

# Cultura da autocrítica: possível lugar de conversa e encontros produtivos\*

VALDEREZ F. FRAÇA\*\*

**SUMÁRIO:** 1. Introdução e metodologia; 2. Cultura é vida em ação, reflexão, transformação; 3. Retomada no sentido dos lugares: “defeitos” e papel da autocrítica; 4. Resultados da pesquisa; 5. Considerações finais.

**PALAVRAS-CHAVE:** cultura; autocrítica; transformação.

Este artigo enfoca a cultura como possibilidade de competitividade organizacional, com o favorecimento do respeito mútuo entre grupos culturalmente singulares envolvidos na globalização. Dessa forma, propõe relações essencialmente humanas para afastar as ameaças modernas à cultura. As disposições demonstradas pelos sujeitos em termos de crítica contrastam com seu ambíguo comportamento na autocrítica. Revelaram-se, ainda, algumas confusões no âmbito do trabalho e da sociedade, referentes a características culturais desaprovadas. Tais confusões, somadas a algumas dificuldades levantadas, podem prejudicar dons culturais existentes. A conclusão sugere uma abordagem fenomenológica no sentido do encontro e da conversa autênticos no trabalho, na educação e em qualquer experiência na vida, visando ao desenvolvimento das habilidades culturais e a posturas mais fortemente aprovadas nessa direção.

## **Self-criticism culture: a possible place for conversation and productive encounters**

This study focuses on culture as a possibility for organization competitiveness. It favors mutual respect among singular cultural groups engaged in globalization by proposing essentially humane relationships, as a means of dismissing modern threats to which culture has been exposed. Dispositions demonstrated by the research subjects in terms of criticism contrast with

---

\* Artigo recebido em set. e aceito em nov. 1999.

\*\* Mestre em educação e desenvolvimento humano pela The George Washington University (EUA), doutora em educação pela UFRJ, professora convidada na UFRJ/IE-Esex e no curso de mestrado da EBAP/FGV e consultora em DRH e interculturalidade.

their ambiguous self-criticism behavior. The research results also show some confusion in working and social situations related to disapproved cultural characteristics. Such confusion, added to other manifested difficulties, can damage existing cultural gifts. The study's conclusions suggest a phenomenological approach towards authentic human encounters and conversation at work, school, or at any situation in life, aiming at the development of cultural abilities and of more strongly approved attitudes.

## 1. Introdução e metodologia

O estudo que deu origem a este artigo foi motivado pela preocupação com a implementação de um tipo de competitividade organizacional que pudesse contribuir para aparar arestas entre partícipes do mundo globalizado pelos negócios. O fato de a literatura em administração, especialmente de recursos humanos, ser pródiga em casos enfatizando a relação entre pessoas satisfeitas e produtividade sugere atenção especial à cultura, porque, nesse enfoque, comunicação e relacionamento humano intercultural poderão ser fundamentais. A preocupação com esses dois processos essencialmente humanos, além de ética, pode gerar lucro que beneficie todos os interessados. Esta é uma lógica que se opõe a um tabu popular brasileiro: a incompatibilidade entre negócio e ética e entre lucro e satisfação dos empregados.

O impacto de diferenças culturais em contatos e transações já não necessita de argumentos comprobatórios, tornou-se fato rotineiro no ambiente de negócios. O problema ainda repousa na escassez de iniciativas organizacionais no Terceiro Mundo, para instituição da cultura como estratégia de negócios, a qual será eficaz quando for uma consequência natural da educação intercultural das pessoas/profissionais das organizações envolvidas.

Por mais incongruente que possa parecer à primeira vista, a educação intercultural, quando não é reduzida a meros resultados, quando não está a serviço de ideologias, quando não é subordinada a negócios, quando é um valor em si próprio e quando considera a dignidade das pessoas, é que vem oferecendo contribuição estratégica. A observação desse fato em experiências de consultoria recomenda investir na transculturalidade, esse saber transitar por diferentes singularidades culturais, respeitando a diferenciação que a cultura opera nas pessoas, como processo educacional que também é, incluindo dimensões individuais, profissionais, organizacionais, regionais, nacionais e internacionais, cada uma delas com suas características, dificuldades, necessidades e possibilidades próprias.

Por essa razão, o foco deste artigo é justamente a cultura, que a avalanche de fusões organizacionais no mundo, à qual o país não ficou imune, somada ao número expressivo de privatizações, vem tornando evidente, como barreira ou como facilitadora de negociações e empreendimentos. O engajamento em projetos de consultoria, especialmente nas fusões, possibilitou vivenciar

ciar a significância da cultura, tanto como problema quanto como possibilidade de competitividade ética. Esse convívio com grupos de profissionais originários de diferentes regiões do país, mesmo quando pertencentes a uma mesma empresa, reforça o pressuposto de diferenças subculturais como energia positiva ou negativa, podendo favorecer ou bloquear a situação social harmônica, indispensável a qualquer tentativa de contato, negociação, contrato ou transação.

Na expectativa de contribuir para o desenvolvimento de diferenciais culturais éticos, coerentes com uma filosofia de respeito mútuo entre pessoas, organizações e povos, este artigo trata de questões críticas que, se forem ignoradas, poderão retardar e até inviabilizar a concretização desse propósito. Porém, a pesquisa em que se baseia revela que, apesar das situações desconfortáveis e embaraçosas inerentes ao exercício da autocrítica, a disposição para situar-se em indícios de uma realidade incômoda possibilita esperar uma promissora transformação na atitude de quem ainda se comporta “como cego personagem de conto de fadas que, diante do espelho mágico, continua a indagar: há alguém mais belo do que eu?” (Chalita, 1999).

Nesse sentido, o artigo enfoca quatro questões: a proliferação do que o antropólogo Marc Augé classificou de “não-lugares” no mundo moderno, espaço ocupado por grandes contingentes de populações em anonimato; a ausência de encontros essencialmente humanos, que Goffman chamou de “situação negligenciada” nas sociedades da atualidade, uma combinação de ausências que poderia ser sucintamente descrita como falta da comunicação e do relacionamento humano que a fenomenologia de Merleau-Ponty chama de autênticos; a singularidade cultural em risco, revelada por Krenak, e, ainda, a preocupação expressa por Darcy Ribeiro, que, apesar de seu otimismo e inabalável fé no povo brasileiro, enfocou: os chamados “defeitos” manifestos na cultura nacional.

Este artigo clarifica esses conceitos, apresenta algumas manifestações concretas das características conceituadas e procura apreender o porquê dos dados obtidos e tratados.

As escolhas desse enfoque visam a identificar riscos aos quais a singularidade cultural esteja exposta no mundo moderno, tanto os de origem interna quanto as intervenções externas. Pretendem também estimular a discussão dessas manifestações, isto é, sobre como os fenômenos indicados pelos autores citados se mostram na realidade concreta, para compreender suas implicações em ambientes industriais, nos de serviços e nas organizações educacionais, enfocando, finalmente, o panorama dos “defeitos”, cuja dimensão os limites de abrangência deste artigo apenas sugerem.

Este artigo poderá estimular novos estudos, visando a apreender as possibilidades de retomada da problemática exposta pelos sujeitos culturais e a reorientar os chamados “defeitos” no sentido da autenticidade cultural, distinguindo entre a existência dos mesmos e sua aprovação. Uma vez descoberta, a autenticidade cultural poderá contribuir para a legitimação de projetos comunitários, sociais, educacionais, empresariais e interorganizacionais, orientando-os para a relevância do humano, o respeito a diferenças e uma postura essencialmente ética nos negócios, que afaste qualquer possibilidade de manipulação.

Para tanto, o artigo conta com resultados da pesquisa de campo que o integra, cujos sujeitos estão descritos a seguir.

### ***A questão dos sujeitos***

Os sujeitos da pesquisa corresponderam a pessoas/profissionais pertencentes a seis diferentes grupos:

- ▼ um grupo constituído por profissionais atuando em três diferentes empresas públicas de grande porte, com produção e serviços da mesma natureza;
- ▼ um segundo grupo, pertencente aos quadros de uma grande empresa pública do setor de serviços;
- ▼ alunos de quatro turmas de dois diferentes cursos de pós-graduação *lato sensu* em comércio internacional, ministrados por duas renomadas instituições acadêmicas;
- ▼ profissionais de duas empresas multinacionais, cuja natureza da atividade é diretamente relacionada à das empresas públicas citadas;
- ▼ profissionais atuando em uma empresa nacional privada de grande porte, dedicada a produtos de alta tecnologia;
- ▼ professores do ensino fundamental freqüentando cursos de especialização.

