

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Objetivo geral</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Objetivos específicos</b>	<b>5</b>
<b>2. Referencial teórico</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Abordagens das teorias organizacionais</b>	<b>7</b>
<b>O modelo mecânico de organização</b>	<b>8</b>
<b>As organizações vistas como organismos</b>	<b>10</b>
<b>Novas abordagens e o modo como se relacionam os homens e as organizações</b>	<b>11</b>
<b>2.2 A problemática da cultura nas organizações</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Os sistemas de Análise da Organização de Enriquez</b>	<b>14</b>
<i>O sistema cultural</i>	15
<i>O sistema simbólico</i>	15
<i>O sistema imaginário</i>	16
<b>2.4 O desvendar da cultura na concepção de Fleury</b>	<b>16</b>
<b>2.5 Cultura organizacional e o contexto brasileiro</b>	<b>18</b>
<b>Distância do Poder</b>	<b>19</b>
<b>Masculinidade e feminilidade</b>	<b>20</b>
<b>Individualismo X coletivismo</b>	<b>21</b>
<b>2.6 Cultura e seus fundamentos: da cultura nacional à cultura regional</b>	<b>24</b>
<b>2.6.1. O mito e a memória como aportes teóricos</b>	28
<b>2.6.2 O mito fundador segundo Marilena Chauí</b>	32
<b>2.6.3 Idealização do índio moldou a cultura nacional</b>	37
<b>2.6.4 Casa Grande &amp; Senzala segundo Gilberto Freyre</b>	38
<b>2.6.5. Raízes do Brasil segundo Sérgio Buarque de Holanda</b>	41
<b>2.6.6 Formação do Brasil contemporâneo segundo Caio Prado Júnior</b>	46
<b>2.6.7 Conciliação e reforma no Brasil segundo José Honório Rodrigues</b>	47
<b>2.6.8 Cultura Mineira</b>	50
<b>3. Metodologia</b>	<b>68</b>
<b>4. Evolução do sistema bancário no Brasil</b>	<b>70</b>
<b>5. Histórico do Banco do Brasil</b>	<b>74</b>
<b>5.1. Formação, trabalho e tecnologia: as novas competências emergentes no Banco do Brasil</b>	76
<b>5.2. Mudança no referencial de competências</b>	77
<b>6. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>81</b>

<b>Potencialidades e maiores obstáculos enfrentados pelo Banco do Brasil</b>	<b>88</b>
<b>No tocante aos obstáculos vivenciados pelo Banco do Brasil</b>	<b>90</b>
<b>Crescente investimento tecnológico do Banco do Brasil e seus efeitos na organização</b>	<b>93</b>
<b>Universidade Corporativa x Universidade Aberta</b>	<b>94</b>
<b>Gestão de RH no Banco do Brasil</b>	<b>95</b>
<b>Principais valores e normas do Banco do Brasil</b>	<b>98</b>
<b>Cultura Mineira e seus traços</b>	<b>101</b>
<b>Os heróis mineiros</b>	<b>105</b>
<b>O “jeitinho mineiro de ser” e sua influência na gestão</b>	<b>107</b>
<b>Descrição do Manual Estratégico da Empresa para 2006 na regional Mineira</b>	<b>109</b>
<b>Cultura Brasileira e seus traços:</b>	<b>111</b>
<b>Cultura brasileira x cultura organizacional:</b>	<b>115</b>
<b>7. Conclusões</b>	<b>118</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>123</b>
<b>ANEXO</b>	<b>130</b>
<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	<b>130</b>

## 1. Introdução

O homem que acha seu país belo não passa de um principiante; o homem para quem cada país é como se fosse o seu já é um forte; mas apenas o homem que considera o mundo inteiro um país estrangeiro é perfeito.

Eric Auerbach, *apud* Featherstone, (1997: 123).

Vivemos numa era da incerteza, mais notadamente do discurso único e de um recrudescimento da intolerância, justamente em um projeto conhecido como globalização<sup>1</sup> das economias, que nos é apresentado como conjugador de identidades.

A globalização envolve uma interação entre fatores econômicos e culturais, causando mudanças nos padrões de produção e consumo, as quais, por sua vez, produzem identidades novas e globalizadas. A idéia de uma homogeneidade cultural promovida pelo mercado global, que é apresentada como modelo para todas as sociedades, vem dando amostras de sua fragilidade. A globalização produz diferentes resultados em termos de identidade. De forma alternativa, pode levar a uma resistência conducente a um fortalecimento e reafirmação de algumas identidades nacionais e locais ou levar ao surgimento de novas posições de identidade.

A partir da década de 70, período de mudanças caracterizado por reestruturação econômica, reajustamento social e político, entra em cena a flexibilização dos processos de trabalho, dos mercados, dos produtos e padrões de consumo, das inovações tecnológicas e organizacionais.

Diversos autores têm procurado caracterizar o quadro das sociedades atuais como uma passagem de um “capitalismo organizado” para um “capitalismo desorganizado”, ou do “fordismo” para um “capitalismo flexível” Harvey (1990: 47). Independentemente de como as mudanças são apreendidas, essas interpretações sublinham a importância das tecnologias de ponta no processo de organização da produção. São elas que permitem uma opção global pelas empresas multinacionais, facilitando o surgimento de unidades dispersas pelo planeta.

O interesse sobre a cultura organizacional recrudescceu nos anos 70, devido ao fenômeno japonês. O Ocidente, sobretudo a indústria americana, ficou “paralisado” diante da invasão dos produtos japoneses. Assim, buscou-se uma tábua de sustentação que, na maior parte dos casos, se caracterizou pela redução de custos, manifestada concreta e principalmente pelo corte do fator recursos humanos, e por meio de técnicas como reengenharia, *downsizing*<sup>2</sup>, entre outras utilizadas

---

<sup>1</sup> O termo globalização tem sido utilizado em alusão a uma série de fenômenos que sobretudo a partir da década de 70 estariam configurando uma redefinição nas relações internacionais em diferentes áreas da via social, como a economia, as finanças, a tecnologia, as comunicações, a cultura, a religião, etc. (Cattani, 1999).

<sup>2</sup> Terminologia inglesa que significa a redução dos cargos de uma organização ao mínimo, e deixar o organograma mais enxuto possível.

comumente. Da mesma forma, a cultura japonesa ganhou destaque e, por suas características peculiares, conseguiu se sobrepôr à maneira ocidental de produção, ganhando cada vez mais mercados.

O Japão surgiu como líder do poder industrial, apesar de não possuir recursos naturais, não possuir energia e ser um país superpovoado (mais de 110 milhões de habitantes). Entretanto, nenhum desses fatores impediu que houvesse um alto nível de crescimento, um baixo nível de desemprego e a mais bem-remunerada e saudável população trabalhadora do mundo. Assim, entender a cultura desse povo, tornou-se importante para compreender a sua ascensão na economia mundial.

O quadro que descrevemos afeta também a área empresarial? Como estariam sendo processadas as mudanças nas organizações modernas? Seriam as empresas muito diferentes das sociedades onde se formam?

Por outro lado, os sujeitos que fazem parte de uma organização, não podem ser vistos isoladamente, pois não há como retirar o sujeito do campo social e da dinâmica das instituições existentes. Os laços que os sujeitos desenvolvem em suas relações com as organizações são mais do que simplesmente econômicos; estão permeados de afetos e, portanto, são também de natureza psicológica.

Para marcar essa interdisciplinaridade, este trabalho que nos propomos analisar estabelecerá a conexão entre as várias disciplinas, territórios delimitados, e a possibilidade de intercâmbio. Como aponta Fazenda (2003): “integração de disciplinas, que pressupõe a interação entre sujeitos”. O indivíduo é o construtor de pontes entre áreas de conhecimento e é a própria ponte, quando interage com outros especialistas, viabilizando a teia/tecido de saberes.

A passagem de um para o outro lado permite conhecer e viver por outra perspectiva, revendo o lugar a partir de outro ponto. Os conceitos teóricos e práticos são pensados por meio de outro parâmetro, outro olhar. Atravessar de uma região a outra é um desafio complexo, implica busca e riscos, portanto, ousadia. Requer um “ato” de mudança, presente no pensar e no agir.

Por esses motivos, os estudos que na sua maioria consideram apenas aspectos econômicos e administrativos, precisam estar associados à Psicologia. É neste sentido, que procuraremos analisar o modo como a Psicossociologia pode contribuir para dar maior visibilidade aos estudos sobre cultura organizacional e trabalho.

Sendo o trabalho construtor da identidade e do laço social (Enriquez, 1999), a realidade do mundo laboral em questão torna-se extremamente importante para encontrar os sentidos que as organizações produzem e como estão interligados à cultura e ao desenvolvimento do próprio trabalho em todas as suas vertentes.

Dito de outro modo, como o sujeito se vê envolvido numa rede que abrange desde os aspectos psicossociais até à cultura nos quais está envolvido? Quais são os processos que estes sujeitos utilizam na compreensão de sua identidade e se estariam construindo uma nova cultura nas relações de trabalho?

Face ao exposto, apresentamos agora o objetivo geral e os objetivos específicos que orientaram a pesquisa.

### **1.1 Objetivo geral**

Esta pesquisa tem como objetivo principal identificar e analisar como o Banco do Brasil (através de seu *nível regional: Minas Gerais*), articula a dimensão cultural (normas, valores e crenças...) com o seu modo de gestão.

Nesse contexto, o foco incidirá na gestão como prática social, por permitir a interação entre a gestão, a dinâmica da organização, possibilitando um outro olhar sobre a organização. Estaremos face a uma entidade cujo ambiente externo (aspectos políticos, econômicos e sociais) permeia as relações entre a organização e os agentes sociais.

### **1.2 Objetivos específicos**

Em relação aos objetivos específicos o presente trabalho propõe-se:

- Contribuir com o estudo sobre a cultura na organização com base em outra perspectiva, a de uma empresa brasileira de referência, sob a ótica, da alta administração desta organização.
- Investigar como o imaginário (valores, normas, mitos, rituais) da alta administração se refletem nos traços culturais do Banco do Brasil na sua vertente regional.

## **2. Referencial teórico**

Freud considerou o grupo como um elo que permite a passagem do singular para o coletivo, especialmente em “*Psicologia de grupo e análise do ego*”. Ele afirma que toda a psicologia individual é também uma psicologia social, tendo a identificação<sup>3</sup> um papel preponderante. Visto que o homem vive em grupos desde que nasce, eles são essenciais à estruturação da identidade. Concebemos a identidade como processo em construção. É essa a idéia sustentada por Enriquez

---

<sup>3</sup> Processo psicológico pelo qual um sujeito assimila um aspecto, uma propriedade, um atributo do outro e se transforma, total ou parcialmente, segundo o modelo desse outro. A personalidade constitui-se e diferencia-se por uma série de identificações (Laplanche e Pontalis, 1994).

(1994), quando ele refere que esta nova identidade se contrapõe à noção de identidade como permanência através do tempo/constância referências seguras, unidade/coesão totalizante, similaridade/ identificação do outro como classe, gênero, espécie. O mesmo autor afirma que essas “*idéias são abaladas pela investigação psicanalítica*”, no momento em que Freud coloca a questão das identificações múltiplas instantâneas, em “*Psicologia de grupo e análise do ego*”.

Nas palavras de Freud (1974: 42):

Cada indivíduo é uma parte componente de numerosos grupos, acha-se ligado por vínculos de identificação em muitos sentidos e construiu seu ideal de ego segundo os modelos mais variados. Cada indivíduo, portanto, partilha de numerosas mentes grupais – as de sua raça, classe, credo, nacionalidade – podendo também elevar-se sobre elas, na medida em que possui um fragmento de independência e originalidade.

Grupos que querem tentar converter-se em grupo-sujeito como defende Guattari (1997: 23) ou de grupos susceptíveis de visar à autonomia como sustenta Castoriadis (1975: 47), devem ser capazes de analisar seus projetos. Eles poderão assim recompô-los, ter uma consciência mais aguçada dos recursos de ação, de suas significações prováveis, de seus limites possíveis. Saberão melhor assim o que devem fazer, estando conscientes de suas forças e de suas fraquezas. Uma tal perspectiva se baseia implicitamente em dois postulados:

1. A complementaridade entre análise e ação;
2. O lugar da consciência e da tomada de consciência na ação.

O grupo pode pender sobre si mesmo, criar normas muito rígidas, processos identitários maciços. Pode ser, pelo contrário, o motor da mudança ou, como indicou Lewin, o lugar privilegiado da mudança.

A articulação entre trabalho e identidade é nos apresentada por Enriquez (1999) que descreve e explica o processo de inserção social que a entrada na vida laboral possibilita. A partir daí, pode-se entender a identidade como construção. Como nos diz o próprio autor (Idem: 37):

Toda a construção, por definição, necessita do trabalho do tempo (...) Se não esquecermos que o processo identificatório está em ação durante toda a vida e que ele é o único que permite ao indivíduo continuar vivo, portanto capaz de se afirmar diferentemente de como o fez no passado, então é possível questionar, em sua pureza, a idéia de permanência e de constância.

Em estudos e pesquisas sobre Saúde Mental e Trabalho, Carvalho (1995: 24) aborda a temática da construção da identidade subjetiva, enfatizando que *a estruturação de identidade subjetiva se dá historicamente. Assim como o trabalho é uma formação histórica, a identidade psicológica dos indivíduos alicerça-se nas relações de trabalho.*

Tomando *a subjetividade como instrumento de conhecimento*, o autor aponta o espaço grupal como o *locus* privilegiado da produção subjetiva dos trabalhadores.

O termo subjetividade tornou-se comum, embora sem sempre ele seja empregado dentro de uma mesma perspectiva. Aqui, opta-se pela ótica colocada por Guattari (1996: 35).

Ao tratar a questão da subjetividade, ele põe ênfase na questão da objetividade do mundo. Isto porque subjetividade e objetividade não são instâncias contrárias, ou autônomas uma em relação a outra. Ao contrário, elas constituem-se uma à outra, necessitam uma da outra. A subjetividade antes de ser individual é coletiva, social, histórica e relaciona-se com o mundo que a gera. Este é um entendimento básico que percorre toda a discussão acerca da subjetividade.

A objetividade do mundo encontra-se relacionada ao que Guattari chamou de *a ordem capitalística*. Cabe lembrar que o sufixo *ístico* é utilizado para dar ao termo *capitalístico* uma abrangência além das sociedades capitalistas. Tal ordem é projetada tanto na realidade do mundo, quanto na realidade psíquica. Desta forma, ela interferirá tanto nos esquemas de conduta, como nos de pensamento, de sentido, de sentimento ou afeto, entre tantos outros.

Um aspecto importante a ter em conta é o que diz respeito à necessidade de contextualizar as teorias que fundamentam os estudos nas organizações, o que possibilitará inserir o modelo teórico que sustentará este trabalho.

## **2.1 Abordagens das teorias organizacionais**

Foi no início do século XX que mais se desenvolveram as práticas dos industriais com base nas crenças fundamentais e conhecimentos científicos mais difundidos da época. Durante o século XIX e início do século XX o triunfo da máquina, do motor, dos caminhos de ferro, etc, desenvolveram as condições propícias para que a “engrenagem bem regulada”, a disciplina rígida, a especialização, a divisão do trabalho detalhada, a racionalidade, o cálculo, e a previsão meticulosa se tornassem armas de sucesso da administração científica que estava no início da sua sistematização (Aktouf, 1996: 48).

Os gigantescos processos técnicos, econômicos e sociais ocorridos durante os séculos XVIII e XIX difundiram as idéias de que a ciência positiva e racional se tornou a medida de tudo. Isto foi resultado da contribuição de diversos autores, tais como Adam Smith no final do séc.XVIII, Comte no séc. XIX com o “espírito científico” positivista e racional e depois dele no início do séc.XX, Durkheim com a divisão e especialização do trabalho. Por seu turno, Weber contribuiu para o triunfo da racionalidade e da legitimidade da autoridade unilateral, no interior da organização racional, e para culminar, Taylor e Fayol defendem uma concepção individualista e econômica restrita daquilo que eles consideravam ser os determinantes do comportamento humano na fábrica.

A administração clássica enraíza-se na lógica de que a eficácia é sinônima de disciplina e obediência como no exército, de causalidades “científicas” indiscutíveis como no funcionamento da máquina. Estes pressupostos conduziram a concepções dos seres humanos e de relações de trabalho que perduram até hoje e trouxeram conseqüências negativas para o desempenho empresarial e para a produtividade dos trabalhadores (Idem: 56).

### **O modelo mecânico de organização**

O fundador da escola de Administração científica foi Frederick Winslow Taylor. Seus discípulos e adeptos foram Gantt, Barth, o casal Gilbreth e Person. O trabalho de Taylor tornou-se rapidamente conhecido nos EUA e Europa, veio responder a uma enorme necessidade dos empresários industriais de diminuir os desperdícios industriais e elevarem a produtividade a níveis até aí nunca vistos. Com efeito, essa produtividade só foi alcançada através de enormes exageros que iam além dos limites fisiológicos e psicológicos permitidos a um trabalhador normal.

De acordo com Morgan (1996), na época da morte de Taylor, ele ganhou a reputação de “maior inimigo do trabalhador”.

Os princípios de administração científica ofereceram a base para a organização do trabalho da primeira metade do século XX. Taylor defendia cinco princípios básicos:

- transferência de toda a responsabilidade da organização do trabalho, do trabalhador para o gerente, que seria como separar as mãos do cérebro;
- uso de métodos científicos, forma eficiente de trabalhar, planejamento de tarefas e especialização das funções;
- seleção da melhor pessoa para fazer o trabalho;
- treinamento do trabalhador eficientemente;
- fiscalização do desempenho assegurado por procedimentos adequados e pela obtenção dos melhores resultados.

Ainda segundo Morgan (1996), o efeito da administração científica provocou um enorme aumento da produtividade, acelerando a substituição de habilidades especializadas por trabalhadores não qualificados.

Henry Ford no início do século XX passou a produzir, na sua primeira linha de montagem, o carro T. Contudo, o giro de mão-de-obra subiu aproximadamente 380%, num ano. Só quando dobrou os salários, para 5 dólares por dia, foi possível levar os trabalhadores a aceitar a nova



tecnologia. Em épocas de pleno emprego, os trabalhadores evitavam a linha de montagem. No início dos anos 70, o giro de mão-de-obra na fábrica Ford, em Wixom, chegou a 100% ao ano, sendo considerado pelos trabalhadores como monótono e alienante.

O taylorismo deu continuidade à tendência de sua época de reforçar a mecanização, especialização e burocratização para se atingir a eficiência máxima, não interessando as conseqüências na saúde mental e física dos trabalhadores. Modelos significativos do enfoque de Taylor podem-se encontrar ainda hoje em numerosas fábricas, cadeias de refeições rápidas, como McDonalds e Pizza Hut entre outras.

Este autor lembra que não podemos deixar de mencionar as limitações da metáfora da máquina ou do enfoque mecanicista:

- criação de formas organizacionais com dificuldade de adaptação à mudança;
- criação de um tipo de burocracia sem significado e indesejável;
- surgimento de conseqüências imprevisíveis e indesejáveis à medida que os interesses dos que trabalham na organização são mais importantes do que os objetivos planejados para a mesma;
- surgimento de efeitos desumanizantes sobre os trabalhadores dos níveis mais baixos.

Uma outra abordagem foca os aspectos formais e organizativos da Administração é conhecida como Teoria Clássica, os seus principais representantes são o francês Henry Fayol (1908), o americano F.W. Mooney, o inglês cel. Lindall Urwick. Eles estavam interessados em problemas práticos de administração e sistematizaram suas crenças numa série de pressupostos em que a administração seria um processo de Planejamento, Organização, Direção, coordenação e Controle. Definiram as bases de muitas técnicas da moderna administração, por ex: a APO, sistemas de planejamento, programação de orçamentos e outros que enfatizam o planejamento e controle racional. Estes teóricos combinam princípios militares com os de engenharia.

Entre os princípios da teoria clássica de Administração, destacam-se os seguintes:

- unidade de comando
- hierarquia
- amplitude de controle
- assessoria e linha
- iniciativa
- divisão do trabalho
- autoridade e responsabilidade
- centralização da autoridade

- disciplina
- subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais
- equidade
- espírito de união

Segundo Motta (1986: 42), os clássicos do planejamento de organização limitaram-se a isolar a estrutura da organização como um sistema ordenado de seres humanos sujeito a modificações que podem ser representados imperfeitamente por um organograma. A organização para os clássicos é um sistema técnico, dando pouca atenção aos aspectos humanos. A sua preocupação principal foi simplesmente adequar os seres humanos às exigências da organização mecanicista.

### **As organizações vistas como organismos**

Devido às grandes insuficiências da teoria clássica de administração e ao seu enfoque mecanicista, começou sendo desenvolvida a idéia de que os empregados seriam pessoas com necessidades complexas. Isto começou a ser ventilado em 1930, pelo grupo de Harvard, nas pesquisas realizadas na fábrica de Hawthorne. Os pesquisadores foram levados a olhar o meio mais abrangente em torno dos trabalhadores. Este meio serviria como modelo explicativo dos problemas encontrados entre os membros dos grupos de trabalho: apatia, desinteresse, rotatividade. Possibilitaria igualmente dar uma resposta às reclamações, entre outros problemas encontrados pelos psicólogos sociais nessa pesquisa (Motta, 1986: 53-66).

O enfoque sistêmico estabelece uma analogia entre os indivíduos e grupos com organismos biológicos. Maslow via o ser humano como um tipo de organismo psicológico, com uma hierarquia de necessidades a serem satisfeitas. A idéia de integrar as necessidades individuais e organizacionais transformou-se numa força poderosa. O trabalho de Hawthorne mostra a importância da motivação do trabalho dentro de uma visão sistêmica.

Os psicólogos organizacionais como Cris Argyris, F. Herzberg e Douglas McGregor mostram que as estruturas burocráticas, os estilos de liderança e a organização do trabalho podiam ser modificados para “enriquecer e motivar as pessoas no exercício das suas capacidades”. Ex: a Volvo na Suécia planeja o trabalho para aumentar a satisfação, melhorar a qualidade do trabalho, diminuir o absentismo e o giro da mão-de-obra.

A abordagem sistêmica vê a organização como um sistema unificado e propositado, composto de partes inter-relacionadas. Assim, os administradores vêm a organização como um todo e como parte de um sistema maior, o ambiente externo. A teoria de sistemas mostra que a atividade

de qualquer segmento de uma organização afeta em graus variados a atividade de todos os outros segmentos (*Idem*).

Face às mudanças do mundo globalizado, outras formas organizacionais vão sendo encontradas pelos pesquisadores. A informática, por exemplo, está possibilitando o desenvolvimento das empresas virtuais em que tudo é planejado e realizado via *internet*. Contudo, outras formas vão sendo recriadas com bases nas teorias clássicas tentando melhorar a vida dos homens e das organizações. Ou será que se está ainda falhando em relação ao papel dos seres humanos nas organizações?

### **Novas abordagens e o modo como se relacionam os homens e as organizações**

As idéias da Administração Científica de Taylor apoiavam-se na ideologia de que “eficiência e produtividade são interesse de todos”. Utilizava-se a metáfora orgânica para afirmar que se pode viver uma vida plena desde que se preencham as necessidades pessoais através das organizações contemporâneas.

Pelo que foi exposto, não se quer pôr em causa as contribuições das teorias administrativas mecanicistas, orgânicas ou outras, já que elas geraram, apesar das limitações, a busca por uma maior compreensão da vida e do comportamento organizacional e pela otimização dos recursos. Em decorrência disso, o que é importante questionar, é qual a visão de homem, de empresa e de sociedade que queremos, partindo para o desenvolvimento de novos enfoques no desenvolvimento da sociedade.

Para fundamentar este trabalho, foram escolhidas estas novas abordagens que tratam da organização.

Vários autores como Aktouf (1996) Morgan (1996) e Chanlat (1998), já estão trabalhando nas novas visões do pensamento administrativo, destacando a continuidade de visões clássicas, mas alertando para novas variantes a adotar pelo pensamento administrativo, Motta (1991) por seu turno, também destaca a necessidade de mudança da visão do papel gerencial no mundo contemporâneo.

Além de aceitar a gerência como algo racional e suas relações de causa-efeito para antecipar ações eficientes, deve-se aceitar a existência, na gestão da imprevisão, das dimensões do ilógico e intuitivo, do espontâneo, do irracional.

Chanlat (1992: 26-32) fala das dimensões esquecidas do indivíduo na organização, da singularidade, da ação e reflexão, do uso da palavra, do mundo do simbólico, do espaço e do tempo, dos desejos e pulsões, do ser humano como objeto e sujeito da ciência. O que nos leva acreditar que

só um conjunto interdisciplinar de abordagens poderá dar uma visão mais global do indivíduo nas organizações.

O trabalho de Morgan (1996) mostra novas metáforas representativas da organização. Ele nega que as organizações como máquinas ou organismos sejam paradigmas capazes de atender às demandas atuais dos seres humanos. Adicionalmente, acrescenta outras metáforas: as organizações como cérebros, capazes de processamento de informações, de aprendizagem e de inteligência; das organizações como culturas, onde residem e florescem idéias novas, crenças e rituais; da metáfora política, tendo como foco interesses divergentes, conflitos e luta pelo poder; das organizações como fluxo e transformação permanente, ou os sistemas autoprodutores que se criam nas suas próprias imagens; ou ainda as organizações como sistemas de dominação, com aspectos potencialmente opressores e exploradores. Diferentes modos de ver a organização e desenvolver novo enfoque transformador da realidade atual.

Muitas metáforas podem ser usadas na tentativa de explicar o funcionamento das organizações. Morgan (1996: 56) descreve algumas, a saber:

1. Organizações como *máquinas*: desenvolvimento da organização burocrática; máquinas feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo;
2. Organizações como *organismos*: compreender e administrar as "necessidades" organizacionais e as relações com o ambiente, diferentes tipos de organizações como pertencendo a diferentes espécies;
3. Organizações como *cérebros*: importância do processamento de informações, aprendizagem e inteligência; cérebro como um computador, cérebro como um holograma;
4. Organizações como *culturas*: realidades socialmente construídas sustentadas por um conjunto de idéias, valores, normas, rituais e crenças;
5. Organizações como *sistemas políticos*: sistemas de governo baseados em vários princípios políticos que legitimam diferentes tipos de regras assim como os fatores específicos que delineiam a política da vida organizacional;
6. Organizações como *prisões psíquicas*: as pessoas caem nas armadilhas dos seus próprios pensamentos, idéias e crenças ou preocupações que se originam na dimensão inconsciente da mente;
7. Organizações como *fluxo e transformação*: compreensão da lógica de mudança que dá forma à vida social (sistemas autoprodutores, causalidade mútua, lógica dialética);

8. Organizações como *instrumentos de dominação*: aspectos potencialmente exploradores das organizações; sua essência repousa sobre um processo de dominação em que certas pessoas impõem seus desejos sobre as outras.

Morgan, Chanlat, Aktouf (1996) e Motta (1991) preocupam-se com a visão integrada do ser humano no trabalho, ao criarem modelos de parceria e de desalienação do empregado para uma globalização da riqueza e da tecnologia e não da pobreza e dos oligopólios.

Estes pensadores apresentam a proposta de reconhecimento da mudança, da perplexidade, das alternativas que se oponham à visão fragmentada do homem e da descrença na sua capacidade de trabalho criativo e dinâmico, em suma, propõem uma aprendizagem para vivermos numa sociedade mais equilibrada e dinâmica.

## **2.2 A problemática da cultura nas organizações**

Delimitado o campo da teoria organizacional, passaremos ao item que privilegia a cultura organizacional. Por tratar-se de uma categoria de análise que permite infindáveis e significativas discussões, faz-se neste momento, um recorte no que se refere à sua conceitualização.

Uma breve revisão da literatura sobre cultura e suas raízes nos leva a revisitar autores como Ortiz (1994: 87) para quem o termo “cultura” surgiu nos discursos acadêmicos ingleses por volta de 1871. Sendo assim, sua definição como um todo complexo inclui conhecimento, crenças, valores, moral, artes, leis costumes e qualquer outra habilidade e capacidade que torne o homem membro de uma sociedade.

Na atualidade, o conceito de cultura é usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

Segundo Morgan (1996: 65), significado, compreensão e sentidos compartilhados são todas diferentes formas de descrever cultura. Nesse sentido, ao se falar de cultura, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos e situações particulares de maneiras distintas.

Existem cinco principais abordagens antropológicas que têm influenciado os estudos sobre cultura: evolução cultural, particularismo histórico, funcionalismo, materialismo cultural e idealismo cultural (Geertz, 1989).

