polo menor que é a “casta” da sua categoria e nível hierárquico. À medida que ele cresce na organização, ele vai mudando de “casta” em “casta”, sempre participando dos ritos de passagem de um para outro.

As variações rituais vão ocorrer de acordo com o nível para o qual se estabelece a passagem, e quanto mais alto o posto, certamente maior será o período de liminaridade, que é compensado por sua vez com ritos cerimoniais de mais nobreza e pompa. Assim, quando o Office-Boy é promovido para Auxiliar de Escritório, ou mesmo o Ajudante de Produção é promovido para Terceiro Assistente do Operador de Máquina, o ritual tem cunho festivo entre os membros do grupo isoladamente, como uma rodada de cervejas num bar nas imediações da organização. Já no caso da eleição de um Diretor, o ritual é composto de um

---

<sup>15</sup> GENNEP, Arnold Van. Op. Cit.

cerimonial organizado às expensas da empresa, em auditório, com a pompa cabível àquele que atinge o ápice de sua carreira e o alto grau de responsabilidade por pessoas, bens e negócios que vai dirigir. Independentemente do nível, estes ritos de passagem são ritos simpáticos, pois visam estimular o sucesso na nova posição e a aceitação na sua progressão de classe ou especialização, são também ritos positivos, pois, estimulam a vontade de fazer. Evidentemente, após o ritual de passagem para a nova posição é que se descobre que também existirão os tabus, através das proibições ou privações de liberdade de ação.

De qualquer forma, assim como na antropologia em geral, também nas organizações os ritos de passagem são breves, entretanto, os ritos liminares, de margem, são prolongados. Trainees demoram anos para assumir uma posição, da mesma forma os Auxiliares para chegarem a Oficiais, todos permanecem na liminaridade, mas, como a estrutura é piramidal, o número de ascendências é restrito em relação aos candidatos a galgá-las. Muitos aposentam-se na fase de liminaridade sem chegar a postos de destaque.

Outro aspecto interessante que se pode mencionar é o controle de acesso aos espaços físicos. Atualmente há tecnologia bastante desenvolvida com uso de eletrônica como controles por torniquetes acionados por crachás com tarja de código de barras, outras com portas com acionamento com crachás com tarja de gravação magnética de alta coercitividade, impressão digital, mapeamento da íris, sistemas de infravermelho de detecção à distância, ou seja, aquilo que se via nos filmes de ficção científica passou a ser de fato industrializado e utilizado. Tudo isto para controlar a Passagem Material, para proteger fronteiras dentro de um mesmo espaço físico, de forma que para alguns não é permitido penetrar em espaços reservados, e aos que se permite, se controla quando entraram, quando saíram, como se houvesse registros nas Cartas de Marca como na Europa antiga. Ao ir para o trabalho, ainda hoje se vê muitos trabalhadores fazerem o sinal da cruz como um rito de margem ao ingressarem na portaria da empresa, e, esta “soleira” é, portanto, o limite do seu mundo como cidadão comum e o mundo da organização.

Também são praticados ritos de agregação quando se programa almoço de negócios, que pode significar aqui uma aliança entre as partes. Nos grandes negócios, especialmente quando grandes conglomerados estão em vias de fazer alguma “joint-venture” com outra de outra nação, é comum que os grupos



negociadores convivam durante certo tempo trabalhando em equipe e fazendo juntos atividades de agregação, seja pelas refeições e, até lazer, como esportes e happy-hours. Há estória de autoria desconhecida, que se conta de que há algum tempo uma grande empresa japonesa estava em vias de associar-se a outra norte-americana e, depois de passados todos os rituais de saudação, na recepção dos representantes nipônicos nos EUA os trabalhadores em equipe foram caminhando, entrecortados pelos almoços, jantares, etc., em conjunto, até que em determinado momento alguém sugeriu um jogo de basquete, já que no hotel que hospedava a comissão japonesa havia quadra disponível.

