

A CULTURA DA BROTAGEM ORGANIZACIONAL HE ORGANIZATIONAL BROTAGE CULTURE

Sylvana Lima Teixeira ¹

RESUMO

As organizações se constituem além de estruturas físicas. A visão tradicional da frieza existencial corporativa não faz mais tanto sentido, tendo em vista qualquer ecossistema social ou profissional é impulsionado por pessoas. O resgate da percepção humana dentro das organizações oportuniza uma migração de gestão técnica para a comportamental. Um ideal teórico bem-vindo se não fosse a realidade prática: subjetivismos, discriminações violadoras de mandamentos constitucionais, lealdades invisíveis. A pesquisa gira em torno da inquietação de se averiguar a existência da brotagem. Apesar de ser um termo de natureza coloquial, percebeu-se o seu emprego dentro das organizações, cujos traços identificadores foram mapeados. Como respaldo argumentativo, a metodologia empregada foi a da pesquisa descritiva, exploratória e com uma abordagem qualitativa e quantitativa. A revisão bibliográfica usada foi fundamental para a estruturação dos dois eixos temáticos estudados: o respaldo constitucional e a brotagem das lealdades invisíveis organizacionais. Conclui-se que ainda a muito a ser explorado, haja vista que o terreno arenoso do corporativismo e suas justificativas de ações afirmativas de um perdão histórico não consegue mais maquiar a presente realidade da cultura da brotagem organizacional e seus marcos objetivos de identidade como o paralelo entre a educação formal entre os sexos, a questão salarial, o etiquetamento cultural, os estereótipos profissionais, a segregação profissional e a competência comportamental.

PALAVRAS-CHAVE: Brotagem; Corporativismo; Cultura; Lealdade.

ABSTRACT:

Organizations are constituted beyond physical structures. The traditional view of coldness corporate existential hasn't made much sense anymore, given that any social or professional ecosystem is driven by people. The rescue of human perception within the organizations provides opportunities for a migration from technical to behavioral management. A welcome theoretical goal if it wan't for the practical reality: subjectivism, discrimination that violates constitutional commandments, invisible loyalties. The research revolves around the concern of finding out the existence of brotherhood. Despite being a colloquial term, its use within organizations was noticed, whose identifying traits were mapped. As an argumentative support, the methodology used was the descriptive, exploratory research with a qualitative and quantitative approach. The bibliographic review used was fundamental for the structuring of the two thematic axes studied: the constitutional support and the brotherhood of the invisible organizational loyalties. It is concluded that there is somuch to be explored, given that the sandy terrain of corporatism and its justifications of affirmative actions of a historical forgiveness can no longer mask the present reality of the brotherhood culture organizational and its objective marks of identity as the parallel between formal education between the sexes, the salary issue, cultural labeling, professional stereotypes, professional segregation and behavioral competence.

KEYWORDS: Brotherhood; Corporatism; Culture; Loyalty

¹Advogada. Mediadora de conflitos. Professora, escritora e palestrante. Doutoranda em Administração pela ACU - Absoulute Christian University. Mestre em Administração. Mestre em Resolução de Conflitos e Mediação. **E-MAIL:** sylvana@centrodemediadores.com. **CURRÍCULO LATTES:** lattes.cnpq.br/6712937965405086

INTRODUÇÃO

A premissa de que as organizações são estruturas físicas e identificadas por números de um CNPJ tem sido desconstruída. Ideias associativas a performance, a produtividade e a resultados a qualquer custo não são mais analisadas de forma isolada. A frieza existencial corporativa não faz mais tanto sentido diante do resgate de uma verdade outrora esquecida, mas atualmente vivificada: ciclos, negócios, estruturas sociais enfim qualquer ecossistema é impulsionado por pessoas.

Esse retorno ao olhar humano e sua valorização dentro do corpo profissional impulsiona as empresas a reformular sua percepção de gestão puramente técnica para alcançar o viés da competência. Um salto de qualidade digno de aplausos se, na prática, essa realidade fosse fundamentada em critérios objetivos e não em subjetivismos, o que viola caros e claros preceitos constitucionais como a promoção do bem comum, a igualdade e a própria dignidade da pessoa humana.

Considerações essas que fomentam a curiosidade na busca por respostas, o que desagua no seguinte problema de pesquisa: a brodagem, um termo de viés coloquial e de índole masculina, existe nas organizações? Ao se partir dessa inquietação, objetiva-se mapear os traços identificadores de uma eventual brodagem organizacional através de uma pesquisa descritiva, exploratória e de abordagem qualitativa e quantitativa. A revisão bibliográfica é fundamental para o devido embasamento teórico.

