

## **Cultura Organizacional. Um caso exemplar**

**Profº Dr. José Roberto Martins Ferreira**

kttmartins@globo.com

### **Resumo**

Este artigo trata de uma experiência do passado. Um caso de criação de uma cultura organizacional bem-sucedida. Nele expomos como ela foi construída e oferecemos uma explicação para a sua criação. Indicaremos cada um dos elementos que formam a cultura organizacional e descreveremos como eles operam simbolicamente de forma a causar efeitos benéficos para a organização. Efeitos benéficos que não se limitam ao aumento da coesão interna, mas que também posicionam a organização num cenário mais amplo de modo a que um projeto antigo da cúpula organizacional possa se realizar. Pelos seus êxitos tanto internos quanto externos, mesmo sendo uma experiência de cultura organizacional do passado, ela merece ser conhecida.

### **Abstract**

This article deals with a past experience. It's about creating a successful organizational culture. Here we explain how it was built, besides offering an explanation as to how it was created. We will include every element that composes the organizational culture and describe how they operate symbolically, in order to benefit the organization. And such benefits will not only increase internal cohesion, but also place the organization in a wider scenario, in such a way that even a past project by the organizational leadership can come to fruition. Regardless the fact it is an organizational culture experience from the past, it deserves to become known due to its successful outcomes, both internally and externally.

## **1. Introdução**

O caso tratado aqui se apresenta como um caso exemplar de cultura organizacional pois mostra como uma organização pode criar uma cultura organizacional eficaz. A organização aqui estudada é o Exército brasileiro, no período de 1935 a 1985.

Nesse período, essa organização criou e manteve uma cultura organizacional que garantia atingir dois objetivos distintos. O primeiro

desses objetivos é típico de qualquer organização; fortalecer a adesão e motivar os seus membros; em suma, produzir pessoas. O segundo desses objetivos é típico das organizações militares sul-americanas. Desde o final do século XIX, grupos no Exército brasileiro se arrogavam uma missão salvacionista, o que o levaria inevitavelmente à intervenção na cena política. A questão problemática para essa missão auto atribuída era como fazer com que a opinião pública aceitasse e até desejasse tal intervenção. E cultura organizacional criada nesse período possibilitou isso.

Certamente que já havia uma cultura organização militar. O grande mérito da cultura que trataremos aqui foi ter funcionado como uma referência sintetizadora e galvanizadora dos valores existentes.

Os livros que tratam do tema cultura organizacional apresentam os elementos que a compõe e como eles operam. Para serem didáticos, os autores pinçam exemplos de diferentes organizações porque em cada uma delas o elemento em questão aparece de forma mais clara. O que faz do caso tratado aqui um caso exemplar está no fato de que nele estão presentes ao mesmo tempo todos os elementos compõem uma cultura organizacional.

Para os interessados pela reflexão sobre a cultura organizacional, este caso se reveste de importância ímpar. Isso porque seja no passado ou no presente, nenhuma outra organização no Brasil, seja ela privada ou pública, conseguiu criar uma cultura organizacional tão forte e que atendeu de forma tão eficaz aos seus objetivos.

## **2. Exército brasileiro, o descaminho de uma organização**

Num certo sentido, o Exército brasileiro é uma organização igual aos demais exércitos existentes no mundo. Ele é uma organização centralizada cuja cultura organizacional se baseia em valores como disciplina, hierarquia, destemor, patriotismo, etc. Num outro sentido, o Exército brasileiro se diferenciou de organizações congêneres em países

como Estados Unidos, Inglaterra, França e outras democracias consolidadas. Ao contrário desses países, no Brasil e nos demais países da América Latina ele se caracterizou, até tempos recentes, por constantes intervenções na cena política. Essa intervenção, por parte de uma organização não inerentemente política, tem um custo elevado. A politização implica em tomar partido em relação a temas conjunturais e levar a organização em tal ou qual direção. A politização tem grandes chances de provocar o dissenso e o conflito dele decorrente para dentro do exército. Desta forma, podemos concluir que esse processo tem efeitos deletérios que colocam em cheque os valores basilares da disciplina e da hierarquia.

Era exatamente esta a situação vivida pelo Exército brasileiro nas primeiras décadas do século passado. O chamado movimento tenentista que se caracterizava por uma forte oposição à política oligárquica da Velha República não representava toda a organização, mas apenas um segmento dela. Mesmo assim, este movimento convulsionou o Exército e o país. Ele foi responsável pelas tentativas de derrubar três presidentes. O tenentismo foi de enorme importância para o sucesso da Revolução de 30. Com ela, alguns dos seus líderes assumiram postos de poder no novo regime. Não há dúvida de que, ao adotar tais posições, ele trouxe a política para dentro da organização. Um dos efeitos não pretendidos dessa politização foi a fragilização da disciplina e da hierarquia, uma vez que os objetivos políticos se sobrepunham aos organizacionais.

É nesse contexto que avultam as figuras dos generais Bertoldo Klinger e Góis Monteiro, ambos empenhados em combater a politização do exército. Este último, com grande ascendência sobre a organização militar, pode, nos dois anos que passou como ministro da guerra, promover ao generalato pessoas da sua confiança. Mesmo quando deixou o ministério a sua ascendência se manteve. Góis Monteiro sabia que a politização

prejudicava o exército, mas acreditava que a organização militar deveria ter um papel político <sup>1</sup>. A nosso ver, esse foi o dilema enfrentado e, por que não dizer, resolvido por ele: como substituir a política no Exército pela política do Exército.

### **3. O fato**

A solução para este problema consistiu na redefinição do papel do Exército e o sucesso dessa empreitada dependeu em grande parte da construção de uma cultura organizacional.

O evento gerador deste processo foi a chamada Intentona Comunista de 1935. Resumidamente, ela consistiu de revoltas militares simultâneas em unidades militares em três capitais com o objetivo de assumir o poder. Em Natal os revoltosos conquistaram o poder por um breve período. Em Recife a Intentona teve um breve êxito no início, mas logo foi derrotada. No Rio de Janeiro o levante militar ocorreu em duas unidades distintas. Depois de intenso tiroteio, os militares rebeldes se renderam. Há uma acirrada polêmica sobre o total de mortos, como eles morreram e até mesmo sobre o caráter comunista do movimento. Para o nosso trabalho, isso não importa. O que importa é como a narrativa elaborada pelo Exército vai construir esse fato.