Ambos os grupos gostaram da ideia e fizeram lá várias partidas de basquete, onde os representantes da parte americana como bons jogadores daquele esporte e, beneficiados pela estatura, simplesmente ganharam todas. Como resultado, alguns dias depois, a delegação japonesa dava por encerrados os trabalhos, recomendando que não se prosseguisse naquela possibilidade de associação, pois se a equipe americana se comportou assim numa atividade sem compromisso, efetivamente agiriam da mesma forma no negócio, procurando somente eles ganharem sempre. Ao contrário, se os americanos, percebendo a inabilidade dos orientais naquela atividade, tivessem lhes permitido uma iniciação estaria abrindo um acesso à passagem para um novo domínio e haveriam logrado sucesso no processo que lhes fora incumbido.

Mais um aspecto interessante de que podemos lançar mão é que um dos grandes problemas organizacionais é exatamente a comunicação. Há cursos e consultores atuando nesta área e, coincidentemente ao citar Bernstein, Douglas<sup>16</sup> fala dos tipos distintos de códigos linguísticos, um elaborado, que transmite planejadamente a mensagem, e outro restrito, que não desnuda o todo embutido na mensagem. Assim também é no ambiente empresarial, onde, na maioria das vezes, a comunicação tem muito pouca transparência, portanto é de conteúdo restrito, ainda que amplo, entretanto espera-se sempre a lealdade dos colaboradores. Guardar informações também é símbolo de status, daí o tratamento de confidencialidade dado a assuntos às vezes triviais, não pelo conteúdo mas, pelo detentor das informações. Mesmo no ambiente acadêmico por vezes nos deparamos com colegas mestres ou doutores que, mesmo dominando um assunto, guardam-no

---

<sup>16</sup> DOUGLAS, Mary. Op.cit.

para si como se fosse uma reserva de poder. E, como sabemos, o acesso ao poder pelo saber é de origem Weberiana, só que, para assim sê-lo, há que se pô-lo em prática, ou seja, o saber só para si, é no mínimo, inútil ao resto da sociedade. O ritual, de uma forma genérica, se estabelece também como um código restrito que permite impor um sistema de valores e resulta na interiorização pelos indivíduos da estrutura através de um processo de interação e não de julgamento.

## AS ORGANIZAÇÕES COMO FENÔMENOS CULTURAIS

Segundo sugere o cientista político Presthus<sup>17</sup>, vivemos atualmente numa “sociedade industrial”, assim nos grandes centros do mundo as pessoas levam uma vida totalmente diferente daquela encontrada numa sociedade que poderíamos chamar mais primitiva, ou pelo menos não industrializada.

A vida diária em uma sociedade industrial é cheia de crenças peculiares, rotinas e rituais que identificam uma vida cultural distinta se comparada às sociedades mais tradicionais.

Um dos aspectos mais relevantes desta cultura industrial é que praticamente todo o tempo dos indivíduos é voltado para o trabalho ou algo sobre ele, ao contrário das sociedades tradicionais, onde a base da produção era artesanal, em que o indivíduo tinha mais tempo para si e para o convívio familiar. O próprio Durkheim já havia demonstrado que o desenvolvimento das sociedades organizacionais é acompanhado por uma desintegração dos padrões tradicionais de ordem social, em termos de ideais comuns, crenças e valores, dando lugar a padrões mais fragmentados e diferenciados de crença e prática, ou seja, mito e rito, baseado na estrutura ocupacional da nova sociedade. Comparativamente, podemos afirmar que os trabalhadores em organizações em Nova Iorque, Tóquio, Londres ou São Paulo, embora geograficamente distantes, pertencem a uma mesma sociedade industrial. De nossa própria experiência de vida, trabalhando com equipe de norte-americanos, canadenses, mexicanos e indianos da “*Measurex System Division*”<sup>18</sup>, foi possível

<sup>17</sup> Presthus Roberto apud MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. Ed. Atlas. 1996 pag. 116