As empresas públicas e as multinacionais às quais pertencem os sujeitos escolhidos estão presentes em grande parte do território nacional; a empresa nacional privada está situada no interior do estado de São Paulo, os cursos citados ocorreram no Rio de Janeiro e as turmas eram constituídas por profissionais de empresas públicas e privadas, nacionais e multinacionais, contando com alunos naturais de diversos estados da Federação. O período do estudo foi de 1997 a 1999.

Todos os questionários entregues continham explicações sobre a origem das questões apresentadas e os propósitos do estudo. Além disso, mais de 60% dos sujeitos já haviam discutido o tema em sala de aula ou em programas de desenvolvimento de pessoal. As respostas foram discutidas com boa parte dos sujeitos, e/ou resumos dos primeiros resultados foram remetidos, para fins de acompanhamento do desenvolvimento do estudo.

A diversificação na escolha de sujeitos foi intencional, para apreender melhor algumas características culturais entre os brasileiros, especialmente aquelas relacionadas, de alguma forma, ao que Darcy Ribeiro chamou de “defeitos”, para pesquisá-las tanto no âmbito das organizações quanto na sociedade da qual os sujeitos são parte integrante.

## ***Instrumentos da pesquisa***

A elaboração dos dois instrumentos de pesquisa empregados exigiu duas etapas distintas de trabalho, visando a evitar uma construção de categorias *a priori*. Na primeira etapa, foram consultados sujeitos brasileiros, que tivessem retornado ao país após um mínimo de dois anos na Europa ou nos EUA, a serviço ou estudo; isto teve o objetivo de levantar comportamentos ou atitudes considerados incômodos, no trabalho e/ou na sociedade, quando esses sujeitos retornaram a suas atividades aqui no país. Na segunda etapa, foram consultados estrangeiros, trabalhando ou estudando no país há no mínimo dois anos, sobre que comportamentos e/ou atitudes pareceram incômodos no trabalho/na sociedade em que estavam vivendo no período.

A partir das respostas obtidas e da leitura de Darcy Ribeiro, Anísio Teixeira e Durmeval Trigueiro Mendes, foram definidas categorias, constantes dos gráficos e do quadro que apresentam os resultados da pesquisa.

## **2. Cultura é vida em ação, reflexão, transformação**

Uma concepção de cultura como acabamento pode reduzi-la à memória, a “lugares de memória” que Augé descreve a partir de Pierre Nora: nos lugares de memória, aprendemos essencialmente nossa diferença, “a imagem do que não somos mais” (Augé, 1994:54).

A preocupação com uma memória que cristalice o passado é explícita na obra de Merleau-Ponty, especialmente em *A fenomenologia da percepção*, quando fala do risco de o passado ser reduzido à memória, explicando: o passado não é o retrato do que não se é mais, é muito do que se é na atualidade e, ainda, é uma possibilidade, pelo menos de um certo estilo, do que se poderá ser no futuro. É por isso, diz o autor, que “Santo Agostinho exigia além da presença do presente, uma presença do passado e uma presença do porvir (Merleau-Ponty, 1994:532). O porvir nasce da relação com as coisas; nas próprias coisas o porvir e o passado estão presentes em uma espécie de sobrevivência eterna (Merleau-Ponty, 1994:531).

Nesse mesmo sentido, Ailton Krenak, o indígena brasileiro autor de *Antes o mundo não existia*, manifesta sua preocupação com a redução da vida passada das pessoas a uma memória, “memória da humanidade” disponível em museus e outros acervos, para os quais é transferido todo um passado-memória, como se as pessoas não fossem também passado, um passado vivo, com o qual o presente convive com relatos de muitas passagens antigas pelo mundo (Krenak, 1996:201 e 204).

Augé (1994:26) retoma essa discussão, descrevendo o comportamento da cultura como “madeira verde”. Com essa imagem, justifica o fato de não assumir a postura de etnólogo, que pudesse levá-lo a entender os indivíduos

“mais simplesmente”, atribuindo-lhes um lugar que exprimiria uma “realidade acabada”. O desconforto da “supermodernidade” poderia tornar atraente uma concepção cultural que minimizasse esse incômodo da transitoriedade, o que, segundo o autor, seria perigoso.

Por outro lado, Augé reconhece que o ritmo acelerado do tempo estimula essa simplificação, pelo fato de ser “difícil pensá-lo”, especialmente porque percebe o tempo abarrotado de fatos (Augé, 1994:33). Ceder a essa pressão, porém, contribuiria para o fortalecimento dos “não-lugares”, um fenômeno que esse autor descobre na modernidade e que sua sensibilidade de antropólogo o leva a classificar de problema, devido ao potencial de riscos que oferece às culturas.

### **“Não-lugares” e ausência de encontros**

Ao enfocar-se os “não-lugares”, que, segundo Augé, são produto da “supermodernidade”, percebe-se sua relação estreita com a falta de “situação”, de acordo com o que Goffman (1998:13) entende por esse conceito: a falta de “situação social”, a ausência do humano nas relações, onde não há encontro; aquela relação humana tão autêntica que chega, por vezes, a substituir a fala (Goffman, 1998:14). Ele denuncia essa lacuna desumanizante como um aspecto “negligenciado, da maneira mais inconseqüente possível”, da base da comunicação humana (Goffman, 1998:12 e 15), isto é, o abandono do relacionamento e o esquecimento do foco comum entre as pessoas na comunicação. Esse bloqueio da ação humana, da comunicação humana, impede o que Merleau-Ponty (1991:104) apresentou como possibilidade de compreender a “presença do outro no mesmo mundo”, o exercício de conversa que possibilita “aprender a compreender”.

O que falta aos “não-lugares”, porém, não são territórios: ao contrário, eles se multiplicam rapidamente na modernidade e, por eles, transita um número elevado de pessoas, cujos idiomas utilizados tanto podem ser diversos quanto idênticos. Porém, há falta do “encontro”, segundo Augé, e da “conversa”, segundo Goffman, os quais não podem acontecer sem um foco comum (Goffman, 1998:14-16). Em “não-lugares”, não há um sistema de ações face a face, não há possibilidade do sentido de encontro entre as pessoas.

Augé (1994:81) lamenta a proliferação de “não-lugares”, que desfiguram a identidade, as relações, a história, por serem destituídos de sentido humano, daquele espírito que Krenak (1996:201) pergunta onde viveria, se cientistas e ecologistas reduzissem sítios, cidades, países a *habitat*, ou, na linguagem da fenomenologia, se reduzissem lugares a representações, a meros retratos de mundo.

Augé se refere aos lugares antropológicos, que criam um “social orgânico”, para contrastá-los com os “não-lugares”, que geram “tensão solitária”, quando rosto e voz manifestam uma solidão ainda mais desconcertante porque

evocam milhões de outros nas mesmas circunstâncias (Augé, 1994:95). Simultaneamente, critica etnólogos que criariam lugares ilusórios, isolando culturas, aprisionando-as em memórias cristalizadas, em “fantasias”, referindo-se a alguns estudos sobre indígenas (Augé, 1994:45).

Fica claro, nas reflexões de Augé, que os “não-lugares” não oferecem possibilidade para o desenvolvimento da “situação social” que Goffman considera fundamental à comunicação e que a fenomenologia consideraria autenticamente humana, porque não acredita que a simples presença de palavras e até de textos nos “não-lugares” seja suficiente para estabelecer o relacionamento essencial à comunicação humana, na ausência de foco comum.

Em um extremo estaria o mundo do etnólogo, a cultura acabada, e, no outro extremo, o “não-lugar”, em sua descaracterização cultural. O lugar antropológico, segundo Augé, propiciaria a situação social que Goffman reivindica para estabelecer a comunicação humana, porque considera a cultura, em se fazendo, viva: uma cultura como a vivência Krenak (1996:202), na qual “todo o instante, todo o momento, o tempo todo, é criação do mundo”.

O antropólogo francês corrobora a posição de Goffman, quando apresenta o paradoxo dos “não-lugares” como o espaço da supermodernidade, que encolhe o tempo com o abarrotamento de fatos, mas que é vazio em termos de “situações sociais”. Segundo Augé, o “jogo social” acontece longe do que atualmente se chama de “postos avançados da contemporaneidade”, entre os quais inclui “lugares históricos”, que a prática moderna de visitação não somente banaliza, mas reduz a “não-lugares”.