Embora o número de mortos entre os militares legalistas tenha sido alto (31 segundo a conta oficial), não foi isto que deu a ele uma dimensão inusitada. Esta dimensão foi dada pelo uso que diferentes atores políticos fizeram dele. O governo imediatamente se apoiou nele para adotar medidas repressivas que concentravam o poder nas mãos do executivo culminando no golpe do Estado Novo. Para o Exército, a reação não foi tão imediata. Não

havia sinal algum de que a organização militar poderia fazer do anticomunismo o elemento sintetizador da sua cultura organizacional.

#### **4. A construção da cultura organizacional; criando o ritual**

Os rituais são elementos universais. Todas as sociedades do passado e do presente o praticam. Isso faz dele um elemento extremamente importante para a compreensão da cultura. Estudos foram feitos para entender o significado desses rituais e, dessa forma, explicar sua importância. Os rituais são práticas reiteradas, mas que se diferenciam de outras práticas como, por exemplo, os costumes, pelo seu simbolismo e, principalmente pela sua dramaticidade. Todos os elementos que o compõem devem ser meios para atingir um objetivo: despertar sentimentos. Eles são criados e repetidos de forma a criar um momento de elevado teor emocional capaz de unir e enlevar a comunidade que o pratica.

No campo da Administração, o interesse acadêmico pelos rituais surgiu em decorrência da atenção, que nos anos 80 do século passado, se passou a dar à cultura organizacional. Nesse sentido eles iam na mesma linha dos estudos feitos na Antropologia e na Sociologia que destacavam o potencial agregador dos rituais. Dentre os elementos que podem compor uma cultura e conseqüentemente a cultura organizacional, os rituais têm lugar de destaque pelo seu elevado potencial agregador.

A obra seminal sobre rituais corporativos é Deal and Kennedy (1982). Os autores são enfáticos ao afirmar “...*uma cultura corporativa – e os valores que ela expressa- precisa ser ritualizada e celebrada, caso queira ter sucesso.*” ( Deal and Kennedy,1982. P. 59) e reforçam a importância desses elementos dizendo que “*Sem eventos expressivos, qualquer cultura morrerá*” (Ibid. p. 63). Essa importância decorre do fato dos rituais serem o momento em que a organização dramatiza os seus valores e, com isso, cria condições para que eles sejam introjetados. Nas suas palavras, “ ... *eles*

*forneem um sentimento de segurança, uma identidade comum e atribuem significados às atividades rotineiras (da organização)* “ (Ibid. p.67). Obras posteriores que tratam da cultura organizacional têm um tom menos retumbante ao tratar dos rituais, mas continuam destacando o seu poder integrativo (Martin, 2002 e Alvesson 2002).

Deal and Kennedy (1982) estão corretos em afirmar que a força de uma cultura organizacional vem, em grande parte, dos eventos expressivos que ela realiza. Eles não são os únicos elementos de transmissão da cultura, mas são momentos privilegiados pela sua intensidade dramática. Os rituais, em especial os rituais de integração, quando se materializam em cerimônias portentosas, são momentos de exaltação da própria organização, são oportunidades para condensar de forma intensa os valores da organização e estabelecer o seu papel.

Afirmamos que inicialmente não estava nos planos da cúpula que controlava o Exército criar um ritual tendo como base os fatos de novembro de 35. Nada indicava que um ritual seria criado. As vítimas militares foram homenageadas nos seus enterros. Nos três cemitérios principais das cidades de Natal, Recife e Rio de Janeiro foram construídos jazigos para os mortos oficiais. Vamos concentrar a nossa atenção no Rio de Janeiro que à época era a capital federal. Em novembro de 1935, os corpos dos militares mortos foram velados no Clube Militar e de lá o féretro saiu em direção ao cemitério. O comércio e os bancos cerraram suas portas. Uma multidão seguia a pé. No cemitério, o presidente Getúlio Vargas e vários ministros e autoridades militares assistiram o enterro.

O fato parecia fadado ao esquecimento. Em 1936 não foram feitas cerimônias oficiais. O comandante da Primeira Região Militar mandou celebrar uma missa e a Câmara dos Deputados nomeou uma comissão para visitar o jazigo. Getúlio Vargas e alguns ministros também estiveram no

cemitério. Visitas ocorreram, mas em horários diferentes. No ano seguinte nota-se um esforço em dar maior destaque à data. Convém lembrar que dias antes Getúlio Vargas tinha fechado o Congresso e, com apoio do exército, assumido o poder ditatorialmente (1937/1945). As comemorações neste ano se resumiram a uma romaria feita por membros de todas as guarnições militares do Rio de Janeiro e a um discurso feito por Getúlio no cemitério.

Foi somente em 1938 que o ministro do Exército determinou que todas as unidades, repartições e departamentos do Exército se fizessem representar por comissões. Todos os generais deveriam comparecer ao cemitério. Alguns ministérios convocaram seus funcionários para participar da romaria ao túmulo dos soldados mortos. Até então, os soldados mortos encontravam-se em dois cemitérios e as romarias se dividiam indo cada uma para um cemitério. O jazigo maior ficava no São João Batista, no bairro Botafogo. Getúlio assinou um decreto mandando construir, dois mausoléus na Praia Vermelha, Urca, local de um dos conflitos da Intentona e lá seriam reunidos todos os militares mortos (governistas) nos três estados.

A partir da construção dos mausoléus foi instituído um ritual que se perpetuará ao longo do tempo. O 27 de novembro passará a ser uma data oficial das comemorações do exército. A cada ano, nessa data, o ritual será realizado. Por que essa institucionalização? Não há documentos nem declarações públicas por parte de membros do Exército que deem indícios sobre a razão para tal decisão. Diante disso, somos levados a especular que essa decisão decorreu de uma avaliação por parte da cúpula da organização militar em vista dos benefícios que isso traria. As romarias tinham sinalizado uma estreita união do povo e das autoridades políticas em defesa do exército. Ele estava sendo reverenciado. Os rituais eternizariam essa aliança e essa reverência. Além disso, cúpula do Exército percebeu que este ritual, devido

ao seu conteúdo dramático, poderia servir para reforçar a coesão interna uma vez que ele propiciaria a exaltação dos valores tão caros à organização.