<sup>18</sup> A Measurex é uma grande empresa localizada em Cincinnati-Ohio-EUA, operando no ramo de controles de processos industriais da qual a Cia. Suzano de Papel e Celulose em cujo grupo trabalhamos por 21 anos adquiriu todo um sistema de controle de processo denominado “*OptiVISION*”, que informatizou todo processo de Carteira de Pedidos, Produção, Armazenamento e Distribuição de Papel, Couchê e Cartão. Nossa função no projeto foi promover o treinamento dos operários no Brasil, dos técnicos nos EUA, bem como a tradução das “Telas e Transações” do sistema e o acompanhamento dos processos de transformação de sistemas mecânicos em eletrônicos digitais (scales, LMIs,

perceber que, respeitadas as diferenças de recursos de cada país, tínhamos expectativas e estilo de vida semelhantes.

Diante destes pressupostos, Malvezzi<sup>19</sup> questiona, em princípio, se as empresas seriam simplesmente mecanismos criados pelo capitalismo para viabilização do sistema econômico ou um dos recursos de que o ser humano disporia para comandar seu destino na sociedade, já que, com as modernas técnicas administrativas, a partir dos anos 1960 passaram a questionar as bases positivistas em busca de outras formas de análise do complexo universo organizacional.

Malvezzi<sup>20</sup> acrescenta ainda em sua análise que o processo evolutivo da aplicação da psicologia nas organizações passou um bom período cuidando das áreas nas quais os engenheiros não podiam atuar, tais como a “psicometria”, as teorias da liderança e a motivação, o que visava, por conseguinte, semelhantemente ao que fazia-se no período clássico da administração, manter em harmonia estruturas hierarquizadas de poder através da seletividade dos indivíduos sem preocupar-se com os aspectos dos sentimentos e do imaginário dos indivíduos.

Foram, portanto, os conflitos sociais e ideológicos que, nos últimos anos, promoveram a redescoberta do ser humano como sujeito com uma tendência emergente dos aspectos subjetivos ligados aos sentimentos e ao inconsciente.

Segundo analisa Enriquez<sup>21</sup>, a formação da identidade é parte dependente da conduta social e dos desejos, assim o recalque estabelece uma ponte entre os desejos dos trabalhadores e as metas da organização. Estas características tornam mais clara a capacidade destes sujeitos de criar símbolos com efeitos sobre o desempenho que necessitam ser considerados para a avaliação do comportamento organizacional, porque os símbolos são relativos à potencialidade do imaginário que está dentro das pessoas de diferentes formas.

Giddens<sup>22</sup> por sua vez complementa, reforçando que as sociedades estão articuladas em função do seu imaginário que representa a sua cultura e dá sustentação ao comportamento dos indivíduos no tocante à comunicação e ao

etc).

<sup>19</sup> Malvezzi Sigmar apud ZIEMER, Roberto. Mitos Organizacionais: O Poder Invisível na Vida das Empresas. Ed. Atlas. 1996 – Prefácio do livro do autor citado em nossa bibliografia.

<sup>20</sup> Op.Cit.

<sup>21</sup> ENRIQUEZ, Eugéne. Imaginário Social, Recalcamento e Repressão nas Organizações. Tempo Brasileiro nos. 34 4 37 de 1974.

<sup>22</sup> GIDDENS, Anthony. Living in a post-traditional society. In BECK, U. GIDDENS, A. LASH, S. Reflexive Modernization. Polity, 1994, traduzido pelo autor deste artigo.

reconhecimento, ainda que não possam ser percebidos de forma clara por meios convencionais.