Em termos de estrutura de conteúdo, o eixo temático recai em dois assuntos. O primeiro traz o respaldo constitucional, onde a base argumentativa é a vigente Carta Magna de 1988 e alguns princípios que refutam qualquer visão eminentemente subjetiva como critério dentro de um processo decisório. O segundo ponto enfrenta a questão da brodagem propriamente dita por meio das lealdades invisíveis organizacionais e seus traços de identificação.

Pretende-se, por fim, concluir que em que pese as organizações serem organismos vivos, constituídas e movimentadas por pessoas, isso não significa que a escolha dos integrantes na cadeia organizacional será por meio de critérios desprovidos de objetividade. A existência de setores compostos tão somente por laços fraternos pode prejudicar, de forma sistêmica, o propósito da própria organização. O resultado será percebido na cultura organizacional e nos comportamentos dela decorrentes.

RESPALDO CONSTITUCIONAL

As diretrizes constitucionais são evidentes ao versar sobre os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, cujo destaque se mostra relevante:

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

I – Construir uma sociedade livre, justa e solidária (...)

IV – Promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor idade e quaisquer outras formas de discriminação. (BRASIL, 2023, p. 1)

Liberdade, justiça, solidariedade e bem comum protegidos de qualquer amarra discriminatória como norteadores da sociedade e, em uma ousadia acadêmica, do próprio reino organizacional. A convergência argumentativa é percebida quando se acrescenta o princípio da igualdade entre os sexos em seus direitos e em suas obrigações, independentemente de quais papéis possam desempenhar em seus respectivos sistemas sem a utilização dos clássicos etiquetamentos do que seria de atribuição masculina ou feminina (SANDBERG, 2013).

Paulo & Alexandrino (2008) defendem que a essência da igualdade é a proteção da adoção de critérios diferenciadores com base na arbitrariedade, no subjetivismo e sem qualquer motivo razoável justificador para a discriminação. As diferenças de tratamento seriam então toleradas “quando verificada a existência

de uma finalidade razoavelmente proporcional ao fim visado” (MORAES, 2022, p.36). A legislação então viabiliza uma discriminação em um contexto afirmativo como um braço da igualdade material.

Góes & Melo (2018, p. 509) esclarecem que “o princípio da igualdade não é absoluto, visto que poderá e deverá haver discriminações em lei para que a justiça social seja alcançada”. Coloca-se em xeque, portanto, é se tais desequiparações permitidas seriam, de fato, positivas ou uma representação de um pedido de perdão face a uma marginalização histórica como uma moeda de compensação social e existencial (BULOS, 2009). Uma dúvida sutil que confere análise para a realidade da cultura da brodagem através das lealdades invisíveis.

A BRODAGEM DAS LEALDADES INVISÍVEIS ORGANIZACIONAIS

Afirma Bulos (2009, p. 241) que “o raciocínio para aferir o que seja *igual* ou *desigual*, *idêntico* ou *diferente*, **equiparado** ou **desequiparado**, é subjetivo”. Em face dessa imprecisão, haveria uma distorcida margem para o surgimento de relações de confiança entre semelhantes e de lealdades características de tipagem de sexo. Uma percepção unilateral com foco em privilegiar um lado em detrimento do outro.

Doutrina Cenci *et al* (2014) que a lealdade, de forma primitiva, pode ser determinada em termos morais, filosóficos, políticos e psicológicos. Seria a personificação da relação entre o elemento confiança e o indivíduo detentor da lealdade. Nagy & Spark (1983) avançam na profundidade conceitual para trazer à existência as lealdades invisíveis. Um preceito, em origem, direcionado ao contexto familiar, mas de aplicação viável na seara organizacional. Sua estrutura filosófica recai na honra e na conexão comportamental em espelhamento a condutas praticadas pelos antepassados ou referências de liderança.

As instituições são organizadas por setores como meio de departamentalizar atribuições e responsabilidades. Não raro, cada ambiente acaba tendo o seu marco de identidade característico com os seus procedimentos, com padrões típicos de comportamentos interpessoais e com as crenças decorrentes do estilo de liderança adotado. As delegações de funções de prestígio e de visibilidade organizacional tendem para um lado da balança, cujos critérios de escolha são eivados de parcialidade e de proteção aos *brothers*.

Grupos impenetráveis do “Clube do Bolinha”, chefes machistas, homens que parecem ser incapazes de ouvir mulheres ou que reivindicam crédito pelas ideias delas em reuniões, planos de carreira que presumem que famílias não existem, critérios nas avaliações de desempenho sutilmente criados para favorecer os homens, preconceitos inconscientes no processo de contratação e promoção são obstáculos reais e, infelizmente, continuam a desempenhar um papel negativo no progresso das mulheres (HELGESEN & GOLDSMITH, 2019, p.14).