Por cinquenta anos este ritual foi a cerimônia pública mais importante para o Exército brasileiro.

## **5. Cultura organizacional; a narrativa**

O ritual possibilitou que a organização construísse uma narrativa. Através dela a organização difunde a sua visão sobre os fatos de 1935. Dois foram os instrumentos que o Exército utilizou para a construção dessa narrativa. Um deles, o mais importante pelo seu alcance, é a Ordem do Dia. A cada 27 de novembro o ministro do Exército emitia uma nota que deveria ser lida pelo oficial superior, perante os militares perfilados, em todas as guarnições militares do país. Os jornais a publicavam na íntegra. Havia também um discurso feito por uma alta autoridade do Exército feito durante o ritual. Esta mensagem não destoava da primeira, mas agora era o Exército se dirigindo às autoridades políticas, religiosas e ao povo.

As narrativas são elementos essenciais de qualquer cultura organizacional. Através delas a organização cria uma identidade, reforça seus valores e, muitas vezes, como é o nosso caso, estabelece objetivos. Convém destacar que no caso da mensagem anticomunista, a ideia não era ter mais uma historieta, mas criar narrativamente um evento de dimensões épicas. A importância das narrativas para a cultura organizacional foi objeto de alguns estudos. Alguns deles, como Wilkins (1984) consideram essas narrativas, por reforçarem valores e estipular modelos de ação, como peças importantes no sucesso das organizações. Além de condensar e materializar valores, a narrativas fazem isso de uma forma dramática. Gabriel (2000.p.240) nos diz que “*Histórias organizacionais nos conduzem àqueles eventos e experiências que geram fortes emoções*”. A sua força como

formador da cultura organizacional é que ela apela, não para a razão, mas para as emoções.

O método que utilizamos para essa análise do discurso foi o de montar um corpus discursivo, ou seja, uma história padrão com os elementos comuns a todos eles. Pela reiteração de alguns elementos elaboramos a história padrão construída pela narrativa oficial: nos eventos de novembro de 1935 bravos e heróico soldados agiram com destemor e sem hesitação, obedecendo ao dever militar e ao juramento que fizeram, por isso deram suas vidas. Porém, houve uma reação pronta e eficaz. Para a narrativa oficial não importa se documentos oficiais do próprio Exército digam que muitos soldados legalistas foram mortos enquanto dormiam, isto é, sem lutar. Isto porque, segundo Gabriel (2000.p.4) “ *a verdade de uma história não está nos fatos, mas no sentido atribuído a eles.*”.

Esta narrativa cumpre a sua função na cultura organizacional ao exaltar e, portanto, reforçar, os valores consagrados pela organização militar. Por isso, todos os discursos analisados (51 no total) referem-se aos soldados mortos como heróis ou bravos. Os discursos caracterizam esse heroísmo utilizando palavras distintas, mas com um sentido unívoco; a coragem. Então lemos que eles agiram com destemor, desassombro, denodo, que não vacilaram, que não hesitaram e lutaram bravamente. Justamente por consagrar valores, a cultura organizacional que está sendo construída por esses discursos, estipula comportamentos. O soldado é bravo porque age com destemor. O heroísmo provém do fato de terem tido a coragem de agir.

Mas não se trata de uma ação qualquer que é exigida, mas aquela que materializa o juramento feito pelo soldado <sup>2</sup>. Eles foram heróis exatamente porque cumpriram o juramento, mesmo pagando com a própria vida. A narrativa cumpre a sua função como elemento da cultura

organizacional ao exaltar, de forma emocionalmente intensa porque associado à morte, valores da organização: coragem, lealdade, respeito à hierarquia e a disciplina. Neste ponto a narrativa foca exclusivamente no seu público interno moldando os militares.

Há na narrativa construída uma glorificação da morte dos militares legalistas. Louva-se aqueles que deram a vida pelo Exército e pela pátria. A morte é o clímax da vida de um soldado. Com a elegia da morte, a narrativa exalta os soldados mortos e, ao mesmo tempo, a própria organização militar reafirmando que ela estará sempre pronta para cumprir a sua missão, mesmo com o sacrifício da própria vida. Na narrativa construída, esses soldados deram suas vidas por um ideal que está acima da vida; o cumprimento do dever militar.

A narrativa também elabora uma apologia da ação da corporação quando fala resposta rápida. Vítima de uma ação traiçoeira, a organização agiu com rapidez e determinação. A narrativa afirma que com determinação a sublevação foi debelada. Aqui o grande homenageado é a própria organização, pois a narrativa exalta a sua eficiência. Ela venceu a batalha, mas o inimigo não foi derrotado.

O ritual criado pela cúpula do Exército deve ser classificado como de integração porque visa criar um forte sentimento de pertencimento no interior da organização, mas é acima de tudo um ritual político, com objetivos políticos. Políticos são, por excelência, os discursos feitos na cerimônia e as ordens do dia proferidas. Chegam a ser um discurso político militante. Osakabe (1979 p.92) diz “...o discurso político militante, visa alcançar no ouvinte não simplesmente a adesão a uma posição, mas sua participação ativa nas tarefas necessárias para a afirmação dessa posição, vai utilizar-se da argumentação para a obtenção final de um resultado que ultrapassando o nível da convicção, atinja o nível da ação.”. Além de criar

fortes laços de solidariedade interna na organização militar, a narrativa também intenciona deixar o Exército em estado de permanente mobilização contra um inimigo tão cruel quanto poderoso. Os discursos não foram feitos para clamar por uma ação imediata, mas que a organização veja essa ação como um dever e esteja pronta para agir quando for instada para tal.