Desta visão conclui-se que as organizações, enquanto sociedade, têm também sua cultura e a capacidade de proporcionar o reconhecimento às pessoas, e é isto que as move no sentido de levantarem-se cedo e dirigirem-se àquele trabalho, não apenas pelo que representa na satisfação das necessidades básicas através da remuneração, mas pelo imaginário contido nas relações interpessoais, no domínio de certos processos. A própria busca da qualidade total, enfaticamente pregada a partir da década de 1990, especialmente forçada pela necessidade de Certificação pelas Normas da Série ISO 9000, depende muito mais da capacidade dos sujeitos embutirem no seu imaginário o mito da qualidade do que propriamente as elaborações detalhadas das normas, a aplicação de tecnologia de ponta e os treinamentos voltados às habilidades técnicas sociais e conceituais. Prega-se muito o chavão da mudança comportamental, porém, via de regra, o que, se poder observar são mudanças de aparência e não de essência, o que implica dizer que se os membros da organização não internalizarem em seu imaginário os novos mitos e ritos voltados à qualidade e à globalização, serão meros atores no processo, cujos scripts<sup>23</sup> vão sendo logo esquecidos, e observam-se as chamadas recaídas. Tem sido realmente difícil para as organizações lidarem com constatações do tipo “não estamos sendo mais capazes de fazer bem o que fazíamos até algum tempo atrás, apesar dos investimentos e das modernizações”.

A maior parte dos profissionais da área de ciências exatas e uma parte razoável dos profissionais de ciências humanas e sociais, por terem recebido uma formação tecnocrática, encontram grande dificuldade para entender as organizações não apenas pela sua face explícita administrável dentro de uma racionalidade técnica, mas pelas suas dimensões culturais latentes, invisíveis e profundas, navegando no mundo da subjetividade dos indivíduos que a compõem.

A visão sistêmica da administração que nos mostra a interdependência das organizações com os meios externos a elas foi um salto qualitativo no processo de desenvolvimento organizacional, demonstrando a necessidade de as organizações transformarem-se em sistemas abertos permitindo a interação com outros universos,

---

<sup>23</sup> Scripts são textos previamente elaborados que os autores escrevem e os atores falam ao encenar determinados personagens e também são usados em sistemas de atendimento ao consumidor, denominados “Call Centers” (Centrais de Atendimento ao Consumidor) nos quais para cada tipo de problema há uma resposta ou solução pré-concebida e escrita de cujo conteúdo o atendente não pode fugir.

visando alcançar a autocorreção de seus rumos com base no que observava no meio exterior. A esse processo de autorregulação em decorrência das variações do ambiente chamamos “homeostase”, que depende da retroalimentação que permite a interação com o meio, a correção dos desvios e o retorno a uma situação harmônica. Por outro lado, quando há a deteriorização do sistema temos uma situação de “entropia”, ou seja, não há trocas de energias com o meio externo, pois, o sistema é fechado e torna-se cada vez mais vulnerável ao exterior, então desconhecido. Portanto, de uma forma singela, as organizações mecanicistas são facilmente vitimadas pela entropia, enquanto que as organizações sistêmicas têm maiores oportunidades de corrigirem seus rumos, ou seja, de entenderem a ineficácia de seus mitos e partir para a criação de outros que se tornem eficazes para uma nova fase da vida delas.

## MITOS PESSOAIS X MITOS ORGANIZACIONAIS

A realidade dos fatos é, de repente, de somenos importância perante o significado a eles associado, isto porque o fato se encerra em si e acaba tornando-se estático num determinado momento, enquanto que o seu significado é transmitido e referendado pela história e mitos que se constroem em função dele, cuja aceitação baseia-se em critérios subjetivos de coerência. A forma paradigmática racional acaba por ser complementada pela forma narrativa que busca justificar as necessidades baseadas nas necessidades e nos objetivos humanos.

O pensamento narrativo-mítico, como explica Campbell<sup>24</sup>, preocupado em dar significado à experiência humana, tornou universais alguns mitos, como o mito da criação, e como os mitos coletivos refletem as grandes preocupações e ansiedades da humanidade e têm servido para assegurar a continuidade do bem-estar da sociedade, como o mito do casamento, por exemplo, repetido praticamente em todas as sociedades.