A abordagem da evolução cultural propõe uma linha evolucionista, tentando estabelecer diferenças entre as culturas primitivas e as mais avançadas. A abordagem do particularismo histórico explora a cultura de forma mais metódica, oferecendo prescrições de ordem prática. A abordagem funcionalista coloca a cultura como uma subfunção do sistema social e, como tal,

instrumento através do qual algumas das necessidades humanas podem ser satisfeitas. Já os apologistas do materialismo cultural desenvolveram pesquisas mais pragmáticas no campo da cultura, considerando-a como um comportamento. Por último, a abordagem do idealismo cultural é multifacetada, já que a ela pertencem várias escolas e autores, a citar: a antropologia psicológica estuda a cultura como padrão de pensamento e reflexo de padrões da personalidade e é representada por autores como Benedict, Mead e Kroeber, a etnografia faz descrições culturais baseadas principalmente na linguagem e tem como autores Garfinkel e Spradley; e a antropologia simbólica considera a cultura como um sistema de símbolos e tem como principais autores Geertz e Turner.

Optamos por abordar a teorização de Geertz (1989), por este autor destacar a cultura como um fenômeno multifacetado, constituído com base em um conhecimento acumulado sobre a realidade de cada indivíduo e por exercerem uma considerável influência sobre os estudos organizacionais.

Geertz (1989: 31) influencia os estudos organizacionais pelo fato de possibilitar maior amplitude e aprofundamento nas pesquisas sobre cultura ao focar a formação simbólica discursiva, como por exemplo, a linguagem, os jargões e também os valores, normas e rituais.

Geertz (*Idem*) acredita, assim como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu e assume a cultura como sendo essas teias e sua análise. Além disso, e na tentativa de alcançar uma imagem mais exata do homem, o autor propõe duas idéias. A primeira é que a cultura é mais bem vista não como complexos de padrões concretos de comportamento (costumes, usos, tradições, feixes de hábitos), mas como um conjunto de mecanismos de controle (planos, receitas, regras, instruções) para governar o comportamento. A segunda idéia é que o homem é o animal mais desesperadamente dependente de tais mecanismos de controle, de tais programas culturais, para ordenar seu comportamento.

O contexto global, os processos culturais e sociais que marcam a sociedade devem ser levados em consideração, pois eles podem influir na estruturação das organizações. A cultura é também produto de um ambiente macro-social.

### **2.3 Os sistemas de Análise da Organização de Enriquez**

Os sistemas de símbolos são criados no imaginário, usados e transformados à medida que as pessoas se defrontam umas com as outras e com as condições de seu meio ambiente. O que nos aponta para uma vertente comparativa desses sistemas simbólicos é a forma como o imaginário pode ser determinante em uma organização transnacional que carrega parte de sua tradição para o país

onde está estabelecida a filial. Nesta abordagem analisaremos os três sistemas (cultural, simbólico e imaginário), definidos por Enriquez no livro “*A Organização em Análise*” (1997).

Enriquez concebe três sistemas que passamos a analisar:

### *O sistema cultural*

A organização oferece uma cultura, quer dizer uma estrutura de valores e normas, uma maneira de pensar, um modo de apreensão do mundo que orientam a conduta de seus diversos atores. A organização aperfeiçoa uma armadura estrutural que se cristaliza numa determinada cultura que se tem em mira. Tal organização traduz-se em atribuições de postos, em expectativas de papéis a cumprir, em condutas mais ou menos estabilizadas, em hábitos de pensamento e de ação, que devem edificar uma obra coletiva.

A cultura é algo muito mais abrangente, inserido nas estruturas sociais, na história, que pretende abarcar experiências vividas, hábitos, linguagens usadas na vida interna das empresas. A cultura da corporação não pode ser vista como algo a ser criado, manipulado, mudado, transformado, por líderes, heróis e modelos que imprimem suas concepções, valores e crenças aos seus subordinados.

### *O sistema simbólico*

A organização não pode viver sem segregar um ou mais mitos fundadores, sem instituir ritos de iniciação, de passagem e de execução, sem formar os seus heróis tutelares (colhidos com frequência entre os fundadores imaginários da organização), sem narrar ou inventar uma saga que viverá na memória coletiva: mitos, ritos, heróis, que têm por função sedimentar a ação dos membros da organização, de lhes servir de sistema de legitimação e dar assim uma significação preestabelecida as suas práticas e à sua vida. Ela formula suas exigências, impõe a cada um ser movido pelo orgulho do trabalho a cumprir, verdadeira missão de vocação salvadora. Se todas as organizações não podem criar para si próprias um sistema simbólico tão fechado em si mesmo, e tão coagente com relação a seus membros, elas procuram inconscientemente ou conscientemente arquitetá-lo. E isso acontece na medida em que têm receios quanto à sua solidez.

Tais fontes simbólicas são necessárias para que o homem possa encontrar seus apoios no mundo porque o que lhe é dado não comporta todas as esferas de significação. Os padrões culturais na organização possibilitam um ordenamento de seus atos, uma significação da missão que

desempenha na organização. A vida social é regulada por sistemas de símbolos que impulsionam as pessoas a agir, interagir e a se organizar.

### *O sistema imaginário*

A organização vai, sobretudo, produzir um sistema de imaginário, sem o qual os sistemas simbólicos e culturais teriam dificuldade em se estabelecerem. Ela tem opção entre duas formas de imaginário: o enganador e o motor. O imaginário é enganador na medida em que tenta os indivíduos em seu próprio sistema narcisista, no seu fantasma de onipotência ou de sua carência de amor, em se fazendo forte para poder corresponder aos seus desejos naquilo que eles têm de mais excessivo e mais arcaico e de transformar os fantasmas em realidade; na medida igualmente em que a organização lhes garante suas capacidades em protegê-los dos riscos da quebra de sua identidade, da angústia de desmembramento despertado e alimentado por toda a vida em sociedade. Ao prometer-lhes tentar corresponder a seu apelo (angústias, desejos, fantasmas, pedidos), a organização tende a substituir seu próprio imaginário pelo deles. Ela se exprime assim, de um lado como uma mãe englobadora e devoradora e ao mesmo tempo como mãe benevolente e nutridora. A organização é sempre ameaçada pelos perseguidores externos e internos, desejosos de impedi-la de cumprir da melhor maneira a missão de que é investida. Ela é percorrida pelos medos específicos, medo do caos, temor do desconhecido. O imaginário motor permite às pessoas que se deixem levar pela sua imaginação criativa em seu trabalho, sem se sentirem reprimidas pelas regras imperativas. O imaginário motor é, *a priori*, difícil de suportar. Ele implica a existência de um “espaço transacional” de uma “área de jogo”. Favorece a criatividade feliz, a expressão oral livre, o pensamento enquanto capacidade de questionar tudo, de transgredir tudo, o desejo de construir a estética, o prazer de viver em conjunto e, igualmente, o humor e a e frivolidade, indispensáveis à vida reflexiva.

## **2.4 O desvendar da cultura na concepção de Fleury**

Analisando agora as concepções de Fleury (1991: 22-30), pode-se constatar que ela propõe vários caminhos para se desvendar a cultura de uma organização. Dentre eles destacam-se:

1. *O Histórico das Organizações*: o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época propiciam o pano de fundo necessário para compreensão da natureza da organização, suas metas, seus objetivos. Neste contexto, o fundador



tem um papel fundamental, pois ele detém a concepção global sobre o projeto da organização e tem o poder para estruturá-la, desenvolvê-la e tecer elementos simbólicos consistentes com esta visão;

2. Os *incidentes críticos* por que passou a organização, tais como crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos ou sucessos também são formadores de sua história. Nestes momentos, o tecido simbólico se revela mais facilmente ao pesquisador, pois certos valores importantes de serem preservados ou, pelo contrário, questionados, emergem com maior nitidez;

3. O *Processo de Socialização* de Novos Membros: o momento de socialização é crucial para a reprodução do universo simbólico. É através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamento vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros. As estratégias mais usuais são os programas de treinamento e integração de novos funcionários. Os rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais;

4. As *Políticas de Recursos Humanos*: as políticas de recursos humanos têm papel relevante no processo de construção de identidade da organização por serem as mediadoras da relação entre capital e trabalho. Analisando as políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização é possível decifrar e interpretar os padrões culturais desta organização;

5. O *Processo de Comunicação*: a comunicação é um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. É preciso identificar os meios formais orais (contactos diretos, reuniões, telefonemas) e escritos (jornais, circulares) e os meios informais, como, por exemplo, a “rádio-peão”;

6. A *Organização do Processo de Trabalho*: a análise da organização do processo de trabalho em sua componente tecnológica e em sua componente social, como forma de gestão da força de trabalho, possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho. Assim, ela é importante para desvendar aspectos formadores da identidade organizacional, além de fornecer o referencial para se decifrar a dimensão político-constructiva do elemento simbólico. Ou seja, para se questionar como elementos simbólicos ocultam ou instrumentalizam relações de poder é preciso rebater a análise para o plano concreto das relações entre os agentes no processo de trabalho;

7. As *Técnicas de Investigação*: derivam das propostas teórico-metodológicas desenvolvidas pelos autores. Na ênfase qualitativa utilizam-se dados secundários da própria organização (documentos, relatórios manuais de pessoal, organogramas, jornais, etc.). As técnicas mais utilizadas para coleta de dados primários são entrevistas, observação participante e não participante.

## 2.5 Cultura organizacional e o contexto brasileiro

Há que considerar a cultura particular na qual cada empresa está inserida (a de um país, de um estado, de uma cidade), ou seja, a cultura que constrói a organização e que, dialeticamente, é por ela construída. Inúmeros são os estudos sobre cultura. Na perspectiva sobre a qual realizamos a pesquisa, vai-se destacar aqui o conceito de cultura de Geert Hofstede.

A *cultura das organizações vista em decorrência das culturas nacionais* (1994: 36-64) resultou de uma pesquisa que foi feita na mesma empresa (IBM), em 60 países do mundo tendo sido estendida a países asiáticos e africanos, num universo de 160.000 executivos. Hofstede encontrou significados e valores diferenciados em comportamentos e atitudes de executivos e trabalhadores. As dimensões estudadas apresentaram regularidades e consistência ao longo do tempo:

- individualismo e coletivismo;
- nível em que se evita incerteza;
- distância do poder;
- masculinidade e feminilidade.

As dimensões culturais podem ser caracterizadas como coletivistas ou como individualistas, conforme se pode verificar no quadro abaixo:

Caracterização das dimensões culturais

COLETIVISTA	INDIVIDUALISTA
O interesse coletivo prevalece	O interesse individual prevalece
A vida privada invadida pelo grupo	Qualquer pessoa tem direito à privacidade
Opiniões são predeterminadas pelo grupo	Qualquer pessoa tem direito a ter a sua opinião própria
As leis e direitos diferem de grupo para grupo	Alto PIB <i>per capita</i>
Baixo PIB <i>per capita</i>	Restrições do papel do Estado no sistema econômico
Papel dominante do Estado no sistema econômico	Economia baseada nos interesses privados
Economia baseada no interesse coletivo	Poder político exercido pelo voto
O poder político exercido por grupos de interesse	Imprensa livre
Imprensa controlada pelo Estado	As teorias nativas baseadas na consecução dos interesses próprios
Teorias econômicas importadas pouco irrelevantes porque incapazes de lidar com os interesses coletivos	Ideologias com base na liberdade individual
Ideologias de equidade prevalecem acima da liberdade individual	Atualização própria de cada indivíduo é a meta primária
Harmonia e consenso na sociedade são metas primárias	

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Hofstede, Geert. *Culture's consequences: international differences in Work-related values*. London: Sage, 1994.

## **Distância do Poder**

- a distância do poder é alta quando: tanto superiores com subordinados acreditarem que passar por cima de um nível hierárquico é insubordinação (Índia, África, Venezuela Filipinas);
- a distância do poder é baixa quando: empregados saltam níveis hierárquicos a fim de realizar melhor o seu trabalho (Dinamarca, Israel). Empresas do EUA e da Europa, sediadas em países em que existe alta distância de poder, costumam enviar para esses países representantes dotados de titulação equivalente ou superior a seus parceiros de negócios.

Quando o nível em que se procura evitar a incerteza revela dificuldades em enfrentar situações ambíguas, ou a forma como estas situações são evitadas, criam maior estabilidade de carreira, pondo em práticas regras mais formalizadas, deixando de lado idéias e comportamentos alternativos.

Países com nível elevado de evitar a incerteza como Japão, Portugal e Grécia, apresentam traços comuns, como empregos vitalícios, preferência pelo trabalho no funcionalismo, pela busca de segurança, ou pela minimização da incerteza. Outros países, com nível baixo em evitar a incerteza como Singapura, Hong Kong e Dinamarca, apresentam alta mobilidade no trabalho. Nos EUA a mobilidade do trabalho é elevada. Contudo eles têm níveis fracos na necessidade de evitar a incerteza, ou seja, eles lidam bem com ambiente incerto e com a ambigüidade da representação dos papéis organizacionais. Como se pode vislumbrar, os conceitos que os indivíduos têm de organização apresentam enorme diversidade. Isso tem a ver com suas orientações pessoais face à distância de poder e de formas de evitar a incerteza o que, em última análise, na visão de Hofstede (1994) pode ser reflexo da cultura do país em análise.

A Dinamarca apresenta baixo nível nas duas dimensões, visto que possui hierarquia baixa, todos falam com todos e se espera que assumam riscos, o que é notoriamente estimulado pela cultura.

Nos países de alta distância do poder e com baixo nível de se evitar a incerteza, os empregados pensam ou tendem a pensar a empresa como famílias tradicionais. O chefe de família passa a assumir o papel de pai-patrão que protege os membros participantes, tanto física, como economicamente. Por conseguinte, dos seus subordinados espera lealdade absoluta aos seus desígnios e orientação.

No caso de se tolerar bem a incerteza e de se manter baixa a distância do poder como Áustria e Israel, há tendência para que as organizações lembrem máquinas bem lubrificadas. Há uma previsibilidade nas ações e atividades desenvolvidas e não há necessidade de uma hierarquia forte.

Na Jugoslávia e México os empregados vêm as organizações mais como pirâmides do que como famílias. São países fortes nas duas dimensões (alta hierarquia, fraca tolerância à incerteza). Na organização todas as pessoas sabem o seu lugar e “quem se subordina a quem” e as linhas de comunicação são mais verticais que horizontais. Na hierarquia piramidal, procura-se reduzir a incerteza, na medida em que é expressamente definido quem tem autoridade sobre quem.

### **Masculinidade e feminilidade**

As expectativas de papéis sociais são vistas de modo diferente pelos protagonistas sociais de acordo com as culturas de cada sociedade ou de grupos sociais.

As sociedades masculinas definem os papéis de gênero com mais rigor do que as femininas. Ninguém verá qualquer problema de uma mulher dirigir, e tão pouco há problema de um homem optar pela profissão de bailarino. Os países escandinavos são muito femininos, enquanto o Japão é basicamente masculino. No Japão ou na Áustria espera-se que as mulheres permaneçam em casa e cuidem dos filhos.

Nos EUA as mulheres são encorajadas a trabalhar fora. Na Suécia espera-se que as mulheres trabalhem, e quando nasce um filho, tanto pai quanto a mãe podem pedir licença para cuidar da criança.

No Brasil há uma distância de poder tão elevada que faz lembrar o passado escravocrata. A forma como os trabalhadores são tratados aparenta um caráter ambivalente. Por um lado, o uso da autoridade do tipo masculino e, por outro lado, controles do tipo feminino, como o uso da sedução nas relações de trabalho e nas relações sociais em geral. A lógica interna da economia de 500 anos do tipo extrativista continua exibindo traços de exploração dos recursos internos das organizações, inclusive os humanos, na exploração do consumidor, do meio ambiente e no desperdício generalizado. O colonizador, que se apropriou da cultura indígena, principalmente por meio da índia; o colonizador que se apropriou da cultura negra, em um modo de produção, o capitalismo, que não pressupunha a escravatura, é hoje o burguês ou o tecnocrata, que se apropria da força de trabalho. No Brasil o operário é o sucessor do escravo de acordo com Caio Prado Jr. (1965: 71). Assiste-se à exploração dos trabalhadores (salário baixos), exploração do consumidor, exploração do meio ambiente, desperdício generalizado – na agricultura, por exemplo, perde-se entre o local da colheita e a mesa do consumidor, 30% do produto bruto agrícola.

A base da cultura brasileira é o engenho, traduzida no binômio casa grande-senzala. O senhor do engenho era um senhor absoluto em seus domínios. Cabia a ele administrar suas terras, sua família e seus escravos. A distância social era a contrapartida da proximidade física. Na descrição magistral de

Gilberto Freyre (1981: 47), a ambigüidade das relações sociais era inevitável. Já no engenho surge o favoritismo, só que despido de qualquer valor negativo.

### **Individualismo X coletivismo**

Outras dimensões que devem ser destacadas dizem respeito ao individualismo e ao coletivismo. Fala-se em individualismo, nas situações em que o indivíduo se insere em redes sociais que se interligam difusamente, redes essas nas quais as pessoas tomam conta apenas de si próprias e daqueles que lhe estão mais próximos. A situação inversa, o coletivismo, é caracterizada por redes sociais profundas, nas quais as pessoas fazem distinção entre seus próprios grupos, que incluem parentes, clãs e organizações, além de outros grupos.

Sociedade individualista é aquela na qual a pressão interna é o principal meio de controle e o sentimento de culpa, um elemento de grande influência. Sociedade coletivista, por seu turno é aquela na qual a pressão social externa é o principal meio de controle, e o sentimento de vergonha ou desonra é um elemento muito forte. Ministros e executivos japoneses, por exemplo, matam-se quando sofrem acusações da sociedade ou se por ventura falharem no exercício de suas funções.

Hofstede assegura que o Brasil é uma sociedade coletivista, embora não das mais coletivistas. O autor menciona que o Brasil é mais coletivista que o Japão. Os Estados Unidos são considerados a maior sociedade individualista.

Segundo Hofstede, o Brasil é, ainda, um dos países onde mais se busca evitar a incerteza e onde é grande a distância do poder, entendida tal distância como a aceitação da distribuição desigual do poder.

A análise do processo decisório com executivos ingleses e executivos de organizações brasileiras foi mais um estudo baseado em Hofstede, onde de forma detalhada e sistemática foram avaliados aspectos influenciados pela cultura e suas diferenças nacionais.

Corroborando o argumento da influência cultural, as empresas brasileiras são marcadas por decisões que tendem a ser caracterizadas por uma interação social intensa, bem como por um envolvimento ativo dos dirigentes superiores geralmente autocráticos. Essa autoridade hierárquica e a intensiva comunicação fora das horas de trabalho, bem como fora do trabalho, levam as decisões nas empresas brasileiras a serem tomadas de forma significativamente mais rápida e continuada.

O resultado do chamado processo de tomada de decisões também sofre influência cultural. As decisões brasileiras, mais rápidas e arriscadas, com um número menor de participantes, e fazendo uso de pouca informação, parecem ter maior dificuldade para atingir seus objetivos, comparativamente ao processo decisório inglês.

O Brasil é também, um pouco mais feminino do que masculino. Masculinidade refere-se a valores associados à assertividade, firmeza, à aquisição de dinheiro e de bens; feminilidade diz respeito a valores associados aos relacionamentos entre as pessoas, preocupação com o próximo e com a qualidade de vida.

Para Hofstede (1994: 83),

As organizações brasileiras geralmente apresentam uma distância do poder tão grande que parecem lembrar a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata. A forma como trabalhadores e executivos são tratados parece, de um lado, basear-se em controles do tipo masculino, o uso da autoridade e, de outro, em controle de tipo feminino, o uso da sedução.

Como se pode verificar, esses traços de cultura definidos por Hofstede podem ser facilitadores ou obstaculizadores do trabalho em equipe em uma organização brasileira. Por isso, a “grande distância do poder”, por exemplo, que explica o gosto do brasileiro pela hierarquia burocrática, é um dificultador da formação de equipes autogerenciadas. Em compensação, a feminilidade ajuda na comunicação entre os membros da equipe. O segredo parece ser aproveitar os pontos fortes da cultura brasileira e, assim, resolver as dificuldades.

Evocando o antropólogo brasileiro Roberto DaMatta, é fácil reconhecer que o brasileiro aprecia as relações sociais. Ao chegar à empresa, um americano diria: *você viu como as bolsas despencaram?* O brasileiro diria: *ontem fui a uma festa de arromba!* O brasileiro vê a empresa como a extensão de sua casa. É comum ouvir: *“Fulano está na casa?”* Leia-se: *Fulano está na empresa?* “E às vezes, o brasileiro faz do empresário o pai, com quem convive entre tapas e beijos”. Vale a pena lembrar que o paternalismo é um traço forte da cultura brasileira; daí o gosto, por políticos que prometem ações assistencialistas, ou por chefes protetores (Motta, 1999).

Se fizermos uma observação apurada sobre o Carnaval ou as escolas de samba, por exemplo, conseguiremos apreender o *modus vivendi* do brasileiro e mais facilmente veremos o modo como surgiram alguns dos traços mais marcantes da cultura brasileira. Longe do que muitos imaginam o barracão (o chão de fábrica, na linguagem empresarial) de uma Escola de Samba como a Imperatriz Leopoldinense do Rio de Janeiro, por exemplo, é uma excelente fonte para analisar esses traços culturais. Algumas conclusões foram tiradas por Vergara (1999: 49):

- No barracão pode ser observada a característica de lidar com elementos contraditórios, ambíguos;
- O barracão oscila entre o mundo público das leis universais, aquelas que servem para todos, e o mundo privado da família, dos amigos, da casa. Todavia, é possível dizer que a casa

é o ideal do barracão, levando-se em conta a importância que as relações sociais assumem em seus processos de organização do trabalho;

- O barracão vive em constante estado de vir-a-ser moderno sem, contudo, deixar para trás suas amarras tradicionais. Assim, interagem os modos e os discursos pertinentes ao clássico e ao inovador, ao planejado e à criatividade, à racionalização e ao desperdício, à especialização e à versatilidade, à seriedade e à alegria, ao previsível e ao imponderável, ao sonho e à realização.

Propomos de seguida abrir um espaço para fazer um comentário sobre o famoso “jeitinho brasileiro”, que tem sido tratado de forma bem pejorativa. “Jeitinho” é sinônimo de criatividade, não de malandragem, embora se usem os dois termos indiscriminadamente. Jeitinho é obter resultados com o que se tem, não com o que se gostaria de ter. Portanto, de certa maneira os brasileiros devem sim, se orgulhar do jeitinho. Do que não podem gostar é da malandragem, do querer tirar vantagem em tudo. A malandragem aqui configura a corrupção. E isso, efetivamente, não é o comportamento adequado ao ser social.

Motta (1997: 36), citando Duby, aponta ainda como traços da cultura brasileira:

Gosto por idéias gerais de retórica e de literatura, de paixão pelo jogo e horror à solidão, de desigualdade entre os sexos, de busca de felicidade no presente, da intensa expressão de emoções, de amor ao espetáculo, de exaltação da paixão amorosa e de dramatização da morte. Em suma, um quadro de intensa latinidade e africanidade.

No Brasil, além de portugueses, outros povos negro-africanos, o índio e o imigrante europeu tiveram participação no que hoje se chama cultura brasileira. Dessa forma, as várias junções culturais apresentam na atualidade, várias características do brasileiro: um povo trabalhador, alegre, barulhento, “sangue quente”. Estes pontos apontados por DaMatta e por Motta podem ser facilitadores ou dificultadores do trabalho em equipe?

Ambos seria a resposta adequada. O paternalismo, por exemplo, pode ser um dificultador, mas a busca de felicidade no presente e o gosto pelas relações sociais podem ser um facilitador.

Quando se procuram construir uma rede de relações no mundo do trabalho, os brasileiros levam para o âmbito da racionalidade instrumental, para o terreno dos indivíduos, um pouco da racionalidade substantiva e da afetividade do mundo privado. Personalizando as relações, os brasileiros se sentem mais seguros e assim podem colocar em ação diversos mecanismos de defesa do Ego<sup>4</sup>, tais como identificação<sup>5</sup>, projeção<sup>6</sup> e outros.

---

<sup>4</sup> Freud sugeriu que o ego desenvolve algumas defesas protetoras contra a ansiedade – os mecanismos de defesa – que são negações ou distorções inconscientes da realidade (Laplanche e Pontalis, 1994).

Outro ponto interessante é a capacidade de adaptação dos brasileiros, o padrão tradicional passa ao moderno em ritmos diferentes em todas as regiões, mas mesmo as regiões mais progressistas são reduzidas a um reflexo da modernização. Não se trata, segundo Darcy Ribeiro (1995), de qualquer resistência cultural à mudança, já que o desejo de transformação renovadora é a mais notória característica dos povos novos, entre os quais se situa o Brasil.

Falar de sociedade e de cultura atualmente não é tratar do uniforme e prontamente dado à observação. As mudanças deste final de século levam Hall (2002: 38) a afirmar que:

Isto está fragmentando as paisagens culturais de classe, gênero, sexualidade, etnia, raça, e nacionalidade que, no passado, nos tinham fornecido sólidas localizações como indivíduos sociais. Estas transformações estão mudando nossas identidades pessoais, abalando a idéia que temos de nós próprios como sujeitos integrados. Esta perda de um “sentido em si” estável é chamada, algumas vezes de deslocamento ou descentração do sujeito.

A descentração do sujeito, tanto no que tange a si quanto à sua ecologia social e cultural, ocasiona crise de identidade. Essa crise decorre da mudança de uma concepção do homem como uno, dotado de personalidade coerente e estável, para um sujeito pós-moderno, descentrado e cercado de dúvidas e ambigüidades.

## **2.6 Cultura e seus fundamentos: da cultura nacional à cultura regional**

A cultura é agora o meio partilhado necessário, o sangue vital, ou talvez antes, a atmosfera partilhada mínima, apenas no interior da qual os membros de uma sociedade podem respirar, sobreviver e produzir.

Ernest Gellner

Nesta fase, vamos aprofundar, com um olhar mais atento, a esfera da cultura e suas contribuições para a temática aqui tratada.

Cada realidade cultural tem sua lógica interna, a qual devemos procurar conhecer para que suas práticas, costumes, concepções e transformações pelas quais estas passam façam sentido. É preciso relacionar a variedade de procedimentos culturais com os contextos em que são produzidos. As variações nas formas de família, por exemplo, ou nas maneiras de habitar, de se vestir ou de

---

<sup>5</sup> No mecanismo de identificação, a pessoa assume os modos, o vestuário ou o modo de falar de alguém que parece admirável e menos vulnerável às condições que dão origem à ansiedade. (Idem).

<sup>6</sup> Na projeção, a fonte de ansiedade é atribuída a outrem; dessa forma a pessoa se vê livre da responsabilidade de seus atos, desaparecendo de sua consciência todo o conflito entre desejo e dever. (Idem).



distribuir os produtos do trabalho não são gratuitas. Faz sentido para os agrupamentos humanos que as vivem, resultam de sua história, relacionam-se com as condições materiais de sua existência. Entendido assim, o estudo da cultura contribui no combate a preconceitos, oferecendo uma plataforma firme para o respeito e a dignidade nas relações humanas.

A riqueza de formas das culturas e suas relações falam bem de perto a cada um de nós, já que convidam a que nos vejamos como seres sociais, nos fazem pensar nos todos sociais de que fazemos parte, nos fazem indagar das razões da realidade social de que partilhamos e das forças sociais que as mantêm e as transformam. A discussão sobre cultura é uma maneira estratégica de pensar sobre nossa própria sociedade, e isso se realiza de modos diferentes e, às vezes, contraditórios.

Cada cultura é o resultado de uma história particular, e isso inclui também suas relações com outras culturas, as quais podem ter características bem diferentes. Assim, tanto no estudo de culturas de sociedades diferentes quanto das formas culturais no interior de uma sociedade, é possível admitir que a diversidade existe não implica concluir que tudo é relativo. Admitir essa perspectiva, apenas possibilita entender melhor as realidades culturais, no contexto da história de cada sociedade, das relações sociais dentro de cada uma e das relações entre elas. Nem tudo o que é diverso o é da mesma forma. Afinal, as culturas movem-se não apenas pelo que existe, mas também pelas possibilidades e projetos do que pode vir a existir.

O que se entende por cultura? Segundo Santos (1993: 23): “a preocupação em se fazer um estudo sistemático das culturas humanas, em discutir sobre cultura se intensificou na medida em que se aceleravam os contatos, nem sempre pacíficos, entre povos e nações”. Contudo, toda essa preocupação não produziu uma definição clara e aceita por todos do que seja cultura.