Aqui a narrativa já começa a se voltar para o público externo. Ela constrói o comunismo como a marca da maldade. Um inimigo que feriu de morte a organização militar e que não poupará esforços para atingir seus objetivos. Um inimigo que o Exército tem o dever moral de combater. A quase totalidade dos discursos que lemos afirmam está prestes a agir novamente, chegando mesmo a usar a palavra ‘invasão’. Esta ação seria feita por seus agentes aqui instalados e (ou) por brasileiros alienados pelas ideias comunistas. A narrativa é feita para sancionar a ação política da organização militar, atribuindo a ela o papel salvacionista que desde o final do século XIX pretendia ter.

Seria muito estranho uma narrativa que visa o engajamento ter como única referência um fato do passado. Mesmo com os rituais, a distância no tempo tenderia a enfraquecer o conteúdo dramático dos fatos de 35 e, com isso, os benefícios advindos da criação dessa cultura organizacional se dissipariam. Duas estratégias argumentativas foram utilizadas para que o Exército pudesse manter viva a sua missão salvacionista. A primeira delas é a despersonalização do mal<sup>3</sup>. Na narrativa oficial quem matou os soldados legalistas não foram pessoas, mas uma ideia. Quem mata não são os comunistas, mas o comunismo. Pessoas morrem, as ideias não. Assim, o inimigo estará sempre entre nós. A primeira estratégia (despersonalização do mal) dá consistência e mesmo requer uma segunda estratégia, que é a atualização do mal. Esta por sua vez, também é construída com dois recursos.

O primeiro deles consiste em atribuir a ele uma capacidade mimética. O mal se reinventa. Nos discursos vemos que o mal ‘*muda de tática* (1941), ‘*são as mesmas mãos*’ (1948), ‘*cambiando de artimanha*’ (1952), ‘*nos dias de hoje apresentam-se com outra roupagem*’ (1960). O segundo recurso consiste em identificar o mal nas suas inúmeras e diferentes roupagens. Isso é feito pela correlação que os discursos fazem entre os acontecimentos de novembro de 1935 e fatos do momento em que eles são proferidos<sup>4</sup>. Fazendo isso, eles deixam claro que o mal não morre, apenas altera a sua forma de ação. Militarmente não há um objetivo que possa ser conquistado e, dessa forma, caracterizar uma vitória definitiva. A narrativa configura o inimigo e suas táticas. Pelo seu caráter solerte, o inimigo deve ser combatido diuturnamente. Uma estratégia retórica adequada para quem quer, como a cúpula do Exército queria, ter presença efetiva na cena política.

Assim, a narrativa construída exalta os valores militares e enche do orgulho os que participam da organização. Essa narrativa condensa os valores tão caros à organização de uma forma dramatúrgica reiterando a tragédia ocorrida e o significado dos mortos. Nesse sentido ela cumpre de forma eficiente o principal objetivo de qualquer cultura organizacional, qual seja o de criar coesão e dar um sentido nobre a ação dos militares.

Fica claro que essa narrativa é construída de modo a legitimar a ação política do Exército. Pelo tom da narrativa a sociedade está sob ameaça permanente. A narrativa afirma que a organização tem o dever moral com os seus mortos e com a sociedade de enfrentar o inimigo. A parte da narrativa que atualiza o mal é feita justamente para indicar a necessidade da sua presença e, quando for necessária, ação na cena política.

Além disso, ela também consegue cumprir o outro objetivo, qual seja o de politizar a ação da organização sem que essa politização cause

efeitos deletérios expressivos. Ela interdita o surgimento de dissidências expressivas à medida em que afirma a organização foi vítima de um ataque e que há um inimigo que deve ser combativo. A narrativa deixa claro que há um combate sendo travado. Desta forma, qualquer membro da organização que questionar as ações (discursivas ou práticas) tomadas pela cúpula dirigente que podem ser interpretadas como de combate a esse inimigo, corre o risco de ser considerado um quinta coluna; um traidor. Todos devem se irmanar nesse combate.

A eficiência da narrativa oficial como elemento aglutinador e atribuidor de sentido à organização ganha mais força porque essa narrativa se constitui como um relato mítico. Nem todas as histórias organizacionais podem se constituir em relato mítico, mas as poucas que podem fazê-lo ganham muito em dramaticidade e, com ele, se associa a uma missão que transcende o tempo. Além de exaltar valores, o relato mítico cumpre com eficácia outra função importante para a cultura organizacional. Mircea Eliade, um estudioso dos relatos míticos, nos diz que *“Pelo fato de relatar gestas dos entes sobrenaturais e a manifestação dos seus poderes sagrados, o mito torna-se um modelos exemplar de todas as atividades humanas significativas”* (Eliade 1972, p.12. Em suma, o que ele está nos dizendo é que os relatos míticos têm uma capacidade sobrecomum de reforçar os comportamentos desejáveis que a organização espera dos seus membros.

Porém, ao contrário dos relatos míticos tradicionais com longas histórias, a narrativa criada é composta por uma única sequência (soldados foram mortos pelos comunistas). Poderia ela, mesmo assim, ser classificada como relato mítico? Há autores que afirmam que sim <sup>5</sup>. Ela pode ser classificada dessa maneira porque compartilha com os relatos míticos tradicionais a eterna luta do bem contra o mal. A narrativa pressupõe uma

ordem que vai ser quebrada pelos atos melífluos perpetrados pelos comunistas. Eles trazem o caos. Isso explica porque a narrativa relata um movimento que foi prontamente debelado como uma vitória parcial; é a forma encontrada fazer a organização militar participar de uma luta que é eterna e que, por isso, requer a eterna vigilância e a prontidão para a ação. A construção do mito contribui enormemente para dar sentido à existência da organização militar. Ela age no sentido de mobilizar e dar orgulho aos que dela participam. Em suma, reforça emoções.

## **6. Cultura Organizacional. Os elementos do ritual.**

Atrás falamos da criação e da institucionalização do ritual. Agora falaremos do ritual em si, ou seja, dos elementos que o compõem. O ritual é outro elemento importante na construção e no reforço da cultura organizacional. Convém destacar que a bibliografia própria da Administração ao tratar desse tema distingue celebrações, ritos e rituais como tipos de manifestações simbólicas existentes nas organizações<sup>6</sup>. Faz sentido a distinção porque não podemos dar o mesmo valor simbólico e intensidade emocional colocando no mesmo saco, por exemplo, o *happy hour*, a festa de fim de ano e uma entrega anual de prêmios. Para Deal and Kennedy (2000) o evento que estamos tratando seria classificado como celebração. Não há dúvida de que a cerimônia criada e reproduzida pelos militares a cada 27 de novembro constitui uma celebração no sentido dado por estes autores. Preferimos utilizar a palavra ritual para nos mantermos fieis ao vocabulário próprio das Ciências Sociais.