Segundo Campbell<sup>25</sup>, ainda, os mitos são uma constelação de crenças, sentimentos e imagens organizadas em função de um tema central que vem

<sup>24</sup> CAMPBELL, Joseph. O herói de mil faces. Ed. Cultrix. 1988

<sup>25</sup> *Ibidem*

socorrer os homens nos seus desafios e confrontos de sua existência e desta forma o mundo é compreendido de uma forma significativa evitando o caos, o pânico e a ansiedade da percepção da realidade e os rituais que os materializam vêm permitindo ultrapassar os sucessivos estágios da vida humana.

No caso das organizações, por exemplo, encontramos, como já evidenciamos anteriormente, mitos que conduzem ao insucesso. Tomemos por exemplo o mito da racionalidade técnica, que prega que, quanto mais racionais forem os funcionários, maior será sua eficiência. Embora tenha embasamento lógico mecanicista, desconsidera questões de relacionamento, comportamento e fatores emocionais. Se não houver em contrapartida um mito coletivo que estabeleça a aceitação dos treinamentos ou das mudanças esperadas, o resultado certamente será heterogêneo demais para levar ao objetivo planejado.

A primeira dependência está nos Mitos Pessoais dos membros da organização, mitos estes que são procedentes das influências que lhes são oferecidas em seu comportamento desde a infância, seja pela aprovação dos seus atos, que constrói um mito de segurança e autossuficiência, como os de desaprovação, que criam mitos de inferioridade, de medo de situações novas, etc.

Para as organizações entrópicas, os indivíduos com mitos pessoais de inferioridade ou coisa que se assemelhe permitem a manutenção da negação dos conflitos da realidade impedindo o desenvolvimento do potencial humano, o que permite, por outro lado, que as organizações preservem mitos que mascaram a realidade, tornando-se muitas vezes organizações de postura arrogante perante seus próprios clientes, com mitos do tipo. “Nós temos o melhor produto, por isso é mais caro” ou “Temos muitos pedidos, por isso não conseguimos entregar no prazo”. Enquanto isso, outras organizações concorrentes vão gradativamente se apropriando da carteira de clientes com atitudes baseadas em outros mito do tipo “Nosso negócio está inteiramente voltado para o cliente”.

Assim, teremos nas organizações de sistema aberto uma questão de polaridade de mitos, num extremo os mitos antigos, que já geram conflito, mas predispõem resistência à mudança, e de outro os mitos emergentes, capazes de expandir as necessidades dos indivíduos e dos grupos.

O conflito entre o mito tradicional e o mito emergente perdura certo tempo, mas a organização caminha para o novo à medida que o antigo e o novo competem entre si e os rituais não são banidos e sim substituídos por novos de eficácia comprovada. Os mitos obsoletos não resolvidos recolhem-se e reaparecem até serem resolvidos.

Para as organizações, observando-as agora como um todo, os mitos representam uma grande parte do senso comum no sentido de validarem e explicarem as práticas e políticas adotadas, tendo função organizadora e estruturadora.

A própria identidade da organização, que provém do topo da estrutura, é mitificada, no sentido de obter a aceitação daquela comunidade quanto aos valores e culturas da organização.

Segundo a história oral que se propaga quanto aos pioneiros empreendedores, as atitudes da organização na superação de períodos de crise, o arrojo de determinadas personalidades de destaque tornam-se objetivo de idolatria que permitem uma grande coesão do grupo, minimizando a crítica ascendente bem como a aceitação como justas das regras estabelecidas. Por outro lado, a ideia mítica de super-homens na condução dos processos compromete o processo decisório que acaba por centralizar-se na cúpula ao invés de ser repartido por delegação.

