

Os Padrões ético-morais Estruturados pela Cultura Brasileira e Seus Impactos no Modo de Ser Organizacional Autóctone

André Luis da Silva Baylão
andrebaylao@gmail.com
CEDERJ/FACSUM/UNITAU

ANA PAULA DE SOUSA ROCHA
apaulatr@yahoo.com.br
CEDERJ

Resumo: Analisa os impactos da cultura brasileira, principalmente de suas referências ético-morais, sobre as relações sociais de modo geral e sobre a realidade organizacional em particular. Considera o peso das estruturas na consolidação e perpetuação de um modo de ser apartado dos elementos que apoiam a modernidade, com ênfase nos que dizem respeito aos valores do indivíduo, da autonomia, da cidadania, e do respeito ao espaço público. Apoia-se em referências bibliográficas das Ciências Sociais, da História da Cultura e de reflexões sobre a constituição de um modo brasileiro de administrar. Levanta questionamentos acerca das possibilidades de mudança nas formas de ser, agir e pensar, ainda mais quando essas são condicionadas por valores constantemente reatualizados.

Palavras Chave: ética - moral - valores - cultura -

1. INTRODUÇÃO

O artigo em tela tem o propósito de refletir sobre os padrões éticos-morais consolidados pela cultura brasileira e de estabelecer conexões entre essa e seus impactos no seio das relações sociais em nível mais amplo e no universo das organizações em particular. Em seu arcabouço metodológico e conceitual, convida as Ciências Sociais, a Sociologia principalmente, a Filosofia da Moral e a História Cultural a se alinharem na elaboração de um esquema explicativo no qual emergem os conceitos de *conjuntura* e de *estrutura*, de *fato social* e *ação social* de *valores* e de *cultura*, de *indivíduo* e de *sociedade*, de *processos* e de *permanências*. Pode-se dizer que o texto é, no que diz respeito à tipologia da investigação, uma pesquisa descritiva e explicativa quanto aos fins e uma pesquisa essencialmente bibliográfica quanto aos meios, valendo-se para a classificação das contribuições de VERGARA (200).

Pode-se dizer que a mudança e a adoção de novos referenciais de valoração estão no centro da elaboração a seguir. Mas diante das exigências da contemporaneidade, de novas relações desenhadas pela globalização e pela fluidez tanto conceitual como valorativa, o texto pergunta se as desejadas transformações de fundo seriam possíveis, ainda mais quando se considera uma formação social como a brasileira, em que as estruturas do presente alimentam-se constantemente das que foram geradas num passado tão distante quando próximo, tão estranho aos marcos da institucionalidade republicana, tão avesso ao aprofundamento das relações democráticas, tão à margem de códigos que legitimam os direitos, a igualdade perante a Lei, os valores do indivíduo prenhe de autonomia, reconhecido como proprietário de atributos que lhe são inalienáveis como a Razão, a vontade e os desejos.

Do peso das tradições e da constante recorrência do comportamento do brasileiro aos espaços fechados das realidades construídas em torno dos afetos, da intimidade e da cordialidade que continuamente repõem o Brasil e suas relações sociais nos patamares da quase imobilidade, alimenta-se o texto. Diante disso, como que refazendo o clássico questionamento filosófico, pergunta-se: quem somos, de onde viemos, para onde vamos? Vamos? Estamos em condições de ir a algum lugar? Se sim, qual bússola servirá de guia?

2. AO SABOR DAS MUDANÇAS E DAS PERMANÊNCIAS

Uma formação social resulta da operação conjunta da cultura e da história ao mesmo tempo em que se deixa ditar pelo ritmo das mudanças e das permanências ou das conjunturas e das estruturas. Diferentes das estruturas, as conjunturas apresentam-se com maior visibilidade. Mas também são mais frágeis que aquelas. Conjunturas mostram a sociedade em movimento. Assemelham-se às imagens em sucessão, como na tela do cinema. Delimitam épocas com características próprias, marcadas por homens e acontecimentos que lhes atribuem sentido. São momentos, contextos, cenários que permitem o reconhecimento e o destaque, por exemplo, do Brasil do Segundo Império, da República Velha, do Estado Novo, do “otimismo juscelinista” e dos Anos de Chumbo. Conjunturas são marcadas por episódios, nomes, rostos e vontades; por trajes, músicas e filmes. Quanto a estes, não para menos é comum se referir às roupas, às músicas e aos filmes “daquele tempo”, de uma determinada época. Estas marcas, segundo BRAUDEL (1989), permitem compreender “o lugar à parte que certos acontecimentos ou personagens excepcionais ocupam na história das civilizações”.