Já falamos como o ritual foi institucionalizado pela cúpula da organização militar. O que não tratamos ainda é dos elementos que compõem esse ritual. Antes precisamos destacar que ao longo do ano o Exército realizava outros rituais. Isto quer dizer que os rituais já faziam parte da

cultura organizacional. Dentre eles podemos citar o do Dia do Soldado, a parada militar do dia da Independência, o Dia da Bandeira, etc. Porém, nenhum deles têm a magnificência que o 27 de novembro assumiu durante quase 50 anos. A grandiosidade da celebração serve para reforçar a sua mensagem textual ou simbólica na corporação e na sociedade.

O primeiro ponto a ser destacado é o monopólio do ritual. Ocorreram mortes de militares e civis dos dois lados em novembro de 1935. Por duas vezes comunistas e outros grupos tentaram fazer uma comemoração aos seus mortos, mas foram proibidos<sup>7</sup>. Com a monopolização do ritual, conseguia que só houvesse uma narrativa sobre os eventos de 35; a dele. Houve uma flexibilização desse monopólio. Isso ocorreu no governo Goulart. Grupos de oposição ao rumo esquerdizante atribuído ao governo fizeram rituais que não foram reprimidas pelos militares<sup>8</sup>. Sem o monopólio surgiriam narrativas divergentes que colocariam em questão a oficialmente divulgada e, com isso, enfraqueceria a sua eficácia como elemento da cultura organizacional do Exército. A luta pelo monopólio da cerimônia é um fato ímpar. Isso nunca existiria no mundo das empresas, mas só confirma a importância que a organização militar dava a esse ritual.

Por 30 anos, o ritual criado pelo Exército foi um ritual nitidamente fúnebre. Todos os seus elementos eram típicos de um enterro. O primeiro desses elementos é a romaria. Puxada pelo presidente a romaria seguia da porta do cemitério São João Batista até o jazigo feito para os mortos oficiais (mesmo os de outros estados)<sup>9</sup> seguido por autoridades militares, civis e religiosas e seguida pelo povo. Em suma, é a nação brasileira que se faz presente ao ato. Este elemento do ritual pode ser interpretado de duas maneiras complementares. Por um lado, ela implicar um reviver o enterro

acontecido em 35 fazendo de uma morte no passado um elemento do presente. Por outro lado, a romaria significa uma forma de peregrinação. A peregrinação é feita a lugares de devoção. Ela cumpre a sua função simbólica pois através dela a nação presta homenagem aos mortos da corporação militar. Ao irem até o túmulo a nação está exaltando a bravura e a disciplina, valores caros e fundamentais a organização militar.

Um ofício religioso é realizado. Não é uma missa fúnebre típica, porque nessa se pede perdão pelos pecados do morto e nela se exalta a Deus e não o morto. Nesse ofício religioso exaltam-se os mortos. Assim, a Igreja Católica dava sua chancela à narrativa oficial do Exército e se irmanava a ele na defesa dos mesmos valores. A missa fúnebre exacerba dramaticamente a presença da morte enquanto ação de um inimigo e como sacrifício máximo do bom soldado.

Em seguida vem a chamada nominal dos mortos. Um momento de grande emoção. Um a um, o nome de cada militar morto é chamado. A cada nome, a audiência responde em uníssono: presente. Este elemento do ritual afirma que os mortos estão vivos. O mal não venceu. Ele também estabelece uma relação estreita entre a organização militar e a sociedade, uma vez que são os representantes desta última que, ao responderem presentes, se fazem membros, ainda que em sentimento, da corporação.

Depois, um grupo de representantes da sociedade civil deposita uma coroa de flores, a única, no mausoléu<sup>10</sup>. Esta coroa vem em nome do presidente. Um gesto claro que simboliza a nação reverenciando os militares mortos e a organização a qual eles pertencem.

Em seguida, a audiência ouve o discurso. Ele é proferido por um militar de alta patente de uma das três armas designado pelo alto comando

das forças armadas. Eles nada diferem das ordens do dia. A plateia e a corporação ouvem a narrativa oficial. Reitera-se assim os valores da organização e, ao mesmo tempo, atribui-se a ela um papel a ela na cena política.

Terminado o discurso, vem a salva de 21 tiros. Para que se entenda o significado desse elemento, é conveniente destacar que há uma hierarquia no número de tiros disparados. A salva de 21 tiros é a que está no topo e só é utilizada para homenagear o presidente e chefes de estado em visita ao nosso país. Com a salva de 21 tiros, a corporação e conseqüentemente a nação, atribui aos soldados mortos a mais elevada posição que se pode ter na República. Mas não é a eles que se homenageia, mas os valores que as suas vidas e as suas mortes consagram. É a organização falando para si própria e para a sociedade.

Para finalizar, todos cantam o Hino Nacional e isso marca o fim do ritual. Uma comemoração que reúne elementos simbólicos religiosos, militares e civis. Todos são organizados de forma a criar um clima de elevado fervor e reverência.

## **7. Cultura Organizacional. A iconografia.**

Ao falar da iconografia estamos entrando no campo da cultura material, ou seja, dos objetos que possuem materialidade. A cultura de uma organização também se manifesta através de elementos materiais. Muitas vezes alguns desses elementos pertencem ao campo da iconografia. São imagens, retratos, escultura, etc. A simples exposição de tal ou qual imagem no espaço da organização deixa claro o valor ou os valores que ela simboliza. Em suma, os objetos incorporam e por isso transmitem significados. No nosso caso, trata-se de um monumento em frente ao qual, desde 1968, foram realizadas as comemorações de 27 de novembro.