Outro mito comum nas organizações de origem nacional é o chamado “casa-grande e senzala”, que é encontrado em organizações de estilo de liderança altamente autocrática e centralizadora. Nesse tipo de organização, as pessoas percebem uma clara divisão de níveis de quem “manda” e de quem “faz”, e os resultados são mais importantes que os meios. Entretanto, o aparente comportamento de conformidade que o pessoal da “senzala” deixa transparecer, omite a negligência, o desperdício, a rejeição de novos desafios sob a desculpa de não estar preparado para tanto. Como estas organizações não aproveitam o potencial humano para seu desenvolvimento, elas, embora não se extingam, deixam de crescer, estagnam-se enquanto o resto do mundo cresce em torno delas, reduzindo proporcionalmente sua participação no seu nicho de mercado.

As mudanças nas organizações dependem muito do seu estilo de liderança e de seus mitos. Para a condução de mudanças há vários estilos que podem ser utilizados.

Há o Estilo Analítico, racional, baseado em dados seguros e testados. Em seguida encontramos o Estilo Participativo baseado democraticamente no consenso do grupo em torno de levantamentos seguros. Depois, o Imperativo, baseado na autoridade carismática capaz de convencer o grupo a seguir determinado rumo. E, tendo muito a ver com o estudo mítico, o Estilo Emergente, procedente da aceitação de uma nova ideia de um líder ou de um grupo representativo.

De qualquer forma, mexer-se com coisa instituída gera processo de rejeição, pois interfere-se na zona de conforto das pessoas, encobrem-se problemas, criam-se divergências entre discurso e prática, pode perder-se a identidade da organização, muitas vezes criada em relações com dirigentes ou proprietários da empresa ao longo do tempo, e interfere-se nos mitos pessoais dos indivíduos, já que seus vínculos com a organização denotam um entrelaçamento de seus mitos e os da organização.

Esta questão nos conduz a observar que há mudanças organizacionais simplesmente superficiais e mudanças organizacionais profundas. As mudanças superficiais não indicam mais do que a aceitação de um aprendizado de convivência com novas realidades, não necessariamente apreendendo seu conteúdo que influenciará o seu próprio conteúdo. Já nas mudanças profundas, além de uma aceitação passiva, das mudanças instituídas as pessoas aprenderam a aprender, ou seja, construiu-se uma nova visão de mundo através do autoconhecimento e da consciência da necessidade da mudança. Assim, quando todos são agentes da mudança, também seus mitos pessoais, suas crenças e os novos rituais asseguram eficácia e a história oral passa a ser repassada com uma nova versão que não omite o passado, mas o interpreta como uma etapa do desenvolvimento.

A mudança profunda se dá num nível máximo quando, ao mesmo tempo de se estar comprometido com a realidade, não se está o tempo todo absolutamente certo desta, como na mecânica quântica, que enfatiza energia e matéria. Mitos e realidade intercambiam-se todo o tempo.



A maioria das empresas ou organizações, por desconhecerem a questão mito x realidade, trabalham constantemente em busca de mudanças superficiais, enquadrando-se no chamado “mito do avestruz<sup>26</sup>”, não querendo ver aquilo que não podem compreender ou administrar, ou procuram contratar consultores do tipo “guru” a custos elevados, acreditando que um só agente externo possa converter toda uma comunidade.

Pouco vale a pregação participativa e renovadora de uma consultoria num ambiente de uso comum de mitos de negação, de proibição. A própria Programação Neuro-Linguística vem condenando a postura negativista que se aplica, desde a família até a atividade profissional. Através da consonância cognitiva, ou seja, da valorização e do estímulo às atitudes das pessoas nas organizações, é possível corrigir-se a autoimagem do indivíduo e do grupo, e, ao contrário, ao aplicar-se postura de desconfiança, de demérito, estaremos criando um mito pessoal de incompetência que se extrapola para a família e outros meios onde o indivíduo interage.

Finalmente, podemos citar o exemplo do mito do exército, pelo qual entende-se o modelo da perfeição, do padrão, da hierarquia, da estratégia, etc., onde todos os membros da organização seriam guerreiros, capazes, treinados para lutar, dominadores, cruéis, audazes, públicos, políticos, responsáveis, extrovertidos, mas, por outro lado, têm a sua sombra, que o mito nega, esconde, que é a sua fragilidade, submissão, depressão, melancolia, medo, vergonha, rejeição familiar, arrogância, temor aos sentimentos, etc.