Até aqui falamos de cultura de forma mais genérica. Porém, as duas concepções básicas de cultura que são plenamente aceites são:

1. A primeira dessas concepções preocupa-se com todos os aspectos da realidade social. Assim, cultura diz respeito a tudo aquilo que caracteriza a existência social de um povo ou nação, ou então de grupos no interior de uma sociedade.

2. E a segunda, diz que quando falamos em cultura, estamos nos referindo mais especificamente ao conhecimento, às idéias e crenças, assim como às maneiras como elas existem na vida social.

É preciso levar em consideração que ambas as concepções levam muitas vezes a que se entenda a cultura como uma realidade estanque, parada. O esforço de entender as culturas, de localizar traços e características que as distingam, pode acabar levando a que se pense a cultura como algo acabado, fechado. As culturas humanas são dinâmicas, e a principal vantagem de estudá-

las é por contribuírem para o entendimento dos processos de transformação por que passam as sociedades contemporâneas.

A constatação da variedade de modos de vida entre povos e nações é um elemento fundamental das preocupações com cultura. O desenvolvimento das preocupações com cultura é sem dúvida uma constatação registrada entre muitos povos da antiguidade. Sabe-se também que de longa data o ser humano se indagou sobre as razões que explicavam a existência de costumes, modos de vida, práticas e crenças de povos diferentes. Podem-se encontrar reflexões sobre esses temas em autores na Grécia, Roma e China antigas, por exemplo. As preocupações sistemáticas com a questão da cultura são, porém, bem mais recentes.

De acordo com Santos (1993: 27):

Desenvolveram-se a partir do século XVIII na Alemanha. Na época a Alemanha era então uma nação dividida em várias unidades políticas. A discussão sobre cultura tinha assim um sentido muito especial: ela procurava expressar uma unidade viva daquela nação não unificada politicamente, servia para falar de todos os alemães na falta de uma organização política comum.

Caminhou-se dessa maneira para consolidar as modernas preocupações com cultura, procurando dar conta sistematicamente de uma diversidade de maneiras de viver. Se essa preocupação já existia, a palavra cultura percorreu um longo caminho até adquirir esse sentido. Cultura é palavra de origem latina e em seu significado original está ligada às atividades agrícolas. Vem do verbo latino *colere*, que quer dizer cultivar. Pensadores romanos antigos ampliaram esse significado e a usaram para se referir ao refinamento pessoal, e isso está presente na expressão cultura da alma. Como sinônimo de refinamento, sofisticação pessoal, educação elaborada de uma pessoa, cultura foi usada constantemente desde então e o é até hoje.

Mas retomemos ao significado moderno de cultura. Esses interesses que a cultura passou a expressar tornaram-se tanto mais importantes quando a partir do século XIX foi-se intensificando o poderio das nações européias frente aos povos do mundo. Aumentaram os contatos entre as nações da Europa, industrializadas e sedentas de novos mercados, e o resto do mundo. Sociedades antes isoladas foram subjugadas e incorporadas ao âmbito da influência européia. Foi nessa época que a cultura se generalizou como questão científica; foi a partir de então que as ciências humanas passaram a tratar sistematicamente dela. Tornou-se crucial uma visão de mundo mais ampla. Foi no século XIX que a visão laica do mundo social se sobrepôs à visão religiosa fortemente marcada pelo cristianismo. A palavra cultura passa então a ser usada para expressar a totalidade de características e condições de vida de um povo.

Assim, essas novas preocupações da cultura estiveram associadas ao progresso científico do século XIX, mas a mudança radical que veio posteriormente e que determinou um destaque para os estudos sobre cultura deveu-se à expansão européia. Ao incorporar nações e territórios em outros continentes e submetendo suas populações a seu mando político e controle militar, havia o interesse em entender a cultura dos povos e nações que subjuguava. A discussão sobre cultura foi alimentada por essa expansão política e econômica, fornecendo-lhe campo de observação e possibilitando-lhe acesso a material para estudo.

A moderna visão de cultura nasceu associada tanto a necessidades do conhecimento quanto às realidades da dominação política. Esta história das relações internacionais de poder é muito íntima. De fato, o próprio entendimento moderno do que seja nação tem muitos vínculos com a cultura.

Para evidenciar a importância da relação entre cultura e nação, o Brasil é um exemplo bem ilustrativo. As culturas dos povos que habitavam as suas terras antes da conquista européia foram sistematicamente tratadas como mundos à parte das culturas nacionais que se desenvolveram. Sua importância para essas culturas nacionais só costuma ser reconhecida na medida em que contribuem para esta última, em que fornecessem e características que dão a esta um caráter particular, tais como comidas, nomes, roupas, lendas. Da mesma forma, são tratadas as contribuições culturais das populações que vieram para cá como imigrantes de outras partes do mundo, ou que para cá foram trazidas como escravas.

Assim, é comum que na América Latina as discussões sobre cultura se refiram a uma história de contribuições culturais de múltipla origem, as quais têm por pólo de integração os processos que são dominantes no mundo ocidental no que concerne à produção econômica, à organização da sociedade, à estrutura de família, ao direito e às idéias, concepções e modos de conhecimentos. É preciso cautela com essa tendência a entender países como o Brasil como uma mistura de traços culturais. O importante para pensarmos na realidade cultural brasileira é entendermos o processo histórico que a produz, as relações de poder e o confronto de interesses dentro da sociedade.

Neste sentido, a cultura inclui o estudo dos processos de simbolização. É ela que permite que o conhecimento seja condensado, que as informações sejam processadas, que a experiência acumulada seja transmitida e transformada.

Retomando a vinculação entre cultura e nação, procuraremos entender a cultura como uma dimensão do processo social, agregando-a ao conceito de cultura nacional. Ela é, assim, resultado de um processo histórico particular. O modo como se dá esse processo histórico garante que a cultura nacional não seja uma invenção. A cultura nacional é mais que uma língua, costumes,

tradições de um povo os quais, de resto, são também dinâmicos, sofrendo alterações constantes. Ao se falar em cultura brasileira, há uma disputa para saber quais manifestações dessa dimensão cultural devem ser consideradas como fazendo parte dela.

Segundo Santos (1993: 74-75):

Ao se falar em cultura brasileira se faça referência a certos comportamentos, os quais sempre dizem respeito a situações envolvendo desigualdade social e política. Os brasileiros driblam as regras e exigências dos poderosos dando um jeitinho, e alguém poderia concluir que por serem capazes de burlar as relações de poder não estão muito preocupadas em modificá-las. Essa visão de brasilidade descreve, assim, uma realidade estática, desigual, mas que tem mecanismos próprios de equilíbrio. Há ainda uma tradição em falar no espírito conciliatório do brasileiro, e isso sugere que é sempre possível acomodar interesses mais díspares e contraditórios. Mas não há por que obscurecer o fato de que as práticas conciliatórias não querem dizer conversas entre pares, mas implicam sim o reconhecimento de uma ordem de poder, de uma hierarquia entre eles.

Quando fazemos uma análise na história do país, podemos observar como, no passado, foi muito comum atribuir valores diferentes às contribuições dos grupos humanos que constituíram a população brasileira. Havendo então certa disputa sobre o grau de importância de europeus, indígenas e africanos na formação da cultura brasileira. No entanto, um aspecto foi comum: a tendência a minimizar a importância das populações de origem africana, apesar de sua presença maciça na população durante séculos. É claro que isto está ligado a uma maneira de ver a sociedade enfatizando suas elites. Por razões muito diferentes, as elites brasileiras deram muito valor no passado à herança indígena na cultura do país: isso se deu acompanhando a consolidação da independência do país do domínio colonial europeu, e esteve ligado à busca de diferenciação em relação às sociedades européias. Porém, as populações indígenas existentes conseguiram garantir a posse de suas terras. Essa discussão revela como os conteúdos de uma cultura nacional, são importantes para delinear suas características, para definir aspectos que a fazem única. Portanto, implica sempre como se entendem os destinos de uma sociedade. Dessa forma, as definições sobre o que venha a ser a cultura brasileira são sempre valorativas.

### **2.6.1. O mito e a memória como aportes teóricos**

A palavra mito é por mim utilizada como elemento ligado à natureza da tradição e à continuidade da cultura. O mito, como nos lembra Malinowski (1976: 68), reforça a tradição e dá-lhe maior valor e prestígio, unindo-a à mais alta, melhor e sobrenatural realidade dos acontecimentos iniciais. É importante lembrar que os mitos não se reduzem a narrativas fabulosas;

constituem-se também em figuras humanas, conceitos e noções abstratas como, por exemplo, nação, liberdade e pátria.

O mito tem hoje, um lugar de importância como modo fundamental de todo o viver humano. Ele é a primeira leitura do mundo, e o advento de outras abordagens do real não expulsa do homem aquilo que constitui a raiz de sua inteligibilidade. Afinal o mito é o ponto de partida para a compreensão do ser.

Tudo o que pensamos e queremos se situa inicialmente no horizonte da imaginação, nos pressupostos míticos, cujo sentido existencial serve de base para todo trabalho posterior da razão.

A função fabuladora persiste não só nos contos populares, no folclore, como também na vida diária do homem ao proferir palavras ricas de ressonâncias míticas: casa, lar, amor, mãe, pai, paz, liberdade, morte, cuja definição objetiva não esgota os significados subjacentes que ultrapassam os limites da própria subjetividade. Essas palavras nos remetem a valores que são modelos universais, existentes na natureza de cada ser humano.

O mesmo sucede com personalidades que a mídia se incumba de transformar em imagens exemplares, como artistas, esportistas, políticos, e que, no imaginário das pessoas, representam todos os tipos de anseios: sucesso, poder, liderança, sexualidade.

O herói corresponde com frequência a esse tipo de anseio, retoma para si poderes e habilidades que atingem em cheio o desejo do homem moderno de superar a própria impotência tornando-se um ser excepcional no que faz.

O comportamento do homem também é permeado de “rituais”, mesmo quando secularizados: as comemorações de nascimentos, casamentos, aniversários, festas populares (Carnaval), formaturas, lembram verdadeiros ritos de passagem.

Até as mais racionais adesões, como por exemplo, as correntes de pensamento supõem este pano de fundo, não justificado e injustificável, em que o homem se move em direção a um valor que o apaixona e que só posteriormente busca explicitar pela razão.

O mito propõe todos os valores, puros e impuros. Nossa época conheceu o horror do desencadeamento dos mitos do poder e da raça, quando o seu fascínio se exercia sem controle. O nascimento da reflexão permite a rejeição dos mitos prejudiciais ao homem.

A cultura nacional enquanto formadora de relações identitárias, tem sucesso graças à memória nacional, que confere uma certidão de nascimento para os que vivem no interior de suas fronteiras. Afinal todo um esforço foi feito para que isso acontecesse. A língua oficial, a escola, a administração pública, a invenção dos símbolos nacionais (bandeiras, comemorações de independência, heróis, etc.) agem como elementos que propiciam a interiorização de um conjunto

de valores partilhados pelos cidadãos. Existe uma história da formação da nacionalidade, cristalizando maneiras de pensar, formas de condutas (Ortiz, 1994: 118).

O Imaginário contemporâneo é fortemente impregnado de referências culturais comuns, estabelecendo a conversão da memória em atos comunicativos. A evocação da lembrança só pode se concretizar quando referida a um conjunto de várias esferas da vida social e partilhadas pelos seus membros comuns. Essa série de referências culturais funciona como uma espécie de cartelas de identidade, intercomunicando a cada membro a importância de manter as tradições que lhes diferenciam em relação aos outros grupos sociais.

Ortiz (1994: 132) considera que os universos simbólicos possuem um valor central em todas as sociedades. Eles interpretam a ordem institucional das coisas, conferindo sentido à vida dos homens. Os universos simbólicos ordenam a história, localizando os eventos numa seqüência que inclui o passado, o presente e o futuro. Em relação ao passado estabelecem uma “memória”, partilhada pelos componentes de uma coletividade; com respeito ao futuro, definem um conjunto de projeções, modelos para ações individuais. Certamente, os universos simbólicos variam de acordo com os tipos de sociedades que os constituem.

O Mito tem um papel fundamental nas sociedades primitivas. Ele explica a atualidade pelos acontecimentos passados nos tempos imemoriais, na idade em que os deuses ainda estavam fixando a mitologia dos povos. A saga das divindades possui um valor exemplar, ela fixa a conduta e os destinos dos homens. O presente é uma constante memorização do que se passou, reminiscência idílica de algo que se cristalizou na memória coletiva. O mundo das sociedades primitivas encontra a sua razão de ser no relato mitológico, garantindo a eternidade do gesto fundador.

Nos grupos primitivos, para se atualizar, o mito tinha a necessidade de se materializar nos rituais mágico-religiosos. Porém, entre um rito e outro, uma “dúvida” pairava no ar. A memória coletiva, a cada vez que era invocada, funcionava como alimento na renovação das forças sociais. Nas sociedades atuais, a ritualização deve ser permanente, sem o que o presente se esvairia na sua substancialidade. Os objetos e as imagens têm de ser incessantemente reatualizados, para que o vazio do tempo possa ser preenchido. Neste sentido, a memória se aproxima do mito como Barthes (1993: 42) o define e não como os antropólogos o entendem. Mito enquanto palavra despolitizada que “congela” a história. Ele imobiliza o presente dando-nos a ilusão que o tempo chegou a seu término.

O ato mnemônico atualiza uma série de fatos, situações, acontecimentos, partilhados e vivenciados por todos. O exemplo do candomblé é esclarecedor. A celebração do ritual reforça laços de solidariedade entre os membros da comunidade religiosa. Cada terreiro é uma unidade de evocação, promovendo, entre seus componentes, os valores negro-africanos dispersos pela história

da escravidão. Mas a memória coletiva possui um inimigo, o esquecimento. Todo o empenho da memória coletiva é lutar contra o esquecimento, vivificando as lembranças no momento de sua memorização. Esquecer fragiliza a solidariedade sedimentada entre as pessoas, contribuindo para o desaparecimento do grupo. Comunidade e memória se entrelaçam.

A situação é outra quando falamos de memória nacional. Neste caso, o grupo já não pode ser mais restrito, pois a nação se define pela sua capacidade em transcender a diversidade da população que a constitui. Ela é uma totalidade que nos faz passar da “comunidade” à “sociedade”. “Sociedade” enquanto conjunto de interações impessoais, distante, portanto, dos laços sociais imanentes à vida comunal. A memória nacional engloba uma variedade de universos simbólicos. Uma está no passado, outra no presente. O culto dos antepassados é, de todos, o mais legítimo; os antepassados fizeram o que nós somos. Mas seria importante lembrarmos de “tudo”? O que dizer dos eventos contraditórios, violentos, que poriam em risco a harmonia do presente? O esquecimento e, eu diria, o erro histórico são fatores essenciais na criação de uma nação. Por isso o progresso dos estudos históricos coloca frequentemente a nacionalidade em perigo. Contrariamente ao anterior, o realismo do passado é uma ameaça. A construção da memória nacional se realiza através do esquecimento. Ela é o resultado de uma amnésia seletiva. Esquecer significa confirmar determinadas lembranças, apagando os rastros de outras, mais incômodas e menos consensuais.

Sendo a memória, como vimos anteriormente, tão importante para desvendar ou manter significações para a maioria da comunidade, ela vai ser decisiva no modo como no plano simbólico são construídas e assimiladas no momento do consumo, em especial na organização estudada.

Uma maneira de compreender a relação entre memória e consumo é sublinhar o vínculo econômico que os aproxima. O *design*, os logotipos de cada produto teriam, como função, fixar sua marca na memória dos clientes potenciais. O Banco do Brasil cruzaria o espaço nacional e não só, sendo imediatamente reconhecido por seus consumidores. A imagem seria vendida enquanto categoria, a cada vez que fosse contemplada. Indelévelmente ela se incrustaria na mente dos homens. A interpretação contém muito de verdade, mas não deixa de ser parcial, pois uma memória popular é muito mais do que isso. Ela traduz o imaginário da sociedade atual. Embora as imagens sejam muitas vezes produzidas por determinados setores da organização, elas ultrapassam a intenção inicial do simples ato promocional. Quando a imagem do Banco do Brasil é veiculada nos meios de comunicação, nos impressos disponíveis nas agências, o Banco do Brasil não está apenas vendendo esses produtos e serviços. Eles denotam e conotam um movimento mais amplo no qual uma ética específica, valores, conceitos de espaço e de tempo são partilhadas por um conjunto de pessoas. Nesse sentido, a mídia e as organizações têm um papel que supera a dimensão exclusivamente econômica. Elas se configuram em instâncias de socialização de uma determinada

cultura, desempenhando as mesmas funções pedagógicas que a escola possuía no processo de construção nacional. Elas fornecem aos homens referências culturais para as suas identidades. Neste caso, a imagem do Banco do Brasil, juntamente com seus símbolos, bandeiras, cores e presença na maioria do território nacional estarão sempre bem consolidadas na memória do consumidor, a cada momento em que ele associa a marca correspondente. Essa imagem está fortemente interiorizada e isso se reflete em alguns pontos: o Banco tem quase 200 anos de existência, está associado a solidez, confiança, valores que fazem uma fusão com a história do país, seu caráter social e cultural.

### **2.6.2 O mito fundador segundo Marilena Chauí**

O mito do país-paraíso marca a identidade e grandeza. Os brasileiros se acham predeterminados no plano natural: são sensuais, alegres e não-violentos.

Vivem na presença difusa de uma narrativa da origem. Essa narrativa, embora elaborada no período da conquista, não cessa de se repetir porque opera como o mito fundador do Brasil (2000: 13).

Mito no sentido antropológico: solução imaginária para tensões, conflitos e contradições que não encontram caminhos para serem resolvidos na realidade. Mito na acepção psicanalítica: impulso à repetição por impossibilidade de simbolização e, sobretudo, como bloqueio à passagem à realidade.

Mito fundador porque, à maneira de toda “*fondatio*”, impõe um vínculo interno com o passado como origem, isto é, com um passado que não cessa, que não permite o trabalho da diferença temporal e que se conserva como perenemente presente.

Um mito fundador é aquele que não cessa de encontrar novos meios para exprimir-se, novas linguagens, novos valores e idéias, de tal modo que, quanto mais parece ser outra coisa, tanto mais é a repetição de si mesmo.

Pelas circunstâncias históricas de sua construção inicial, o mito fundador brasileiro foi elaborado segundo a matriz teológico-política, e nele quatro constituintes principais se combinam e se entrecruzam, determinando não só a imagem que o povo tem do país, mas também a relação deste com a história e a política.

O primeiro constituinte, para usarmos ainda uma vez a expressão de Sérgio Buarque de Holanda, é a “visão do paraíso”; o segundo é oferecido pela história teológica, elaborada pela ortodoxia cristã, isto é, a perspectiva providencialista da história; o terceiro provém da história teológica profética cristã, ou seja, do milenarismo de Joaquim di Fiori; e o quarto é proveniente da elaboração jurídico-teocrática da figura do governante como “rei pela graça de Deus”.



*O Brasil Jardim do Paraíso*

Diários de bordo e cartas dos navegantes e dos evangelizadores não cessam de referir-se às novas terras falando da formosura de suas praias imensas, da grandeza e variedade de seus arvoredos e animais, da fertilidade de seu solo e da inocência de suas gentes que “não lavram nem criam (...) e andam tais e tão rijos e tão nédios que o não somos nós tanto, com quanto trigo e legumes comemos”, como se lê na “Carta de Pero Vaz de Caminha a El Rei Don Manuel Sobre o Achamento do Brasil”.

É dessa carta a passagem celebrada: “Águas são muitas; infindas. E em tal maneira graciosa que, querendo-se aproveitar, dar-se-á nela tudo, por bem das águas que tem”.

Quando se examinam relatos aparentemente descritivos, não se pode deixar de notar que certos lugares-comuns se encontram em todos eles. O Brasil é sempre descrito como imenso jardim perfeito: a vegetação é luxuriante e bela (flores e frutos perenes), as feras são dóceis e amigas (em profusão inigualável), a temperatura é sempre amena (“nem muito frio, nem muito quente”, repete toda a literatura e Pero Vaz de Caminha), aqui reina a primavera eterna contra o “outono do mundo”, o céu está perenemente estrelado, os mares são profundamente verdes, e as gentes vivem em estado de inocência, sem “esconder suas vergonhas” (diz Pero Vaz), sem lei e sem rei, sem crença e pronta para a evangelização.

Esses lugares-comuns literários possuem um sentido preciso que não escaparia a nenhum leitor dos séculos 16 e 17: são os sinais do Paraíso Terrestre reencontrado. Nascido sob o signo do Jardim do Éden, o mito fundador não cessará de repô-lo.

Três exemplos podem ajudar-nos a perceber a permanência desse mito, muito depois de encerrada a exegese mítica da descoberta-conquista. Praticamente, quase todas as bandeiras nacionais, criadas nos vários países durante o século 19 e início do século 20, são bandeiras herdeiras da Revolução Francesa.

Por isso são tricolores (algumas poucas são bicolores), narrando as cores, acontecimentos sócio-políticos, dos quais a bandeira é a expressão.

A bandeira brasileira é a única não-tricolor produzida nesse período. Possui quatro cores.

Ora, quando se pergunta qual o significado dessas cores, não se responde que o verde, por exemplo, simbolizaria lutas camponesas pela justiça, mas sim que representa nossas imensas e inigualáveis florestas; o amarelo não simboliza a busca da Cidade do Sol, utopia de Campanella da cidade ideal, mas representa a inesgotável riqueza natural do solo pátrio; o azul não simboliza o fim da monarquia dos Bourbons e Orléans, mas a beleza perene de nosso céu estrelado, onde resplandece a imagem do Cruzeiro, sinal de nossa devoção a Cristo Redentor; e o branco não simboliza a paz conquistada pelo povo, mas a ordem (com progresso, evidentemente).

A bandeira brasileira não exprime a política nem a história. É um símbolo da Natureza: floresta, ouro, céu, estrela e ordem. É o Brasil-jardim, o Brasil-paraíso terrestre. O mesmo fenômeno pode ser observado no Hino Nacional, que canta mares mais verdes, céus mais azuis, bosques com mais flores e nossa vida de “mais amores”.

O gigante está “deitado eternamente em berço esplêndido”, isto é, na Natureza como paraíso ou berço do mundo, e é eterno em seu esplendor.

E, terceiro exemplo, a poesia ufanista que toda criança aprende a recitar na escola, como o poema do conde Afonso Celso, “Porque Me Ufano de Meu País”, ou os sonetos parnasianos de Olavo Bilac: “Ama com fé e orgulho a terra em que nasceste! / Criança, jamais verás país como este! / Olha que céu, que mar que floresta! A natureza, aqui perpetuamente em festa, / É um seio de mãe a transbordar carinhos”.

Essa produção mítica do país-paraíso nos persuade de que nossa identidade e grandeza se encontram predeterminadas no plano natural: somos sensíveis e sensuais, carinhosos e acolhedores, alegres e, sobretudo, somos essencialmente não-violentos.

O primeiro elemento da construção mítica nos lança e conserva no reino da Natureza, deixando-nos fora do mundo da História.

#### *A história providencialista*

O segundo elemento na produção do mito fundador vai colocar os brasileiros na história, depois de os haver tirado dela.

Trata-se, porém, da história teológica ou providencialista, realização do plano de Deus ou da vontade divina em que o tempo é teofania (revelação de Deus no tempo) e epifania (revelação da verdade divina no tempo).

É história profética (cumprimento da vontade de Deus no tempo) e soteriológica (promessa de redenção no tempo). Essa história já está consumada com a vinda de Cristo e, portanto, se o Brasil é “terra abençoada por Deus”, Paraíso reencontrado, é porque estamos numa história que se realiza sem tempo e fora do tempo - o gigante está “deitado eternamente em berço esplêndido”, pois fazemos parte do plano providencial de Deus.

Ora, se somos parte essencial do plano de Deus, então nosso futuro encontra-se desde sempre e para sempre assegurado. Por isso mesmo podemos afirmar que, de direito, somos “o país do futuro”. E nossa segurança é tanto maior porque Deus nos ofereceu o signo do porvir: a Natureza paradisíaca, sinal da Providência que nos escolheu como novo Povo Eleito.

#### *A história profético-milenarista*

No entanto, contraposta à história providencialista já consumada, existe, como vimos, uma outra, que constitui o terceiro elemento da elaboração mítica do Brasil: a História profética, messiânica e milenarista, inspirada em Joaquim di Fiori.

Dois, como vimos, são os traços principais desta história: a divisão do tempo em três eras - do Pai, do Filho e do Espírito, ou da lei, da graça e da ciência - e o embate final entre o Anticristo e Cristo, durante a era messiânica do Segundo Advento, com a vitória de Cristo e a instalação de um Reino de Mil Anos de felicidade no Tempo do Fim, que é também fim dos tempos, no qual se preparam o Juízo Final e a instauração do Reino Celeste de Deus.

Antecedendo a Segunda Vinda de Cristo e preparando o terreno para o embate final, é enviado o Salvador Terreno dos Últimos Dias, que o Padre Vieira, no século 17, e Antônio Conselheiro, no século 19, identificaram com D. Sebastião.

Enquanto a História providencialista é apropriada pelas classes dominantes e camadas dirigentes (pois assegura que as instituições existentes são o plano divino realizado), a história profética é apropriada por todos os dissidentes cristãos e pelas classes populares, formando o fundo milenarista de interpretação da vida presente como miséria à espera dos "sinais dos tempos" que anunciarão a chegada do Anticristo e do combatente vitorioso.

É com essa história profética que as classes populares brasileiras têm acesso à política, percebida, por elas, como embate cósmico entre a luz e a treva, ou entre o bem e o mal, e na qual a questão não é a do poder, mas a da justiça e da felicidade.

O elemento essencial nessa fervorosa expectativa do milênio é a figura do combatente que prepara o caminho de Cristo, pré-salvador que surge nas vestes do dirigente messiânico em quem são depositadas todas e as últimas esperanças. É esta a figura assumida pelo bom governante perante as classes populares brasileiras.

#### *Graça de Deus, artes do Maligno*

Finalmente, o quarto elemento componente da matriz mítica fundadora encontra-se na elaboração jurídico-teocrática do governante pela graça de Deus.

Essa matriz depende de duas formulações diferentes, mas complementares.

A primeira delas afirma que, pelo pecado, o homem perdeu todos os direitos e, portanto, perdeu o direito ao poder. Este pertence exclusivamente a Deus, pois, como lemos na Bíblia: "Todo poder vem do Alto/ Por mim reinam os reis e governam os príncipes". Foi devido a uma decisão misteriosa e incompreensível, a uma graça especial que Deus concedeu poder a alguns homens.

A origem do poder humano é, assim, um favor divino àquele que O representa. O governante, portanto, não representa os governados, e sim a fonte transcendente do poder (Deus), e governar é realizar ou distribuir favores.

A segunda formulação, sem abandonar a noção de favor, introduz a idéia de que o governante representa Deus porque possui uma natureza mista como a de Jesus Cristo.

O governante possui dois corpos: o corpo empírico, mortal, humano, e o corpo político, místico, eterno, imortal, divino. Por receber o corpo político, o governante recebe a marca própria do poder: a vontade pessoal, absoluta, divina. Donde o adágio jurídico: “O que apraz ao rei, tem força de lei”.

A teoria do corpo político místico transforma a “*res publica*” em “*dominium*” e “*patrimonium*” do governante: a terra e os fundos públicos se transformam em membros do corpo do governante e também patrimônio privado que se transmite aos descendentes e pode ser distribuído sob a forma do favor e da clientela.

Em qualquer dos casos, um ponto é idêntico: o poder político, isto é, o Estado, antecede a sociedade e tem sua origem fora dela, primeiro, nos decretos divinos, e, depois, pelos decretos do governante.

Isso explica um dos componentes principais de nosso mito fundador, qual seja, a afirmação de que a história do Brasil foi e é feita sem sangue, pois todos os acontecimentos políticos não parecem provir da sociedade e de suas lutas, mas diretamente do Estado, por decretos: capitânias hereditárias, governos gerais, Independência, Abolição, República. Donde também uma outra curiosa conseqüência: os momentos sangrentos dessa história são considerados meras conspirações (“inconfidências”) ou fanatismo popular atrasado (Praieira, Canudos, Contestado, Farroupilhas).