Junto aos dois mausoléus foi construído grande obelisco (cinco metros de altura). A peça central deste monumento é a estátua de um soldado. Nele não se pretendeu representar nem a morte nem a vida, mas o ato de morrer. Ele parece ter recebido um tiro, pois embora se mantenha erguido, começou a dobrar os joelhos. A sua face não aparenta a dor, mas uma profunda tranquilidade. Fica claro para todos que a veem que se quis exaltar a bravura do enfrentamento e o destemor diante da morte. Valores caros à organização militar.

Na face frontal do obelisco está a figura em alto relevo de uma mulher. Ela representa a nação brasileira. E, como ela está logo atrás do soldado sendo abatido, cria-se a ideia que ele morre por ela. Em cada uma das outras faces do obelisco estão incrustados alto relevos cada um deles representando soldados das três armas. Eles estão de armas em punho, prontos para o combate. Como eles ladeiam a imagem feminina, dão a impressão que a cercam para protegê-la.

Desta forma, a iconografia cultuada no ritual e que permanece para exibição em praça pública transmite a imagem que a organização quer construir. A imagem de quem é capaz de qualquer sacrifício pela nação. Exalta o militar, o militar em ação. Ação em defesa da sociedade. Ao se colocar como defensor da sociedade diante de um inimigo traiçoeiro que está entre nós, a organização se arroga o direito de ser um ator político.

## **8. Cultura Organizacional Forte**

É comum ver em textos de Administração, que tratam do tema da cultura organizacional, a presença de dois conceitos: o de cultura organizacional forte e o de cultura organizacional fraca. Porém, surpreendentemente quando consultamos enciclopédias de Ciências Sociais ou livros específicos sobre o tema da cultura não se constata a presença

destes dois conceitos <sup>11</sup>. Não há autor relevante neste campo do conhecimento que ache necessário utilizar esta antítese para dar maior inteligibilidade à dimensão cultural das sociedades<sup>12</sup>.

Isso muda de figura no campo da Administração. Em primeiro, porque a quase totalidade dos textos afirma abertamente a existência de um tipo de cultura organizacional: a forte ou, mesmo quando não utilizam este conceito acabam caracterizando a cultura organizacional com as características atribuídas a esse tipo. Neste último caso, a cultura organizacional seria a forte ou não existiria. Um bom exemplo do que estamos falando pode ser encontrado no livro de Cameron and Quinn (2001) . Não há neste livro a distinção entre cultura organizacional forte e fraca. Não há um tratamento diferenciado e conseqüentemente uma exaltação da chamada cultura forte. Entretanto, os autores relacionam o sucesso das empresas a sua cultura organizacional e fica claro pelo texto que eles estão falando do que tradicionalmente é chamada uma cultura organizacional forte <sup>13</sup>. O mesmo dilema está presente na obra de Edgar Schein<sup>14</sup>.

Neste artigo defendemos tanto a existência quanto a importância de uma cultura organizacional forte. Claro que não se está assumindo que ela seja o único ou mesmo o fator determinante do sucesso das organizações. Estamos apenas destacando a sua importância. O que se tentamos mostrar é que o Exército brasileiro, ao fazer da mensagem anticomunista um elemento da sua cultura organizacional conseguiu criar uma cultura forte e que teve grandes benefícios para a organização tanto interna quanto externamente. Nessa medida, podemos dizer que ela lhe garantiu maior eficiência.

## 9. Conclusão

A construção de uma cultura organizacional forte é sempre resultado de uma ação de poder por parte da cúpula organizacional. Impossível imaginar uma cultura organizacional forte partindo da base. É uma ação de poder porque requer ações continuadas e diversificadas em várias frentes. Por último é uma ação de poder porque deve ser transmitida como a mensagem da organização. Só a cúpula organizacional dispõe de recursos para realizar esta tarefa.

Não temos dados para afirmar o grau em que os valores, crenças e atitudes difundidos pelas práticas simbólicas associadas à mensagem anticomunista foram introjetados plenamente pelos membros da organização. Aliás, pesquisas no campo da cultura organizacional avaliam unicamente a intensidade, o volume e a eficiência das emissões, ou seja, olham apenas pelo lado de quem emite as mensagens. Isso se justifica porque se imagina que esse esforço concentrado não foi em vão. Além do mais, a mensagem oficial possibilitou a exclusão dos divergentes ou descontentes. Nunca se saberá o que vai no coração dos membros da organização. Temos tudo para crer que a introdução do elemento anticomunista como catalizador da cultura organizacional, com todos os elementos aqui descritos contribuiu efetivamente para a construção de um *ethos* organizacional. Isso resulta da exaltação de valores, crenças e atitudes próprios à organização e que são reforçados pelas práticas simbólicas aqui tratadas. Não resta dúvidas que as práticas simbólicas associadas à comemoração das mortes oficiais na Intentona Comunista foram eficientes na construção, pelo menos por parte da cúpula do Exército, de uma cultura organizacional forte. Não importa que isso aconteça apenas um dia por ano. A reverência com que autoridades civis e religiosas tratam o Exército, a ampla divulgação da cerimônia e do discurso pelos jornais e a grande adesão popular à cerimônia marcam indelévelmente

a memória coletiva da organização e, junto com outras práticas simbólicas, reforçam os valores da organização.