O mundo encolhido pela tecnologia da informação, pelos transportes e pelos satélites tornou-se mais denso em fatos e mais escasso em tempo, diz Augé. Essa nova relação tempo e espaço parece gerar incompatibilidade entre espaço e espírito e entre tempo e encontro humano. No primeiro caso, despersonaliza o espaço onde proliferam não-lugares e, no segundo caso, reduz o relacionamento humano à única verdade considerada viável: a virtual.

Diante dessa nova realidade, há conceitos que precisam ser revistos porque irão facilitar novas formas de pensar esse mundo da atualidade, para retomá-lo como projeto humano. O grande desafio nessa tarefa é acompanhar a velocidade das mudanças que se operam em ritmo avassalador. Caso contrário, se poderá perder o sentido de humanidade, porque, “quando os homens trabalham de dia, de noite, a qualquer hora, eles estão se parecendo muito com a criação dos homens que são as máquinas, mas, muito pouco, com o criador do homem que é o espírito” (Krenak, 1996:204).

### ***Ouvir, apreender, mostrar, reconhecer a “supermodernidade”***

Com a premência em se refletir sobre esse novo mundo pobre de espírito, uma revisão conceitual também poderia aclarar obscuridades já antigas, como homogeneização e universalização da cultura. Ao se considerar a pro-

posta de Augé sobre a necessidade de reaprender a “ler o mundo” em sua contemporaneidade, a “supermodernidade” parece uma boa opção. Nesse empreendimento estaria incluída a análise de questões de método quanto às suas possibilidades diante da temática problematizada da modernidade. Com essa preocupação, Augé remete ao passado, para lembrar que “os componentes se somavam ao invés de se destruírem”, quando o antropólogo estudava o mundo sob o conceito de “aculturação” (Augé, 1994:41-2).

Ortiz, em *Mundialização e cultura*, faz uma releitura conceitual promissora nessa direção. O que ele chama de mundialização da cultura não é uma proposta de simplificação manipuladora, mas uma possibilidade de enriquecimento multicultural (Fraga, 1998:111 e 114-6). O autor considera o convívio entre singularidades não somente possível, mas necessário. Seu sentido aparece fundado justamente na retomada do que tanto Goffman quanto Augé indicam estar ausente desse mundo supermoderno: a relação essencialmente humana, o encontro autêntico entre singularidades culturais, aquelas mesmas que a filosofia possibilita compreender como um “modo de pensamento acausal” (Merleau-Ponty, 1991:120-1).

Ao apresentar o exemplo da criança que se elabora com a “herança cultural” e que, simultaneamente, elabora a cultura, Merleau-Ponty (1991:96) argumenta: “seja qual for a singularidade das condições locais ou temporais”, a “superdeterminação” dos acontecimentos sociais faz com que o fato social nos apareça como variante de nossa vida, transformando “o outro” em “um outro nós mesmos” (Merleau-Ponty, 1991:120-1). É a simultaneidade do “padeecer e do agir”, essa íntima relação sujeito e mundo, da qual fala Merleau-Ponty em *A fenomenologia da percepção*, a vivência essencialmente humana que é inviabilizada nos “não-lugares”.

Quando Augé indica a necessidade de reaprender a estudar o mundo, a cultura, o faz porque esse mundo, cujas mudanças são em escala, transformou o campo da etnografia e da antropologia em inusitados mundos a serem redescobertos, aguardando novos métodos que possibilitem desapegar-se da exclusividade do particular, do individual, incluindo o singular (Augé, 1994:39-41).

Enquanto o cientista comprova o indivíduo único, a filosofia fenomenológica ocupa-se do singular, para encontrar o ser próprio. Essas duas buscas podem instituir o ser humano como ele é, em sua complexidade de espírito encarnado. A preocupação com a singularidade é a postura que a filosofia fenomenológica assume diante de questões inerentes ao humano, com suas organizações e diferenças culturais que se manifestam em maneiras de buscar a liberdade, em valores, símbolos, rituais, convívio, métodos e tudo o mais envolvido na relação com o outro, em especial na linguagem.

Merleau-Ponty (1991:89), ao reconhecer que a linguagem é um problema que não pertence à tradição filosófica, referindo-se à filosofia primeira, transmite várias lições de grande e atual interesse sobre a linguagem, para uma reflexão diante dos desencontros e das ausências que estão presentes nessa modernidade problematizada. Infelizmente, os limites desse artigo não permitem aprofundar essas questões. Ficam aqui registrados dois pontos para retomada.

O primeiro é sobre o presente difundindo-se no passado, conforme Merleau-Ponty, na medida em que este foi presente, o que implica a história como história das sincronias sucessivas que é “invadida” pela contingência. O segundo é uma nova concepção do ser da linguagem, como lógica da contingência que, apesar de “ser sistema orientado”, é elaboradora dos acasos, como uma lógica encarnada. Essas são questões para discutir, por exemplo, a universalidade da linguagem a partir de novas possibilidades de expressão, de encontro entre os homens, chegando a uma totalidade sempre em aberto, respeitando diferentes estilos (Merleau-Ponty, 1991:93).

As diferenças culturais desveladas, diz Merleau-Ponty (1991:118), não passam de “variantes” das nossas, de nossas próprias vidas, esclarecidas pelas outras. A atitude filosófica é a que pode encontrar a possibilidade de “ser homem no interior da humanidade”. Mas a essência do humano não é dada, a sua necessidade não é incondicional. Não é um presente, precisa ser conquistada com o conhecimento e com a ação que a provem essencial, não apenas idealizada, causada, acidental (Merleau-Ponty, 1991:119-20).

Aos que eventualmente virem com estranheza uma possível aproximação entre sociologia e filosofia, nesse momento em que o campo das ciências sociais começou a parecer nebuloso para elas mesmas, esclarece o papel da filosofia diante desse novo desafio: não é suficiente dizer que a filosofia não é incompatível com a sociologia, é preciso dizer que é “necessária” como chamamento do sociólogo à sua tarefa própria, pois quando esse “volta às fontes vivas de seu saber”, à compreensão “de formações culturais mais afastadas dele”, está praticando filosofia. Neste ponto, o autor descreve o papel da filosofia, não na condição de “um certo saber”, mas como “a vigilância” que não permite o esquecimento de fontes de saber (Merleau-Ponty, 1991:118-9). Fontes que estimulem sonhos, “não dos sonhos de quando se está dormindo”, diz Krenak, mas dos “grandes sonhos” como “casa da sabedoria” (Krenak, 1996:201-2).

Este artigo, que reconhece a mundialização da cultura como contraproposta à violência da universalização homogeneizante, sugere uma reflexão sobre a questão do particular e a importância da singularidade, porque o primeiro é coerente com o geral, carregando em si o perigo da individualização das referências, isto é, o risco de tomar por geral as preferências daqueles que estão em condições de decidir, ou melhor, de excluir outros. Enquanto isso, essa realidade colocaria a segunda em risco, porque constituiria ou um universal bastante particular e dominador, ou um gigantesco “não-lugar”, que passaria a ser aceito como cultural, apesar de deteriorador da singularidade. Mundialização da cultura, nos termos deste artigo, propõe convívio multicultural respeitoso, porque há necessidade de aprendizados mútuos para solucionar problemas complexos e em escala, mas, especialmente, por encontrar as possibilidades do homem implicadas na postura ética da sua humanidade, que só é se for em comum.

Essa, pois, não é uma proposta idealista, é a que funda o possível no real. Por isso mesmo, pode amenizar os impactos da globalização sobre as organizações humanas, favorecendo a multiculturalidade nos negócios e na vida.

G. Adams, em seu oportuno artigo *"Blindsided by the elephant"*, reforça a posição de Augé no sentido da necessidade de novos métodos e posturas para investigar as organizações humanas. Segundo esse professor da Universidade de Missouri, Colúmbia, não é mais possível manter-se a cegueira atual diante de problemas reais, que não poderão receber tratamento adequado se não contarem com uma investigação interpretativa, distinta da linearidade tradicionalista. O autor ainda enfatiza os efeitos favoráveis dessa postura sobre as pessoas nas empresas, quando é assumida por pesquisadores (Adams, 1994:81).