A ideia da brodagem perpassa na literalidade da camaradagem e no prestígio de grupos fechados do sexo masculino com o foco na manutenção da hegemonia organizacional em postos de liderança. Escolhas essas parciais e subjetivas nem sempre baseadas no melhor para o propósito organizacional. Uma discriminação sutil e constatada por meio de breve mapeamento de cargos, de competências e da relação entre eles com os representantes do sexo masculino e feminino.

Prescreve Sandberg (2013, p. 17) que “os homens ainda comandam o mundo. Isso significa que, quando se trata de tomar as decisões mais importantes para todos nós, a voz das mulheres não é ouvida da mesma forma”. O raciocínio se fecha quando Sandberg (2013) faz um paralelo entre as realidades. Aos homens há um maior incentivo quanto à evolução profissional,

enquanto que às mulheres são conferidos mais testes de comprovação de capacidade técnica justificantes de uma pretensão inclusão afirmativa.

Nesse sentir, a brodagem organizacional é percebida ao se verificar alguns parêmtros. Em termos de educação formal, segundo a Organização Internacional do Trabalho (2019), as mulheres seguem na liderança. Todavia quando analisada essa variável dentro de uma mesma categoria profissional, percebe-se uma diferença salarial, a menor para as representantes do sexo feminino, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2019).

Ademais há o etiquetamento cultural e os esteriótipos profissionais seccionados por determinação de sexo. Materializa-se na verificação qualitativa dos ocupantes dos cargos de liderança em uma perspectiva hierárquica: no desempenho de funções na mesma escala horizontal ou na escalada vertical com a viabilidade de acessão profissional, as promoções.

Os estereótipos de sexo incutidos na infância são reforçados ao longo de toda a nossa vida e são como profecias que, de tanto serem repetidas, acabam se realizando. Os cargos de liderança são na maioria ocupados por homens, e assim as mulheres não *esperam* alcançá-los, e esta passa a ser uma das razões pelas quais elas não os alcançam. O mesmo se aplica ao pagamento. Os homens, geralmente, ganham mais que as mulheres, e assim as pessoas *esperam* que as mulheres ganhem menos. E então elas ganham (SANDBERG, 2013, p. 37).

No mesmo raciocínio, há a segregação profissional com fulcro na ausência de vontade feminina na construção da sua carreira de sucesso. Uma crença construída por meio de discursos afirmativos camuflados pelo perdão histórico: ter um trabalho por si só já seria uma vantagem, vez que representa uma conquista. Silveira e Siqueira (2021) ainda reforçam tal perspectiva com base em crenças culturais, em que a sociedade está

acostumada a enxergar determinadas profissões como de propriedade de determinado sexo.

No entanto, é comum a combinação da segregação e da discriminação no mercado de trabalho, à medida que a discriminação impõe aos grupos menos favorecidos, como mulheres, concentração em grupos ocupacionais com menores rendimentos. Deste modo, o processo de discriminação é capaz de induzir ou aumentar a situação da segregação ocupacional (RIBEIRO E ARAÚJO, 2016, p. 151).

Por fim, o que não está escrito é que isso representa uma discriminação sem fundamento em especial quando se analisa a competência comportamental. Uma pesquisa publicada na Harvard Business Review é clara nesse sentido: mulheres mais capacitadas em relação aos homens.

FIGURA I: de acordo com uma análise de milhares de avaliações de 360 graus, as mulheres superaram os homens em 17 das 19 capacidades que diferenciam líderes excelentes dos médios ou pobres.

Capacidade	Percentil feminino	Percentil masculino
Toma iniciativa	55,6	48,2
Resiliência	54,7	49,3
Práticas de autodesenvolvimento	54,8	49,6
Drives para resultados	53,9	48,8
Exibe alta integridade e honestidade	54	49,1
Desenvolve outros	54,1	49,8
Inspira e motiva outras pessoas	53,9	49,7
Liderança ousada	53,2	49,8
Constrói relacionamentos	53,2	49,9
Mudança de campeões	53,1	49,8
Estabelece metas de alongamento	52,6	49,7
Colaboração e trabalho em equipe	52,6	50,2
Conecta-se ao mundo exterior	51,6	50,3
Comunica poderosa e prolificamente	51,8	50,7
Resolve problemas e analisa problemas	51,5	50,4
Velocidade de liderança	51,5	50,5
Inova	51,4	51
Conhecimento técnico ou profissional	50,1	51,1
Desenvolve perspectiva estratégica	50,1	51,4

NOTA: Os valores de todos os dados são estatisticamente significativos

FONTE: Zenger, J., Folkman, J. Pesquisa: mulheres pontuam mais alto que os homens na maioria das habilidades de liderança. In: Harvard Business Review, 2019.