As conjunturas desenrolam-se aos olhos como os enredos de carnaval e as peças teatrais. São desfiles e apresentações que se sucedem, cada qual com sua cadência e linguagem. Porém, para que aconteçam, necessitam de bases sólidas, duráveis, tendendo à permanência, como as avenidas e os palcos que, na maioria das vezes, passam despercebidos,

como se invisíveis fossem. Toda formação social assim se apresenta. Os acontecimentos e seus protagonistas, pertencentes às esferas do consciente e da visibilidade, exibem-se sob um pano de fundo inconsciente, invisível e praticamente estático se comparado ao dinamismo e à exuberância que mobilizam a “grande massa dos homens”. Nas formações sociais, o que aparece como naturalizado, imóvel e durável, praticamente mantendo as mesmas feições contra a passagem dos anos, são as estruturas. Nelas são moldados os sentimentos, as cosmovisões, os valores, os arquétipos, o espírito de um povo. São realidades, “de longa duração”, antigas, resistentes aos impactos exteriores e muito raramente deixam-se modificar de um momento a outro, em que pesem as conjunturas e as vontades. O peso de uma estrutura se revela, mais uma vez recorrendo a exemplos da vida brasileira, quando se sabe que pouco mais de cem anos de República não foram capazes para formar uma consciência republicana, que tempo praticamente igual de Abolição não significou, aos descendentes dos escravos, rompimento com uma exclusão de cerca de cinco séculos, que desenvolvimento urbano e industrialização não foram suficientes para ultrapassar os limites do mundo fechado erguido pelo despotismo e pelo clientelismo das “casas-grandes”, em torno das quais girava a grande propriedade monocultura, escravista, espoliadora e exportadora, negociadora de coisas e de gentes que reificava.

3. A SOCIEDADE E O INDIVÍDUO

Émile DURKHEIM (1977) certamente não duvidava do peso das estruturas ao cunhar os fundamentos da sua explicação sociológica. Para o autor, o objeto básico da sociologia é o *fato social*, em torno do qual arma uma teoria de compreensão da sociedade que concede a essa esfera total prevalência sobre o indivíduo e suas vontades. Assim define o conceito:

“É fato social toda maneira de agir, fixa ou não, susceptível de exercer sobre o indivíduo uma coerção exterior; ou então ainda, que é geral na extensão de uma sociedade dada, apresentando uma existência própria, independente das manifestações individuais que possa ter.” (DURKHEIM, 1977)

Na definição, o que imediatamente salta aos olhos é que o *fato social* tem “existência própria” e se forma à revelia das implicações e interesses individuais. É algo que está abrigado naquilo que DURKHEIM (1977) chama de “consciência coletiva”, um *locus* no qual a sociedade praticamente armazena e transmite sua herança de geração a geração. Essa herança são os valores, os hábitos, os princípios, os costumes. Não são de criação individual, mas social. Sua exterioridade e, pode-se acrescentar, anterioridade, explicam-se porque a sociedade já está formada quando o indivíduo comparece para habitá-la. Ele, desde o nascimento, é envolvido pelo social que o precede e que o transformará em membro de determinado grupo através dos processos de educação e de socialização. Por ser genérico ou “geral na extensão de uma sociedade dada”, o *fato social* apresenta-se na forma de um conjunto que integra e articula formas de agir, pensar e sentir que conferem características peculiares a agrupamentos, comunidades e sociedades. Pode-se dizer que o *fato social* funciona como um seguro à perpetuação e reprodução da sociedade, o que explica também seu caráter coercitivo na maneira como se impõe às consciências individuais, principalmente quando se trata das gerações mais novas. Estas acabam aceitando, à força de sanções legais, morais e físicas, a herança transmitida pelas gerações anteriores.

Entretanto, apesar da força da tradição (ou das estruturas), percebida na teoria de DURKHEIM (1977), as sociedades não são estáticas como parece transparecer numa primeira mirada. O autor é o primeiro a reconhecer que as sociedades mudam e as transformações são, também como as permanências, decorrências de imperativos sociais tais quais as resistências que se lhes levantam. Às consciências individuais, que parecem tão submissas aos

imperativos sociais, DURKHEIM (1977) reconhece uma margem de manobra, uma relativa autonomia que varia de intensidade de acordo com a força e a fragilidade dos laços que estruturam e organizam a coesão da sociedade. É essa relativa autonomia que permite o trabalho inovador de transformadores de todos os tipos que a História ensina a ver na forma de heróis, santos, messias, cientistas, descobridores e revolucionários. Mas o seu protagonismo mais uma vez confirma a força das sociedades em oposição às inovações e consciências individuais, pois não são pacíficas as tentativas de mudar crenças, normas, leis e costumes. Neste campo, a História é pródiga no fornecimento de exemplos de perseguições e anátemas que se abateram sobre os inovadores de todos os tipos em todos os tempos e lugares.

Dentro da perspectiva que se vem desenhando, a abordagem da ética e da cultura revela-se propícia para se conferir legitimidade ao peso das estruturas e à força do *fato social*.

4. NA SEARA DOS VALORES

Ética e moral são termos equivalentes, apesar da filosofia, para fins analíticos, recortá-los de forma diferenciada. Desta maneira, “ética” assume dimensão mais teórica e abstrata como uma “reflexão a respeito das noções e princípios que fundamentam a vida moral(...) (e) essa reflexão pode seguir as mais variadas direções dependendo da concepção de homem que se toma como ponto de partida”. Assim, cabe à ética definir, fundamentar e hierarquizar os valores tais quais o “bom” e o “mau”, o “bem” e o “mal”, o “amor” e o “ódio”, a “justiça” e a “injustiça” com os quais os homens julgam e apreciam os atos, os seres e a realidade, abolindo a posição de indiferença. De outro lado, a filosofia concebe à “moral” uma dimensão mais prática e concreta como “conjunto de regras de conduta admitidas em determinada época por um grupo social também determinado”. Nesse sentido, o “homem moral” é aquele que age bem ou mal na medida em que acata ou transgredir as regras do grupo”, disto tendo consciência e sendo capaz de assumir a responsabilidade pelos atos que pratica.