Esse último aspecto foi constatado em projetos de pesquisa, realizados pela autora deste artigo, em duas grandes empresas brasileiras. Uma dessas pesquisas envolveu um grupo de pesquisadores, semelhantemente às observações de Adams, ou seja: os efeitos interativos favoráveis ao trabalho e ao relacionamento humano ocorreram, e não somente entre as pessoas da organização enfocada e a equipe de pesquisa, mas com os próprios pesquisadores entre si. Reforçou-se o reconhecimento mútuo de habilidades e das possibilidades da pesquisa, que conta com a articulação de diferentes abordagens metodológicas, fortalecendo a confiança do grupo para novas realizações. Nesse caso, a atitude desenvolvida por sujeitos e pesquisadores foi a de pesquisar para aprender e aprender para pesquisar, em comum, realizando um movimento de inserção, e não de intervenção organizacional (Fraga, 1998:106).

É o tão difícil estilo de vida simples sugerido pelo indígena ao pesquisador, como uma reação possível ao contexto despersonalizante da modernidade. Uma sabedoria que, relatando vivências, propõe: "você ouve, você repete muitas vezes, até você aprender. E, depois, você mostra (...), para ver se é reconhecido, se é verdadeiro" (Krenak, 1996:203).

### ***Cultura exposta a riscos modernos***

Os lugares e os "não-lugares" estão misturados. Sempre o estiveram, afirma Augé: apenas, os "não-lugares" são hoje intencionalmente projetados, elaborados e, no passado, ainda não haviam sido sequer descobertos (Augé, 1994:48).

Nessa realidade, um povo antes considerado exótico vai perdendo essa categorização não porque tenha perdido muitas de suas características, mas pelo fato de já não haver mais tanto interesse em relação ao seu espírito, que já não consegue mais ser atrativo, por não haver mais tempo para ser objeto de reflexão. Nesse ponto, seu território é reduzido a corredor, à mera passagem para um "não-lugar" qualquer, um daqueles que, apesar de denomina-

dos patrimônio da humanidade, lugares históricos ou mesmo uma grande empresa, poderão estar destituídos do espírito que os tornaria singulares, culturais, significativos em diálogo, fonte de respostas verdadeiras.

O que importa na modernidade, lamenta Saramago (1997:381), é “chegar depressa”, sem precisar submeter-se ao “enfado” das paisagens. Em contraste, os povos chamados de exóticos ou de primitivos são aqueles misturados no mundo, em convívio com a natureza, em seus lugares de espírito, onde não perderão suas raízes. São os que se compreendem comprometidos com a paisagem, os que são também paisagem, enriquecida com humanidade (Krenak, 1996:201-2), quando “natureza é história” (Amaral, 1990:53).

São crescentes os perigos para a sobrevivência da cultura. A constatação de Saramago (1997:381) sobre “estar em toda a parte e não estando em parte alguma” é um alerta quanto à presença do “não-lugar” que as pessoas podem passar a confundir com lugar, a aceitá-lo como lugar, habituando-se com o geral, contentando-se com o tratamento particular, esquecendo a própria singularidade.

Augé (1994:99) sugere uma reflexão sobre o risco de passar a “estar em casa” nos “não-lugares”, o que, considerando as preocupações de Goffman, equivaleria a abdicar de ser alguém.

Um outro perigo para a cultura é reduzi-la ao que Darcy Ribeiro (1998:450-2) chamou de “defeitos”. Se o risco anteriormente citado encaminha para a alienação, este leva à deterioração cultural e, conseqüentemente, à morte da singularidade que vale a pena por ser ética. Ironicamente, isso ocorreria simultaneamente às permanentes redescobertas das ciências da vida sobre um ser humano cada vez mais único.

Pelo fato de, na atualidade, um número crescente de pessoas trabalhar e viver fora de seus estados, países, continentes, mas, especialmente, culturas, a busca de soluções para o problema de “estar fora” pode enveredar para o “não-lugar”. Isso porque a falta de encontros autênticos vai reforçando estranhezas diante do outro, alimentando um sentimento de incômodo com a própria singularidade, estimulando refúgios em “não-lugares” que, por sua vez, vão ocupando grandes e populosos espaços, nos quais um número crescente de pessoas mergulha em profunda solidão.

Para agravar, no mundo sob o impacto da globalização é difícil dissipar pensamentos sombrios que reportem à história de extermínios culturais de muitos povos, descrita por Darcy Ribeiro (1998:39): “*Era a humanidade mesma que entrava noutra instância de sua existência, na qual se extinguiram milhares de povos, com suas línguas, culturas e singularidades*”. É fundamental que hábitats não substituam lugares, onde a alma de cada povo, o espírito de um povo, “encontra a sua resposta verdadeira” (Krenak, 1996:201).

O convívio com a realidade empresarial no trabalho de consultoria possibilita encontrar em organizações esses mesmos vazios de espírito que Augé batizou de “não-lugares”, constatando que esse não é mais um fenômeno res-

trito a ambientes de grande circulação, de transitoriedade, como terminais rodoviários, ferroviários, aeroportos e aeronaves. Eles já aparecem nas empresas, apesar de elas serem freqüentadas pelas mesmas pessoas, diariamente.

Ali, onde o encontro e a conversa deveriam manifestar a competência humana no trabalho, o homem abstrato, reconhecido como geral e como particular, desumanizado, vagueia como fantasma por salas de reunião, escritórios e corredores, com as “inadequações” de sua singularidade humana encapsulada.

Não-lugares sequer respeitam hospitais, onde resultados de generalizações encurtam esperanças. Já são evidência também em universidades e escolas, onde há casos de educadores que cedem seu espaço singular à informação, a qual se estabelece como substituta do conhecimento humano.

Nesses desencontros, a palavra como possibilidade criativa, segundo a compreende Vigotski (1996:122-8) — a palavra mais do que simples signo lingüístico, o microcosmo da consciência humana —, a palavra própria de cada um com suas mensagens únicas emudece na surdez dos “não-lugares”.

Mas, neste mundo em que lugares e “não-lugares” se misturam, a presença de um lugar pode ainda estabelecer-se como manifestação de violência, fácil de exemplificar. São supostos lugares de gestão e de autogestão, de educar-se e educar, povoados por profissionais que não concebem o desenvolvimento de pessoas/profissionais se não forem designados com a titulação de, pelo menos, gerentes; outros ocupados por alguns professores, até mesmo de direito, cujo forte argumento é não aceitar argumentação, ou por doutores em psicologia que justificam sua ausência com “indisposição com um aluno”, por palestrantes de aula inaugural que se referem a formados em instituições menos conhecidas como estudantes “dessas faculdadezinhas de subúrbio” e por professores titulares que se negam a dar aulas, sob alegação de “poucos alunos em sala”.

O “individualismo”, que Mendes (1985) chamou de “isolante”, uma forma de etnocentrismo pós-moderno, certamente contribui para substituir a possibilidade do “em comum” por lugares de violência, velada ou ostensiva, quando exemplos como os enumerados constroem descrença, onde não há encontros, nem de cada um consigo mesmo, que dirá com o outro, onde a fala emudece o diálogo, onde o discurso é reduzido a normas procedimentais que ordenam um mundo de coisas e de coisificados.

Esse mesmo individualismo devastador sobre o humano é apontado por Adams, quando se refere à “linguagem do individualismo”, que cada um atualmente utiliza na descrição de si mesmo, tornando todos muito mais isolados do que realmente são, do que, na verdade, jamais poderiam ser.

Daí a recorrente preocupação com a linguagem, com esse poder essencialmente humano, encontrado ultimamente a serviço de um processo de desumanização.

Apesar de reconhecer a sofisticação e o progresso de certas abordagens à linguagem, Goffman denuncia o afastamento do humano, alertando para o fato

de a “interação” ter seus “próprios regulamentos”, que não parecem ser de natureza intrinsecamente lingüística, apesar de fazerem também uso de formas lingüísticas de expressão.

Relacionar-se com o outro não seria apenas o que se poderia fazer de melhor, afirma Adams (1994:82), mas a única maneira de o homem instituir-se como humano, de encontrar-se.

São tantas as alternativas capazes de redução que estão rondando a cultura, que seria inviável discuti-las exaustivamente neste espaço. Mas é preciso alertar sobre o discurso globalizante e suas práticas de exclusão, sobre o intelectualismo idealista que ignora o homem concreto, sobre a desfiguração de artefatos em mercadorias, que, abarrotando espaços de bagagem, deixam de fora significados e sentidos culturais. É preciso especialmente não se deixar seduzir pela análise apressada, que confunde possibilidades certamente valiosas.