Desta maneira, o mito fundador opera de modo socialmente diferenciado:

1) do lado dos dominantes, opera com a visão de seu direito natural ao poder e na legitimação desse pretensão direito natural por meio do ufanismo nacionalista e desenvolvimentista, expressões laicizadas do Paraíso Terrestre e da teologia da história providencialista, assegurando a imagem do Brasil como comunidade una e indivisa, ordeira e pacífica, rumando para seu futuro certo, pois escolhido por Deus;

2) do lado dos dominados, se realiza pela via profético-milenarista, que produz dois efeitos principais: a visão do governante como salvador e a sacralização-satanização da política. Em outras palavras, uma visão da política que possui como parâmetro o núcleo profético-milenarista do embate final, cósmico, entre luz e treva, bem e mal, de sorte que o governante ou é sacralizado (luz e bem) ou satanizado (treva e mal).

É evidente, portanto, que o mito fundador opera com uma contradição insolúvel: o país-jardim é sem violência e, pela história providencialista, ruma certo para seu grande futuro; em contrapartida, o país profético está mergulhado na injustiça, na violência e no inferno, à procura de seu próprio porvir, na batalha final em que vencerá o Anticristo. Entre ambos, cava fundo o humor

das ruas: “Quem foi que descobriu o Brasil? / Foi seu Cabral, foi seu Cabral/ No dia 22 de abril/ Dois meses depois do Carnaval!”.

Um ponto crucial para entender algumas das idéias centrais de sua interpretação da sociedade brasileira seria a sua tese que o autoritarismo não é apenas político no Brasil. É a própria sociedade brasileira que é autoritária. Os traços mais marcantes desse autoritarismo seriam: as divisões sociais são naturalizadas; relações de mando e obediência bem demarcadas - a lei é diferente consoante a classe social; o poder público é apropriado pelas classes dominantes; os conflitos são minimizados ou ocultados; e é uma sociedade fascinada pelos sinais de prestígio e poder.

Tal como a nação, a região também é uma tradição inventada e é improvável que possamos encontrar na geografia, na história ou na etnia os referentes de verdade do discurso regionalista. A força mobilizadora dessas construções simbólicas não repousa no fato de elas serem verdadeiras ou falsas, mas no fato de elas serem eminentemente sociais. Por isso, os intelectuais, artistas e escritores desempenham um papel determinante no trabalho simbólico de formulação da região e na ruptura do desconhecimento que encapsula esses espaços periféricos, contrariando o processo de homogeneização através da ênfase nas particularidades locais.

Perante as identidades regionais a questão que nos mobiliza não é de saber se essas representações são falsas ou verdadeiras – questão sobre a qual se debruçaram muitos pensadores, afirmando-as, ora, como expressão de realidades últimas; denunciando-as outras vezes como má consciência e anacronismo. Para nós o que interessa é que elas são representações sociais que dão sentido à nossa existência, já que as identidades regionais são parte importante da definição de quem somos. Tal como entendemos contemporaneamente, tanto a identidade quanto a diferença são processos de produção cultural, que envolvem relações de poder. Por isso, nomear, definir, delimitar, afirmar, especificar um espaço, uma região é, simultaneamente, dizer o que ela é e que ela não é e essa presença negada, que é a alteridade, assombra, como uma virtualidade, a identidade afirmada como positividade.

### **2.6.3 Idealização do índio moldou a cultura nacional**

A cultura brasileira criou um tecido de lendas sobre ela própria. O indianismo toma aí um lugar prevacente. Surgido no final do século 18, energizou-se com o romantismo e o Império para adentrar no século 20, atualizado pelos modernistas e pelo Estado Novo.

Mais do que uma corrente artística ou literária é um modo de sentir-se brasileiro, uma parte da formação da identidade. A ele, mas numa ordem subalterna, vincula-se o outro mito, das três

raças que se fundem numa vibração nacional desde o século XVII até à batalha de Guararapes e à expulsão dos holandeses. Brancos e negros, entretanto, por razões não muito difíceis de intuir, permanecem em segundo plano (Coli, 1989).

O antepassado verdadeiro é o índio, superior ao negro porque autóctone, porque livre nas matas, e injetando na mestiçagem com o branco, o sangue de uma especificidade, que os diferencia dos europeus. Martim e Iracema unem-se no romance de Alencar como João Ramalho unia-se a Bartira nos primórdios da história brasileira. Tudo isso é pura ficção, naturalmente. Mas as ficções tornam-se verdades quando acreditamos nelas. O século XIX brasileiro não cessa de fabricar essas ficções mais verdadeiras que qualquer verdade. A um tal ponto, que elas formam um véu muito espesso (Idem).

O olhar brasileiro sobre si fez-se puramente mental, imaginário, alimentando-se dos próprios fantasmas. Com raras exceções, é um olhar que não observa, que é incapaz de observar, que é incapaz de dialogar com o mundo à sua volta. As imagens que nos vieram do século 19 brasileiro, são reveladoras. Os artistas nacionais expressam um magnífico universo poético. Mas são os estrangeiros que buscaram conservar a imagem do que percebiam à sua roda. Sem a catarata do indianismo, Rugendas, Debret, entre outros, fixaram, com olhar lúcido, a violência e os ridículos de uma sociedade provinciana, assente sobre o trabalho dos escravos. Eles veriam também um outro índio, muito diferente do nobre antepassado lendário (Idem).

#### **2.6.4 Casa Grande & Senzala segundo Gilberto Freyre**

Publicado em 1933, *Casa Grande & Senzala* se insere num quadro em que o debate sobre a formação nacional compunha o cenário do país. Nesse cenário, o livro responde a questões como: quem é o povo brasileiro? Podemos falar em uma unidade nacional? Podemos pressupor a existência de uma cultura brasileira?

Com esta obra clássica da sociologia brasileira, Freyre penetra no âmago dessa discussão. O texto resgata o diálogo com autores do passado e do presente, estabelecendo uma polêmica a respeito da questão racial, do determinismo geográfico e sobre o papel do patriarcado na configuração da sociedade brasileira.

Sua concepção da sociedade brasileira funda-se na articulação de três elementos: *o patriarcado*, *a interpenetração de etnias e culturas* e *o trópico*. A casa-grande opera como centro da coesão social, representa todo um sistema econômico, social e político e age como ponto de apoio para a organização nacional. Parece que foi aí que se exprimiu o “caráter brasileiro: e a sua continuidade social”. Daí o título. *Casa-grande* é o símbolo de um *status* – o de dominação; *senzala* – o de subordinação ou submissão. O & entre as duas palavras é símbolo de interpenetração, mostra

a “dinâmica democratizante como corretivo à estabelecida hierarquia”. Em outras palavras, no Brasil não se realizam as formas tradicionais de dominação, havendo uma inversão do processo, mudando-se os sinais que alocam socialmente os indivíduos.

No primeiro capítulo do livro encontram-se expostas as principais teses do texto. Os outros apresentam o desenvolvimento delas, resgatando o papel e o legado das três raças formadoras da população nacional (os indígenas, os negros africanos e os portugueses que constituirão a população via mestiçagem racial e cultural). Tratava-se, portanto, de uma sociedade agrária, escravocrata e híbrida. Esse modelo engendra um lugar particular à família na constituição da sociedade brasileira: é ela, e não o indivíduo, o Estado ou as companhias de comércio, o grande fator de colonização do país. Assume funções sociais, econômicas e políticas. Essa combinação, que se desdobra em oligarquismo ou nepotismo, garantirá a unidade política brasileira e operará como impedimento ao separatismo, ao lado da religião e da ação dos jesuítas, que também exercerão um papel unionista. Outro traço forte aplicado às organizações políticas é o autoritarismo. Reconstruindo as relações entre senhor branco/negra escrava, sinhozinho/moleque, sinhá/mucama, mostra que são marcadas pelo sadismo dos primeiros e o masoquismo dos segundos. O sadismo desenvolver-se-ia para “o simples e puro gosto de mando, característico de todo o brasileiro nascido e criado em casa-grande de engenho”, tese que acaba por ganhar um patamar político.

Aqui se explicita outro dos pontos principais: o de que a vida política brasileira se equilibra entre duas místicas: de um lado, a ordem e a autoridade decorrentes da tradição patriarcal; de outro, a liberdade e a democracia, desafios da sociedade moderna. Gilberto Freyre (1981: 220-226) mostra que das culturas indígenas permaneceram os costumes de seu povo: a cozinha, a higiene, o banho, a dança, a religiosidade. Outro traço psicossocial legado pelo indígena, resultante da intimidade com a floresta, o medo e o furor que o acompanha, expressando em ocorrências políticas ou cívicas. Freire assinala ser rara a emergência de traços destruidores, pois a marca da cultura brasileira é a acomodação de antagonismos.

Acima de tudo, dessa interpenetração racial e cultural restam traços psicossociais que se somarão àqueles de influência africana e que marcaram o caráter nacional. Um ponto interessante é análise da vinda para o Brasil dos estoques culturais africanos mais adiantados que foram transplantados, para cá e isso teria trazido benefícios, com “o melhor da cultura negra da África, absorvendo elementos por assim dizer de elite que faltaram na mesma proporção ao Sul dos Estados Unidos”. Há, na translação África-Brasil, certa seleção racial e cultural. O objetivo não foi trazer escravos que operassem apenas com força bruta, ao modo das colônias inglesas, pois aqui se visavam outros objetivos: a falta de mulheres brancas e resolução da necessidade de técnicos em metal para os engenhos e para as minas.

Numa direção mais positiva de seu diálogo com as teses racistas, ele mostra a plasticidade do negro, sua grande adaptabilidade. Ele é o verdadeiro filho do trópico, conservando, nesse ambiente, suas características eugênicas enquanto as outras raças se deterioram. Por esse motivo torna-se mais adequado às formas que assumiu a exploração econômica no Brasil. Essa adaptação tem raízes fisiológicas e psíquicas, resulta em traços psicológicos. Assim, ao contrário do índio, o negro é um tipo extrovertido, alegre. Assim, a identificação de grande número de negros maometanos, de “cultura superior”, sabendo ler e escrever, ajuda a compreender algumas das revoltas de escravos no Brasil como uma erupção da cultura adiantada, oprimida por outra, menos nobre. O negro é, também, responsável pelo traço *dionisíaco* do caráter brasileiro; é ele quem ameniza o *apolíneo* presente no ameríndio, marca tão patente em seus rituais. A dança, por exemplo, nos primeiros tem caráter sensual, enquanto nos segundos é puramente dramática. A alegria do africano contrabalançou o caráter melancólico do português e a tristeza do indígena.

O escravo negro formou o caráter brasileiro legando aos brasileiros sentimentos e valores. A ele se devem a sensibilidade, imaginação e uma doce e doméstica religiosidade. A religião foi o primeiro caldo em que se confraternizaram os valores e sentimentos negros e brancos. São africanos vários dos hábitos considerados brasileiros – de higiene, de vestimenta, de alimentação –, bem como o são as crenças em um mundo mágico, os sortilégios do amor, as tradições musicais, a linguagem. A mucama exerceu uma ação na educação das crianças, incutindo-lhes hábitos de vida, credices, alterando a língua tradicional, portuguesa, tornando-a uma “fala sem ossos” que opera “um amolecimento de resultados deliciosos para o ouvido” (Freire, 1981: 224).

A língua portuguesa falada no Brasil resulta da interpenetração de duas tendências: a estrutura oficial e a fala popular. Todavia, mais do que uma forma cultural, ela expressa a conciliação na esfera social; é uma maneira pelas quais se amenizam os conflitos. Ela ilustra igualmente a tendência os modos de construção do imperativo. Um duro, português – *diga-me, faça-me, espere-me* –, outro ameno, brasileiro – *me diga, me faça, me espere*. A força da cultura brasileira reside “na riqueza dos antagonismos equilibrados” (Idem: 226).

Freire concentra a sua reflexão sobre a anterioridade explicativa da cultura. Afirma que a formação social brasileira se deve ao africano e que todo o brasileiro é racial ou culturalmente negro. Como também essa condição nada tem de inferior.

A questão mais polêmica e que levou vários movimentos sociais e estudiosos da questão racial no Brasil é a tese da *democracia racial* como mito que funda uma consciência falsa da realidade. Ou seja, a partir dela acredita-se que o negro não tem problemas de integração, já que não existem distinções raciais entre os brasileiros, e as oportunidades são iguais para brancos e negros. Esse *continuum* falso permite que se deixe de lado a análise do modo como se ordenou a população



descendente de escravos e os mecanismos que impediram a mobilidade social vertical dela, criando-se uma estrutura social que discrimina grandes contingentes populacionais.

Assim, a tese da democracia racial, tendo sido incorporada pelo conjunto da população brasileira, funciona como cultura política que se configura em obstáculo ao verdadeiro enfrentamento da questão racial no Brasil.

### **2.6.5. Raízes do Brasil segundo Sérgio Buarque de Holanda**

As raízes da identidade brasileira em construção derivam das concepções reinantes na Europa e, particularmente, na Península Ibérica. Trata-se da particular concepção da natureza humana que portugueses e espanhóis compartilhavam antes de e ao longo do processo de colonização da América, nomeadamente a cultura da personalidade, a valorização extremada da pessoa, de sua autonomia em relação aos seus semelhantes. Para os ibéricos, sublinha Sérgio (1995: 8), o índice do valor de um homem pode ser inferido da extensão em que não dependa dos demais.

Em suma, três aspectos centrais das relações entre homens resultam da concepção personalista de autonomia de pessoa. Dela resulta, segundo Sérgio (*Ibid.*: 10) boa parte da fragilidade das formas de associação baseadas em solidariedades livremente pactuadas.

Um primeiro aspecto é a própria carência de uma moral do trabalho no mundo ibérico que reforça a pouca capacidade de organização social. De fato, onde impera uma moral do trabalho, o esforço humilde, anônimo e desinteressado tende a produzir a solidariedade de interesses, a organização racional e a coesão entre os homens. Entre os portugueses, a solidariedade não emerge da compatibilização de interesses, mas surge mais frequentemente de vínculos sentimentais – solidariedade entre parentes ou amigos, círculos necessariamente limitados e particularistas.

O segundo aspecto manifesta-se na exaltação do mérito pessoal – riqueza, feitos ou virtudes – frente aos privilégios herdados, no qual o personalismo se distingue, obviamente, do universo de pensamento inerente ao feudalismo de além-Pirinéus. Mas afasta-se também do individualismo moderno. Este pressupõe uma igualdade essencial entre os homens; para o personalismo, ao contrário, a desigualdade é o resultado inevitável da competição entre eles; alguns homens seriam mais, outros menos talentosos; uns menos, outros mais dependentes dos demais.

O terceiro aspecto revela as tendências anárquicas inerentes à exaltação da personalidade e às dificuldades de gestação de formas livremente pactuadas de organização social que convertem os governos no único princípio organizador das sociedades ibéricas.

Entre os povos ibéricos, “a vontade de mandar e de cumprir ordens é-lhes igualmente peculiar. As ditaduras e o Santo Ofício parecem constituir formas tão típicas de seu caráter como a inclinação à anarquia e à desordem” (*Ibid*: 11).

Tão importante foi essa incursão no universo dos valores ibéricos, tão relevante foi o personalismo para a construção de *Raízes* e da identidade brasileira, que o capítulo se encerra enfatizando, contra a crença na singularidade brasileira radical, que há um compartilhar de uma “alma comum”, especialmente com Portugal. “Podemos dizer (lê-se no final) que de lá nos veio a forma atual de nossa cultura; o resto foi matéria que se sujeitou mal ou bem a esta forma” (*Ibidem*).

Outro marco da influência da colonização portuguesa na ordem social brasileira foi a sua preeminência rural, sublinha-se em *Raízes*. Só depois da abolição da escravatura o mundo urbano ganhou preeminência sobre o agrário.

O centro de toda a organização dos domínios rurais foi, desde a colônia, a família patriarcal, organizada segundo as normas do antigo direito romano-canônico que se mantiveram na península Ibérica. Incluem no seu círculo não só os parentes de sangue, mas também os agregados, escravos domésticos e das plantações. Como a família antiga da qual deriva, ela mesma acha-se vinculada à idéia de escravidão – a própria família deriva de *famulus* – sendo os filhos apenas membros livres do seu vasto corpo. Nela, o pátrio poder é quase ilimitado, mantendo-se imune às pressões ou restrições de fora.

No mundo colonial e mesmo depois,

O quadro familiar torna-se tão poderoso e exigente que sua sombra persegue os indivíduos mesmo fora do recinto doméstico. A entidade privada precede sempre, neles, a entidade pública. A nostalgia desta organização compacta, única e intransferível, onde prevalecem necessariamente as preferências fundadas em laços afetivos, não podia de deixar de marcar nossa sociedade, nossa vida pública, todas as nossas atividades (*Ibid*: 50).

Essa é uma das teses centrais de *Raízes do Brasil*, retomada muitas vezes ao longo do livro. Por isso não parece exagero dizer que, para Sérgio Buarque, a família patriarcal foi o elo social através do qual a tradição personalista e aventureira herdada dos colonizadores portugueses se aclimatou entre os brasileiros e acabou por imprimir sua marca na sociedade como um todo.

O declínio da velha lavoura e ascensão, quase concomitantemente, dos centros urbanos, foi precipitada pela vinda da corte portuguesa em 1808 e pela independência, reduziu parte da preeminência dos senhores rurais. No entanto, assevera Sérgio Buarque, na ausência de uma burguesia urbana independente, as principais ocupações citadinas acabam sendo preenchidas por donos de engenhos, lavradores ou seus descendentes, os quais acabaram por transportar para as cidades a mentalidade, os preconceitos e, na medida do possível, o estilo de vida originário dos

domínios rurais. A mentalidade de casa-grande teria invadido, assim, as cidades e conquistado todas as profissões, sem excluir as mais humildes.

Viria daí a valorização generalizada do exercício da inteligência por contraposição às atividades que requeiram algum esforço físico, do prestígio do “talento”, da “imaginação” e da “inteligência” em prejuízo das manifestações de espírito prático.

O trabalho mental, que não suja as mãos e não fatiga o corpo, pode constituir, com efeito, a ocupação em todos os sentidos digna de antigos senhores de escravos e dos seus herdeiros. Não significa forçosamente, neste caso, amor ao pensamento especulativo, mas amor à frase sonora, ao verbo espontâneo e abundante, à erudição ostentosa (*Ibid*: 50-51).

Aqui, símbolos materiais de ocupações intelectuais, como anel doutor ou a carta de bacharel passam a ser sucedâneos de títulos de nobreza, pertinentes, em outras épocas, a homens livres – daí sua classificação como artes liberais – por oposição às atividades mecânicas.

Retomo agora as conseqüências do ruralismo e do patriarcalismo para a sociedade brasileira. Agora, porém, põe-se o foco nas tensões entre as formas tradicionais de sociabilidade, centradas na família patriarcal, e os padrões de sociabilidade inerentes ao mundo moderno. O processo através do qual a lei geral suplanta a lei particular tem sido acompanhado de crises mais ou menos prolongadas.

A situação seria tanto mais problemática no caso brasileiro porque a família tipo patriarcal, aí predominante, tende a absorver intensamente os seus membros na comunidade doméstica. Nessa sociedade a urbanização iria “acarretar um desequilíbrio social cujos efeitos permanecem vivos até hoje” (*Ibid*: 105).

Mas o centro das preocupações do autor estava nas conseqüências do patriarcalismo sobre o funcionamento das modernas instituições societárias, especialmente as atividades estatais.

De fato para ele, o indivíduo formado em um ambiente dominado pelo patriarcalismo dificilmente conseguirá distinguir entre o domínio privado e o domínio público. Tende a comportar-se como um funcionário “patrimonial”, para o qual, segundo Max Weber,

A própria gestão política apresenta-se como assunto de seu interesse particular; as funções, os empregos e os benefícios que deles auferem, relacionam-se a direitos pessoais do funcionário e não a interesses objetivos, como no verdadeiro Estado burocrático, em que prevalecem a especialização das funções e o esforço para se assegurarem as garantias dos cidadãos (*Ibid*.: 106).

Tal seria o caso do Brasil. Quase sempre predominou, tanto na administração pública como em outras áreas, o modelo de relações gerado na vida doméstica – e esfera dos laços afetivos e de parentesco.

Vale sublinhar que esta concepção de patrimonialismo diz respeito a uma forma de domínio político em que agrupamentos enraizados em grupos particularistas da sociedade a família em seus desdobramentos – produzem um viés na esfera pública, submetem o Estado, e o interesse geral, ao seu particularismo. Nessa concepção, não é o Estado a potência que organiza a sociedade, mas esta que submete o Estado.

Por sua vez, a conformação da vida societária em geral pelo molde derivado da vida rural e patriarcal produz no plano psicossocial aquilo que para o autor seria “a contribuição brasileira para a civilização”, a cordialidade. Caracterizaríamos o homem cordial – expressão cunhada por Ribeiro Couto – a lhaneza no trato, a hospitalidade, a generosidade, mas também a inimizade e outras condutas similares, desde que nascidas no coração. A cordialidade não tem nada a ver, como se poderia supor, com boas maneiras, com a civilidade e a polidez. As manifestações de cordialidade são expressões “de um fundo emotivo extremamente rico e transbordante”. A civilidade, ao contrário, envolveria justamente controlar e esconder as emoções, graças à subordinação da conduta a regras que podem exprimir-se em mandamentos e sentenças. “Nossa forma ordinária de convívio social é, no fundo, justamente o contrário da polidez” (*Ibid*: 107).

Para o “homem cordial”, a vida em sociedade é, de certo modo, uma verdadeira libertação do pavor que ele sentia em viver consigo mesmo, em apoiar-se sobre si próprio em todas as circunstâncias da existência. A cordialidade, pois, é tentativa de reconstrução fora do ambiente familiar, no plano societário, do mesmo tipo de sociabilidade da família patriarcal, de um tipo de sociabilidade dependente de laços comunitários. Seriam exemplos disso algumas formas de linguagem, de expressão religiosa e até o horror às hierarquias e a busca de intimidade no tratamento dispensado à autoridade.

Chama atenção o fato de Sérgio Buarque não tentar identificar mais precisamente a raiz desta singularidade brasileira. Ainda mais porque ela não seria típica entre os portugueses, de quem os brasileiros herdaram tantas instituições. Ao invés, como se viu, concentra suas preocupações nas dificuldades que o molde familiar e rural tende a colocar para a efetivação de uma vida social e política baseada em formas impessoais e democráticas.

Mesmo no novo contexto histórico, com a independência, o Brasil, carrega as raízes personalistas e o espírito de aventura que continuaram produzindo efeitos sobre a vida social em geral, sobre as ocupações urbanas e a atividade intelectual. No trabalho, por exemplo, haveria uma tendência para buscar apenas a satisfação pessoal; ela seria encontrada naquilo que as pessoas

fazem, ou seja, na própria obra. Seriam os brasileiros avessos às atividades monótonas e morosas – seja na atividade intelectual ou manual – que os sujeitem a um mundo distinto deles mesmos, em que a personalidade individual seja comandada por um sistema de exigente e disciplinador. Enfim, reitera-se uma vez mais, que nunca houve no Brasil algo similar a uma ética do trabalho, como entre os protestantes.

Mesmo que entre os brasileiros, como já foi citado acima, a preferência pelas artes liberais predomine, são raros os médicos, advogados, jornalistas, etc. que se mantêm fiéis à sua profissão. Segundo Sérgio: “ninguém aqui procura seguir o curso natural da carreira iniciada, mas cada qual almeja alcançar aos saltos os altos postos e cargos rendosos: e não raro o conseguem” (*Ibid*: 115).

É esse apego aos valores de personalidade que explicaria também algumas características marcantes da vida intelectual por aqui. Assim, “o prestígio da palavra escrita, da frase lapidar, do pensamento inflexível, o horror ao vago, ao hesitante, ao fluído, que obrigam à colaboração, ao esforço e, por conseguinte, a certa dependência e mesmo abdicação da personalidade têm determinado assiduamente nossa formação espiritual” (Idem). É isso que, para ele, explicaria o prestígio do positivismo nos países ibero-americanos, inclusive o Brasil – ele seria um repouso para o espírito, pois suas definições são tão irresistíveis, racionais e imperativas que “o mundo acabaria *irrevogavelmente* por aceitá-las...” (Idem).

Esta crença para o poder milagroso das idéias, a crença obstinada por princípios, que “*fatalmente* seriam reconhecidos”, é tomada nas teses do autor, como a chave para se entender o movimento positivista no Brasil. A mencionada crença denunciaria o secreto horror que teria a realidade brasileira e explicaria o seu desinteresse pelas políticas construtivas, positivas.

As formas de transformação política na sociedade brasileira costumam apontar para saídas aleatórias e sem grande mudança ou reformas estruturais de base da vida social. A isso se deve na maioria das vezes a reformas “superficiais e enganadoras”, impondo-lhe “sistemas, leis ou regulamentos de virtude provada” em outras sociedades. A crença, aliás, de que bons governos e boa sociedade dependem da sabedoria e da coerência das leis teria presidido, segundo nosso autor, toda a história dos países ibero-americanos, desde a independência. No Brasil foram adotadas as fórmulas da Revolução Francesa ou da república norte-americana ajustando-as aos velhos padrões patriarcais e coloniais. As mudanças assim teriam sido mais de “aparato” que de “substância”.

Assim como o caudilhismo – figura forte em toda a América Latina, é apontado pelo autor, um paralelismo com o caso do Brasil, colocando o texto no seu contexto histórico imediato, remete-se aos dilemas políticos dos anos 30. Período político conturbado iniciado pela derrubada de uma república “liberal” por um caudilho, Getúlio Vargas. O que Sérgio Buarque deseja sublinhar é que a

forma autoritária de resolver o descompasso entre a sociedade e a política, instaurando um governo forte, não superaria o caráter oligárquico da política brasileira.

### 2.6.6 Formação do Brasil contemporâneo segundo Caio Prado Júnior

Caio Prado Jr. analisou as três raças que aqui se cruzaram, considerando as especificidades das nações que compõem a raça indígena e africana, o seu aproveitamento na colonização, as qualidades potenciais que apresentam e os ensaios de integração mais expressivos a que foram submetidas, contrapondo o continente branco com suas limitações e contradições. Reconhece, com insistência, na esteira de Gilberto Freire, a predisposição sexual do colonizador e vê na mestiçagem a solução mais eficiente que se adotou na formação da nacionalidade.

As páginas que escreve sobre a formação do quadro étnico da sociedade brasileira são de uma clareza e pertinência admiráveis e enriquecidas pelo estabelecimento das diferenças regionais, que, aliás, estão em todo o livro.

O estatuto religioso nas manifestações que os negros escravos trouxeram consigo, que como se sabe continham e contêm moral, valores e crenças hoje reconhecidas como portadoras daquele estatuto.

Caio Prado Jr. conhecia muito pouco de religião dos africanos e suas manifestações no Brasil. Quando aponta que a própria religião católica, no amálgama com as religiões africanas, também se abastardará, eivada “pelas crenças e superstições nativas” (1965: 174).

Em decorrência, prossegue na conclusão, *pretos boçais* e *índios apáticos* só poderiam mesmo comprometer a economia e a sociedade aqui produzidas. O resultado de sua contribuição estaria na massa de população livre, comprimida entre senhores e escravos, composta por *desqualificados* de toda a ordem, na verdade e no seu entender o grande ônus da sociedade colonial.

Para o autor confrontam-se dois Brasis:

- um organizado, com certa coerência e solidariedade, mas marcado pela corrupção, inépcia e dissolução;
- enquanto o outro permanece desorganizado, vegetativo e, daí, inerte.

Na obra “*A Revolução brasileira*”, que Caio Prado Jr publica em 1966 e que viria a ser sua obra mais combativa, ele aponta para uma emergência revolucionária no país, em seu sentido real e profundo.

### 2.6.7 Conciliação e reforma no Brasil segundo José Honório Rodrigues

A chave para entender os brasileiros é a conciliação. Mas há conciliação e conciliação – relembra. E importante distingui-las.

Entre todos os grupos que constituem o povo brasileiro – os índios convertidos e os selvagens, os negros escravos, libertos, africanos e crioulos, os brancos reinóis e os mazombos, os mamelucos, os mulatos, os cafuzos, tão diversos entre si, tantas vezes conflitantes e na aparência irreduzíveis –, venceram os conciliadores sobre a violência dos intransigentes, num processo a que não faltaram pelourinhos, quilombos, motins, revoltas, repressões sangrentas, fuzilamentos, enforcamentos, esquartejamentos, guerras e mais guerras, mas no qual, se foi importante, nos momentos em que prevaleceu, não foi o papel das elites conciliadoras, mas sim o das majorias que se miscigenavam, “os indígenas vencidos, os negros cativos, os mestiços de todas as cores”. A essa conciliação efetuada no seio do povo possibilitaram que o Brasil, desde cedo, deixasse de ser “uma caricatura de Portugal” nos trópicos, e possuísse um substrato novo, “apesar do europeísmo e lusitanismo vitorioso e dominante na aparência das formas sociais” (Rodrigues, 1964).