Mas retornando à equivalência, sabe-se que, semanticamente, os termos são idênticos, ainda que etimologicamente diferentes. “ética” origina-se do grego *ethos*, significando “costume”, ao passo que “moral” deriva do latim *moris* que quer dizer maneiras de se comportar decorrentes do uso, da tradição e dos costumes. Aos propósitos deste artigo, interessa a equivalência. Importa destacar que “ética” ou “moral” correspondem a comportamentos que não são naturais, mas culturais. Por isso, são construídos, adquiridos e conquistados à força do convívio social e consolidados ao longo do tempo na forma de tradições, de permanências, de estruturas. É a isso que ARANHA & MARTINS (1983) chamam de “caráter histórico e social da moral”.

Porém, em consonância, com pontos já abordados, sabe-se que a moral não se alimenta tão somente da tradição. Essa estrutura também se debate com conjunturas que podem afetá-la, principalmente quanto essas assumem a forma do indivíduo. Este, valendo-se de sua autonomia relativa, aproveita-se das margens de manobra que lhe permite a sociedade na qual se situa para posicionar-se de forma reflexiva e crítica frente aos princípios herdados. Nesta contradição entre o determinismo da tradição e a liberdade do indivíduo racional, valores são negados e

criados. E dependendo dos graus de legitimidade que angariam em sociedade, pontos de vista e referenciais podem ser mudados, novos matizes podem ser conferidos ao parecer social. Isto torna-se possível quando se ultrapassam os limites da mera dimensão subjetiva ou individual da consciência crítico-reflexiva para se ganhar a intersubjetividade com a adesão de outras racionalidades aos novos projetos ou ideais, como frisam ARANHA & MARTINS (1983).

O protagonismo dos indivíduos conduz a reflexão ao esteio de outro sociólogo fundamental, Max WEBER (1992), para quem, ao contrário de DURKHEIM (1977), o foco da análise não é centrado na objetividade do *fato social* ou na construção do indivíduo pela

sociedade. Em WEBER (1992), ganha proeminência o aspecto subjetivo da *ação social* ou o critério que o faz perceber que se localizam nas intenções dos indivíduos racionais, sujeitos conscientes de suas ações, as bases de construção da vida social, pelo menos do que se pode considerar a moderna vida social, governada pelos princípios da racionalidade burocrática, na qual prevalecem os valores que dizem respeito à objetividade, impessoalidade, legalidade, regularidade, transparência e respeito à esfera pública. Analiticamente, para WEBER (1992), são quatro os tipos puros ou ideais de ação social: racional com relação a fins, racional com relação a valores, tradicional e afetiva.

Racional com relação a fins é a ação que enfaticamente congrega indivíduos que pretendem alcançar um objetivo previamente definido. Para tanto, valem-se de meios instrumentalmente planejados, do rigor científico, da precisão do cálculo matemático. São buscadas as conexões mais eficazes para compatibilizar recursos disponíveis com os fins almejados de forma a maximizar resultados e a evitar a interferência de variáveis que poderiam comprometer os resultados pretendidos, como no planejamento econômico-administrativo do moderno empreendimento capitalista.

Racional com relação a valores é a ação na qual os indivíduos se orientam por princípios e convicções, pela fidelidade a padrões modeladores da conduta. Valem a honra, a fidelidade, a dignidade, os posicionamentos políticos e religiosos. A racionalidade aqui é explicada porque a adesão aos princípios decorre de escolhas conscientes dos indivíduos que protagonizam esse tipo de ação.

Tradicional é o tipo de ação na qual os indivíduos reproduzem de forma praticamente mecânica, sem a mediação da racionalidade, hábitos e costumes de longo curso, cujas atualidades são justificadas com base no princípio de que “sempre foi assim e assim deverá permanecer”. Também sem conexão com a racionalidade é a *ação afetiva*. Nesta, os indivíduos deixam-se levar por motivos de ordem imediata, que dizem respeito ao emocional, ao visceral e ao sanguíneo. Predomina o império das paixões. Ganham proeminência a ira que devasta, o amor que mata, o ciúme que enlouquece, o ódio que cega, a adesão fundamentalista ou dogmática a qualquer princípio.