### ***Cultura e aprovação***

Além de a cultura articular pensamentos, ações, realizações, expectativas, compreensão de mundo e de pessoas, atitudes, valores, símbolos e crenças, esse conjunto rico, complexo e dinâmico ainda passa pelo teste da aprovação, da prática.

Por isso, é preciso saber a diferença entre aprovação e propósito, porque, enquanto a primeira é manifestação concreta, é ação, o segundo é apenas uma abstração. Por outro lado, há também que se distinguir entre aprovação e eficácia, porque, pelo fato de não se conseguir erradicar o analfabetismo, por exemplo, considerá-lo aprovado poderia ser, além de um grande equívoco, um desastre.

Neste ponto, o exercício da autocrítica orienta para a conclusão de que aprovações meramente intelectuais recaem em outra manifestação de ineficácia: a permanência no mero propósito. A aprovação autêntica é manifestação concreta do propósito.

Nessa etapa crítica da discussão, como resistir à tentação de ilustrar esse discurso com o contundente exemplo da precariedade dos “sistemas” educacionais nos países de Terceiro Mundo?

Enquanto aprovação autêntica exige ações na direção dos propósitos, convive-se com o descaso, como se a falta da educação fosse uma fatalidade e como se a desestruturação cultural fosse uma conseqüência inevitável, segundo alguns, do convívio com os “avançados meios de informação”, que, por serem aplaudidos como um valor em si mesmo, habitam as pessoas a não questionarem seu sentido, sua função, a não investigarem suas possibilidades de elaboração cultural ou a ousarem pensar sua responsabilidade social.

Pensar missões vem freqüentemente se limitando a algumas empresas “feitas para durar” (Collins & Porras, 1995) ou a muita imaginação desprovida de imaginário que as torne possíveis.

O mundo moderno, com seu dinamismo desenraizador, faz aparecer uma orientação geral para um grande “não-lugar” superlotado de não-sentidos. Nesses termos, os lugares remanescentes correm o risco de reduzir-se a triste encontro entre os esquecidos, entre os excluídos de qualquer possibilidade de educação e entre os indignados com a impotência para instituir lugares multiculturais, provedores da subjetividade e de toda a intersubjetividade possível à humanidade.

Essa postura que Merleau-Ponty (1991:104) estuda em Husserl, chamando-a de enigmática — a subjetividade como uma intersubjetividade —, mostra-se na concretude do encontro essencialmente humano, na conversa, quando o que se diz tem sentido para aquele que fala e para aquele que ouve, quando já não se sabe mais “quem fala ou quem ouve”, quando se estabelece uma autêntica relação em comum.

### 3. Retomada no sentido dos lugares: “defeitos” e papel da autocrítica

Uma primeira leitura do conjunto de respostas remete ao cotidiano brasileiro, evocando manifestações de estrangeiros que, ao surpreenderem-se e admirarem-se com o Brasil, simultaneamente não conseguem conter farpas, investindo contra “o jeitinho brasileiro” de contemporizar urgentes mudanças, especialmente as sociais.

Esse discurso tem sido, freqüentemente, o seguinte: passar por guerras tornaria o processo decisório mais ágil, as ações econômicas mais eficazes e a efetividade social dessas ações mais rapidamente viável.

Dificilmente a opção por guerras inclui preocupações socioeconômicas, mas, certamente, inclui resultados econômicos que ignoram as conseqüências sociais que tentam justificar.

Seria, por outro lado, ingenuidade ignorar os progressos científicos e tecnológicos promovidos pelas guerras, o que acaba por confirmar o provérbio popular de que “a necessidade é a mãe da inventividade”. Diante desse discurso, o humor brasileiro acrescentaria: será que chegar às vias de fato é a única maneira de gerar a tal da inventividade? Justamente em uma cultura que escolheu para patrono de seu exército uma personalidade identificada como “o pacificador”?

Essa, porém, poderá não ser apenas uma reação bem-humorada ao habitual estilo brasileiro, porque Alain Resnais, em *Hiroshima mon amour*, ao mostrar as conseqüências da guerra, apresenta a mesma preocupação, questionando sábia e oportunamente, no diálogo dos protagonistas, se as possibili-

dades de sobrevivência do amor também dependeriam de uma nova situação de guerra.

São vestígios e presságios de uma cultura de violência, sugerindo-a como uma necessidade até para a preservação do amor. Em última instância: a violência vista como referencial para solução de problemas essencialmente humanos, isto é, como instrumento de administração das organizações humanas.

Já que violência planejada não tem sido a vocação histórica brasileira, valeria discutir o sentido oposto, o da omissão, que se manifesta de diversas formas. No caso da seca nordestina, por exemplo, como procrastinação.

As iniciativas emergenciais crônicas, a cada nova e repetitiva calamidade da seca, são exemplos da redução de possíveis soluções de problemas a meros eventos, constituídos pela transitoriedade de campanhas de grande apelo emocional, de precários resultados e de profundo desgaste das remanescentes reservas de esperança do povo dos sertões áridos do Nordeste.

Para agravar, reações de solidariedade, de cuidado com o outro, características do povo brasileiro, poderão estar contribuindo para desfocar esse e outros graves problemas, favorecendo o hábito de sua aceitação como uma fatalidade, à qual, no caso específico da seca, o valente nordestino estivesse condenado. Esta é uma manifestação autêntica do sentido do “continuismo da descontinuidade” constatado nesta pesquisa, cuja presença poderá reforçar-se, enquanto não forem discutidas possibilidades orientadas para um novo sentido que não o das repetidas campanhas pontuais.

Daqui para a frente, é possível descobrir o “não-lugar” sertão nordestino, esquecido em sua singular tragédia, sempre espreitado pela devastação e pela morte, convivendo com o lugar Nordeste do povo gentil e habilidoso, que, com sua fala mansa e suas rendas brancas, promove sonhos para uma população transitória, mergulhada em águas transparentes, que se encontra consigo mesma nesse lugar por excelência, no qual sonho e realidade se confundem.

A desconfortável, porém inevitável conclusão desta breve discussão aponta para um certo risco de uma cultura da omissão, merecendo investigações futuras.

Por outro lado “sugestões práticas” originadas de culturas, contextos e conjunturas diferentes, mesmo se apresentadas com nobres propósitos, em quase nada têm contribuído para a solução dos problemas brasileiros.

Esse fato traz um forte argumento em favor da elaboração cultural, porque o convívio com o mundo globalizado reforça a cada dia a percepção da significância da energia cultural para a solução de problemas singulares.

Mas elaboração cultural passa necessariamente por um processo de auto-crítica, um sentido que este estudo manifesta desde as entrevistas preliminares. Provavelmente, a disposição dos sujeitos para responder questões embaraçosas é um indício de que essa possibilidade esteja a caminho.

Porém, para que algum resultado possa aparecer concretamente, será preciso reorientar o sentido elaborativo da cultura para a ação, não para a omissão. Esta não produz resultados, mas contribui fortemente para consequências desastrosas, isto é, favorece o desenvolvimento de características culturais indesejáveis por povos e organizações humanas em geral, especialmente quando se trata da busca de soluções para problemas essencialmente humanos, como os sociais e os organizacionais.

Há, todavia, esperanças, porque cultura como pensar e agir humano é aberta, sempre há a possibilidade da retomada, apesar dos não-lugares, dos lugares de violência ou dos lugares de omissão. Além disso, opina Darcy Ribeiro: os “defeitos não são insanáveis”. Mesmo quando arrola as desconfortáveis características apresentadas por Buarque de Holanda, como “uma certa frouxidão, a falta de coesão, a desordem, a indisciplina, a indolência, o gosto maior pelo ócio do que pelo negócio”, misturadas ao “autoritarismo e ao mandonismo”, manifesta ele próprio a “benevolência brasileira”, à qual se refere. Acreditando nas possibilidades da retomada para um novo sentido, contrapõe aos “defeitos” a energia cultural que considera uma presença forte no brasileiro, com sua “flexibilidade e vitalidade” no enfrentamento de “azares e fortunas, sem servilismo, sem sisudez” (Ribeiro, 1998:450-1).