## Notas

1. Góis defendia “Aliás, sendo o Exército um instrumento essencialmente político, a consciência coletiva deve-se criar no sentido de se fazer a política do Exército e não a política no Exército. “MONTEIRO, Góis, P.A. A Revolução de 30 e a finalidade política do Exército. RJ. Andersen, s/d. p.163. apud FORJAZ (1983)
2. O juramento militar é curto “Prometo cumprir rigorosamente as ordens das autoridades a que estiver subordinado, respeitar os superiores hierárquicos, tratar com afeição os irmãos de armas, e com bondade os subordinados, e dedicar-me inteiramente ao serviço da Pátria, cuja Honra, Integridade, e Instituições, defenderei com o sacrifício da própria vida.” 9
3. Vejamos alguns exemplos dessa despersonalização do mal. “um punhado de desvairados instruídos por agente estrangeiros” (1937), “barbárie bolchevista” (1940), “o comunismo armou o braço assassino” 1946, “ braço comunista desferiu na calada da noite” (1957, “sanha perversa do comunismo ateu” 1967, “fúria sangrenta da ideologia comunista” 1972 e “apátridas fanatizados pela doutrina marxista” (1980).
4. Exemplos da atualização do mal não faltam. Afinal 73% dos discursos lidos recorrem a essa estratégia. Em 1952, no governo Getúlio Vargas, conhecido por suas práticas populistas, a Ordem do Dia lida no 27 de novembro alertava que a nação deve ficar alerta contra os que “negam a Deus e acendem uma vela à mãe d’água, contra os que constroem escolas de samba e contra os que trocam os templos por terreiros de santo”. Em 1971, um dos anos do Milagre Brasileiro, para justificar uma diplomacia que pretendia abrir o Brasil para o mundo e isso implicava em estreitar relações com a URSS, a Ordem do Dia falava “Que essa tendência não confunda o nosso julgamento...Que não se tome por simpatia ou mesmo tolerância ao marxismo e leninismo a aspiração de vivermos em paz com os nossos vizinhos.” Em 1976 a Ordem do Dia clamava contra os que ‘Hoje... escondem-se sob as mais diferentes vestes, muitas das quais secularmente respeitadas para inocular principalmente na juventude o vírus da descrença”. Uma referência óbvia a uma linha da Igreja Católica que fazia forte oposição ao regime militar.
5. Roland Barthes defende essa possibilidade quando afirma que o mito contemporâneo, ao contrário dos antigos não se enuncia mais em grandes narrativas “ é, quando muito uma fraseologia, um corpus de frases, de estereótipos; o mito desaparece, mas permanece, tanto mais insidioso, o mítico.” (Barthes 1977, p.11). Ludolfo Paramio, baseado em Lévi-Strauss, também afirma que sim, pois, para ele a iteração é uma das características que distingue o relato mítico dos demais. (Paramio 1971, p.20) A iteração aqui seria a repetição de uma mesma sequência e é exatamente isso o que faz a narrativa construída pela organização.
6. Várias obras no campo da Administração assumem essa divisão. Porém, a distinção que fazem entre elas nem sempre é clara. Deal and Kennedy (2000) tratam de ritos e rituais como se fossem a mesma entidade. p.14, mas os distingue das cerimônias. Para eles “ceremonies help the company celebrate heroes, myths and sacred symbols...Ceremonies, meanwhile, are extraordinary; the full corporate spotlight shines on them” p.63. O que os distingue é o caráter mundano dos primeiros e caráter majestoso do segundo. Trice and Beyer (1992) também usam os três conceitos, mas não se preocupam em distingui-los. O mesmo caminho é trilhado por Islam and Zyphur (2002) que falam em cerimônias, mas acaba englobando tanto elas quanto os rituais, como expressões de ritos. Ante essa barafunda conceitual, não incorremos em erro mantendo o rótulo de ritual. Lembrando

que poderíamos chama-la de cerimônia porque se enquadra na caracterização feita por Deal and Kennedy (2000). Tanto que vamos usar as duas denominações como sinônimos. 7. Em 1958, esses grupos tentaram criar a sua própria cerimônia no dia 27 de novembro. O marechal Lott, então ministro do Exército, consultou a alta oficialidade e condenou a proposta como ofensiva à dignidade militar. (OESP 27/11/1945). Em 1985, o então legalizado Partido Comunista Brasileiro, voltou à carga. Novamente o alto comando das Forças Armadas se manifesta contra qualquer tipo de comemoração que não fosse a oficial. (FSP.20/11/1985)

8. Em 1961 o cardeal do Rio de Janeiro declarou que não vai comparecer à cerimônia de 27/11. Decidiu que a Igreja homenagearia os mortos (oficiais) com uma missa na igreja da Candelária e durante a qual os sinos de todas as igrejas cariocas tocariam ao mesmo tempo. O governador Carlos Lacerda também avisou que não iria. Alguns grupos decidiram fazer outra cerimônia no monumento aos mortos da Segunda Guerra Mundial. Em 1962, os grupos opositores evitarão a dispersão e convocaram para uma missa campal na praia Vermelha (local onde se deu um dos conflitos em 1935). Ela ocorreu com grande participação popular. Em 1963 a missa campal foi repetida. Esta cerimônia assumiu enorme vulto porque além de endossada pela Igreja foi convocada também pelos clubes militares das três armas. A Associação Comercial do RJ e o Centro das Indústrias conclamaram seus associados para participar orientando-os para liberar o ponto dos seus funcionários. Essas manifestações deixam claro como a cúpula do Exército tinha acertado ao fazer do ethos anticomunista um dos elementos sintetizadores da sua cultura organizacional.

9. Todos os presidentes da república durante o período estudado (1935/1985) estiveram presentes na cerimônia. A única exceção foi Juscelino Kubistchek, em 1960. Jânio já tinha sido eleito. A ausência de JK pode ser interpretada como um protesto contra as pressões que sofreu por parte de militares durante o seu governo.

10. Como vimos, as primeiras manifestações foram no cemitério São João Batista, no Rio de Janeiro. Porém, a decisão de institucionalizar o ritual criou a necessidade de ter um lugar próprio para ele. Em 1938, o governo atende o pedido de militares e constrói dois mausoléus numa grande praça no bairro da Urca no Rio de Janeiro. Ele reúne nesses mausoléus os militares mortos que estavam enterrados em outros estados. Era nesse local que os rituais eram feitos anualmente. Em 1968 foi feita uma reforma para dar grandiosidade aos mausoléus. Bem perto e ao centro deles foi construído um enorme monumento.

11. A distinção não é tratada nos verbetes 'culture' que constam das seguintes enciclopédias: KUPER, Adam and Jessica (Eds.) *The Social Science Encyclopedia*, London, Routledge & Kegan Paul, 1985, OUTHWAITE, William and BOTTOMORE, Tom (Eds.) *The Blackwell Dictionary of Twentieth Century Social Thought*. Oxford, Blackwell Publisher, 1993, BOUDON, Raymond and BOURRICAUD, François, *A Critical Dictionary of Sociology*, Chicago, The University of Chicago Press, 1989, MITCHELL, G. Duncan (Ed.) *A New Dictionary of Sociology*. London, Routledge, 1979. Esta distinção também não é tratada e sequer citada nas seguintes obras de referência: EAGLETON, Terry, *A Ideia de Cultura*. SP. Editora Unesp, 2011. CRANE, Diana (Ed.) *The Sociology of Culture*. Oxford, Blackwell Publishers, 1995.