Importa considerar que em qualquer um desses tipos de *ação social* valores e princípios são criados, como é claramente percebido num tipo de sociedade onde os indivíduos, no trânsito de suas relações, privilegiam mais os motivos alusivos a uma *ação social relativa a valores*. Por outro lado, indivíduos e sociedades que atribuem maior ênfase aos parâmetros de uma ação social racional com relação a fins podem pautar os laços que dão sentido aos relacionamentos em torno da frieza de uma ordem estruturada em torno de considerações de fundo prático-instrumental. Deixariam pouco espaço para a partilha de emoções e sentimentos e valorizariam aspectos objetivos, impessoais e formais nas relações. O peso do passado e a “sombra dos mortos” alimentariam os rituais ordenadores das normas de convívio numa sociedade que se deixasse marcar pela *ação social tradicional*. Por fim, numa ordem marcada pela *ação social afetiva* prevaleceriam a irracionalidade dos caprichos e das paixões de ocasião; os valores seriam marcados por inconstâncias e inconsistências; estariam praticamente num estado de suspensão.

5. HERANÇAS QUE ASSOMBRAM

No Brasil, mais enfaticamente a partir de final dos anos 80, num contexto já marcado pela idéia da globalização e pelo aprofundamento da internacionalização da economia capitalista, ganha proeminência o discurso de que as organizações brasileiras precisam ser éticas e em nome dessa bandeira até institutos são formados. Praticamente, ao mesmo tempo, passa-se a explicitar que o país deve se tornar moderno — tomando-se como exemplo de modernidade formações sociais do Primeiro Mundo — como fora entusiasticamente explicitado quando Fernando Collor de Mello ocupou a Presidência da República e, pouco

depois, quando a primazia do cargo esteve com Fernando Henrique Cardoso. São duas pretensões que se complementam.

O que dizer quanto à necessidade de uma ética para as organizações brasileiras? Elas, no geral, não seriam éticas? Responder a tais perguntas, a partir de tudo o que se sabe sobre ética e de sua equivalência com a moral, parece não ter sentido. Como se sabe, não existe povo desprovido de ética ou de moral. Caso houvesse, seria o mesmo que dizer que há povos desprovidos de valores. A menor possibilidade disso ser verdadeiro seria suficiente para deixar as Ciências Sociais em estado de alvoroço conceitual e metodológico. O Brasil e seus agrupamentos sociais são éticos de acordo com o que o país se tornou cultural e historicamente. Talvez sejam outras, então, as formas de se encaminhar a questão. Para se evitar as armadilhas do excesso de abstração e do subjetivismo, perguntar-se-ia, então: qual ética, considerada A ÉTICA, seria a desejável? Mais: diante dos dados do presente, bem como frente ao peso das estruturas que não têm impacto reduzido por atos da simples vontade de mudar, a ética desejada seria possível? Que relações teria essa ética com os horizontes de um país moderno? O que significa ser moderno? E, acima de tudo, uma pergunta básica: em quais princípios e códigos de valores foi forjado o Brasil?

A última interrogação pode ser compreendida com a ajuda da História, principalmente da História Cultural empreendida por Sérgio Buarque de HOLANDA (1988) em seu sempre atual *Raízes do Brasil*, e pelas investigações de caráter tanto sociológico como antropológico de Roberto DAMATTA (1987) e seus discípulos.

Quando se diz que o Brasil e suas organizações precisam se orientar por padrões éticos, afirma-se a necessidade de adoção de princípios típicos da moderna racionalidade burocrática. Ganham sentido, então, padrões condizentes com a objetividade, com a impessoalidade, com a valorização do mérito individual, com o reconhecimento de que o ator político configurado no cidadão é o sujeito normativo das instituições, com a transparência e o respeito às regras da livre concorrência e aos instrumentos jurídico-legais, com a certeza da prevalência do público sobre o privado etc. Paradoxalmente, todos esses princípios normativos e referenciais de ação parecem estranhos ao país, ainda que estejam constitucionalmente confirmados. Estranho mundo, poderiam afirmar, perplexos, europeus e norte-americanos: uma formação social que sistematicamente parece recusar os imperativos éticos da modernidade estampada em planos e vontades conscientes para constantemente buscar abrigo no porto seguro das duradouras estruturas da tradição!

HOLANDA (1988), ao por a descoberto as raízes do Brasil e revelar os processos históricos e culturais por trás dos valores que atribuem sentido à alma ou ao modo de ser do brasileiro, praticamente expõe o centro nervoso de um país que se recusa a prestar contas com o passado para passar, com conhecimento de causa, a um novo patamar na organização de suas relações internas. Mostra como nossas transformações e dinâmicas revolucionárias, direcionadas com propostas ao novo e à superação do velho, na verdade não se consubstanciam na formação dos tão desejados valores, visto que a base simbólica de tudo permanece praticamente a mesma. Os processos e dinâmicas nacionais parecem confirmar, em sua repetitiva sucessão, as falas de Tancredi ao Príncipe de Salina, personagens de *O leopardo*, romance de Giuseppe Tomasi de LAMPEDUSA (1982): “Se quisermos que tudo fique como está, é preciso que tudo mude”.