Na leitura de *As escolas de samba do Rio de Janeiro* encontram-se depoimentos exemplares no sentido da concretização dessas esperanças de Darcy Ribeiro: a prática de apontar erros, reconhecendo, simultaneamente, os próprios, a revelada admiração por personalidades que não gostavam de “bagunça”, procurando sempre pessoas da “linhagem” que não pratica permissividade (Cabral, 1996:319).

Quando Merleau-Ponty (1994:38) diz que “ninguém está salvo e ninguém está completamente perdido”, ele apresenta o mundo, já aí, como uma permanente possibilidade para ser retomado pelo sujeito enredado nele, imprimindo-lhe um sentido singular, cada um fazendo do mundo seu projeto próprio, na humanidade que envolve a todos.

Essa pregnância sujeito e mundo é, simultaneamente, um limite à liberdade e uma permanente possibilidade de liberdade.

A professora Telma Donzelli, dedicada ao estudo da ética, costuma oferecer em suas aulas e programas de consultoria a leitura de um texto de Sartre (1974:11-22) como referencial provocador da necessária discussão sobre dimensões da liberdade. A referida reflexão sartriana, originada durante a ocupação alemã na França, durante a II Guerra Mundial, revela a forte presença da liberdade no movimento de “resistência”, o que fez aparecer a essência da liberdade, o poder e o saber ser livre, apesar de todo o cerceamento que, em vez de paralisar idéias e iniciativas, as mobilizou no sentido de ampliar os limites de toda a liberdade possível.

A retomada para essa liberdade é um sentido ausente na cultura da omissão, e sua falta contribui para a conformidade diante de conjunturas ad-

versas, bloqueando iniciativas de reelaboração cultural. Nessas situações, há o perigo permanente da aceitação tácita dos “defeitos”, de sua incorporação, de seu enraizamento cultural. Uma vez instaurados esses “defeitos”, a cultura como barreira deixaria de ser apenas o bode expiatório nas gestões incompetentes, que alardeiam que “nada é possível realizar nesta organização, a sua cultura impede”, para instituir-se num bloqueio aos processos de transformação organizacional e social buscados.

O “semblante de benevolência”, presente no tradicional sorriso brasileiro, constitui o que Merleau-Ponty considera “o primeiro discurso (...), vir de detrás da própria aparência” (Dartigues, 1992:162), vestígios de uma possibilidade que, segundo Anísio Teixeira (1962), não se concretizará, enquanto permanecer vivo o que chamou de contraste entre “valores proclamados e valores reais”, mantendo uma dissociação entre discurso e ação, e reforçando os “defeitos”.

#### **4. Resultados da pesquisa**

A pesquisa realizada, apesar de sua limitada abrangência, possibilitou a apreensão de indícios direta ou indiretamente relacionados aos “defeitos”.

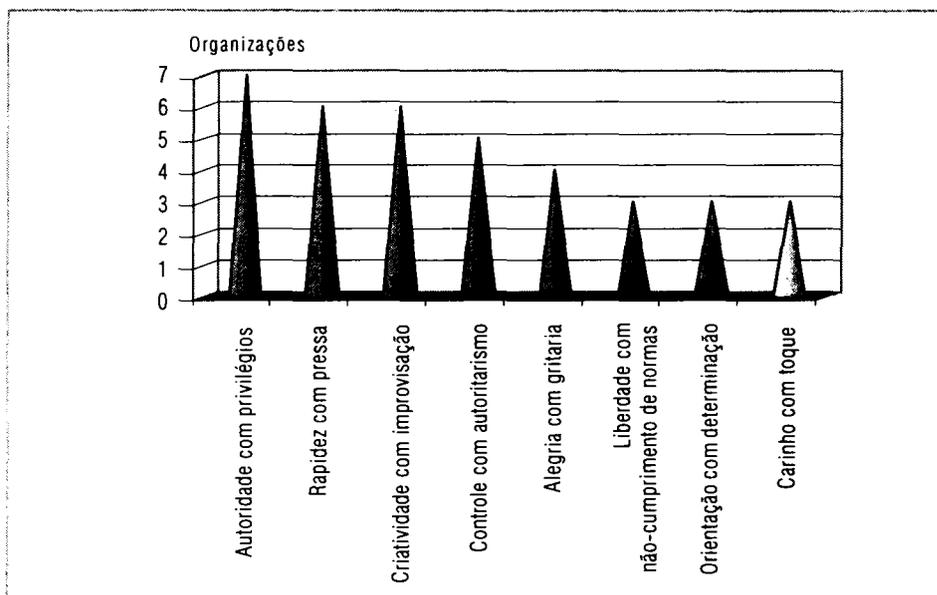
O total de instrumentos respondidos na primeira etapa foi de 265, os quais foram constituídos por um rol de 18 pares de conceitos chamados de “confusões caracterizadoras dos defeitos”. A segunda etapa obteve 322 instrumentos de pesquisa respondidos, compostos por 10 pares de conceitos buscando “reconhecimento de dificuldades” em cinco diferentes dimensões:

- ▼ pares;
- ▼ autocrítica;
- ▼ subordinados;
- ▼ superiores;
- ▼ sociedade.

#### ***Confusões caracterizadoras dos “defeitos” culturais***

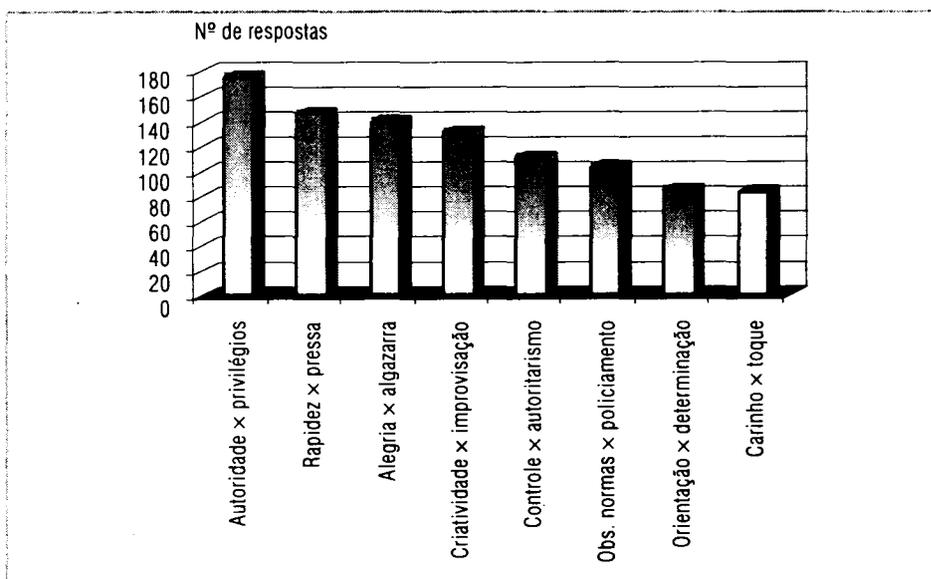
A figura 1 contém as categorias correspondentes às confusões que se manifestaram no maior número de organizações.

Figura 1  
**Manifestações no maior número de organizações**



Comparando a figura 2 com a figura 1, verifica-se uma quase total coincidência entre os “defeitos” com maior número de respostas, considerando-se os 265 instrumentos respondidos e as categorias manifestadas no maior número de organizações.

Figura 2  
**“Defeitos” com maior número de respostas**  
 (265 sujeitos)



Algumas particularidades são evidenciadas no quadro abaixo, com as categorias que apresentaram percentuais elevados em apenas um ou dois grupos de sujeitos.

<b>Alta incidência de respostas de sujeitos</b> (em apenas uma ou duas das organizações)			
Nº de organizações	Organização	Confusão	%
2	Empresa	Observação de normas/policiamento	86,46
	Turma de alunos		61,54
1	Turma de alunos	Tenacidade/teimosia	55,00
		Organização/rigidez	55,00
1	Empresa pública	Firmeza/grosseria	45,45
		Não-diretividade/permissividade	40,91
1	Multinacional	Democracia/anarquia	61,54

“Observação de normas entendida como policiamento” apareceu na figura 2 entre as oito categorias de “defeitos” com maior incidência de respostas.