Este último mito nos remete à visão de que as organizações, assim como a sociedade, são como um iceberg, em cuja ponta exposta podemos ver os objetivos, a tecnologia, a estrutura, as finanças, a competência técnica, bem como outras características tangíveis e facilmente visíveis.

Mas no “iceberg”, na parte maior que fica submersa, encontram-se as atitudes, as normas, os valores, os “Mitos Pessoais e Organizacionais”, a sombra individual e organizacional, os sentimentos, as motivações e os desejos, enfim, um conjunto de valores, invisíveis, intangíveis que se encontram na mente e muitas vezes no inconsciente dos membros de determinada organização.

<sup>26</sup> Diz-se este mito baseado na pressuposição de que o avestruz ao sentir-se ameaçado, procura esconder sua cabeça (a parte que pensa), porém deixa de fora seu corpo, que representa maior parte da citada criatura.

Desta forma, na análise de qualquer contexto social no universo organizacional, torna-se difícil delimitar as proporções do estudo ou do problema, como se faria numa ciência exata, pois o universo de sujeitos que compõem as relações sociais é de amplitude ainda desconhecida, e a cada passo que avançamos, certamente o fazemos sob determinada ótica que acaba por prescindir de outras que ainda desconhecemos, de forma que cada estudo, mesmo contrariando seu anterior, o estará complementando sob outro prisma.

Dentro desta linha de pensamento, o estudo das Teorias da Administração a que se tem acesso, a nenhuma pode-se por enquanto negar, pois elas encontrarão, ainda que em parte, aplicabilidade na heterogeneidade das organizações que o mundo nos reserva, quer seja nas atividades voltadas aos negócios com fins lucrativos, quer seja nas demais organizações nas quais enquadram-se as atividades de ensino e pesquisa, de assistência, de preservação, de administração pública, etc., e, assim, o estudo de Antropologia, como mais uma ciência que dialoga com a Administração, certamente abre mais uma visão para observação dos fenômenos envolvidos sob um dos aspectos das ciências sociais aplicadas ainda pouco explorados para tal fim.

## BIBLIOGRAFIA

- CAMPBELL, Joseph. **O Herói de Mil Faces**. São Paulo: Cultrix, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro Campus, 2000
- DOUGLAS, Mary. **Simbolos Naturales** – Exploraciones en Cosmologia. Madrid: Alianza Editorial, 1978.
- DURKHEIM, E. **As Formas Elementares da Vida Religiosa**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.( Col. Os Pensadores, XXXIII)
- ENRIQUEZ, Eugéne. **Imaginário Social, Recalcamento e Repressão nas Organizações**. **Tempo Brasileiro**. Nos. 34 a 37, 1974
- GENNEP, Arnold Van. **Ritos de Passagem**. São Paulo : Vozes, 2011
- GIDDENS, Anthony. Living in a post-traditional society. In Beck, U., Giddens, A. Lash, S. **Reflexive Modernization**. Polity, 1994.
- JUNQUEIRA, Carmem. **IN: Programa de Doutorado em Ciências Sociais: Anotações de Aula da disciplina de Antropologia**.
- LÉVI-STRAUSS, C. **O Pensamento Selvagem**. São Paulo : Ed. Nacional, 1976.
- MORGAN, Garreth. **Imagens da Organização**. São Paulo : Ed. Atlas, 1996.
- DURKHEIM, E. & MAUSS, M. Algumas formas primitivas de classificação IN: RODRIGUES, J. A. (org) **Emile Durkheim: Sociologia**. São Paulo: Ática, 1981.
- ZIEMER, Roberto. **Mitos Organizacionais: o Poder Invisível na Vida das Empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.