“Toda a ESTRUTURA de nossa sociedade colonial teve sua base fora dos meios urbanos. É preciso considerar esse fato para se compreenderem exatamente as condições que, por via direta ou indireta nos governaram até muito depois de proclamada nossa independência política e cujos reflexos não se apagaram ainda hoje.”
(HOLANDA, 1988)

A passagem “Fora dos meios urbanos” é mais conotativa que denotativa. “Urbano” não comparece com o simples sentido de cidadão. Há muito mais valoração no termo do que poderia supor uma compreensão imediata e apressada. “Urbano” diz respeito, também e principalmente, ao mundo governado pelos princípios da racionalidade-legal, objetiva e impessoal. É o *locus* que permite a fruição do indivíduo apoiado nos princípios da igualdade e da liberdade e que se manifesta no reconhecimento do cidadão pleno de direitos.

No Brasil, continua HOLANDA (1988), o tradicional e o moderno são:

“...dois mundos distintos que se hostilizam com rigor crescente, duas mentalidades que se opõem como ao racional se opõe o hábito arraigado, ao abstrato o corpóreo e o sensível, o cidadão e cosmopolita ao regional ou paroquial.” (HOLANDA, 1988)

O autor pergunta: “Como esperar transformações profundas em um país (que mantém) os fundamentos tradicionais da situação que se pretendia ultrapassar?” Diante de uma realidade na qual perduram em regime de quase total intocabilidade “os padrões econômicos e sociais” forjados à sombra da exploração colonial escravista e consolidados pelo paternalismo e despotismo do grande patriarca rural, “as transformações mais ousadas teriam que ser superficiais e artificiosas”, ele mesmo responde.

Em torno dos códigos ético-morais do patriarcado rural se estruturam as nossas relações sociais. Ficam praticamente sem espaço as livres manifestações e posicionamentos individuais, que considerassem, por obra da modernidade, o indivíduo como senhor absoluto da razão, da vontade e dos desejos. As estreitas relações pessoais, apoiadas biológica e afetivamente, fazem de homens e mulheres, de escravos e homens supostamente livres, de incluídos e excluídos, partes inseparáveis do indivisível corpo familiar patriarcal ao qual a vida de todos está em relação de estrita dependência e cuja força anula todas as demais considerações, principalmente as que concedem reconhecimento ao mérito, aos interesses e à livre expressão de valores e idéias. Estrutura-se assim um mundo que se espalha por toda a formação social, fechado nele mesmo, praticamente impenetrável às influências externas, por isso mesmo mantendo-se imune a qualquer restrição e abalo.

“A entidade privada precede sempre (...) a entidade pública. A nostalgia dessa organização compacta, única e intransferível, onde prevalecem necessariamente as preferências fundadas em laços afetivos, não podia deixar de marcar nossa sociedade, nossa vida pública, todas as nossas atividades. (...) O resultado era predominarem, em toda a vida social, sentimentos próprios à comunidade doméstica, naturalmente particularista e antipolítica, uma invasão do público pelo privado, do Estado pela família.”(HOLANDA, 1988).

Homens e mulheres estão, nessa ordem, metaforicamente ligados por fios, quais fantoches nas mãos de manipuladores arbitrários. Não valem pelo que são ou por suas potencialidades. O que conta é o corpo ao qual pertencem, conduzido de forma autoritária, avesso à regularidade das normas, que concede a uns e a outros algumas benesses na forma de favores — aos quais sempre se cobrará a devida contrapartida em local e tempo certos — como se estes fossem direitos. “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”, “Aos amigos, tudo; aos indiferentes, nada; aos inimigos, a lei”; “Aos amigos, pão; aos inimigos, pau”, costumam ser as máximas desse sistema. Em oposição e substituição ao mérito, na ocupação de cargos e postos, prevalecem as figuras do “Quem Indica” ou o pistolão, facilitando toda forma de politicagem ou apropriação das estruturas públicas pelas instâncias do mundo privado.

Desse modo, segundo HOLANDA (1988), é praticamente impossível que ocupantes de postos públicos, formados nesse caldo de cultura, compreendam os princípios nos quais se assenta a divisão entre o público e o privado. Aqui, os funcionários de repartições estão, na maioria das vezes, distantes de guardar qualquer semelhança com o moderno profissionalismo burocrático. Cargos e funções, postos e comissões, não são tratados de forma objetiva, mas apresentam-se como domínios particulares, como direitos pessoais do titular ou do mandatário que fez a indicação.

“No Brasil, pode dizer-se que só excepcionalmente tivemos um sistema administrativo e um corpo de funcionários puramente dedicados a interesses objetivos e fundados nesses interesses. Ao contrário, é possível acompanhar, ao longo de nossa história, o predomínio constante das vontades particulares que encontram seu ambiente próprio em círculos fechados e pouco acessíveis a uma ordenação impessoal. Dentre esses círculos, foi sem dúvida o da família aquele que se exprimiu com mais força e desenvoltura em nossa sociedade. E um dos efeitos decisivos da supremacia incontestável, absorvente, do núcleo familiar — a esfera, por excelência dos chamados “contatos primários”, dos laços de sangue e de coração — está em que as relações que se criam na vida doméstica sempre forneceram o modelo obrigatório de qualquer composição social entre nós. Isso ocorre mesmo onde as instituições democráticas, fundadas em princípio neutros e abstratos, pretendem assentar a sociedade em normas antiparticularistas.” (HOLANDA, 1988)

Nas esferas pública e privada predomina, então, um modelo de homem que HOLANDA (1988) batizou de “cordial”, cuidando ele próprio de esclarecer que o termo deve ser compreendido “em seu sentido exato e estritamente etimológico” “Cordial”, no caso, não guarda relações com comportamento cordato, muito menos com temperança ou com qualquer outra ligação que lembre bondade, razoabilidade, fineza e polidez. Em seu sentido estrito, “cordial” diz respeito “às coisas do coração”, ao campo das afetividades e das paixões, àquilo que não é governado pela racionalidade e por padrões fundados na regularidade. “O coração tem razões que a própria razão desconhece”, frisou PASCAL, com apoio posterior da poesia e da canção popular.