Não se deve, contudo, confundir sempre conciliação com conformismo.

Se às massas o país deve a integralidade territorial, a unidade lingüística, a mestiçagem, a tolerância racial, cultural e religiosa e as acomodações que atenuaram e dissolveram muitos dos antagonismos grupais e fizeram dos brasileiros um só povo, que como tal se reconhece e estima, delas também recebeu as melhores lições de rebeldia contra uma ordem social injusta e estagnada. A conciliação dava-se no cotidiano das relações humanas, mas era freqüentemente substituída pela inconformidade, a contestação e a revoltas nas relações políticas, econômicas e sociais.

Graças ao aprendizado precoce de convivência na sua base popular, foram os conflitos internos menos numerosos e menos ferozes no Brasil do que no resto do continente americano. Nem por isso, no entanto, pode-se ver o Brasil como um país sem lutas cruentas, conforme mostra o período da regência, breve no tempo, mas largo e demorado em derramamento de sangue, represálias e amarguras. Contra os que pretendem ser a história brasileira, uma história incruenta, basta lembrar-se a violência permanente da escravidão, que não cedeu, nem se abrandou por quase quatro séculos. Mas não se deve esquecer tampouco que a facilidade com que se aceitava e incorporava o estrangeiro, fosse livre ou escravo, num tecido social desde o início mestiço, aumentava nas mentes a aceitação das diferenças. E devia contribuir para reforçar as minorias dominantes – e que eram, não nos esqueçamos, uma minoria diminuta de europeus no meio de uma imensa escravaria africana – a liderança daqueles que preferiam impor-se, acomodando-se às diferenças e acomodando-as, a resolvê-las a ferro e fogo. Diogo Álvares, José Bonifácio, Pedro II,

Carneiro Leão e Caxias são cinco paradigmas de conciliadores, e é à preponderância de conciliadores como esses na composição da liderança oficial que José Honório Rodrigues atribui aos poucos momentos históricos de criação e trabalho (Idem).

Rodrigues contrapõe a esses conciliadores, os intolerantes, os inflexíveis, os duros e os violentos. Estes são representados por João Ramalho e por Pedro II, que esmagou a Confederação do Equador, por Diogo António Feijó e Floriano Peixoto.

À política da conciliação deveu-se o longo período de 1848-1880, o país viveu “anos de mais absoluta e total legalidade de toda a sua história”. Era completa a liberdade de imprensa e de expressão do pensamento.

O que faltara à política de conciliação fora o sentido de progresso. O Brasil chegava ao fim dos Oitocentos à margem da grande aventura do século XIX. Sem acelerar o seu processo histórico, para pôr-se em dia com a Europa, sem romper o anacronismo de suas estruturas sociais, o país perdera “a oportunidade e vira a esgotar-se o prazo que o século XIX oferecera, e que só duas nações não-européias (EUA e o Japão) aproveitaram para ingressar na expansão econômica e na política mundial” (Idem).

No seio das elites, a conciliação inventiva e fecunda seria, aliás, rara na história brasileira. A paz entre os donos do mando acerta-se geralmente pelo adiamento do debate, por sua redução aos termos mais simples, ou pelo desmerecimento, ou ocultação de problemas. Em nome da concórdia protela-se (Idem).

A conciliação pela inércia – esclarece José Honório – sempre empurrou para o futuro os grandes problemas nacionais. O que se procura é diluir ou, se possível, anular o dissenso. Por isso, perdoam-se e reabsorvem-se os revoltosos, sempre que esses são tidos por iguais, como os dos Farrapos, mas não quando magotes de escravos ou de negros, caboclos, mulatos e cafuzos sem eira nem beira, como os cabanos ou, já na república, os beatos de Canudos. Há que converter os dissidentes. E que acalmar os insubmissos. Pois a política de conciliação também serviu para reforçar, revitalizar e renovar, periódica e parcialmente, a minoria dominante, quase sempre em que esta se encontrou ameaçada por opositores ou insatisfeitos, chamando-os para o círculo interno de poder. Mantêm-se, assim, coesos ou, quando menos cúmplices da inação os vários grupos que aspiram a conduzir o país. Por isso no Brasil, abundam os que pregam reformas, porém, no mando, não as fazem. O consenso dá-se sempre em favor do *status quo* (Idem).

Na república, os laços de dependência não mais seriam atados pelo entendimento entre a metrópole européia e a elites nativas, porém pela aliança entre os estados dominantes, São Paulo e Minas Gerais, senhores do dinheiro e do manejo do voto, e as minorias privilegiadas dos estados periféricos. Os mineiros traziam do Império o gosto pela liderança e a habilidade para exercê-la; os



paulistas substituídos no comando pelos fluminenses, não souberam continuá-los nas práticas conciliatórias (Idem).

A conciliação como fim, como objetivo em si mesma, “foi uma arte finória da minoria dominante e visou sempre ao compromisso dos interesses divergentes de seus próprios grupos”. Nessa arte, destacaram-se historicamente os mineiros, que desde a independência participaram do comando do país, os fluminenses e os baianos.

Não apenas o país se dividira entre estados senhores e estados coloniais, mas se agravara ainda mais o dissídio entre o poder e a sociedade, entre o governo e a nação. Se ao escravo estava negada a cidadania, não se queria mais do que submissão do trabalhador e do operário, que havia pouco aparecera no cenário. Em alguns mandatos presidenciais é certo que prevaleceu a política conciliatória, mas esta se endereçou apenas às elites dominantes. Não se buscou em momento algum harmonizar os distintos interesses dos estados federados, nem os das capitais com os do sertão, nem muito menos, os do poder com os do povo.

Seria a política de intransigência com os adversários e de exclusão de determinados segmentos estaduais que conduziria ao poder Getúlio Vargas. Por isso mesmo, a Revolução de 30 só foi revolução no nome, feita para impedir que o povo a fizesse. Os primeiros anos de Vargas, de transação com a minoria dominante, foram seguidos por esforços bem logrados de conciliação criadora entre o poder e a sociedade. Compreendeu ele que seria impossível modernizar o país e trazê-lo para o século XX, contando apenas com as elites e com as classes médias. Tornara-se urgente incorporar à vida política as massas populares marginalizadas. Para isso, era necessário reformar a economia, apressando e aprofundando a industrialização. O governo alterou-se administrativamente, mas não deu um só passo além das fronteiras das cidades. No campo, não se mexeu. Nem na estrutura fundiária, nem na situação do trabalhador rural, do sertanejo, que continuou abandonado à miséria e aos massacres da polícia. E será pela violência, e não pela conciliação, que se extinguirá o cangaço (Idem).

Vargas teve comportamento ambivalente: “ora conciliador, ora intransigente; ora libertário, ora liberticida”. Impôs ao país a uma ditadura, mas jamais desistiu de tentar aliciar, converter ou acomodar os opositores. Estes foram quase sempre mais moderadores do que criadores. Evitavam as reformas que tinha geralmente por precipitadas e, com isso, desserviavam o povo e comprometiam o progresso do Brasil. Em contrapartida, corrigiam os radicalismos e poupavam o país da intolerância, refletindo na ação política as aspirações de harmonia e entendimento de um povo no qual a mestiçagem abrandou as relações sociais. As políticas de conciliação não atenderam, contudo, apenas nesse ponto. Na maior parte do tempo, e para a maioria dos que as praticaram,

serviram a um conservadorismo estéril e permitiram que os interesses arcaicos quase sempre vencessem os inovadores (Idem).

Houve no Brasil rebeliões, insurreições, golpes de estado e quarteladas, mas sem a violência dos movimentos armados e das guerras civis que ocorreram na Bolívia, na Colômbia, no México, ou nos Estados Unidos. Em contrapartida – esclarece José Honório Rodrigues –, “não tivemos uma só verdadeira revolução”. Ao espírito conciliador causam pânico as fraturas no corpo social bem como os saltos em relação ao que não pode ser previsto. Ora, as revoluções são justamente isto: “uma tentativa de salto no processo histórico”, um rompimento com as instituições vigentes e com as forças do passado que se opõem às novas idéias, às novas expressões de vida, às novas realidades ou, em última análise, ao fluxo incessante das reformas que a própria dinâmica social está constantemente a cobrar-nos. Uma revolução é sempre violenta, ainda que possa dar-se sem recurso às armas, porque representa uma ruptura do que se tinha por normalidade, mas seu grau de violência dependerá dos muros que forem postos para impedir ou retardar o avanço das mudanças.

*Conciliação e reforma no Brasil* é um livro que instiga à reflexão e ao debate. No Brasil na sétima década do século XX, durante a qual a conciliação, ainda que fosse pequena, foi substituída pela recusa ao diálogo, pelo desrespeito aos opositores, pela intolerância mútua e pela intransigência, indo, finalmente, desembocar no autoritarismo.

É chegado o momento de nos interrogarmos como, a partir da construção da identidade nacional brasileira de que temos vindo a falar, se processou a edificação das especificidades identitárias regionais no país, particularmente no caso de Minas Gerais. É o que faremos a seguir.

### **2.6.8 Cultura Mineira**

“De Minas tudo é possível”

Guimarães Rosa

O estabelecimento de uma região como objeto de estudos é sempre algo delicado, pois implica em afirmar um mínimo de homogeneidade no recorte que se estabelece, sempre “para fins didáticos”, quando sabemos que a multiplicidade e riqueza inerentes ao real passam ao largo dessa homogeneização. Em se tratando, porém, do discurso ideológico (que sustenta um de seus pés na história), procura-se estabelecer uma homogeneidade ainda mais distante da realidade, na medida em que apresenta uma *identidade*, interesses comuns definidos pelo “pertencimento” a uma determinada região (Bourdieu, 1989: 127).

Sobre o discurso regionalista, o que se pergunta, então, é qual a sua eficácia para “dar a conhecer e fazer reconhecer a região assim delimitada?” (Bourdieu, 1989: 130). Por isso, os intelectuais, artistas e escritores desempenham um papel determinante no trabalho simbólico de

formulação da região e na ruptura do desconhecimento que encapsula esses espaços periféricos, contrariando o processo de homogeneização através da ênfase nas particularidades locais.

Nós entendemos que a construção simbólica de Minas Gerais é parte integrante do fenômeno da região: as paisagens culturais, os espaços morais, as imagens e os emblemas regionais, as crenças e valores locais são realidades simbólicas que transformam, especificando-o, o homem abstrato (universal/nacional) num homem de seu tempo e de seu lugar. A essa especificação chamamos identidade. Por outro lado, do ponto de vista do processo de construção simbólica da região, tanto a literatura regionalista quanto o discurso político, tanto a interpretação histórica quanto a explicação sociológica regional, são, cada uma a seu modo, expressões da auto-imagem da região.

Há vários discursos sobre a idéia de mineiridade. No discurso ideológico da mineiridade, a tradição e a modernidade não se constroem enquanto opostos, antes como complementaridade.

É importante que tenhamos informação de nossa própria cultura, porque, do contrário, vamos sucumbir nesse processo de globalização. Se não se tem história, passado, tradição, não se tem nada. Acho que esse excesso de informação e a pouca valorização do que é feito aqui aniquila nossa cultura. Tenho a esperança de que isso passe e voltemos a dar valor ao que é nosso, afirma a professora (Castro, 2004).

Em contraste, um outro discurso: “Minas é demorada em se mexer. Não se distingue pela audácia, pela inovação, pelo brilho. Sua marca é corrigir os excessos da velocidade”, afirmava Alceu Amoroso Lima (1983: 48).

Uma sublevação contra as regras vigentes, uma inconfidência mineira que se confunde com essa irreverência que contrasta com a visão de Amoroso Lima.

A origem do termo mineiridade remonta ao ano de 1946, quando Gilberto Freire, a teria criado numa conferência pronunciada na Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais, para explanar toda uma “Antropologia” da *mineiridade*. Deu ao título de sua intervenção: *Ordem, Liberdade, Mineiridade*.

“Grave senso da ordem” é uma frase saída de Minas, do mais profundo do ser mineiro, e impregnada da mais pura mineiridade, que o Brasil inteiro conhece. Mas o mesmo poderá dizer-se de palavras diferentes, estas revolucionárias embora escritas em latim quase de igreja, que desde o século XVIII descem das montanhas de Minas sobre todo o Brasil, despertando, avivando, reanimando nos brasileiros, ao lado do desejo de estabilidade, o de liberdade; ao lado da vontade de ordenação da sociedade, a de libertação da pessoa de todas as formas de opressão de sua dignidade e de sua criatividade.

“Revolução latina” chamou alguém à revolução mineira da Inconfidência, não por ter sido, como em grande parte foi, uma revolução de latinistas e até de padres - bons padres de província que se viram ao lado de bacharéis também generosos em seus intuitos libertários - mas por ter sido um reflexo da Francesa, tão latina no seu universalismo meio lírico, a que os pedreiros-livres deram certo ar de romance de mistério ou de aventura. A verdade é que as duas afirmações de espírito mineiro - a que em bom português exalta a necessidade de ordem e a que em latim quase de livro santo consagra a necessidade de liberdade - nos fazem pensar no problema imenso a ser resolvido pelo homem moderno: o de conciliação do desejo de ordem com o de liberdade. O de conciliação do desejo de unidade com o de diversidade. O de conciliação do que é pessoal no homem com o que é impessoal na organização social; do que é local com o que é universal nessa organização (Freire, 1946).

Reflexões sobre a conveniência de conciliação de valores antagônicos capazes de se completarem ou sobre a inevitabilidade da transformação em sínteses de antagonismos sociais e ideológicos os mais violentos, dizer novidade mesmo miúda. No assunto, todo mineiro verdadeiramente típico é vigário: vigário a quem brasileiro nenhum de outra área deve ter a pretensão de ensinar o padre-nosso da relatividade. Relatividade política. Relatividade social. Relativismo sociológico. Mineiridade. No Brasil, sabe o mineiro melhor do que ninguém que as ortodoxias simplesmente políticas, sociais ou ideológicas mudam, como Pascal a tanto tempo observara, de um lado para outro das montanhas, de um fim para um começo de século, sendo sempre sábio ou prudente admitir-se a possibilidade de conciliação em sínteses das mais rígidas divergências de sistema ou de doutrina. Esses esforços exigem hoje a conciliação do desejo de ordem com o de liberdade. E, no Brasil, eles precisam de se desenvolver, impregnados da melhor mineiridade de que sejam capazes os mineiros (Idem).

E será ainda hoje possível se pensar em conceitos como *mineiridade*? De acordo com Chico Lopes (2006):

Possível sim, mas temerário. Eu acho que os lugares continuam a ter uma exalação peculiar, há coisas que só podemos captar como singularidades. Mas a comunicação de massa tem um peso uniformizador violento. É impossível generalizar, mas há sem dúvida algo como a *mineiridade*. O mineiro é, seguramente, um pouco o que se diz dele, e me espanta uma certa aristocracia - não encontro outra palavra - que vejo nele, e esse olhar seletivo, manso, ponderado, que ele mantém. Creio que os particulares não serão devorados pela uniformização cruel da comunicação de massa. Parece-me que há aí uma dialética, que eles resistem.

Esta seção é um convite para uma viagem especial por Minas Gerais. É se lançar a uma curiosa jornada: conhecer os pontos em comum de um povo pródigo e hospitaleiro que habita essas belas terras.

Devido à imensidão, à diversidade geográfica do Estado, os processos históricos foram diferenciados e o povoamento resultou em regiões culturalmente também distintas.

Assim, é verdadeiro quando se diz que Minas são muitas, pois, além da diversidade de destinos históricos, existe uma infinidade de lugares pitorescos e aprazíveis que conservam uma identidade cultural autêntica, com usos e costumes muito específicos, manifestações culturais típicas e atividades artísticas que revelam preciosos talentos nas mais diversas áreas. Vamos começar com duas regiões distintas que compõem o Estado de Minas Gerais. A região mineradora de Ouro Preto e demais cidades que compunham “o Ciclo do Ouro”, que possui aspectos histórico-sociais, bem peculiares. Segundo Koshiba (1987: 231-234), “a antítese é uma constante na personalidade do mineiro desta região. A bondade natural herdada das singelas aldeias lusitanas contrasta com uma crueldade sem limites, absorvida nas duras lutas empreendidas para conquistar as terras auríferas”. Uma aparência normalmente de inércia, mas que o faz ao mesmo tempo usar a expressão “dou um boi para não entrar numa briga, mas dou uma boiada para não sair”. Rústico por origem e acomodado devido ao ruralismo em que viveu depois da decadência do ouro. Por outro lado, é polido e gentil por causa de suas origens lusitanas (Lisboa, Porto e Coimbra), introvertido, recusa-se a ordens e não gosta de dar muitas explicações. Em suas origens, encontramos uma população flutuante formada por biscateiros, oficiais, mecânicos, artesãos e comerciantes, principalmente de cristãos novos, escravos, indígenas e ciganos. Pelo fato de a exploração do ouro e do diamante ser um trabalho que exigia risco, tenacidade e esperteza, o mineiro tornou-se insubmisso e autônomo, tendo criado uma sociedade progressista, populista, rebelde, mercantilista e capitalista.

Já a região do Norte de Minas como, por exemplo, o Vale do Jequitinhonha, diferentes culturas se fizeram presentes, principalmente as culturas índia, portuguesa e negra. Do índio - a etnia *Krenak* ainda hoje está presente na região, dela o povo herdou: a utilização da cerâmica, das construções de pau-a-pique e coberturas de sapé, as danças, as indumentárias e instrumentos utilizados em alguns folguedos, a alimentação e os vocábulos utilizados para denominação de rios e cidades; do negro, os cantos, as histórias e a religiosidade popular; e do português, além do aprendizado da língua, as devoções religiosas, danças e folguedos e o sistema de trabalho (Idem).

Na formação cultural do povo desta região, existem influências da Região Cultural da Mineração devido à exploração de ouro e diamantes no local, durante os séculos XVIII e XIX. A

atividade mineradora ali se prolonga até hoje, com a exploração do minério de ferro e o garimpo de pedras preciosas e semipreciosas (Idem).

Hoje, a base da economia regional é a pecuária extensiva, o extrativismo vegetal, a agricultura de subsistência, a plantação de eucaliptos, o artesanato e a pesca artesanal. O que favoreceu o intercâmbio econômico da região com as outras foi a construção da Rodovia Rio-Bahia - BR 116.

Existem muitas semelhanças culturais entre o povo desta região e o do Nordeste Brasileiro, cujas origens estão no sistema agrário que se caracteriza pelo latifúndio, monocultura ou pecuária extensiva, paternalismo, escravismo e dependência do poder político ou religioso para a solução de problemas. Conseqüentemente, esse povo ainda é conservador na manutenção de prerrogativas e privilégios, “dependente e submisso” (Idem).

Os contrastes sociais são marcantes. Um exemplo: ricos criadores de gado, donos de grandes latifúndios, e pobres sem terra e trabalho. Nos setores beneficiados, há uma cultura influenciada pelos meios de comunicação, apresentando-se corajosa e ousada. Em outros setores, a cultura é nativa, devido à firmeza e resistência do povo, característica marcante no Vale do Jequitinhonha. Em toda a Região Cultural do Nordeste Mineiro, o povo evidencia hospitalidade, vida familiar, formas de mutirão, músicas, maneiras de dançar e uma religiosidade toda especial.

Hoje, essa gente simples vem, a duras penas, modificando sua maneira de pensar em decorrência de várias atividades sociais e políticas que vêm sendo desenvolvidas pela Igreja Católica Reformada, pelo Movimento dos Sem Terras e pelos Encontros Nacionais das nações indígenas.

As manifestações folclóricas da Região Cultural do Nordeste Mineiro envolvem o rio, as condições climáticas e suas conseqüências sociais, o gado, a migração, a política e os garimpos. O povo possui uma terminologia própria, usando, muitas vezes, o português arcaico. A tradição oral vem sendo conservada através das músicas com os violeiros nas feiras, mercados e festas.

Voltando para a região central do Estado, teremos na sua capital a sede para a formação da ideologia mineira por suas elites políticas. Podemos observar isso quando, em Belo Horizonte, Milton Campos proferira sobre o ‘papel de Minas no Brasil’: segundo ele o sentimento de liberdade é inato em Minas, ‘cujas virtudes de sobriedade, moderação e equilíbrio continuam a ser úteis ao Brasil’. Mas por que mineiros? Na simbologia da cena política brasileira o termo “mineiro” tem um significado que transcende em muito a mera localização geográfica. Ao conceder uma entrevista para “O Globo” em 1981, o empresário paulista Antônio Ermírio de Moraes recomendava que os brasileiros, em especial os opositoristas, procedessem como mineiros. Textualmente ele disse: ‘um pouquinho de *mineirice* não faria mal a ninguém agora’ (apud Kikuchi, 1999).

Todavia, o que vem a ser *mineirice*? Mineiramente (e assim já explicando o que seria...) *mineirice* não consta na maioria dos dicionários. Curiosamente o “Aurélio” não esclarece o que é *mineirice*, mas registra pelego e quererismo. Em contrapartida Jânio Quadros, no seu “Novo Dicionário Prático da Língua Portuguesa” de 1977 (*apud* Arruda, 1990), coloca que “ser um bom mineiro” é se mostrar prudente, desconfiado, astuto, mas aparentemente ingênuo. Bem se sabe que um certo folclore nacional em torno dos tipos regionais do Brasil endossa esse conceito.

Já no início do século XIX José Bonifácio, o Patriarca da Independência, alertava em carta ao príncipe regente D. Pedro sobre o caráter dos mineiros: “não se fie Vossa Alteza Real em tudo o que lhe disserem os mineiros, pois passam no Brasil como os mais finos e trapaceiros”. Trapaceiro, finório, enganador, dissimulado. Mais de um século e meio depois tais definições levadas ao extremo têm um significado moralmente preconceituoso.

Assim como José Bonifácio, Antônio Ermírio de Moraes também é paulista e disse naquela ocasião que era necessário manejar um pouco; ou queria dizer *mineirar*? Mais do que homógrafos, tendo em vista o estereótipo acima delineado acerca do mineiro, os dois vocábulos podem ter também grande proximidade semântica. Nesse sentido, *mineirice* pode ser entendido como a capacidade de contornar, apaziguar, de encontrar uma maneira de conciliar posições opostas, enfim, de caminhar com paciência pela vida pública sem causar tumultos.

Aprofundando mais na questão, somos levados a deduzir que a *mineirice* não inspira confiança. O mineiro Afonso Pena Júnior falava que os mineiros eram inicialmente espertos, tendo em vista a lida com a mineração, porém, vivendo juntos ao longo dos séculos acabaram todos desconfiados uns dos outros. Outra “lenda” nacional diz ironicamente que os mineiros nunca dizem mais do que o necessário e se possível dizem “um bocadinho menos”.

Escrevendo no “Jornal do Brasil” sobre Fernando Gabeira, outro mineiro, Marinho de Azevedo diz que os mineiros “são pessoas especiais: provincianos e cosmopolitas, guardam um pé na casa e ao mesmo tempo passeiam com o outro pelo mundo afora”.

Logo, o sentido de *mineiridade/mineirice* se identifica com bom senso, realismo, centralidade, e uma boa dose de “singelo” ardil, indispensável à maleabilidade política que impede a deflagração dos atritos e encontra soluções convenientes a ambos os lados – ainda que não sejam ideais para o povo concretamente.

Num livro em que discute o mito da mineiridade, Arruda (1999: 14) explica que “surge muitas vezes o reconhecimento de que a subcultura de Minas, freqüentemente denominada “mineiridade”, conteria os princípios do “entendimento nacional”. Reconhecem-se nos mineiros qualidades essenciais de bom senso, de moderação e equilíbrio, virtudes estas consideradas essenciais à urdidura do acordo”.

Analisando o regionalismo brasileiro, Maria Armanda do Nascimento Arruda compara-o ao regionalismo gaúcho, afirmando que esse último “mostrou-se mais isolacionista, enquanto o mineiro se afirma na integração”. Em outras palavras, “enquanto o Rio Grande do Sul se caracteriza como um regionalismo separatista, Minas Gerais caminha em direção oposta. Mesmo internamente, dentro do próprio estado, não haveria sentimento separatista”. As tentativas mais sérias de fragmentar a região como as do sul de Minas, nos fins do século passado, durante o governo de Cesário Alvim, jamais adquiriram contornos drásticos.

A autora explica, ainda, que entre os mineiros, uma manifestação de cunho ritualístico é expressa no gosto de falar sobre Minas e que o regionalismo mineiro se afirma na integração. E completa: a mineiridade preserva três dimensões essenciais: mítica, ideológica e imaginária.

Percorrendo, ainda que de forma breve, a História do Brasil, poderemos ter mais clareza do percurso que levou á construção real ou suposta, o conceito de mineiridade. Com esse objetivo, vamos debruçar-nos agora sobre a Inconfidência Mineira e Tiradentes, sobre a personagem de Tancredo Neves, sobre o papel da família em Minas Gerais, sobre o olhar dos escritores e, por último através de algumas representações de Minas.

### *A Inconfidência Mineira e Tiradentes*



*Julgamento da Inconfidência*

A tela de Eduardo de Sá, mostra a leitura da sentença dos conjurados mineiros, que queriam conquistar a independência durante a Inconfidência Mineira; Tiradentes foi o único dos organizadores



da fracassada rebelião que não teve a pena de morte comutada e acabou tendo sua sentença executada em 1789. A tela faz parte do acervo do Museu Histórico Nacional, no Rio de Janeiro.

As representações da Inconfidência Mineira e especialmente de Tiradentes, entre as décadas de 30 e 60 do século XX foi muito intensa e decorre da preocupação com a memória do movimento e de seu mais ilustre personagem. A produção de textos indicando, por um lado, a vitalidade dos mitos e, por outro, o poder persuasivo das associações estabelecidas entre o sacrifício heróico de Tiradentes foi assim colocada pelas elites.

A Inconfidência Mineira já era tema de uma vasta produção de textos de natureza diversa. Levantamentos já bastante conhecidos indicam expressivo volume de publicações sobre ela ainda no século XIX. Artigos, conferências, discursos, romances, contos, peças de teatro, óperas e poemas já tomavam a Inconfidência Mineira e seus personagens como tema, na segunda metade do oitocentos, demonstrando a existência de um interesse que não pode ser reputado unicamente a uma construção oficial da memória da conspiração. É verdade que, naquele momento, uma parte do ainda incipiente movimento republicano tinha interesse na valorização da Inconfidência como fundadora da República e, por isso, estimulava sua difusão por diversos mecanismos ligados aos episódios do movimento setecentista mineiro. Também é possível considerar as influências de uma cultura política mais enraizada, de caráter autoritário e personalista, derivada de práticas perceptíveis na longa duração, desde os tempos dos mandos dos potentados locais das áreas de mineração e dos sertões da Capitania das Minas Gerais (Arruda, 1999).

Se a Inconfidência Mineira tem sido elemento de suporte a uma determinada construção historiográfica e a projetos e posicionamentos políticos desde as últimas décadas do século XIX, Tiradentes desponta como seu símbolo, síntese das idéias das quais o movimento seria o precursor, no Brasil. Ele se tornou, talvez, o personagem mais popular da história nacional, adquirindo contornos heróicos e *status* de mito político. Apesar de muito marcada pela ação dos republicanos e de seus interesses, a construção desse perfil de Tiradentes não se deveu apenas a eles. Muitas de suas representações foram, sem dúvida, construídas e manipuladas, mas em torno de um imaginário social específico que, até certo ponto, permitiu seu reconhecimento espontâneo. A ação política, por sua vez, promoveu sua consolidação pela utilização induzida, organizada e intensiva.

A criação e o enraizamento de mitos políticos, como é o caso de Tiradentes, devem ser entendidos na concretude das experiências e das referências sociais que “naturalizaram” a sua aceitação, permitindo sua circulação, seu reconhecimento e facilitando sua apropriação. Os elementos que compõem as representações predominantes da Inconfidência e, sobretudo, de seu mártir — como as idéias de liberdade, coragem, abnegação, sacrifício e patriotismo são, desde o século XVIII, parte integrante das experiências sociais, culturais e políticas da sociedade brasileira.