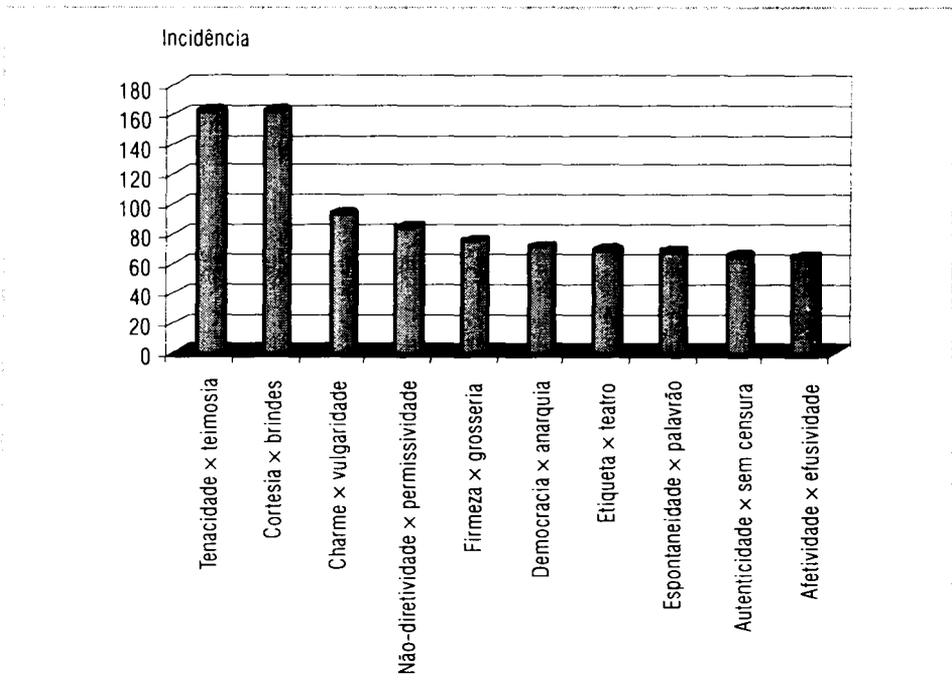
A questão da “tenacidade e da teimosia”, presente no quadro, refere-se a respostas dos sujeitos alunos-professores-administradores escolares. Em contraste, essa mesma categoria aparece na figura 3 como uma das duas mais freqüentemente respondidas como “nunca ocorreu”, entre todas as categorias referentes aos “defeitos culturais”.

A figura 3, referente a respostas “nunca ocorreu”, revela um certo refinamento nas relações entre as pessoas, além de discernimento diante de comportamentos que a cordialidade dos nativos não aprovaria. Quanto à efusividade, enfatizada por brasileiros retornados do exterior e por estrangeiros vivendo no Brasil, o resultado da pesquisa aproximou-se das percepções dos entrevistados da fase preliminar. As diferenças dessas manifestações dentro e fora do âmbito do trabalho ficaram mais claras. Isso quer dizer que a efusividade seria mais forte na informalidade, embora os estrangeiros tenham deixado claro que, para os seus padrões, os brasileiros seriam considerados efusivos, mesmo no trabalho.

Apesar de as características “efusividade” e “carinho/toque” não constituírem “defeitos”, aparecem como incômodos em culturas diferentes da brasileira. Por essa razão, não foram desprezadas, mas consideradas uma possível fonte de desconforto no âmbito dos negócios, podendo interferir no estabelecimento de imagem favorável a contatos e negociações.

Figura 3

**Confusões: maior número de respostas “nunca ocorreu”**  
(total de respostas: 265)



A presença dos chamados “defeitos” relacionados ao autoritarismo é forte tanto no número de respostas da figura 2 quanto no da figura 1, correspondendo ao maior número de organizações e revelando-se através das seguintes confusões: “autoridade/privilégios”, “controle com autoritarismo”, “orientação/determinação” e “observação de normas/policiamento”.

A característica cultural da algazarra, manifestação barulhenta da “alegria e da animação”, recebeu comentários interessantes durante a fase de consultas para formulação de categorias. Além de quantitativamente significativa, é considerada devido ao seu potencial para pesquisa intercultural posterior, porque, segundo alguns entrevistados, os brasileiros seriam barulhentos como os italianos e como os russos, em manifestações entusiasmadas. Alguns brasileiros teriam sido confundidos com italianos nos EUA, e algumas culturas orientais também foram consideradas semelhantes à brasileira, no que diz respeito a essa característica: coreanos e chineses seriam “muito espontâneos, fariam alto, além de rirem abertamente” também.

As confusões entre “rapidez/pressa” e “criatividade/improvisação” podem trazer conseqüências danosas às empresas em geral. Dificilmente, porém, não há relação entre esses resultados e o contexto de instabilidade econômica e de escassez de conquistas sociais no país, gerando imediatismo.

Finalizando, segue uma ilustração de confusão entre “rapidez e pressa”. Seria tranquilizador poder dizer que a precariedade das ações profissionais do exemplo a seguir é mera imaginação; porém, é real e causou efeitos desastrosos.

Uma grande empresa, estabelecida em vários pontos no país, precisava melhorar a produtividade, especialmente no setor de vendas, cujos indicadores vinham caindo significativamente. Por esse motivo, adotou a sugestão de sortear entre os empregados bens de alto valor de mercado, pertencentes ao seu próprio estoque, visando a estimular o engajamento de seu pessoal. A sensibilização à urgência, diante de uma proposta mal-esclarecida, acabou reduzindo a rapidez à pressa, para dar início à campanha. A precariedade das informações aos interessados foi tal que a primeira pessoa premiada expressou seu total desconhecimento da medida. Sua surpresa diante do valor do bem que receberia revelou constrangedora desconfiança sobre os reais motivos do “incentivo”.

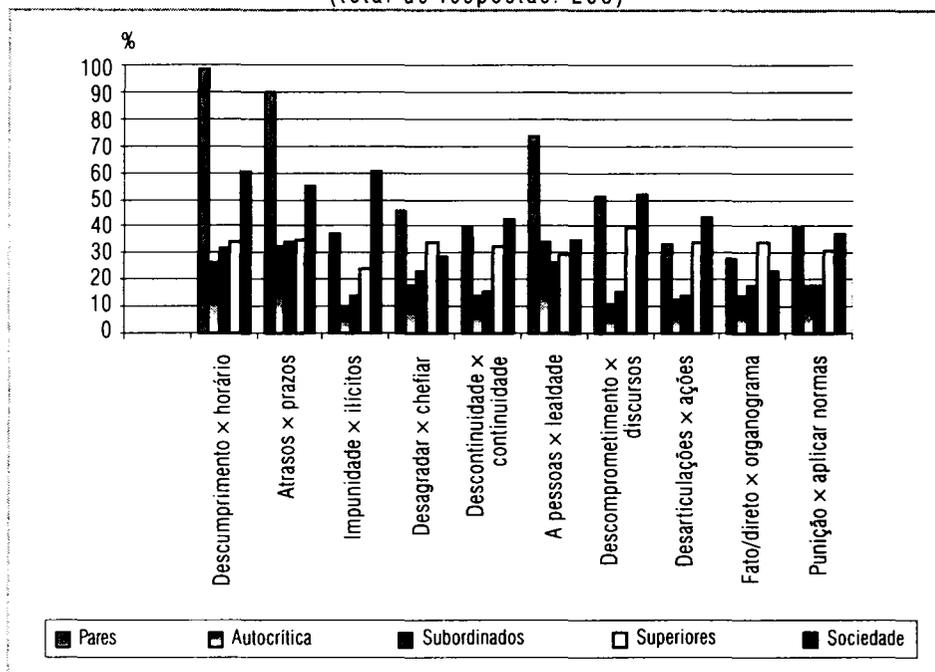
Seria desnecessário descrever as repercussões do fato, o qual, além de ilustrar a “confusão” indicada nos resultados da pesquisa, possibilita antever outras implicações e prejuízos decorrentes da “confusão entre rapidez e pressa”.

### ***Dificuldades reconhecidas***

Considerando-se os resultados da aplicação do segundo instrumento da pesquisa, apresentados na figura 4, o exercício da autocrítica se mostrou eficaz, como reação geral. Porém, observando-se os baixos níveis de incidência na dimensão individual da autocrítica — na verdade, os mais baixos, com exceção da “lealdade a pessoas”, especialmente em comparação com as dimensões “sociedade”, “pares e superiores” —, os resultados revelam um significativo viés. Em contraste, a dimensão “pares” apresentou percentuais de incidência muito elevados. Foi a escolhida para “bode expiatório” dos “defeitos”.