“Cordial” é o homem que se recusa, terminantemente, a ser considerado e reconhecido como indivíduo – um valor que enche de orgulho norte-americanos e europeus ocidentais. O “cordial” apega-se às relações pessoais e, muitas vezes, deixa-se anular por elas; prefere o abrigo e a segurança dos ambientes envolventes do mundo privado, marcados pelo familismo, pela intimidade e pelos afetos, avessos aos ordenamentos fundados numa lógica de fundo racional. Teme o espaço público regido por leis impessoais e objetivas que apelam aos princípios da igualdade e do mérito que prezam a individualidade. Tal significa, por outro lado, a desvalorização do cidadão e dos direitos. Nada pior do que ser indivíduo no Brasil, costuma-se dizer. Ser indivíduo significa estar sozinho, abandonado na selva, valer-se tão somente das próprias capacidades, principalmente da autonomia e da racionalidade. Tanto que a palavra “indivíduo” tem sentido pejorativo no curso das relações sociais aqui construídas: confunde-se com o “elemento”, o protagonista dos boletins de ocorrência da polícia, aos quais também costuma estar limitado o termo “cidadão”.

6. OS VALORES E SEUS IMPACTOS

Os autores e pesquisadores Marco Aurélio Spyer PRATES e Betânia Tanure de BARROS (1996), com apoio de referências da História da Cultura e da Antropologia Social,

escreveram *O estilo brasileiro de administrar*. Na perspectiva a que se propuseram, refletir sobre o impacto das estruturas nacionais na consolidação da cultura organizacional nativa, elaboraram um modelo explicativo apoiado e articulado em quatro subsistemas concebidos ao modo dos tipos ideais weberianos: Institucional (ou formal), pessoal (ou informal), dos líderes e dos liderados, “apresentando traços culturais em comum e traços especiais que articulam o conjunto como um todo”. Nesses traços localizam-se os valores ético-morais que dão sentido às formas determinadas de ser, agir, pensar e sentir.

O subsistema institucional, no qual ganham sentido normas, códigos e regras de cunho formal, caracteriza-se pela postura de espectador, pelo formalismo e pela impunidade. Já o pessoal, no qual se organiza concretamente a base dos relacionamentos, deixa-se marcar pela lealdade pessoal e pela aversão aos conflitos. Do lado dos líderes evidenciam-se a concentração de poder, o personalismo e o paternalismo. Por fim, na consideração aos liderados destaca-se a flexibilidade materializada nas permanentes adaptabilidade e criatividade.

6.1 Subsistema institucional

A postura de espectador resulta do fato de que o brasileiro, em geral, é produto de uma socialização feita à sombra do patriarcalismo e de variantes como o mandonismo, o protecionismo e a dependência que, juntos, geram mutismo, reduzida capacidade de reação crítica e baixo poder de iniciativa ou de realização por autodeterminação. Conseqüência disso é que diante de qualquer barreira ou dificuldade, as responsabilidades são transferidas para as lideranças, ainda que a situação propicie franca liberdade de atuação. Num clima de falta de autonomia, os liderados não sabem o que fazer. Por isso, a vontade própria torna-se peça de ficção.

O formalismo é decorrência da aceitação da objetividade e da impessoalidade das normas e regras que, na realidade, são constantemente negociadas e violadas ao sabor das circunstâncias. Ganham proeminência, então, a “vista grossa”, o “quem indica”, o “jeitinho”, a “Lei de Gerson” e o “Você sabe com quem está falando?” Como as leis não pegam, apela-se, tentando-se evitar a “instabilidade e insegurança”,

“...o remédio das legislações, cada vez mais específico e abrangente, criando um turbilhão de normas para uma aparente estabilidade nas relações sociais. (...) Se as normas são bastante específicas, nosso ajustamento se faz por um processo de reinterpretação das leis, cujo resultado vai depender essencialmente de quem está do outro lado da questão. Se é pessoa de nossas relações ou com autoridade, a flexibilidade na reinterpretação é ampla. Se é pessoa fora das relações, a rigidez é absoluta.”(PRATES & BARROS, 1996)

A impunidade é uma derivação lógica e real do fato de que, no Brasil, as leis, somente na forma, são gerais ou para todos. No plano das relações concretas sabe-se que pessoas em postos de poder contam com todas as facilidades para se tornarem exceções à regra, gerando no conjunto da população uma situação de descrédito em relação a tudo aquilo que está previsto no arcabouço jurídico e constitucional. Os “amigos do rei” estão protegidos do alcance da Lei. O mesmo não pode ser afirmado para os “inimigos” e “indiferentes”.