Sem essas experiências coletivas, as tentativas dos republicanos de entronizar Tiradentes como o herói máximo da nação, com as características que o eternizaram, não teriam obtido sucesso, pois não encontrariam ressonância junto à população, ou seja, não estariam imbuídas de referências reconhecíveis por ela. Não se pode esquecer, ainda, que os próprios republicanos também eram parte integrante daquela sociedade, compartilhando das mesmas experiências e, portanto, valorizando-as como referências na construção de sua visão da Inconfidência Mineira (Fonseca, 2002).

Buscando subsídios nos Autos de Devassa, esses autores empenham-se na busca da “verdade” histórica, dissipadora de dúvidas sobre o real significado do movimento setecentista, sobre o papel desempenhado por seus protagonistas e, sobretudo, que reforce a legitimidade da Inconfidência Mineira como movimento precursor da Independência e de Tiradentes, como seu protomártir e herói máximo da nação. Além disso, em muitos desses trabalhos nota-se uma indisfarçável conotação regionalista que procura, por meio da exaltação da Inconfidência, afirmar uma identidade regional, a chamada “mineiridade” (Idem).

A partir dos anos 90, surge uma reflexão mais crítica sobre o movimento e seu significado. Os aportes da História Cultural, os estudos sobre o imaginário, o simbólico e as representações apareceram no cenário sinalizando os caminhos possíveis para a análise da Inconfidência Mineira sem os vícios nacionalistas da historiografia tradicional, e sem as generalizações das análises estruturais. Uma releitura das idéias, das leituras dos intelectuais setecentistas, a reflexão sobre o caráter construído do evento histórico, sobre suas apropriações *a posteriori*, a discussão sobre o mito e seu papel no cenário político e cultural brasileiro. Tiradentes ainda espera ser revelado, sem preconceitos, como o mito vivo que, de fato, é (Idem).

A construção do mito de Tiradentes pelos republicanos, seguiu a trilha traçada por Maurice Agulhon para a França, Carvalho tratou da apropriação, no Brasil, de um conjunto de símbolos e mitos republicanos de matriz francesa, no processo de estruturação da República brasileira. Nessas posições ficam claros alguns aspectos importantes na construção do perfil heróico de Tiradentes, que acabam por utilizar suas fraquezas, sua situação social inferior, e até mesmo seus supostos erros, como elementos de valorização de sua pessoa e de sua atuação. No fim, todos acabam por concordar que, pela morte, ele superou todas as restrições, qualquer que fosse sua natureza, e fez despontar, postumamente, todas as suas “verdadeiras” qualidades. Não é difícil perceber as possibilidades de aceitação dessa representação — e, também, de sua manipulação — junto ao público em geral, a partir de uma percepção deste Tiradentes que, apesar de pobre e fraco, poderia simbolizar as conquistas de toda uma nação (Idem).

Tiradentes é, habitualmente, descrito como um indivíduo acima dos demais por ter superado moralmente eventuais desvantagens de natureza material ou social. Este seria o principal traço definidor e mais valorizado de um herói, ou seja, sua ação ética, solidariedade e justiça.

Nosso pai Tiradentes é História viva no chão de vulcões mortos de Minas; neste chão ora espreado em várzeas, onde o milho, a laranja, as “quaresmas” e as “angélicas” sinfonizam coralmente e inouvidamente. Com caraças alpinas de ferro e manganês, com rios volgueanos, com lagoas azuis ou cor de chumbo; no chão desta Província, ora empenado com um eco ameríndio de outras altitudes geofísicas e geopolíticas da Europa, atriz dos sonhos que te elegeram, Minas Gerais, terra amena dos vinhedos de Caldas, dos trigais de Patos; os pinheiros e dos nevoeiros da Mantiqueira; das relvas macias e dos rebanhos multicoloridos do teu sul temperado; e as emas avestruzes do teu Triângulo ondulado, e dos lobos vermelhos que uivam nas tuas brenhas altas. Fausto destino da cultura da Euro-América, Arcádia morta... Minas Gerais (Fonseca, 2002: 56).

Um certo ufanismo regional — se é que se pode falar nesses termos — votado à exaltação de Minas Gerais pode ser vislumbrado neste poema. Um ufanismo que vê Minas como uma terra predestinada, uma espécie de síntese de várias terras, propícia para a frutificação dos ideais libertadores de Tiradentes.

*Tancredo Neves: outro mito das Minas Gerais*

O poeta mineiro Carlos Drummond de Andrade tem um verso que diz: *Do lado esquerdo carregou meus mortos, por isso caminho um pouco de banda*. A morte de Tancredo Neves, sem conseguir assumir o cargo de presidente, elevou-o à condição de mito, equiparando-o a Tiradentes: se Tiradentes foi o mártir da Inconfidência, certamente Tancredo foi o mártir da Nova República. Tancredo passou a ocupar o lado esquerdo do peito dos mineiros, como diriam juntos Milton Nascimento e Drummond.

Arruda (1999: 215) diz: “que entre os elementos formadores da constelação mítica de Minas encontra-se a idéia de que os mineiros são portadores da missão de promover a unidade nacional”.

Como dizia Guimarães Rosa “contar é muito dificultoso, não pelos anos que já se passaram, mas pela astúcia que têm certas coisas passadas”. Isso pode ser visto na trajetória de Tancredo Neves, cuja saga tem a criatividade e o sabor dos velhos casos mineiros. Nesse sentido, não se pode falar de pessoas, como esse político, sem se buscar a questão da mineiridade. Pois parece fruto da imaginação a vida de um político que fundou uma nova era no país, chamada Nova República, foi eleito o primeiro presidente civil do Brasil depois de longos anos de ditadura militar e, na véspera da tão sonhada posse, frustrou milhões de pessoas ao ser internado às pressas com fortes dores

abdominais. A agonia de Tancredo durou 38 dias, acompanhada de perto pela população e por todos os veículos de comunicação do país.

Alain Besançon (*apud* Arruda, 1999: 258) diz que *a história é feita tanto de razão quanto de paixão*. Nos fatos envolvendo a doença e morte de Tancredo Neves, a razão se mistura à paixão de forma inseparável, dificultando o trabalho do pesquisador na tentativa de olhar cientificamente temas tão imbricados quanto sonho, mito, mineiridade.

Neste momento o objetivo é levantar historicamente a trajetória de Tancredo, passando pela questão da mineiridade e o mito. No dia 21 de abril de 1985 morre Tancredo Neves, coincidindo com o feriado nacional que cultua a morte de Tiradentes, o grande herói brasileiro.

O dia 21 de abril é uma data muito especial para os mineiros e para todo o povo brasileiro. Feriado nacional é o dia em que se celebra a morte de Tiradentes, o herói mais popular do Brasil que participou da Inconfidência Mineira, primeiro movimento no qual a questão da liberdade se coloca efetivamente. Estão ligadas a Tiradentes palavras de peso como mártir, ideal e liberdade. Como também Tancredo Neves morreu num dia 21 de abril, a data passou a ter um significado ainda mais amplo. Arruda (1999: 233), explica que a Inconfidência Mineira tem um caráter de rito. E lembra:

De um lado, a comemoração da morte de Tiradentes está formalizada na presença do feriado nacional e nas celebrações que a acompanham. De outro, porque a sua revivência no discurso político dos mineiros assume a dimensão de um rito. Estamos, assim, diante de um rito que busca legitimar de forma incontestável o lugar dos mineiros no Brasil, principalmente nos momentos cruciais, nas fases de transição entre o fim de uma época e a abertura de outra.

É salientado ainda que a morte de Tancredo Neves mostrou grande simbologia, acentuada pelo fato de o próprio mito repousar sobre o sacrifício de Tiradentes. Segundo a autora,

O tom redentor do discurso de Tancredo Neves no Colégio Eleitoral recupera a sacralidade da imagem do Inconfidente, que passou para a história brasileira como o homem que morreu pela liberdade. Vida e morte emergem indelevelmente conectadas, permitindo a Minas continuar fiel a si mesma e ao seu destino.

Sobre a coincidência das datas de morte, a autora diz que:

O desenlace daqueles dias de aflição deu-se no mesmo dia da morte do Inconfidente, conferindo forte carga simbólica ao evento e realimentando o imaginário tecido em torno da figura de um redentor. A morte de Tancredo Neves, todavia, não se encontra isenta de outros significados capazes de simbolizar, concomitantemente, a ultrapassagem da imagem mítica de Tiradentes. Apesar do Inconfidente flutuar no discurso de Tancredo Neves, como arquiteto da nacionalidade, aparece, pela primeira vez, no mesmo, frente à exteriorização do

imaginário mítico de Minas, a referência ao futuro nascido do presente e não do passado (Idem).

A figura de Tancredo Neves está ligada à liberdade. Num discurso de posse no governo de MG em 15 de março de 1983, Tancredo dirigiu-se aos mineiros da seguinte forma: “Mineiros: o primeiro compromisso de Minas é com a Liberdade. Liberdade é o outro nome de Minas” (Idem).

A “mineiridade”, ou seja, a formulação de um conjunto específico de valores atribuídos a um grupo pode ser definida como o termo que traduz a conjunção de diversos elementos que constituem um povo tais como:

Apego à tradição, valorização da ordem; prudência, aversão a posições extremistas e, portanto, o centrismo, a moderação, o espírito conciliador; a capacidade de acomodar-se às circunstâncias e, ao mesmo tempo, efetuar transações; a habilidade, a paciência como estratégias para o alcance de objetivos políticos com menor custo (Dulci, 1988: 56).

A construção desse discurso tinha por objetivo forjar uma unidade, privilegiar o consenso e excluir ou ignorar o conflito. Isso porque no início do século XIX, Minas Gerais estava marcada por um processo de formação econômica, política e cultural que lhe conferiu um estado fragmentado e diversificado com múltiplos interesses políticos e econômicos. Um espectro separatista rondava Minas Gerais. Tinha-se ali uma grande diversidade de interesses e atividades externas, o que gerava conflitos, dispersão, pluralismo. Tal situação apontava para a necessidade da construção de um discurso que tentasse resolver as diferenças internas e fortalecer Minas no cenário político nacional.

Maria Arminda do Nascimento Arruda faz uma excelente revisão da bibliografia sobre o regionalismo no Brasil, que através de diferentes enfoques (a partir da elite política, a partir do conceito de oligarquia e a partir do conceito de relações capitalistas como redefinidoras da região) estabelecem a discussão do tema. Sendo assim, partimos da hipótese de que a identidade mineira é uma construção discursiva cujas funções são legitimadoras do domínio de uma elite, revelando-se como estratégia para garantir interesses regionais.

#### *As metáforas da família na transmissão do poder político*

O mandato eletivo para uma pessoa, ou a manutenção desse mandato dentro de um mesmo grupo de aliados, ou de uma mesma linhagem, contradiz a idéia de alternância de poder, que se associa à idéia de eleição, e introduz um elemento de permanência no lugar da esperança de mudança e de livre acesso. Em resumo, as expressões *transmissão do poder, afilhado, ou herdeiro*, ao mergulharem as eleições nos seus determinantes sociais, trazem à tona as manifestações do

“espírito família”, e não do “espírito público”. Nesse sentido, invertem o que está contido na visão institucionalizada da cidadania cívica, ao exibirem o eleito impondo a escolha de seu sucessor e, conseqüentemente, retirando do eleitor a plena participação no processo eleitoral e o princípio de legitimidade (o povo como fonte de poder).

Ao falarmos de Minas Gerais fica inevitável não se colocar a questão da transmissão do poder político. Porque as questões concernentes à política mineira ultrapassam os limites regionais, como testemunha a presença de suas elites em cargos de poder ao longo do Império e da República: cinco presidentes da República, numerosos ministros nos postos mais decisivos (Justiça e Finanças), sete vice-presidentes da República, uma forte representação nas principais Comissões de Finanças e de Justiça da Assembléia Nacional e nas principais funções em todos os Ministérios. Desde o início da Nova República, dois presidentes da República, entre quatro, saíram de Minas Gerais e constituíram governos de mineiros.

Este sucesso da elite mineira na preservação de seu poder no nível nacional está associado ao que se conhece sob o nome de “mineirice”. No folclore político brasileiro, mais do que uma referência regional trata-se de uma maneira especial de fazer política, utilizando astúcia e sagacidade com a habilidade de negociar, conciliar e acomodar. A “arte da conciliação mineira”, que une senso prático e espírito conservador, é conhecida como o segredo de Minas. “Os políticos mineiros vestem a fantasia de políticos mineiros e passam a alimentar-se do mito criado por eles próprios”, diz Maria Arminda Arruda (1999: 257).

Ora, na medida em que este segredo é vivido como fazendo parte da ordem natural das coisas, a “mineirice” torna-se motivo de reflexão científica, pois revela a internalização de um sistema de categorias de percepção, de pensamento e de ação legitimado, continuamente, pela mídia: “Quem pode entender o código dos mineiros?” dizia, em uma manchete, um jornalista da Folha de São Paulo.

Por outro lado, como já demonstrou o sociólogo Rebelo Horta (1956: 34), numa célebre pesquisa, “esta elite esteve presa numa rede de 27 famílias que, por longo tempo, controlou a política do Estado do nível local ao nacional”.

Freqüentemente citada, mas raramente solicitada pelos trabalhos que tratam dos valores que governam as práticas políticas, esta pesquisa de Rebelo Horta foi retomada pela historiadora americana Frances Hagopian, que a utilizou, em 1990 na sua tese sobre as elites tradicionais do Brasil contemporâneo. Ela aponta que membros das famílias mais tradicionais ainda podem ser encontrados nos postos mais elevados da administração. Afirma também: “que as novas elites devem suas responsabilidades e seus lugares às antigas” (1990: 87).

A existência, hoje, dos mesmos sobrenomes mineiros não só em cargos administrativos, mas também eletivos, parece sustentar tanto a tese de Hagopian como o comentário irônico do ex-deputado Eugênio Klein Dutra, quando se referiu à transmissão hereditária das posições de poder, tão chocantes ao senso comum democrático: “É impressionante como Minas se renova de geração em geração”, disse ele. Atualmente, encontram-se em postos mais elevados: Eduardo Azeredo (PSDB), atual senador de Minas Gerais e filho do ex-deputado Renato Azeredo (antigo PSD, fundador do MDB) e bisneto do senador João Antônio de Avelar; Aécio Neves (PSDB) atual governador do Estado e neto do ex-presidente Tancredo Neves. Entre muitos outros, podem-se mencionar ainda, o deputado pelo PT Virgílio Guimarães, neto do senador João Lima Guimarães e filho de Evaristo de Paula, atuante na política mineira como filiado ao antigo PSD; Israel Pinheiro Filho (PTB), neto do ex-presidente da República João Pinheiro, filho do ex-governador Israel Pinheiro.

No caso específico de Minas, as soluções para inserir a região no “todo nacional”, se processaram pela construção mítica da mineiridade (o caráter do mineiro), como bem revelou Maria Arminda Arruda (1999: 104). Segundo ela a construção mítica (que é parte integrante de todo processo de construção de identidade) do regionalismo mineiro é uma resposta acabada para as questões da identidade nacional brasileira. Esse regionalismo se encontra conectado à simbologia da nacionalidade e não consegue desconhecer a unidade.

#### *A mineiridade no olhar dos escritores*

É na literatura que a construção discursiva encontra-se de forma mais acabada. Intelectuais, poetas e ensaístas reforçaram e legitimaram a “mineiridade” nos seus inúmeros trabalhos tornando-se os verdadeiros autores desse discurso identitário. Muitos insistem numa subcultura regional mineira diferente das demais. Herdeira de momentos históricos fundamentais como a Inconfidência Mineira, essa subcultura confere ao mineiro um caráter assim descrito por Maria Arminda Arruda, “no destemor, porém suave, elabora-se a personalidade básica dos mineiros, fruto da combinação permanente da impetuosidade na temperança, da força na serenidade, da harmonia na desorganização” (Arruda, 1999: 98). É a definição de um “modo de ser do mineiro”, construtor de uma identidade, de um sentimento de pertença que tem na obra de Alceu Amoroso Lima um dos juízos opinativos mais expressivos e influentes acerca do “ser mineiro”. No ensaio *Voz de Minas*, o

autor trata a “mineiridade” como um discurso ideológico baseado na harmonia e no consenso que não leva em conta os conflitos e contradições tão presentes em qualquer organização social. Em sua perspectiva, o conflito é considerado como disfunção e, portanto, precisa ser eliminado já que se pretende construir uma ideologia da “mineiridade” em torno de uma unidade harmônica. Nesse sentido, a “mineiridade” torna-se algo objetivo e externo aos sujeitos que a configuram, já que essencializa, fixa e enrijece alguns atributos que Lima acredita serem naturais àqueles que nascem nesse território criando, assim, o estereótipo.

### *O Barroco Mineiro em Drummond*

Sua poesia, vinda a lume a partir de 1930, traduziu o tenso processo de transição entre a tradição patriarcalista da História até então e o dinamismo agressivo do contexto urbano moderno. Face a este novo cenário, solitário e angustiado, apesar de por ele também fascinado, Drummond engendra ao longo de sua vida uma obra poética.

As sociedades arcaicas baseavam sua percepção do mundo na imutabilidade do fluxo cíclico que a tudo e a todos submete: ao dia sucede a noite, que morre e dá lugar ao retorno do dia, e assim sucessivamente. O tempo era percebido como algo que morre para depois retornar e morrer de novo. As tradições se mantinham através de narrativas que primavam pela repetição. O homem sabia que não podia estancar o devir, apenas, no máximo, ritualizá-lo. A totalidade era vista em seu caráter paradoxal na sua abrangência tanto do benéfico e prazeroso, quanto do doloroso e desditoso.

A nostalgia das origens, inconsciente, mas ativa, faz o resto. A vinte e quatro quilômetros da incaracterística e fácil capital de Minas, a velha cidade do Borba nos espreita como uma cilada colonial.

Desinteressado pela metrópole urbana planejada e racionalizada, Drummond sente-se fascinado pela cidade colonial que presente atraí-lo para o abismo da revelação de suas origens, que jazem nas profundezas primevas do Brasil barroco que a modernidade procurou enterrar.

O melancólico “prende-se ao passado, encontrando dificuldades em esquecer”. O melancólico é memorioso e conserva as esperanças irrealizadas do passado. Num mundo no qual se encoraja a amnésia [pois a tradição arcaica é o pecado oculto do mundo moderno, que procura exorcizá-la a qualquer custo], em que o recalçamento toma o lugar do esquecimento (pois não pode ser totalmente banida, sobrevivendo sub-repticiamente). Manter uma relação com o passado significa, aqui, lembrar o melhor para impedir o pior: que o passado se repita. A melancolia passa a representar uma resistência à razão tecnológica e administrativa que liquida a memória. Ouçamos Drummond (1983):



Este mulato de gênio  
lavou na pedra-sabão  
todos os nossos pecados,  
e esse tropel de desejos,  
era uma vez um Aleijadinho,  
era uma vez muitas igrejas  
com muitos paraísos e muitos infernos,  
era uma vez São João, Ouro Preto,  
Mariana, Sabará, Congonhas,  
era uma vez muitas cidades  
e o Aleijadinho era uma vez.

Carlos Drummond. *Poesia e prosa*. 1983.

No texto “*Imagens de Minas: paisagens de mar ausente na literatura brasileira*”<sup>7</sup> que apresento a seguir, pode-se avaliar a contribuição de Drummond na construção da idéia de mineiridade.

A terra natal filtra-se pela memória num olhar que evoca e revive, como em “Lanterna mágica”, “Confidência do itabirano”, “Selo de Minas”, “Morte das casas de Ouro Preto”, “Canto mineral”, “A palavra Minas”.

*Minas não é palavra montanhosa. É palavra abissal. Minas é dentro e fundo.*

No poema “Patrimônio” do livro “A paixão medida” (1980), escava-se a natureza poética da palavra, enraizada na terra, historicizada entre o bucolismo e a mineração.

*Duas riquezas: Minas e o vocábulo. Ir de uma a outra, recolhendo o fubá, o ferro, o substantivo, o som. Numa descansar de outra: palavras assumem código mineral. Minérios musicalizam-se em vogais. Pastor sentir-se: reses encantadas.*

O bucolismo é figurado em alguns poemas fulcrais de Drummond como “Um boi vê os homens”, diagnóstico da carência humana como “ausência de montanha” e “Os animais do presépio”, espécie de *Confiteor* do autor pelo afastamento progressivo da terra, pelo exílio (voluntário) no Rio de Janeiro, Diálogo poético com um outro que é do reino animal, o poema reivindica uma harmonia (*locus amoenus?*) para sempre extraviada na Babel contemporânea e repõe a persona poética do pastor: “em mim, que nem pastor soube ser, ou serei ...(...)”.

Voz maior no canto urbano brasileiro, Drummond se quer freqüentado pelo espírito montanhês, pela emanção freqüente da terra que o viu nascer: “Itabira é apenas uma fotografia na parede, mas como dói”. Em dicção de súplica, tece uma “Prece de mineiro no Rio”, apelo à visitação do passado, às fantasmagorias “que sopram da azulada serrania onde galopam sombras e memórias”.

*Espírito de Minas, me visita, e sobre a confusão desta cidade onde voz e buzina se confundem, lança teu claro raio ordenador.(...) Espírito mineiro, circunspecto...Não me fujas no Rio de Janeiro, como a nuvem se afasta e a ave se alonga, mas abre um portulano ante meus olhos que a teu profundo mar conduza, Minas, além do som, Minas Gerais.*

A mineiridade em Drummond em “A máquina do mundo”. No mítico e enigmático, alegoriza-se a terra que, mineira embora, excede todo e qualquer senso de limites do espaço e do tempo: no ilimitado a perceber, salva-se o clarão de um relance diante da pequenez humana, onde o poeta pretende estar inscrito.

*E como eu palmilhasse vagamente uma estrada de Minas pedregosa, e no fecho da tarde um sino rouco se misturasse ao som dos meus sapatos que era pausado e seco.*

<sup>7</sup>Imagens de Minas: paisagens de mar ausente na literatura brasileira  
[http://www.geocities.com/ail\\_br/imagensdeminas.html](http://www.geocities.com/ail_br/imagensdeminas.html) (20/07/06).

*Minas Enigma: Fernando Sabino*

Um dos mais interessantes textos sobre o que é ser mineiro é o produzido por um mineiro: o escritor Fernando Sabino. O texto é extraído do livro “A Inglesa Deslumbrada”. Vamos transcrever algumas passagens:

Ser mineiro é esperar pela cor da fumaça. É dormir no chão para não cair da cama. É plantar verde pra colher maduro. É não meter a mão em cumbuca. Não dar passo maior que as pernas. Não amarrar cachorro com lingüiça. Porque mineiro não prega prego sem estopa. Mineiro não dá ponto sem nó. Mineiro não perde trem (...) Se sou mineiro? Bem, é conforme, dona. (Sei lá por que ela está perguntando?) Sou de Belzonte, uai. Evém mineiro. Ele não olha: espia. Não presta atenção: vigia só. Não conversa: confabula. Não combina: conspira. Não se vinga: espera. Faz parte do decálogo, que alguém já elaborou. E não enlouquece: piora. Ou *declara*, conforme manda a delicadeza. No mais, é confiar desconfiando. Dois é bom, três é comício. Devagar que eu tenho pressa. É a hora e a vez de Guimarães Rosa sorrir e dizer pra cumpadre meu Quelemén: perigoso nada, mira e veja, nas Gerais, essas coisas... Falar de Minas, trem danado, sô. É falar no mundo misterioso de Lúcio Cardoso, Cornélio Pena ou Rosário Fusco, no mundo irônico, esquivo ou pitoresco de Cyro dos Anjos, Oswaldo Alves, Mário Palmério, seus romancistas. E num mundo de gente, seus personagens, que vão de Antônio Carlos a Milton Campos, de Bernardes a Juscelino — vasto mundo! ah, se eu me chamasse Raimundo. Dentro de mim uma corrente de nomes e evocações antigas, fluindo como o Rio das Velhas no seu leito de pedras, entre cidades imemoriais (Sabino, 1967: 71).

É ainda de Fernando Sabino o texto a seguir, onde ele explica, de forma bem humorada, o que é ser mineiro:

Ser mineiro é não dizer o que faz, nem o que vai fazer. É fingir que não sabe aquilo que sabe, é falar pouco e escutar muito, é passar por bobo e ser inteligente, é vender queijos e possuir bancos. Um bom mineiro não laça boi com embira, não dá rasteira no vento, não pisa no escuro, não anda no molhado, não estica conversa com estranhos, só acredita em fumaça quando vê o fogo, só arrisca quando tem certeza, não troca um pássaro na mão por dois voando. Ser mineiro é dizer “uai”, é ser diferente, é ter marca registrada, é ter história. Ser mineiro é ter simplicidade e pureza, humildade e modéstia, coragem e bravura, fidalguia e elegância. Ser mineiro é ver o nascer do sol e o brilhar da lua, é ouvir o cantar dos pássaros e o mugir do gado, é sentir o despertar do tempo e o amanhecer da vida. Ser mineiro é ser religioso e conservador, cultivar as letras e as artes, é ser poeta e literato, é gostar de política e amar a liberdade, é viver nas montanhas, é ter vida interior.

*Outros olhares sobre a mineiridade*

Carolina Godoi<sup>8</sup> nos refere em seu texto “Ser Mineiro”, os traços fundamentais que, segundo ela, caracterizam a identidade do mineiro.

Para ser mineiro não basta ter nascido em Minas Gerais. Para ser mineiro é preciso cultivar a mineiridade em cada gesto, olhar e jeito de conversar. É preciso ser um sujeito admirado! Encantado com o mundo, com as pessoas e com a paisagem que o cerca (...) Ser mineiro é viver na terra da liberdade, conhecendo bem os seus limites.

(...) Não tão longe no tempo, já no século dezoito, quando as áreas de mineração desenvolveram um grande número de construções religiosas, se criariam as mais diversas formas de expressão da arte. Estaria lá a semente de um povo que culturalmente viria a ser o estado brasileiro que mais criou raízes, sedimentando os seus costumes, crenças e modos através de manifestações artísticas em todas as áreas.

Curiosamente, do mesmo modo em que o mineiro fincou os pés na base da sua montanha, fixou os olhos em seu cume. Foi-se construindo assim um povo profundamente ligado ao passado e às raízes, mas buscando o futuro e o recebendo com os braços abertos (...) São filhos dessa terra o inesquecível escultor Aleijadinho, a lírica poetisa Henriqueta Lisboa, o premiado e consagrado pianista Nelson Freire, o precursor do cinema nacional: Humberto Mauro, o músico multifacetado Ary Barroso, o incomparável ator Grande Otelo, o eterno “menino-cartunista” Henfil e o genial escritor João Guimarães Rosa. Este último que um dia escreveu com melancolia em seu “Manuelzão e Miguilim”: “*Estou sempre pensando que lá por detrás dele (do morro) acontecem outras coisas, que o morro está tapando de mim, e que eu nunca hei de poder ver*”. Entretanto, Rosa, sim, enxergou de nós e de Minas até o que não viu, e nos contou.

Ou como refere Elias Muratori (2006): “Mineiro é assim... Conta causo, conta conto, Todavia... Não esquece o nó do ponto! Nunca perde o trem...”.

Por último, uma das vozes mais brilhantes de Minas Gerais é a do cantor Milton Nascimento. No trecho da canção que escreveu e que se tornou um sucesso musical, se conjugam traços de mineiridade com características como a afetividade que, na verdade, é um dos traços mais fortes do povo brasileiro. Vejamos:

Amigo é coisa pra se guardar debaixo de sete chaves dentro do coração  
Assim falava a canção que na América ouvi  
Mas quem chorou ao ver seu amigo partir  
Mas quem ficou, no pensamento voou com seu canto que o outro lembrou  
E quem voou, no pensamento ficou com a lembrança que o outro cantou  
Amigo é coisa pra se guardar no lado esquerdo do peito  
mesmo que o tempo e a distância digam não  
mesmo esquecendo a canção o que importa é ouvir a voz do coração.  
Seja o que vier, venha o que vier  
Qualquer dia amigo, eu volto a te encontrar.

O discurso da mineiridade tem sim muito sentido e prolonga uma tradição riquíssima de cultura e política. Mas a realidade social vem mudando e, nela, o discurso perde substância. À medida que a sociedade vai inaugurando novas estruturas, vão surgindo novas bases - pós-

<sup>8</sup> [http://milkshakedesuspiro.blogspot.com/2006\\_05\\_01\\_milkshakedesuspiro\\_archive.html](http://milkshakedesuspiro.blogspot.com/2006_05_01_milkshakedesuspiro_archive.html) (20/06/06).

industrialismo, mediação da vida social, outros conteúdos culturais compartilhados em extensões muito maiores do que a realidade regional, para que os sujeitos organizem suas vidas.