Desta feita, a materialização da cultura da brodagem organizacional é mapeada através dos seguintes indicadores:

- Educação formal
- Questão salarial
- Etiquetamento cultural
- Estereótipos profissionais
- Segregação profissional
- Competência comportamental

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inquietação percebida nas organizações em relação aos comportamentos adotados em cada setor, onde há a preferência a um determinado sexo levou à construção da presente pesquisa. O problema gravitou em torno de uma expressão tida como coloquial, a brodagem, existiria no meio corporativo. Em um segundo enfrentamento, caso existisse como se materializaria e quais seriam os seus indicadores.

Percebeu-se que eventuais discriminações são aceitáveis desde que alinhadas a critérios objetivos para tal e, portanto, desconectada de qualquer viés de subjetividade ou de tendências parciais a um determinado sexo. Uma segurança inclusive respaldada constitucionalmente através das diretrizes principiológicas da promoção do bem comum, da igualdade, da liberdade, da sociedade justa.

Verificou-se ademais que o desequilíbrio existente entre os sexos seria atenuado a partir de uma premissa equivocada: utilizar os comportamentos afirmativos como meio de mascarar privilégios de score sexual. Ofertar oportunidades de trabalho sem qualquer perspectiva evolutiva já seria suficiente para a inserção da camada feminina no mercado laborativo. Ledo

engano. Um argumento de viés segregador, de um perdão histórico, disfarçado de boas ações afirmativas.

Nesse contexto, evidenciou-se a organização de segmentos baseados na honra e na confiança em seu representante, geralmente do sexo masculino, com a finalidade de manutenção dessa hegemonia quantitativa e qualitativa. São as chamadas lealdades invisíveis sustentadas pela confiança entre os seus semelhantes. O termo brodagem descreve essa realidade pouco falada e muito sentida dentro das organizações.

A discussão não se encerra com a presente pesquisa, pelo contrário, é a porta de entrada para mais análises. A partir do mapeamento dos principais indicadores da brodagem organizacional, percebeu-se que os seus marcos de identidade são materializados através da análise das seguintes variáveis: educação formal, salário, etiquetamento cultural, estereótipos profissionais, segregação profissional e competência comportamental.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Câmara dos Deputados**. Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/constituicao1988>. Acessado em 29 de abril de 2023.

BULOS, Uadi Lammego. **Direito constitucional ao alcance de todos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CENCI, Cláudia. Mara Boseto; TEIXEIRA Juliana Fisch.; OLIVEIRA, Luiz Ronaldo Freitas. Lealdades invisíveis: coparticipação da família no ato infracional. **Pensando famílias**, Porto Alegre, v. 18, n.1, p. 35-44, 2014. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679:text=A%20literatura%20aponta%20que%20a%20transgress%C3%A3o%20de%20menores,de%20at%20infracional%20s%C3%A3o%20resultados%20das%20lealdades%20invis%C3%ADveis. Acessado em 17 de maio de 2022.

GOES, Guilherme Sandoval; MELLO, Cleyson de Moraes. **Direito Constitucional**. Rio de Janeiro: Editora Processo, 2018.

HELGESEN, Sally & GOLDSMITH, Marshall. **Como as mulheres chegam ao topo: elimine os 12 hábitos que impedem você de alcançar seu próximo aumento, promoção ou emprego**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas do cadastro central de empresas 2019**, p. 1-124, 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101833.pdf>. Acessado em 18 de maio de 2022.

MORAES, Alexandre. **Direito Constitucional**. São Paulo: Atlas, 2022.

NAGY, Ivan Boszormenyi & SPARK, Geraldine. **Lealdades invisíveis**. Buenos Aires: Amorrortueditors, 1983.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Relatório global sobre os salários 2018/2019: o que está por trás da diferença salarial entre homens e mulheres**, p. 1-183. 2019. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/-lisbon/documents/publication/wcms_734393.pdf. Acessado em 17 de maio de 2022.

PAULO, Vicente. & ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito Constitucional Descomplicado**. Rio de Janeiro: Impetus, 2008

RIBEIRO, Rosana; ARAÚJO, Guilherme Silva. **Segregação ocupacional no mercado de trabalho segundo cor e nível de escolaridade no Brasil contemporâneo**. Nova Economia, v. 26, n. 1, p. 147–177, jan. 2016.

SANDBERG, Sheryl. **Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar**. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SILVEIRA, Leonardo Souza; SIQUEIRA, Natália Leão. **Segregação ocupacional e diferenciais de renda por gênero e raça no Brasil: uma análise de grupos etários**. In: Revista brasileira de estudos de população, 38, p. 1-22, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbepop/a/9ZbQKBWxQ3BwHbg6KNYCb3y/>. Acessado em 19 de maio de 2022.

ZENGER, Jack.; FOLKMAN, Joseph. **Pesquisa: mulheres pontuam mais alto que os homens na maioria das habilidades de liderança**. In: Harvard Business Review, 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills?language=pt>. Acessado em 17 de maio de 2022.