6.2 Subsistema pessoal

A lealdade pessoal encontra fundamentos num sistema de baixa individualidade e de forte dependência aos códigos e princípios externos que regem os padrões de comportamento. Esta ética faz com que não se valorizem os sistemas mais amplos aos quais alguém está inserido, sejam a República, as empresas e as associações dos mais diversos tipos. Concretamente, o que conta são as necessidades das partes e não do todo; são as necessidades

dos líderes, colegas e amigos que integram o grupo de pertencimento e não as das instituições. Não para menos se diz que o Brasil é um país com baixo nível de institucionalização republicana. Tudo gira em torno das relações pessoais ou do campo dos afetos.

A aversão ao conflito é o pronto reconhecimento de que a razão argumentativa e as instituições democráticas não estão firmemente embasadas no solo brasileiro. Como não há, praticamente, reconhecimento ao indivíduo racional, tido como consciência moral e apoiado em direitos, o conflito, decorrente da própria liberdade de expressão e razão de ser das relações democráticas, não encontra chão para se institucionalizar. No lugar do conflito, cujo reconhecimento enriqueceria as consciências críticas, preparando-as para a argumentação e defesa de posições que valorizariam o campo das práticas políticas, busca-se sempre o consenso e a harmonia que, na realidade, são subterfúgios ao enfrentamento dos problemas cujas soluções são constantemente postergadas.

6.3 Subsistema dos líderes

Séculos de despotismo engendrado nos domínios senhoriais, anos de República oligárquica, de ditaduras e outros autoritarismos, forjaram uma cultura de *concentração de poder* com elevado grau de distanciamento entre dominantes e dominados, possibilitando a validação de máximas como “Manda quem pode, obedece quem tem juízo” e a sempre presente “Você sabe com quem está falando?”. No extremo oposto desta situação está o padrão norte-americano,

“...em que prevalece a igualdade em termos de código cultural, e cada cidadão pode exercer independentemente seu poder, ser respeitado e tratado igualmente perante a autoridade”(PRATES & BARROS, 1996).

O personalismo, marca das autoridades ou lideranças carismáticas, desmoraliza qualquer relação profissional, democrática e igualitária. Os personalistas ou os aparentemente ungidos de graça, suplantam, à força do seu magnetismo pessoal, as instituições. Estas cedem lugar ao grupo de seguidores ou admiradores; formam uma rede de privilégios que se reparte por amigos, parentes, clientes, afilhados e apaniguados de todos os tipos. Valem os laços e as relações de proximidade, à maneira familiar, como destacam PRATES & BARROS (1996):

O magnetismo exercido pela pessoa, por meio do seu discurso ou do seu poder de ligações (...) e não por sua especialização (competência e senso profissional) parece destacar-se no cotidiano brasileiro. A rede de amigos, para não falar de parentes, é o caminho natural pelo qual trafegam as pessoas para resolverem seus problemas e, mais uma vez, obterem os privilégios a que aqueles que não tem uma ‘família’ não podem habilitar-se.

O paternalismo é oriundo da combinação de *concentração de poder* com o *personalismo* e manifesta-se de duas maneiras: patriarcalismo e patrimonialismo. No primeiro, reatualiza-se a presença do pai, o patriarca provedor, consubstanciado na imagem do patrão caprichoso, sustentado por relações afetivas. No segundo, revalida-se a estrutura hierárquica que se abate, com o peso das tradições e da vontade absoluta e despótica, sobre os membros do grupo. Um e outro possibilitam a permuta concreta de trabalho por remuneração sob o trâmite das afetividades e não do profissionalismo, a barganha emocional da “dedicação e colaboração não atritosa pelos laços de intimidade pessoal”. Resulta disso a perpetuação de uma situação de dependência continuada dos liderados pelos líderes, os dois pólos atuando de forma mutuamente paternalista em seus raios de ação. O “pai” depende dos “filhos” para

conseguir poder; esses dependem daquele para se realizarem com segurança em situações de pouca liberdade e autonomia.

6.4 Subsistema dos liderados

Aqui, o traço marcante é a flexibilidade, diante da qual os valores são constantemente transmudados ou alterados. Flexibilidade resulta no apelo ao “jeitinho” frente às dificuldades impostas pelo formalismo. Os processos daí derivados subvertem regras, códigos, princípios e ordenações gerais ao peso das circunstâncias locais e de ocasião, ao sabor do imediatismo que abole qualquer planejamento minimamente racional.