12. Houve um tempo que a sociologia flertou com a ideia, mas não com o conceito de uma cultura forte. Do final do século XIX, com Émile Durkheim, até meados do século XX, com Talcott Parsons, o conceito de socialização desfrutou de expressivo prestígio na comunidade acadêmica da Sociologia. Mais recentemente Ralf Dahrendorf também trilhou este caminho. Porém, na década de 70 surgiram autores que não colocavam em questão a existência do processo de socialização, mas discordavam do elevado grau de eficácia a ele atribuído. O marco desta crítica é o artigo *The Oversocialized Conception*

of *Man in Modern Sociology*, do sociólogo Denis Wrong. Para este autor, o “oversocialized man” criado pela assim chamada sociologia da ordem, simplesmente não existe. Ele é uma versão pasteurizada e edulcorada do homem real. Dahrendorf em obra posterior (*Ensaio de Teoria da Sociedade*, RJ, Zahar, 1974) renega o *Homo Sociologicus*. E a grande falha da sua obra, segundo suas próprias palavras, é que nela a sociedade é vista “como um mundo de conformidade quase sem saída”..

13. Vale a pena citá-lo porque além de descrever os efeitos (benéficos) que a cultura organizacional (forte) teria sobre a organização, também ficamos sabendo do que se está falando quando se fala de da cultura organizacional. “Although strategy, market presence and technology are clearly important, highly successful firms have capitalized on the powers that resides in developing and managing a unique corporate culture. This power abides in the ability of a strong, unique culture to reduce collective uncertainties (that is facilitate a common interpretation system for members), creates social orders (make clear to members what are expected), create continuity (perpetuated key values and norms across generations of members), create a collective identity and commitment (bind members together) and elucidated a vision of future (energize forward movement)”. Cameron and Quinn (2001.p.7)

14. Edgard Schein, (1984) distingue o que seria uma cultura organizacional forte de uma fraca. Contudo, neste texto Schein não assume que a primeira tenha obrigatoriamente um efeito positivo sobre a organização. Misteriosamente, em um livro publicado depois s a distinção acima desaparece e ele fala da cultura em geral dando a impressão de que está falando da cultura forte. O tom assumido nesta obra é o mesmo que será assumido na quase totalidade das obras que tratam desse tema, isto é, a cultura organizacional tem um grande peso na eficiência e até mesmo no sucesso de empresas e organizações.

## **Bibliografia**

- BARTHES, Roland. Mudar o próprio objeto, in *Atualidade do Mito*. SP. Duas Cidades, 1977
- CAMERON, Kin S. and QUINN, Robert N. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, San Francisco, Jossey-Bass, 2011
- CARVALHO, José Murilo de. *Forças Armadas e Política no Brasil*, RJ, Jorge Zahar Editores, 2005.
- COELHO, Edmundo Campos, *Em Busca da Identidade. O Exército e a Política na Sociedade Brasileira*. RJ. Forense Universitária,1976
- CRANE, Diana (Ed.) *The Sociology of Culture*. Oxford, Blackwell Publishers, 1995.
- CAMERON, Kin S. and QUINN, Robert E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, San Francisco, Jossey-Bass, 2011.
- DEAL, Terrence E. & KENNEDY, Allan A. *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading MA, Addison- Wesley Publishing Company, 1982
- DENISON, D. R., *Corporate culture and organizational effectiveness*, NY, John Wiley & Sons, 1990.
- EAGLETON, Terry, *A Ideia de Cultura*. SP. Editora Unesp, 2011.
- ELIADE, Mircea. *Mito e Realidade*. SP. Perspectiva,1972
- FERREIRA, Roberto Martins, *Organização e Poder. Análise do Discurso Anticomunista do Exército Brasileiro*. SP. Annablume/FAPESP,2005.
- FORJAZ, Maria Cecília Spina. *A Organização Burocrática do Exército na Exclusão do Tenentismo*. *Revista de Administração de Empresas*. FGV. vol.23 no.2 São Paulo. Abril e junho 1983.
- GABRIEL, Yiannis, *Storytelling in Organizations. Facts, Fictions and Fantasies*, Oxford, Oxford University Press, 2000.

- INSLAN, Gazi and ZYPHUR, Michael, Rituals in Organizations: A Review and Expansion of Current Theory. *Groups & Organization Management*, Volume 34, issue 1, 2009.
- KOTTER, John P. and HESKETT, James L. *Corporate Culture and Performance*, NY, Free Press, 2011.
- MARTIN, Joanne, *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, Sage, 2002.
- MORGAN, Gareth, *Imagens da Organização*. SP. Editora Atlas, 2006.
- OSAKABE, Haquira. *Argumentação e Discurso Político*. SP. Kairós, 1979.
- OTT, J. *The Organizational Culture Perspective*. Belmont, CA, Dorsey Press, 1989.
- OUCHI, W. and WILKINS, A. *Organizational Culture*, *Annual Review of Sociology*, volume 11, 1985.
- PARAMIO, Ludolfo, *Mito y Ideologia*, Madrid, Alberto Corazón, 1979
- PETERS, Thomas e WATTERMAN Jr. Robert, *Vencendo a Crise. Como o bom senso pode superá-la*. Harper & Row do Brasil, 1983
- PORRAS, Jerry e COLLINS, James C. *Feitas para Durar. Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. RJ. Rocco, 1999.
- SCHEIN, Edgar H. *Coming to a new awareness of organizational culture*, *Sloan Management Review*, 25:2 1984: Winter.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco. Jossey-Bass Publishers, 1987.
- TRICE, Harrison M and BEYER, Janice M. *The Culture of Work Organizations*, Indianapolis, Pearson, 1992.
- WATKINS, Michael, *What is Organizational Culture? And why we should care?* *Harvard Business Review*. May 15, 2013.
- WILKINS, A.L. *The creation of company cultures: The role of stories and human resource systems*. *Human Resource Management*. Volume 23, Issue 1, Spring 1984.