Não queremos aqui dizer que o discurso da identidade mineira tenha desaparecido. Antes pelo contrário. Ele continua muito presente no imaginário das pessoas. Não exatamente no comportamento. É o espírito da política mineira que ainda informa as plataformas e os arranjos políticos, agora inseridos num contexto mais amplo.

É essa amplitude que permite às pessoas a experiência de novas realidades em seu próprio contexto; a possibilidade de estabelecer contatos com as outras culturas, o que pode modificar ou não suas vidas. É possível daí criarem-se outros laços e sentimentos de pertença. Mas isso não significa que velhas identidades tenham desaparecido. A identidade mineira torna-se mais uma delas. Novas experiências identitárias, o discurso da mineridade, aquele que identifica o “ser mineiro”, continua a existir e a invadir as estruturas dessa sociedade. Isso porque ele ultrapassa a territorialidade, há tempos e espaços lineares, posto que habita uma dimensão transcendente: o imaginário social. Então, por força do discurso, o “mineiro” será “mineiro” em qualquer lugar, espaço e tempo. Mais do que com o lugar, ele identifica-se com um discurso que fala sobre ele, caracteriza-o, define-o.

Podemos dizer assim que não existe identidade, mas identidades. Portanto, a noção de identidade que a considera como estratégia de fixação e naturalização determinadas características culturais e simbólicas, teria mesmo que ser questionada na plena capacidade dos sujeitos de conviverem com múltiplas identidades, múltiplos discursos, num movimento de acumulação e não de exclusão ou substituição total de velhos discursos, velhas identidades por novas.

### **3. Metodologia**

Definidos o objeto e o objetivo da investigação, o método deve possibilitar uma pesquisa de cunho qualitativo. Sendo assim optamos pelo estudo de caso (Goldenberg, 2001). Este método é recomendado quando o autor se centra no estudo em profundidade de eventos contemporâneos no seu contexto de tempo real, em que os limites entre o fenômeno estudado e o contexto em que se encontra não são evidentes.

O termo estudo de caso vem de uma tradição de pesquisa médica e psicológica, na qual se refere a uma análise detalhada de um caso individual que explica a dinâmica e a patologia de uma doença dada. Este método supõe que se pode adquirir o conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração de um único caso. Adaptado da tradição médica, o estudo de caso tornou-se umas das principais modalidades de pesquisa qualitativa em ciências sociais. O estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a

unidade social estudada como um todo, seja um indivíduo, uma família, uma organização, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos.

O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto. Através de um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida pela análise estatística.

Diferente da “neutra” sociologia das médias estatísticas, em que as particularidades são removidas para que se mostre as tendências do grupo, no estudo de caso as diferenças internas e os comportamentos desviantes da “média” são revelados, e não escondidos atrás de uma suposta homogeneidade. A observação direta apresenta a vantagem metodológica de permitir um acompanhamento mais prolongado e minucioso das situações. Essa técnica, complementada pelas técnicas de entrevista, revela o significado daquelas situações para os indivíduos, que sempre é mais amplo do que aquilo que aparece no questionário padronizado.

Há pessoas no meio acadêmico, que acreditam constituir o estudo de caso uma modalidade de pesquisa mais fácil de ser conduzida do que um levantamento ou experimento. Essa percepção, no entanto, é inteiramente equivocada. O estudo de caso não apenas requer muito mais competência do pesquisador do que qualquer outro delineamento, como também envolve, na maioria dos casos, uma quantidade de trabalho consideravelmente maior. Tanto é que nos experimentos e nos levantamentos a etapa de coleta de dados costuma ser parcial ou inteiramente confiada a auxiliares de pesquisa. Já nos estudos de caso, requer-se a presença ativa do pesquisador em todas as suas etapas.

O pesquisador deve estar preparado para lidar com grande variedade de problemas teóricos e com descobertas inesperadas, e, também, para reorientar o seu estudo. Como os procedimentos observados no estudo de caso não são padronizados e não são suscetíveis de testes prévios acerca de sua validade e fidedignidade, requer-se do pesquisador envolvido em sua realização muito mais conhecimentos teóricos acerca de seu objeto, bem como mais habilidades técnicas para a coleta de dados (Goldenberg, 2001).

Algumas habilidades e atitudes devem ser requeridas dos pesquisadores envolvidos na realização de estudos de caso (Gil, 2002):

- a) amplo conhecimento do assunto;
- b) atitude autocorretiva;
- c) habilidades para formular questões;
- d) habilidade para ouvir;

e) habilidade para interpretar.

Neste sentido propomos as seguintes direções metodológicas:

- a observação do campo *in loco*;
- coleta de dados sobre a organização estudada;
- entrevistas semi-estruturadas em profundidade com base em roteiro;
- análise documental.

#### 4. Evolução do sistema bancário no Brasil

Os dados trabalhados neste item basearam-se num levantamento do relatório sobre o setor bancário realizado pela FEBRABAN<sup>9</sup> (2002).

Há um deliberado esforço das instituições financeiras brasileiras, públicas e privadas, para agregar à sua clientela uma enorme massa “não-bancarizada”. Estima-se que 45 milhões de brasileiros adultos (26% da população) não tem acesso à rede bancária. O contraste é tanto mais chocante porque o Brasil possui hoje um dos mais modernos sistemas bancários do mundo. O sistema bancário brasileiro vem utilizando os instrumentos mais avançados tecnologicamente para atingir a massa da população. Começando pela ampliação das redes de atendimento, caixas eletrônicos, aumento da clientela, modernização do setor, investimentos na informatização bem como a implementação de uma vasta rede complementar de atendimento fazendo convênios com os mais variados setores bancários brasileiros.

O que se observa é que o número de agências bancárias tradicionais cresce em proporção muito menor que o número de postos de serviços bancários e atendimentos por caixas eletrônicos (*Automated Teller Machines* ou ATMs). O número de agências existentes no País, que era de 16.590 em 2000, aumentou para 16.847 em 2001, tendo um crescimento de 1,55%. No mesmo período, o número de postos de atendimento (incluindo postos de atendimento eletrônico, de câmbio manual e de crédito rural) elevou-se de 14.488 para 25.196, o que representa uma expansão de 73,9%, segundo dados da Federação Brasileira de Associações de Bancos (Febraban).

Essa evolução muito concorreu para a redução de enormes filas em agências, que até pouco tempo infernizavam a vida dos clientes de bancos brasileiros. A utilização da *internet* para serviços bancários vem crescendo rapidamente, mas ainda é limitada à faixa de mais altos rendimentos. Em 2001, segundo os últimos da Febraban, foram feitas no Brasil 20% milhões de transações bancárias.

<sup>9</sup> FEBRABAN: Federação Brasileira dos bancos. Fundada em 1967, é a principal entidade representativa do setor bancário brasileiro. Seus 126 associados, de um universo de 173 (em 2002) das instituições bancárias que detêm 95,04% do total de ativos do sistema bancário nacional.

O meio preferido pelos clientes foi o auto-atendimento, que respondeu por 59,24% do total. Em segundo lugar ficou o atendimento pessoal, com 36,21%. A *internet* ficou com apenas 4,15%, mas, significativamente, o seu uso para operar com bancos teve um aumento de 121,9% em relação ao ano anterior.

A estratégia dos bancos, que investiram R\$ 3,12 bilhões em informática em 2001, é ir atrás do grosso da clientela através de uma rede complementar de atendimento fazendo convênios com órgãos públicos, farmácias, supermercados, bares e padarias, lojas de departamentos, em um movimento absolutamente inovador no Brasil. O Bradesco, o maior banco privado brasileiro, venceu, no final de 2001, a concorrência aberta para a implantação do Banco Postal, em parceria com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (EBCT), esperando repetir n Brasil o sucesso que a atividade bancária por meio dos correios tem tido no Japão, França, Holanda, Portugal e outro países. Em Março de 2002 instalou 5.320 agências do Banco Postal.

Um dos grandes obstáculos ao desenvolvimento do Brasil, particularmente no século XIX, foi a inexistência de bancos ou de canais para a intermediação financeira. O primeiro passo no sentido de sanar essa deficiência foi a fundação, por D. João VI, do Banco do Brasil em 1808, mesmo ano de chegada do monarca ao País. Posteriormente, falarei especificamente da Fundação do Banco do Brasil.

A criação de um verdadeiro sistema bancário no Brasil ficou, portanto, para o século XX. A partir de 1910, surgiram no Brasil diversos bancos e casas bancárias. Os primeiros bancos estrangeiros também se instalaram nas três primeiras décadas do século passado. Por volta dos anos 70, o Brasil tinha mais de 300 bancos, boa parte dos quais passou a experimentar sérios problemas com o crescimento galopante da inflação, combinado com a falta de regulamentação adequada por parte do setor público.

Hoje, depois de saneado o sistema, o grande desafio é vencer as distâncias não só geográficas, mas sociais, problema que os bancos vêm procurando enfrentar por meio da automação. Os serviços eletrônicos têm inúmeras vantagens para o alcance desse objetivo, mas os gerentes de bancos já perceberam suas deficiências. A automação dificulta e, às vezes, impede o relacionamento mais intenso com o cliente. A falta de contato pessoal entre o funcionário do banco e o cliente pode ser um entrave para a realização de negócios. Por isso, os bancos procuram novos centros de convivência para se relacionar com o público e estes são hoje os espaços públicos, os supermercados, as grandes lojas e os *shopping centers*.

A automação bancária avança em outra direção: meios estão sendo criados para a transferência imediata de valores de um banco para outro no mesmo dia, um tipo de serviço que encontra poucos paralelos mesmo nos países mais avançados.

Os técnicos do Banco Central costumam dizer que, quando a automação bancária não era suficientemente desenvolvida no Brasil, as pessoas sentiam-se como clientes de agências bancárias. Com a evolução da tecnologia, a interligação dos postos de atendimento de uma mesma instituição e a *internet*, as pessoas passam a ser clientes de bancos e não mais de agências. Mais adiante, o cliente do banco vai se tornar um cliente do sistema financeiro. Num futuro não muito distante, clientes do Bradesco ou do Banco do Brasil, por exemplo, teriam possibilidade de fazer um saque ou tirar um extrato por meio de um terminal de um banco concorrente, seja ele o Itaú, o Unibanco, o Santander, o Citybank, etc.

Todos esses avanços do sistema bancário brasileiro foram impulsionados, basicamente, por dois fatores. Primeiro, a queda da inflação a partir do Plano Real, lançado em Julho de 1994. Com o fim da inflação descontrolada e a relativa estabilidade dos preços, os bancos tiveram de racionalizar as suas operações para se manter lucrativos. O segundo fator, também de grande importância, foi a decisão do governo de abrir o sistema financeiro ao capital estrangeiro, o que veio aguçá-lo sensivelmente a concorrência. Como medida complementar, pode ser citada a redução de porcentagem dos recolhimentos compulsórios dos bancos no Banco Central sobre os depósitos à vista, a prazo e saldos de cadernetas de poupança. Isso levou os bancos a buscarem depósitos avidamente.

Na realidade pode-se dizer que houve uma verdadeira revolução no padrão de funcionamento dos bancos no Brasil a partir de 1995. Nota-se que, entre os 50 maiores bancos em funcionamento no Brasil em 1979, 27 sofreram transformações decorrentes de sua liquidação decretada pelo Banco Central, transferência de controle e mudança de denominação. Desde 1975, pelo menos, com a intervenção no Banco Halles, o sistema bancário brasileiro passou por um processo contínuo de saneamento. Até 1995 o processo consistia basicamente em intervenção no BC e liquidação extrajudicial do banco em situação irregular.

O processo era especialmente complexo com o surgimento de conglomerados financeiros. Pela Lei da Reforma Bancária de 1995, criou-se um sistema de instituições especializadas: bancos comerciais, bancos de investimento, que deveriam dedicar-se a financiamentos a mais longo prazo, financeiras, para o crédito ao consumidor, sociedades de crédito imobiliário, corretores e distribuidoras de valores.

Outra mudança importante foi introduzida no governo FHC com a adoção, em 1995, do Programa de Estímulo à Reestruturação do Sistema Financeiro Nacional (Proer). Passou-se então a separar a parte boa de um banco e das instituições coligadas, que poderia ser transferida a terceiros, da parte má, que será liquidada pelo BC. Esse processo foi completado pela abertura do mercado brasileiro aos bancos estrangeiros. No ano seguinte o Proer, surgiu o Programa de



Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (Proes), especificamente desenhados para os bancos comerciais estaduais.

É preciso explicar que o Brasil não era totalmente fechado ao capital estrangeiro no sistema bancário. Instituições, como o Citibank, o BankBoston e o Sudameris, funcionavam há décadas no País. Mas até 1995 a atuação estrangeira era limitada, com restrições à entrada de novas instituições, entraves à expansão da rede de agências, etc. Tudo isso mudou em função do Proer, que foi o instrumento para permitir às instituições do exterior participar dos leilões de privatização dos bancos. Além disso, outros bancos do exterior, atraídos pelo potencial do mercado brasileiro, puderam incorporar bancos nacionais, o que passou a ser encarado como um negócio normal.

Nos últimos anos intensificou-se o processo de fusão e incorporação de bancos, inclusive de estabelecimentos estaduais, com o objetivo de obter economias de escala e ampliar a eficiência de conglomerados para enfrentar uma disputa de mercado cada vez mais acirrada, com a participação de grandes instituições estrangeiras e nacionais. Campeão no processo de fusões e incorporações é o Banco Itaú, hoje o segundo maior conglomerado bancário privado do Brasil. O Itaú se fundiu inicialmente com o Banco da América, passando a se chamar Itaú América. Em seguida, adquiriu o Banco Sul americano, cujo nome também foi agregado ao seu. Depois de outros avanços no mercado, o nome foi reduzido a Itaú, como originalmente. As incorporações não pararam nas últimas décadas, envolvendo bancos privados nacionais e bancos estaduais privatizados. O último lance do Itaú foi a aquisição do BBA Creditanstalt, o décimo banco privado do País. Ao mesmo tempo, o Itaú anunciou uma mudança em sua estrutura societária, com a criação do Banco Itaú Holding Financeira, que passou a controlar o Banco Itaú, no ramo do varejo, e o Banco Itaú BBA, no ramo de atacado.

O levantamento dos 50 maiores bancos brasileiros mostra que 17 deles são controlados pelo capital estrangeiro. Seu avanço nas últimas décadas foi rápido e impetuoso. Em 1979, o patrimônio líquido dos bancos do exterior no Brasil não passava de 1,72% entre os 50 maiores. Em Junho de 2002, a participação é de 26,62%. Em matéria de lucros, os bancos estrangeiros batem de longe tanto os bancos estatais como os bancos comerciais privados. O lucro líquido dos bancos com sede fora do Brasil, que não passava de 4,13% em 1979, saltou para 42,09% em junho de 2002.

Com relação aos bancos privados nacionais, nota-se numa análise do ocorrido no setor nos últimos 20 anos é que os bancos privados nacionais também avançaram, mas em ritmo menor. Em 1979, entre os 50 maiores bancos comerciais brasileiros, 17 eram estatais. O levantamento feito pelo Centro de Informações da Gazeta Mercantil, com base em dados de junho de 2002 mostra que somente oito estão sob o controle estatal. Nesse grupo, quatro bancos são federais, como o Banco do Brasil (BB), a Caixa Econômica Federal (CEF), o Banco Nordeste do Brasil (BNB) e o Banco da

Amazônia (Basa). Outros estão sob o controle de governos estaduais: Banco Nossa Caixa (SP), Banrisul (RS) e Banco de Brasília- BRB (Brasília, DF). O Banco do Estado de Santa Catarina (Besc), também incluído entre os 50 maiores, estava em processo de privatização e hoje já está privatizado.

## **5. Histórico do Banco do Brasil**

Em seguida faremos um breve recorte da história do Banco do Brasil, para que seja possível contextualizar as relações estreitas entre a sua fundação como organização em paralelo à formação da nação brasileira. Afinal, como falar do simbólico, imaginário e dos traços culturais nacionais, sem nos remetermos às suas origens.

Em 12 de Outubro de 1808, foi criado o Banco do Brasil. Sua fundação estava ligada à transferência da Corte portuguesa que na altura viria a se estabelecer no Rio de Janeiro. Foi sem dúvida um avanço, mas que durou pouco. Ao invés de atuar como instituição creditícia dos setores produtivos da sociedade – comércio, indústria, agricultura -, na realidade serviu como mero instrumento das finanças do Tesouro Real. O governo pôde, então, emitir papéis-moeda para suprir suas necessidades, isto é, para custear as despesas da casa real, tribunais, exército, pensões e soldos, aos quais o Erário Régio destinava cerca de 2/3 de suas receitas. Portanto, por causa da corrupção, o Banco do Brasil viu adulterados os seus fins, acabou se tornando uma simples sucursal do tesouro para emissão de notas com que cobrir as necessidades do Erário, quando fora destinado a facilitar as transações comerciais que a abertura dos portos devia alargar, e organizar o crédito bancário com a multiplicação dos escassos capitais.

Conseqüentemente, a fragilidade do banco recém-criado era evidente, para garantir o mínimo de solidez, foram criados dois impostos: o imposto em benefício do Banco do Brasil e a taxa suntuária, cobrada por cada carruagem de quatro rodas, lojas de mercadorias, oficinas e para a compra de navios.

O governo foi o maior cliente do Banco, pagando juros sobre as notas que autorizava emitir. O Banco do Brasil foi criado, de fato, para cobrir os déficits financeiros do Estado, mas o próprio banco era sustentado por novos impostos.

Com o retorno da família real a Portugal em 1821, o Banco do Brasil foi desfalcado em todo o seu lastro, pelo rei e seus cortesãos, que se apossaram de barras de ouro, diamantes e marfim depositados nos cofres do banco. Só D. João VI levou 60 milhões de cruzados em ouro em barras ou amodado. Condenado à falência, e só ressuscitado em 1851 por Irineu Evangelista de Sousa,

depois Barão de Mauá, o primeiro Banco do Brasil frustrou o que poderia ter sido um elemento de suma importância para o desenvolvimento capitalista do Brasil independente depois de 1822.

O significado mais profundo do traslado da família real de Portugal para o Brasil não foi exatamente a abertura dos portos, primeiro para os ingleses e depois para o resto do mundo europeu, as chamadas nações amigas. Isso seria inevitável, viesse ou não viesse D. João VI para o Brasil. Mais relevante foi a monetarização de uma economia em que predominava o escambo, o contrabando corria à solta e em que não existiam contratos públicos, mas relações de dependência pessoal, centradas em um poder colonial retrógrado.

A grande oportunidade que poderia ter sido a Independência promover o avanço do país a um estágio capitalista, acabou fortalecendo o velho esquema escravista, uma vez que os governos se descuidaram da criação de instrumentos para fazer circular a riqueza de um país com uma economia ainda bastante vigorosa.

Os grandes comerciantes da praça do Rio que, a contragosto, subscreveram como minoritários o capital do Banco do Brasil em 1808, sob a instigação de D. João VI, vinham reivindicando ressarcimento do governo do império, quando o caixa do banco já havia sido raspado. Conseguiram receber dividendos sobre os lucros inexistentes, mas nunca a restituição de sua cota-parte do capital. Essa pressão, contudo, foi um útil pretexto para o *funding loan*, contraído por D. Pedro junto a banqueiros ingleses. Assim foi assentado o primeiro tijolo no edifício da dívida externa brasileira. O dinheiro nunca foi usado para capitalizar o banco. Na realidade, tratava-se da renovação de um empréstimo de dois milhões de libras esterlinas tomado pelo governo português para combater a independência do Brasil. A malandra rolagem fazia parte de um acerto político que assegurava a D. Pedro o direito à sucessão no trono português.

A liquidação do Banco do Brasil, durante a regência de padre Diogo Antonio Feijó em 1835, foi uma medida saneadora em vista da situação insustentável a que fora levada a instituição, que emitia de forma incontrolável títulos sem lastro para financiar o governo, inclusive em suas aventuras militares na bacia do Prata. Mas, de imediato, nada foi feito para suprir a necessidade de crédito; a capacidade de funcionamento da economia brasileira continuou na dependência dos comerciantes e traficantes de escravos. Passados 66 anos, após a Independência, quando da tardia abolição da escravatura em 1888, o Brasil possuía apenas 26 bancos, todos de pequeno porte, com um capital total de 145 mil contos de réis. Metade dos depósitos desses bancos procedia da praça do Rio de Janeiro. Das 20 províncias e um município neutro (20 estados e um distrito federal, depois da Proclamação da República em 1889), sete não possuíam banco algum. O Banco do Brasil passou por uma reforma em profundidade em 1904 e, nas décadas seguintes surgiram no Brasil diversos bancos e casas bancárias.

### 5.1. Formação, trabalho e tecnologia: as novas competências emergentes no Banco do Brasil

O Banco do Brasil S. A. é, na atualidade, a maior instituição financeira da América Latina<sup>10</sup>. A empresa caracteriza-se como uma organização eminentemente voltada para a prestação de serviços, tanto em termos de processos internos (processos produtivos e sistemas de gestão) como externos (atendimento à clientela).

O Banco do Brasil (1998) tem vindo a sofrer modificações profundas que conduziram à sua quase completa transformação por via da explosão de tecnologias, da mundialização dos mercados e da multi-especialização dos serviços. O contexto mundial de liberalização ao qual o Brasil também se torna presente, conduziram a uma profunda necessidade de reformular o Banco do Brasil, a fim de auxiliar o mesmo às necessidades de se dinamizar e se tornar mais competitivo.

No início dos anos 90, o sistema financeiro inicia transformações que apontavam para cinco grandes tendências.

- *Expansão generalizada da rede de agências* (emergência de novos postos e adoção de políticas de expansão).
- *Redimensionamento das Agências* (agências de menor dimensão altamente informatizadas e com menos funcionários).
- *Diversificação de serviços bancários* (ampliação da rede por todo o território nacional, apostando sempre em novos mercados, na inovação e na exploração de nichos de atividades, transformando cada sucursal bancária num supermercado de produtos financeiros).
- *Internacionalização do Banco* (eliminação de obstáculos ao estabelecimento de novas agências no exterior).
- *Intensificação da Concorrência* (maior rapidez nas transações bancárias e melhor nível de qualificação dos funcionários num contexto de inovação).

Estas mudanças ambientais são acompanhadas por inovações tecnológicas que possibilitaram transformações em dois níveis:

1. *no interior dos sistema bancário*, os terminais das agências, com as ligações eletrônicas entre os bancos e os *expert systems*;
2. *na relação entre banco e seus clientes*, com os sistemas eletrônicos de pagamento e as novas técnicas de transmissão de dados.

---

<sup>10</sup> Classificação por valor total de ativos. Fonte: Melhores e Maiores – Revista Exame, 2004.

Neste contexto, torna-se necessário inovar o conteúdo das tarefas, os métodos de trabalho e as competências exigidas. Então, as competências surgem como fator estratégico diferenciador de competitividade. Dessa forma, da profissionalidade e da qualidade do trabalho depende a produtividade e competitividade do banco. E, neste contexto, a formação torna-se um instrumento privilegiado de gestão, sendo necessário questionar sobre se as necessidades de competências geradas pelo contexto de mudança se encontram abrangidas pela formação.

Esta questão no caso do BB, era ainda mais pertinente devido ao contexto de reestruturação organizacional e tecnológica no quadro de um projeto de modernização que implicava:

- alargamento do âmbito de atuação;
- aquisição e constituição de atividades financeiras especializadas;
- flexibilização do modelo de gestão;
- instalação de um sistema de informática e uma rede de comunicações que permitiria o tratamento e compatibilização de dados a nível local e central.

Partindo do pressuposto de que em todo o processo de mudança está implicada uma alteração da base de conhecimentos de uma organização, foi importante verificar e analisar de que modo esse novo processo de modernização ao nível de perfis profissionais e da capacidade da área de desenvolvimento de pessoas, atualizar a base de competências.

## **5.2. Mudança no referencial de competências**

Assim, o projeto de modernização do Banco do Brasil colocou, também, a flexibilização do modelo de gestão, dado que a interatividade com o meio exigia uma mudança contínua nos processos de transformação.

Sendo a flexibilidade condição essencial de competitividade, foi adotado um modelo de gestão por oposição a um modelo burocrático, não foi tanto uma questão de escolha, mas uma necessidade de sobrevivência.

A transformação da gestão apresentava a necessidade de se qualificar os funcionários e transformar suas competências, permitindo a combinação entre trabalho, capital e saber.

A qualificação é uma relação entre operações técnicas que um dado trabalhador executa e representa um valor social que lhe é atribuído por essas operações. A qualificação é, por isso, um *le rapport social* que serve de base ao estabelecimento de escalas de classificação e que participa na hierarquia dos salários, servindo para operar distinções entre os assalariados, contribuindo para a identificação e valorização social dos indivíduos.

Quanto à noção de competência, Moura (1994: 9), sustenta que se trata da capacidade para agir profissionalmente em toda e qualquer situação, pelo que surge ligada ao conjunto de saberes que um indivíduo dispõe e que lhe permitem lidar com diferentes situações e fases do processo de ação. Daí que, possui competência profissional quem, dispondo de conhecimentos, destrezas e capacidades:

- saber solucionar tarefas laborais com autonomia e flexibilidade;
- possuir capacidade disposição para participar de forma atuante no meio profissional;
- saber construir e utilizar os conhecimentos e capacidades.

Esta definição compreende quatro grupos de competências: competência técnica (conhecimentos técnicos e elementos cognitivos), competência metódica (reação adequada às tarefas e às experiências colhidas), competência social (comunicação e compreensão das pessoas) e competência participativa (construir a situação de trabalho, organizar e decidir de forma atuante).

Assim, as competências são constituídas por saberes transferíveis para uma dada situação e contextualizados, isto é, inseparáveis das condições que os produziram. Forjadas ao longo do tempo de um percurso feito de experiências, projetos e práticas, de estudos e de atividades, por aspectos operativos, afetivos e intelectuais, as competências são um atributo do sujeito.

As competências emergentes apontavam para uma valorização e aposta na diversidade de serviços prestados pelo banco como: grande investimento na área comercial, atendimento rápido e personalizado, o que passou a exigir dos funcionários acesso a todo o tipo de informação e poder de decisão próximo dos colegas de trabalho.

O projeto de modernização passou a permitir a criação de funções polivalentes e a introdução de postos multi-funções, modernos caixas de auto-atendimento, visando o acesso rápido e fácil à informação.

Hoje essas mudanças já podem ser verificadas nas agências do Banco do Brasil, em vários níveis. Os sistemas tecnológicos exigiram novas competências pessoais e relacionais, pois a multiplicidade de informações transmitidas aumentou a transversalidade de relações de trabalho exigindo, tanto por parte das chefias como por parte dos trabalhadores, que desenvolvessem essas novas competências relacionais.

Sendo assim, o novo modelo de gestão flexível, favoreceu a emergência de algumas novas funções:

- atendente polivalente (acumula os atendimentos no caixa, com profundos conhecimentos sobre os novos produtos e serviços do banco e deve ser autônomo e criativo);
- vendedor de inúmeros serviços (trata de operações administrativas correntes, contato direto com os clientes para fornecer informações sobre a gama de produtos do banco, dispondo de autonomia e sendo hábil para negociar);
- gerente de conta (cabe-lhe acolher a clientela, informá-la sobre os produtos e serviços, bem como analisar as necessidades de cada cliente e propor respostas adequadas).

Neste sentido, uma das maiores apostas do banco foi a criação em Julho de 2002 da Universidade Corporativa (UC). Ela traça os planos de formação do Banco do Brasil em várias áreas: geral (com o curso básico/superior de formação bancária e tem por objetivo elevar a formação de base); específica (visa acompanhar e responder com eficácia ao lançamento de novos produtos e contribuir para melhorar os desempenhos); integrada (diz respeito à valorização profissional e à melhoria dos desempenhos). Segundo dados da UC, mais de 8.000 executivos já passaram pelo “Programa Banco do Brasil MBA-Desenvolvimento da Excelência Técnico-Gerencial”. Ações de capacitação também estão presentes nas consultorias que o Banco presta a seus clientes em Negócios Internacionais. São disponibilizados treinamentos para empresas e profissionais ligados ao comércio exterior, contribuindo para o sucesso da atuação das empresas em mercados externos e para o incremento dos resultados da balança comercial do Brasil.

A Universidade Corporativa do Banco do Brasil apresenta assim o seu papel:

Desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil.