As conseqüências disso são as constantes adaptações e flutuações, as improvisações de momento que costumam ser creditadas na conta de uma suposta criatividade mas que terminam consubstanciando o que pode ser chamado de um autêntico festival de “vale tudo”. Valem, na arte de contornar obstáculos e solucionar problemas, o jogo de cintura, a malandragem, a malemolência, a fala carregada de diminutivos traduzindo familiaridade, intimidade e afetividade, a temeridade de assumir riscos sem que os resultados sejam previamente calculados.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de uma contemporaneidade marcada pela fluidez, com tanto apelo às mudanças nos modos de ser, às readequações culturais, às reengenharias que terminam sempre por interferir no campo dos valores ético-morais, pretendeu-se, com o presente artigo, frisar que tais operações são, muitas vezes, mais complicadas do que aparentam na realidade. Valores são estruturas. Estruturas tendem à cristalização, à impermeabilidade. É difícil mudá-las, ainda mais em formações sociais como a brasileira, em que é forte o peso das relações sociais consolidadas à sombra de um passado ao qual se vira constantemente as costas ou com o qual se recusa uma prestação de contas. Desse modo, parece que a vontade de mudar e de conformar a vida a novos imperativos e quadros de valores, depende única e exclusivamente de indivíduos situados no presente. Estes, assim, penetram a cena como se fossem corpos desfibrados, como se não guardassem relações com o mundo das tradições que a eles impuseram uma herança. Até parece que os processos de socialização deixam de contar. A situação se agrava quando se percebe que, no Brasil, o indivíduo está longe de ser um ser racional segundo os marcos da modernidade jurídico-legal, ou um ator político que ocupa e enfrenta o espaço público com autonomia, determinação e responsabilidade ditadas por uma vontade cidadã.

Diante disso, procurou-se relacionar o modo de ser brasileiro com a cultura que floresce no mundo organizacional nativo. Partiu-se do pressuposto de que esse universo pretende, como manifestam discursos políticos abertos e gerais, bem como planos mais específicos, afinar-se com os imperativos de um tempo no qual se fala a linguagem da moderna racionalidade burocrática, firmada nos valores da impessoalidade, da objetividade e do respeito aos princípios jurídico-legais. Percebe-se, porém, na contramão, a viva permanência de valores, símbolos e crenças provenientes dos reflexos do jeito brasileiro de ser que é personalista e paternalista; que mira o poder e sua concentração; que visa o exclusivismo de grupo de pertencimento e não a totalidade da relações; que valoriza critérios ditados por relações pessoais e não capacidades, méritos, competência e autonomia; que se orienta pelo imediatismo à base dos arranjos de ocasião; que se depara com um emaranhado de leis de difícil aplicação e só dificultam os processos que poderiam resultar na atribuição de transparência à esfera pública e à visibilidade da cidadania. Não para menos, as organizações nativas vêm-se as voltas com o elevado distanciamento entre as bases e as estruturas de poder, com o personalismo, com o formalismo resultante de uma excessiva formalidade, tudo

levando as ações a desembocarem nas recorrências ao jeitinho, à malandragem e ao espírito aventureiro.

Procurou-se revelar o quanto a realidade brasileira está distante de adotar os imperativos éticos racionais-legais da modernidade. Para tê-los, não basta apenas a vontade. Esta, viu-se, pode se revelar insuficiente, ainda mais quando reduzida ao simples voluntarismo que abole planejamentos; quando não se discute sequer um projeto de país e de desenvolvimento. Neste contexto, torna-se praticamente inócua qualquer discussão a respeito da adoção de uma ética que leve em consideração os valores do indivíduo, o respeito à Lei, o apego a normas e princípios. São estes os referenciais que se quer. Mas quão longe ainda estão! Volta e meia os fantasmas que consolidam e atualizam as estruturas nacionais se refazem e barram os ventos que transportam as transparências e a agilidade da modernidade.

Sabe-se que não é possível a convivência em um mundo civilizado, cuja fluidez abole distâncias geográficas e aproxima culturas, sem o apoio de padrões eticamente firmados e que sejam hegemônicos, prontos a serem legitimados pelas instâncias da sociedade civil em geral e pelas organizações em particular. Enquanto isso, aqui, a todo momento ouvem-se discursos em prol do retorno da ética em todos os setores, principalmente na política e no mundo dos negócios alimentado pela concorrência. Mas será que se sabe de qual ética se deseja, de qual ética se fala? Retorno da ética? Mas não se localizam nos retornos as razões de ser dos problemas que afligem constantemente as relações sociais brasileiras? Parece mesmo que, internamente, as idéias encontram-se fora do lugar. Ou, vai ver, não se sabe bem do que se fala, muito menos de onde são emitidos os discursos.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. *Filosofando*: introdução à filosofia. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1993.

BARBOSA, Lívia. *O jeitinho brasileiro*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marcos Aurélio Spyer. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1996.

BRAUDEL, Fernand. *Gramática das civilizações*. São Paulo: M. Fontes, 1989.p.47.

DAMATTA, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis*. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1990.

—. *A casa e a rua*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

—. *O que faz o Brasil Brasil*. 2. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DURKHEIM, Émile. *As regras do método sociológico*. 8. ed. São Paulo: Nacional, 1977.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. 20. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1988.

LAMPEDUSA, Giuseppe Tomasi. *O leopardo*. São Paulo: Círculo do Livro, 1982.p.28.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. *Ética*. 18 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.p.22 e 23.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WEBER, Max. *Metodologia das ciências sociais*. São Paulo: Cortez; Campinas: UNICAMP, parte 2, 1992.p.399-429.