Os índices mais elevados que recaíram sobre todos os âmbitos, dos “pares” até a “sociedade”, correspondem aos incômodos transformados em categorias e que foram mencionados por todos os consultados na fase preparatória, nativos e estrangeiros, a saber: “descumprimento de horários e atrasos em relação a prazos”. Foram também encontradas elevadas incidências de respostas nas categorias “chefiar percebido como desagradar”, “continuísmo da descontinuidade”, “ações desarticuladas” e “dissociação entre discurso e ação”, coincidindo com expectativas de estrangeiros e nativos nas entrevistas preliminares. A hipótese dos entrevistados foi a de que essas “dificuldades” seriam freqüentes tanto nas organizações quanto na sociedade em geral, da mesma forma que “ilícitos relacionados com impunidade”. A forte manifestação crítica sobre o outro contrasta com a “benevolente” autocrítica na dimensão individual.

Figura 4  
**Reconhecimento de dificuldades**  
 (total de respostas: 265)



O maior peso da autocrítica individual recaiu sobre “lealdade a pessoas”, uma característica considerada forte pelos entrevistados, a qual, na dimensão “pares”, obteve o terceiro percentual mais elevado do total de respostas entre as 10 categorias do instrumento “dificuldades”.

O problema que Anísio Teixeira chamou de “valores proclamados e valores reais” manifestou-se de diversas maneiras nas respostas dos sujeitos. A dissociação entre discurso e ação está implicada nas respostas à categoria “discurso/descomprometimento”, nas dimensões “pares” e “sociedade”, aparecendo, ainda, no “descumprimento de horários e prazos”, as quais correspondem aos dois indicadores mais fortes na figura 4. A primeira atinge quase 100% das respostas, e a segunda chega a 90%. Em ambos os casos, a maior incidência recaiu novamente sobre os “pares”, e a segunda sobre a “sociedade”, a terceira sobre os “superiores”, a quarta sobre os “subordinados” e a menor incidência, novamente, sobre a “autocrítica” individual. Esse resultado reforça o sentido do “discurso descomprometido” que transfere a própria responsabilidade para o outro, no caso, os “pares”. São dificuldades que se reportam ainda a “defeitos” indicados, como “indisciplina e desordem”.

A figura 4 também revela percentual elevado das ações desarticuladas no âmbito da “sociedade”, o que aparece em Ribeiro como “falta de coesão”. As categorias “ilícitos relacionados à impunidade” e “aplicação de normas

compreendida como punição” remetem à citada “certa frouxidão”. Complementando, “chefiar como desagradar” faz aparecer o sentido paternalista da cultura, favorecendo a prática do populismo nas organizações, com a postura de “chefe bonzinho”.

A categoria “lealdade a pessoas” obteve 73% das respostas, revelando, simultaneamente, reações emocionais e a presença do autoritarismo e da submissão ao chamado “mandonismo”, responsabilizando novamente os “pares” pelos “defeitos” não aprovados, mas praticados.

É importante observar que os mais baixos índices encontrados, considerando-se todas as categorias de “dificuldades”, corresponderam à dimensão “subordinados”.

## 5. Considerações finais

A “desarticulação” das pessoas indicada nos resultados pode fortalecer-se com a fragilidade da autocrítica individual, porque induz à busca de um responsável pelos “defeitos” percebidos e considerados como tais, sem, contudo, incluir-se na responsabilidade pelos mesmos. Esta é uma atitude desfavorável ao básico poder de associação para solução de problemas, em especial os de caráter social. Além disso, o fato de os pares terem sido escolhidos para “judas”, por sujeitos cujas educação formal e situação no mercado de trabalho são boas, possibilita apreender o sentido que está faltando para a instituição do poder de articulação: o sentido de assumir-se, tanto na empresa, quanto na sociedade, como membro do grupo.

Uma interpretação dos resultados, coerente com o humor cultural brasileiro, seria: *os chefes foram respeitados, os pares bombardeados, os subordinados paternalistamente poupados, a sociedade criticada e cada sujeito tratado, individualmente, com toda a “benevolência” possível.*

Apesar de não haver aceitação tácita dos “defeitos”, a disposição de cada um para incluir-se na responsabilidade por eles deixa a desejar, manifestando a “linguagem do individualismo”, segundo Adams, posta em prática e separando as pessoas.

Neste ponto, a preocupação de Anísio Teixeira continua procedente, isto é, os dados da pesquisa são esses porque ainda não há congruência entre “valores proclamados e valores reais”, o sentido do discurso e o da ação ainda aparecem dissociados. A subjetividade como intersubjetividade é substituída pela crítica ao outro, evidenciando o sentido cultural do descomprometimento de cada um com seu próprio grupo.

Pelo fato de os “defeitos” terem sido apontados e de as “dificuldades” terem sido reconhecidas, a proposta fenomenológica do assumir-se é o desafio a enfrentar tanto no âmbito das organizações de trabalho e nas educacionais quanto no seio da sociedade em geral.

Esquivar-se a enfrentar esse desafio implicaria o risco de uma cultura de desarticulação sair vencedora, favorecendo lugares de descomprometimento. Como consequência, o anonimato do “não-lugar” — onde fala não significa diálogo, onde estar presente não é garantia de encontro, onde a situação social é apenas virtual, onde o humano perdeu o seu espírito — contribuiria para o desperdício de possibilidades culturais, consideradas favoráveis. Nesse momento de fusões, privatizações e globalização, quando a cultura assume papel destacado nos negócios, o sorriso amplo, a empatia com os diferentes, o diálogo fácil, a espontaneidade e o bom humor, cedendo espaço aos “defeitos”, estariam destruindo um diferencial cultural em elaboração, que é valioso, porque pode tornar a “conversa” possível e os “encontros” produtivos nos negócios e na vida humanizada das pessoas.

## Referências bibliográficas

- Adams, Guy B. Blindsided by the elephant. *Public Administration Review*, 54(1):77-83, Jan./Feb. 1994.
- Amaral, M. & Nazaré, C. P. *Dewey: filosofia e experiência democrática*. São Paulo, Perspectiva, 1990.
- Augé, Marc. “Não-lugares”. *Introdução a uma antropologia da supermodernidade*. Campinas, Papyrus, 1994.
- Cabral, Sérgio. *As escolas de samba do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, Luminar, 1996.
- Collins, James & Porras, Jerry. *Feitas para durar*. Rio de Janeiro, Rocco, 1995.
- Dartigues, André. *O que é fenomenologia?* 3 ed. 1992.
- Fraga, Valderéz F. Projeto de desenvolvimento intercultural: uma estratégia nos serviços globais. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 32(5):99-124, set./out. 1998.
- . *Gestão pela formação: uma abordagem fenomenológica*. Rio de Janeiro, FGV, 1999. (Texto de apoio no Curso de Mestrado em Administração Pública.)
- Goffman, Erving. A situação negligenciada. In: *Sociolinguística interacional: antropologia linguística e sociologia em análise do discurso*. Porto Alegre, AGE, 1998.
- Krenak, Ailton. Antes o mundo não existia. In: Novaes, Alberto (org.). *Tempo e história*. São Paulo, SMC/Companhia das Letras, 1996.
- Mendes, Durmeval Trigueiro. Existe uma filosofia da educação brasileira? Tentativa de esboço. In: *Filosofia da educação*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1985. 2 ed., sec. 3.
- Merleau-Ponty, M. *Signos*. São Paulo, Martins Fontes, 1991.
- . *Fenomenologia da percepção*. São Paulo, Martins Fontes, 1994.

- Ortiz, Renato. *Mundialização e cultura*. São Paulo, Brasiliense, 1996.
- Ribeiro, Darcy. *O povo brasileiro*. São Paulo, Companhia das Letras, 1998.
- Saramago, José. *Viagem a Portugal*. São Paulo, Companhia das Letras, 1997.
- Sartre, Jean-Paul. La Republique du silence. In: *Situation III*. Paris, Gallimard, 1974.
- Teixeira, Anísio. Valores proclamados e valores reais. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 37(86), abr./jun. 1962.
- Vigotski, L. S. *Pensamento e linguagem*. São Paulo, Martins Fontes, 1996.

### ***Depoimentos de mestrandos***

- Chalita, Luiz Fernando. Disciplina “Gestão pela formação humana 1”, mestrado em administração pública. Rio de Janeiro, EBAP/FGV, 1999.
- Vieira, Ricardo B. Disciplina “Gestão pela formação humana 2”, mestrado em administração pública. Rio de Janeiro, EBAP/FGV, 1999.