Dessa forma, o Banco do Brasil pretende fortalecer a sua imagem, e favorecer o desenvolvimento da cultura empresarial, mantendo uma atualizada base de conhecimentos e pesquisas corporativas, que auxiliam a competitividade do banco no mercado. Uma nova cultura organizacional passou a ser implementada pelo banco, quando tomou a decisão de criar a Universidade Corporativa. Por que estão entre os objetivos desta pesquisa, as várias razões para esse fato podem ainda ser complementadas:

- *Valores:* muitos executivos têm a crença de que conhecimento, habilidades e competências formarão a base competitiva futura dos seus negócios, o que os estimula a investir nas universidades corporativas como meio de intensificar o desenvolvimento dos seus funcionários nessas áreas.
- *Imagem externa:* deve causar excelente impressão aos clientes o fato de o seu gerente possa dizer “nossos funcionários estão sendo treinados em nossa universidade”.
- *Imagem interna:* o grupo de funcionários que estiver sendo treinado se empenhará em obter recursos e reconhecimento. Isso representa muito para a imagem no Banco entre seus funcionários.

Em 2005, o Banco do Brasil apresenta outra mudança importante na Universidade Corporativa, que agora deixa de se chamar assim e passa a ter uma nova nomenclatura: Universidade Aberta. É um novo projeto de Educação dos funcionários do banco entra em curso, na chamada formação à distância. O banco passa a fazer convênios com várias universidades federais e aposta em um crescente desenvolvimento dos quadros da organização.

Nos últimos anos, as mudanças têm respondido aos novos desafios do mercado financeiro, com constantes reformulações em todas as esferas do banco. Em 2004, o Banco do Brasil passou a oferecer novos serviços, de grandes operações de engenharia financeira ao crédito pessoal. Possui mais de 15 milhões de clientes em todo o território nacional, 12.382 pontos de atendimento, 3.115 agências em todo o País e 32 dependências no exterior. Possui ainda parcerias internacionais (*Visa, Mastercard, Western Union*) que permitem ao cliente Banco do Brasil ter acesso a serviços no mundo todo.

Em 2006, o Banco do Brasil apresenta o seu mais recente serviço ao público, pioneiro no país, seus clientes passam a ter acesso ao Auto-Atendimento através do celular.

Aos conceitos de solidez e confiança, enraizados em quase dois séculos de história, o Banco procura agregar também os de eficiência e qualidade, hoje referenciais no mercado.

Como já citados anteriormente, os investimentos crescentes em tecnologia e na qualificação dos “recursos humanos” apontaram um novo redirecionamento para consolidar esse novo Banco do Brasil, que também reformulou toda a sua estrutura interna buscando mais agilidade e foco no cliente.



## **6. Análise dos resultados**

Nas interações sociais, no curso de desenvolvimento das atividades, os sujeitos constroem e compartilham modos próprios para dar conta da realidade, fornecendo-lhes sentido, parâmetro para a ação e senso de direção. A cultura e os valores são resultantes de uma construção social da realidade de um grupo. Nesta etapa, passaremos a integrar ao corpo do texto os trechos mais significativos das entrevistas, estabelecendo um paralelo com a teoria que fundamentou este estudo. Os valores, as normas, a socialização, entre muitos outros, foram levantados e analisados dentro dos modelos teóricos referidos anteriormente.

Começaremos pelo processo de socialização no Banco do Brasil. A socialização pode ser entendida como o processo global pelo qual o sujeito, nascido com potencialidades comportamentais de espectro amplo, é levado a desenvolver um comportamento bem mais restrito, de acordo com os padrões de seu grupo. Sendo assim, a socialização é uma fonte importante ao se analisar o impacto dos fatores culturais no desenvolvimento do funcionário dentro da organização.

A socialização organizacional deve ser vista como um processo contínuo que começa antes mesmo da entrada neste sistema, já que os outros sistemas sociais inculcam, desde o nascimento, valores e normas conformes ao comportamento aceitável em organizações complexas. Não cessa aí, porém o processo; continua durante toda a permanência na organização. Nas palavras de Caplow (1975: 169): “Os comportamentos apropriados a uma posição organizacional não são adquiridos de uma vez e completamente, quando a posição é assumida, mas são aprendidos e reaprendidos durante o período de uma carreira”.

O processo de socialização é responsável pela lealdade, comprometimento, produtividade e nível de rotatividade. A estabilidade organizacional depende bastante da socialização, o que implica forte transmissão de ideologia. Conforme sustenta Enriquez (1986: 257-306), a organização é, com frequência, amada e odiada a um só tempo, algo semelhante ao que ele chama de amor-fusão.

Não é difícil identificar a fase de chegada, quando o sujeito traz para a nova organização um conjunto de valores, atitudes e expectativas, conjunto este que será reconstruído dentro da organização. Também não é difícil identificar uma fase de confronto, quando ele nota que suas atitudes vão de encontro aos desejos e valores prevalentes na organização. Finalmente, há uma fase de mudança e de aquisição, quando o sujeito começa a agir de forma a aprender e a desenvolver comportamentos e idéias modificadas. É nesse momento que se dá a aceitação e internalização de novos valores, alguns deles essenciais para a permanência na organização.

Neste sentido, convém evidenciar alguns depoimentos dos gerentes, que estão aqui presentes com nomes fictícios.

O entrevistado João teceu as seguintes considerações:

*Quando eu entrei no banco eu fiz esse curso de excelência profissional, fiquei uma semana, fazendo essa lavagem cerebral, quando você vai para a realidade da agência, depois que você passou essa semana enxergando um banco que é “maravilhoso”, que é incrível que tem uma série de benefícios, quando você cai na realidade, você vê que é tudo muito diferente. Você não foi preparado para trabalhar especificamente, não sabe mexer no sistema do banco, não sabe fazer nada naquele sistema.*

E assim continua:

*O treinamento é feito quando a pessoa entra no banco: a pessoa passa uma semana fazendo um treinamento que se chama “excelência profissional”. Ela fica uma semana em um hotel, na Gepes Regional (Gerências Regionais de Recursos Humanos. Existem 18 Gepes regionais a nível nacional. Esse treinamento visa mostrar a característica do banco, a sua cultura, fazer meio que uma lavagem cerebral na pessoa, para que a pessoa entre no banco motivada, feliz, sabendo que ela está entrando em uma empresa gigantesca, muito forte, mostrando todos os valores da empresa,*

*benefícios que a empresa pode oferecer, tanto benefícios de educação, de desenvolvimento profissional, de saúde, de previdência do banco a PREVI, tudo isso eles mostram, então, assim acaba sendo uma lavagem cerebral bastante forte. Esse é o primeiro curso que qualquer funcionário novo quando entra faz. Depois disso existem alguns outros cursos, que eu não sei quantos são, mas eu não sei, devem ser cinco ou dez, que são obrigatórios para a pessoa fazer, dependendo do lugar em que ela está trabalhando e outros são obrigatórios para toda a pessoa que está trabalhando no banco.*

E finalizou com as seguintes considerações:

*Então eu senti, que o meu processo de socialização não foi bom, eles me viam como uma pessoa nova, diferente deles, que não tinha experiência, que não conhecia o Banco do Brasil. É assim que eles vêm os funcionários novos. Grande parte dos novos tem uma qualificação melhor que os funcionários antigos. Então eu acho que isso influencia muito no processo de socialização, da pessoa dentro da agência, você acaba sendo colocado na agência nas funções mais repetitivas, nos serviços chatos, burocráticos, monótonos, as piores atividades lá dentro. Existe um processo de socialização muito forte no banco em relação à cultura, ao que você tem que valorizar, aos normativos. O Banco do Brasil é muito positivista em relação aos normativos, só que assim, não foi uma socialização agradável para mim.*

Observou-se no depoimento acima o surgimento de conflito de gerações que posteriormente voltará a ser citado.

A entrevistada Ana posicionou-se da seguinte forma:

*Em termos de receptividade eu sempre fui muito bem recebida na agência. Só que eu tinha uma dificuldade muito grande, pela minha própria formação. Foi um mergulho em um outro mundo que eu não tinha o menor contacto. Mas assim, numa agência muito pequena, numa cidade muito menor ainda, eu não conseguia entender muito bem o que se passava ali, pela cultura da empresa que eu não conseguia entender muito bem.*

*Aí vim trabalhar em BH, na agência da UFMG. E aí já me sentia em casa, pelo público, pelo cliente que eu entendia, porque já era uma linguagem e uma realidade muito mais próxima. A agência já era maior, era próxima da minha casa.*

*E aí foi criado um vínculo maior entre mim e a empresa, fui conseguindo me identificar mais com a empresa. Depois, pedi transferência para a agência BH, era uma agência de grande oportunidade de crescimento, pela representatividade, pelo lucro, pelo número de funcionários, de posicionamentos, enfim. E aí, um dos cursos que fui fazer, já percebi que aqui nessa agência com tanta gente trabalhando, existiam muito mais feudos, do que por exemplo eu vivi na agência anterior.*

O processo de socialização segundo Enriquez (1997:33) dos diferentes atores, aqui no caso dos gerentes procura homogeneizar condutas e espera a adesão deles ao ideal proposto pela empresa.

Vejamos as opiniões de Marcos:

*Olha quando eu entrei, eu tomei um grande susto, era uma grande empresa, eu fiquei assustado com aquela dimensão, aquele gigantismo, uma empresa espalhada pelo país inteiro, com representantes no exterior, tudo muito grande, muita gente, na época nós chegamos a ter 120.000 funcionários, hoje são 85.000, mas era tudo muito grande, era tudo muito espantoso. Me causou um grande impacto na época, essa entrada. Mas a socialização foi muito fácil, havia um certo corporativismo das pessoas que tinham umas facetas muito interessantes. Também era muito mal visto às vezes para fora, porque era um banco muito fechado, não era um banco como é hoje para os clientes, ele era um banco do governo, não precisava muito competir, isso era muito interessante, mas algumas eram particularidades muito boas de se ver.*

*Essa coesão do funcionalismo que era mal vista, mas internamente propiciava uma coesão muito grande, uma aproximação entre as pessoas, uma participação na vida social na vida coletiva, muito interessante. Uma sensação de pertencimento muito forte.*

*Nessa época, essa idéia do banco como uma grande família era extremamente forte, não raras vezes a gente ouvia falar do banco como uma grande família, a gente tinha uma família da gente, mas a família é a do Banco do Brasil. Então, qualquer pessoa de qualquer lugar do banco era um membro da família, existia esse sentimento muito forte. E ainda existe hoje, mas de uma forma muito diferente, muito menos forte, menos presente. Esse pertencimento tão exacerbado era assim extremamente forte.*

A forma de criar vinculações com a empresa de ir ao encontro dessa potência que representa no plano imaginário uma “empresa fortaleza”, de se enquadrar nas expectativas que ela própria sugere. Uma forma de proteção, de assistência e de transmissão de afeto.

As colocações feitas por Fábio foram as seguintes:

*Fui transferido para uma cidade do interior, chamada Ubá. Naquela época, 1984, quando a gente chegava no banco, o banco era muito família, todo mundo te recebia, arrumava casa para você morar, te indicava lugar para almoçar, te fazia companhia à noite porque você não conhecia ninguém, então na parte de ambientação, de ambiente social, foi super tranquilo, eu táva mudando. Para mim foi um processo muito tranquilo.*

A teia cultural do banco aparece inúmeras vezes, e isso se torna imprescindível no rito de iniciação do funcionário, os fios vão funcionando como uma espécie de metáfora “micro” da

organização, oferecendo um sentimento de estabilidade e apostando em um elo agregador com o iniciado.

Observemos as respostas dadas por Pedro:

*Primeiro treinamento foi em 1987 que na minha época se chamava “Introdução ao Banco do Brasil” e durou um dia, hoje chama-se “Excelência” e dura uma semana. A minha socialização foi ótima, porque já havia uma identificação muito grande com a empresa, porque o meu pai é aposentado do banco. Desde que eu nasci, o Banco do Brasil é uma coisa que tá na minha cabeça, na minha vida, nos meus ideais, meu pai mudava muito porque fez carreira no banco, era gerente numa agência, sub-gerente na outra, então a nossa vida foi sempre assim. O Banco do Brasil é como se fosse uma mãe nossa mesmo.*

A narrativa de Rodrigo centrou-se nas seguintes questões:

*Então o banco tem uma cultura muito forte, ele ensina muito, ele educa realmente. A gente carrega essa cultura ao longo da vida. O funcionamento do pessoal de banco tem muito de família, as pessoas que vão chegando ao banco vão aderindo a uma cultura de parceria, de colaboração, de auto-ajuda muito forte que tem dentro do banco. Então, essa socialização se deu nesse eixo.*

Ouçamos a fala de Fábio:

*Quando eu entrei para o banco, ele era muito paternalista. O banco não deixou de ser paternalista.*

Observamos que a organização promove a socialização de várias formas: a seleção é um método que, com frequência, constitui instrumento poderoso. O treinamento facilita a mudança de comportamento à medida que se desenvolvem as habilidades técnicas ligadas de modo direto a tarefas para o desempenho de funções. Ele também age sobre a mudança de auto-imagem, sobre a criação de novos relacionamentos e novos valores.

Sobre a organização Banco do Brasil e algumas de suas principais mudanças teremos as seguintes narrativas

O entrevistado João teceu as seguintes considerações:

*O banco é muito positivista no sentido em que tudo tem que estar normatizado, tudo tem que estar escrito, claramente pré-definido, com uma norma clara para tudo, tudo o que você vai fazer tem que estar normatizado. Se não estiver normatizado, você tem que fazer essa normatização.*

*Existe muita rigidez também nos processos, tudo é muito rígido, os processos internos são muito rígidos, o sistema te limita muito, você não consegue ter flexibilidade no trabalho, você não consegue inovar processos, então assim é tudo muito rígido.*

Observa-se uma tendência no banco fortemente ligada a uma rigidez que por sua vez aponta para uma falta de flexibilidade devido à normatização. Que tem uma origem na própria cultura brasileira, onde o positivismo foi incorporado no passado com grande entusiasmo e passou por todas as esferas da legislação do país. Nesse sentido, o fato da organização em questão tratar com valores monetários, por uma questão da segurança quanto mais processos de normatização maior é o controle.

A entrevistada Ana posicionou-se da seguinte forma:

*Uma grande mudança do banco que não vivi foi em 1995, porque estava fora do banco fazendo o mestrado. Foi quando o banco lançou o Programa de demissão voluntária (PDV), então tive notícia disso, mas não convivi, com as pessoas, porque estava fora da empresa. E eu estava em um momento de lua-de-mel com a empresa, porque a empresa estava me dando uma oportunidade única na minha vida, então olhava para aquilo interrogando-me como é que a mesma empresa pode causar tanta alegria e tanto sofrimento. Então, acho que esse foi um momento muito importante.*

*Um outro momento importante também, foi logo em seguida, quando o banco veio de uma situação de prejuízo de queda de produtividade, aí o governo teve que fazer um aporte de recursos. E aí quando estou voltando para a empresa em 98, o banco começou a dar um lucro muito expressivo, então isso me marcou muito, porque era a minha veia negocial, e eu táva vendo a empresa descer, passamos por aquele momento do Collor de difamar os funcionários do banco, que a gente tinha vergonha de falar que era funcionário do Banco, já fui atacada, verbalmente em supermercado, na época em que diziam - são uns marajás não trabalham... têm privilégios, e na época fui fazer supermercado, quando fui pagar com os tickets, tinha um senhor na fila e na hora que ele viu que eu táva pagando, ele começou a bradar em alto e bom som que olha aqui, nós estamos pagando o supermercado dessa mulher, eu estou pagando, vocês estão pagando, porque isso é um absurdo! Por que isso tem que acabar no Brasil! Então assim coisas que para mim eram surreais.*

Neste caso pode se ter uma idéia do histórico da organização, de seus vários momentos, neste caso de ruptura forte com a cultura matriz, geradora para outra de grande impacto. Nesse contexto estava instalada uma crise de valores no interior da empresa.

E em seguida conclui:

*E agora recentemente, depois que eu vim para cá, nessa nova gestão da empresa de 2003 pra cá, aí posso dizer que as mudanças são muito grandes, em toda a empresa, não só na área negocial, como também nas políticas de gestão, porque é uma política inclusiva, é uma política de democratização das oportunidades, é uma política que privilegia o mérito, utilizando cada vez mais*

*critérios mais objetivos, provas escritas de conhecimento específico, que dão uma pontuação maior para as pessoas se candidatarem aos cargos.*

Vejamos as opiniões de Marcos:

*Deixa eu falar primeiro de um momento da história do banco que eu acho que ele foi um divisor de águas. Foi a passagem desse grande banco, dessa grande família, para um banco mais de comércio, um banco mais no modelo que está aí hoje, competitivo. Na verdade foram dois momentos, o primeiro foi a perda da conta movimento Banco do Brasil. É um fato histórico esse, o banco como agente financeiro do governo, o banco tinha uma conta, um cheque aberto para ele, não precisava portanto de fazer grandes negócios. Ele tinha essa relação umbilical com o governo, ou seja, se faltasse dinheiro estava ali, o banco era esse agente financeiro. A partir daí, significava que o banco tinha que ir atrás do negócio, atrás do cliente, significava que o banco tinha que mudar. Isso foi uma mudança de cultura brusca no banco, bastante acentuada na empresa. A empresa não estava capacitada para isso, para estar no mercado, de uma forma competitiva. Teve que fazer esse movimento internamente, capacitando as pessoas, cuidando dessa coisa, buscando com que as pessoas concebessem esse novo jeito de estar no mercado, na organização. E isso foi uma ruptura marcante com o modelo anterior. Aí começou essa grande família a ficar inquieta, né. E o segundo momento talvez até mais forte que o primeiro, para efeito desse traço cultural nosso aí, que foi em 1995 com o PDV, essa sigla que começou aqui foi necessário naquela época. Se você olhar pelo lado da empresa, era preciso se fazer um ajuste, então essa saída foi arrumada lá, de se promover aí uma demissão voluntária né, as pessoas aderiram, não eram obrigadas a aderir, mas o fato é que naquela época mais de 30.000 pessoas saíram da empresa. E o sentimento que ficou com esse pertencimento é que ele foi atingido violentamente, então essa grande família sofreu um baque extremamente forte nessa época, quer dizer: que família é essa que me convida a sair de casa, que Pai é esse, que Grande Mãe é essa que me abre as portas da rua, foi um pouco essa a sensação.*

Outro relato de João nesse norte:

*O plano de demissão voluntária (PDV) em 1995 rompeu com muitas estruturas internas do banco. Foi a primeira vez que os funcionários, perceberam que eles podiam perder o emprego, que a estabilidade não existia, e que se eles não mudassem a forma de pensar e agir, não se preocupassem com o mercado, com a concorrência eles iam perder o emprego. Eu acho assim, o clima pós PDV, era um clima de tristeza, uma sensação de tristeza, de mudança muito forte, e que as pessoas tiveram que se movimentar para tentar manter os seus empregos. E vendo que o banco estava contratando um monte de gente nova, muito mais nova que eles, ganhando cinco, dez vezes menos do que eles, às vezes com o mesmo cargo. Então o sentimento era que eles viram que tinham*

*que se desenvolver, tinham que crescer, tinham que estudar, tinham que vender, tinham que mudar de alguma forma para manter o emprego. Muita gente foi estudar, foi fazer curso de graduação, começou a estudar para tentar se profissionalizar melhor, se enquadrando para poder manter o emprego.*

*Houve uma grande mudança no banco, a partir dessa época. Só que ao mesmo tempo, eu não sei, se essa mudança que houve foi realmente uma mudança que foi introjetada na cultura do banco, na cultura organizacional do banco. Por exemplo, alguns aspectos sim, mas em outros há vários aspectos da cultura do banco que se mantêm muito fortes. Eu acho que um aspecto da cultura do banco que mudou bastante, a partir dessa época é de que é um banco de mercado, e não um banco para atender ao país, um banco vinculado ao governo.*

A crise pela qual a mudança de valores se deu foi determinante para uma reorientação das políticas estratégicas do banco e sua vinculação maior ao mercado, ser competitivo e, portanto ter que se distanciar da imagem do banco de fomento.

#### Potencialidades e maiores obstáculos enfrentados pelo Banco do Brasil

Em relação a esta questão, o entrevistado João teceu as seguintes considerações:

*A importância do Banco do Brasil, especificamente para o desenvolvimento do país, está no lado social que ele ainda representa e desenvolve. O Banco ainda tenta estar o máximo capitalizado em agências em vários lugares do país. Elas não dão lucro, mas não são fechadas. Porque é importante ter um agente financeiro naquele lugar para desenvolver, para tentar levar recursos até aquele lugar. Além disso, ainda tem a Fundação Banco do Brasil, os programas de educação “o BB EDUCAR” que é para diminuir o analfabetismo em alguns lugares. Tem as ABBS, que são os clubes do banco para tentar integrar a sociedade, assim o aspecto social do Banco do Brasil, ainda é muito forte em muito lugar.*

Por seu turno a presença social do Banco do Brasil e os seus valores fortemente ancorados nessa ótica permitem que a sociedade se identifique fortemente com ele.

Dando prosseguimento:

*Quando uma pessoa pensa no Banco do Brasil, na marca, ele pensa em solidez, é um banco forte, tradicional. É um banco sério, seriedade, honestidade, tradição, segurança, são os pontos fortes do BB. Essa é a imagem que o banco ainda tem.*

A entrevistada Ana posicionou-se da seguinte forma:

*E o que eu realçaria de positivo, que a gente quer que permaneça: é o sentimento de pertencimento à empresa, sentimento de que o Banco te dá oportunidades de crescer, que o Banco te oferece uma Universidade que talvez nenhuma outra empresa brasileira tenha, bem como áreas*



*para você trabalhar, porque o Banco tem de tudo, tem uma TV Corporativa, um estúdio de Televisão que é gerido, criado e trabalhado por funcionários do Banco.*

*Mudança do autoritarismo do regime militar até aos dias de hoje. Há uma gestão compartilhada, todos os comitês do banco, as instruções, as decisões são tomadas em colegiado. Hoje não tem mais aquele gerente que defere uma operação, as operações são deferidas no comitê daquela unidade, que vai ter gerência média participando. Tudo é compartilhado, e nisso também está sendo reforçado o trabalho em equipe, a transparência, a divisão das responsabilidades.*

A narrativa de Rodrigo centrou-se nas seguintes questões:

*Do ponto de vista social, o Banco tem uma placa, a gente utiliza a expressão placa, ele tem uma placa social muito forte. Primeiro pela sua origem, era um Banco que até algum tempo atrás, atuava apenas e exclusivamente em caráter agrícola e pecuário. Essa era uma das suas razões de ser, e continua até hoje, porém com um formato diferente. Com relação ainda à questão social, é um Banco que também pela sua origem e parcela governamental, durante toda a sua existência ele atua junto ao governo federal, junto ao governo estadual e está presente em todos os municípios. Portanto, ele é, praticamente, unânime como primeiro Banco de todos os municípios brasileiros. Então, isso faz dele uma outra potencialidade social muito forte que é a de estar atendendo os agentes governamentais, municipais e estaduais de uma forma mais completa. É pelo Banco do Brasil que transitam todos os recursos do governo federal. Para essas áreas dos municípios e estados isso não há custo. É uma administração de recursos que o banco faz pela sua natureza, isso faz dele também um agente social.*

*Outra questão social que é infinitamente mais forte que no passado é essa situação do desenvolvimento regionalizado.*

Como se pode notar o gerente usa a palavra “placa” um símbolo muito marcante para distinguir sua organização das demais, e que carrega um sentido de solidez de uma organização que funciona como uma proteção bem profunda e articulada com o meio.

Ouçamos a fala de Fábio:

*O Banco é o maior do país. A gente continua no topo do ranking. O Banco tem que ter certos cuidados para que também a sociedade o veja como uma empresa séria, sólida e que está à disposição da sociedade. Então, o Banco vai-se profissionalizar cada vez mais, vai tentar ficar no topo do ranking, sendo o melhor na qualidade dos seus serviços, dos seus produtos, procurando ser o mais confiável possível.*

No tocante aos obstáculos vivenciados pelo Banco do Brasil

Em relação a esta questão, o entrevistado João teceu as seguintes considerações:

*Eu acho que a vinculação muito forte com o social, isso acaba sendo uma iniquidade interna, e isso é uma característica cultural do banco querer ser ao mesmo tempo um banco de mercado e um banco social, existe uma ambigüidade muito forte nesse sentido.*

*Outro obstáculo que eu vejo, são algumas características negativas da cultura do Banco do Brasil, do funcionalismo do banco. Eu acho que as pessoas poderiam ser muito mais profissionais do que elas são, o sentimento de estabilidade de emprego não deveria existir. Eu acho que isso faria com que as pessoas trabalhassem muito mais do que elas trabalham, se dedicassem, a competitividade interna deveria ser melhor, isso são alguns obstáculos para o banco crescer.*

A entrevistada Ana posicionou-se da seguinte forma:

*Uma das negativas que precisamos expurgar da empresa é o comodismo, aquela sensação falsa de estabilidade, porque existe uma política horizontal de remuneração e várias pessoas optaram por isso. Então, romper com isso, é muito difícil. As pessoas são muito resistentes a entender que para ganhar mais na empresa, as pessoas precisam assumir mais responsabilidades, porque se você não ascender no nível de responsabilidade, o seu salário vai ser o mesmo do dia em que você entrou aqui.*

*Precisamos mostrar a importância do lucro, da competitividade, do banco precisar ser agressivo, competir com qualquer banco privado. Precisamos mostrar para essas pessoas que o banco pode contribuir para o desenvolvimento do país sendo lucrativo. Que não tem retorno àquele banco de fomento de 20 anos atrás, que aquilo não volta.*

Observa-se nos gestores uma clara preocupação com o tema estabilidade dos funcionários e sua dificuldade para fazer mudanças. O processo de profissionalização causou um impacto sobre o funcionalismo, mas não ao ponto de alterar valores e crenças tão arraigados na memória coletiva e nesse norte aproveitar para fazer a mudança em prol de uma maior produtividade e no aumento da lucratividade do banco.

Vejam as opiniões de Marcos:

*O fato do banco ser mais agressivo causa uma resistência muito forte internamente. Isso está muito presente ainda e eu acho bom que haja essa questão, não vendemos totalmente a alma para o diabo. Eu vejo isso como um sinal de saúde nesse caso. Há essa relutância das pessoas com essa questão, de tão avassaladora que ela é hoje. E mesmo nas normas internas, (não se assume), mas há hoje um valor que vem sendo imposto, uma alta competitividade do banco com os outros bancos, mas isso internamente vem acontecendo também, de um Estado com outro.*

*Isso vem sendo valorizado, assim, por baixo dos panos, porque o discurso institucional não é esse, nós temos que chegar a esse resultado, nós temos que fazer o movimento. Quem disse que uma agência X tem que ser melhor do que a outra? Não, se nós atingirmos esse resultado é um esforço geral, mas, na prática, não é assim que acontece. Na prática, essa questão da alta competitividade está presente e é estimulada de algum modo, condenada de outros modos. Por exemplo, nós muitas vezes condenamos isso, porque a gente sabe que isso adoece as pessoas, isso promove problemas graves na empresa, isso também encontra nas pessoas uma resistência, que eu penso que é uma resistência saudável. A empresa, claro, vem promovendo canais para que essas coisas sejam ditas, para que sejam ouvidas. Hoje nós temos uma Ouvidoria que tem centenas, às vezes, milhares de denúncias. São espaços, a nossa própria área aqui, eu acho que ela tem esse papel um pouco de tentar harmonizar essas relações, de tentar influir para que essas coisas não sejam tão danosas. Algumas vezes a gente consegue, outras não consegue. Eu vejo essas contradições, essa guerra que se estabelece aqui no dia a dia, ainda de um jeito muito forte.*

Observemos as respostas dadas por Pedro:

*O choque de gerações é um obstáculo para o banco. O banco não fez isso porque quis é que o mercado evoluiu de uma certa forma que não seria possível ao banco manter as vantagens salariais, etc. O banco teve que se adequar a uma realidade de mercado e essa adequação provocou esse choque de interesses. Eu tenho essa preocupação porque a gente tem uma geração de funcionários que tem hoje de 15 a 20 anos de banco e tem uma outra geração forte, de pessoas que têm até 6 anos de banco. E aí, quando você analisa e eu dou aula no banco, eu vejo isso claramente. Quando eu analiso as expectativas e a percepção desses grupos, elas são muito diferentes. Eu acho que são obstáculos muito grandes para a gente manter esse banco com imagem de credibilidade, de solidez. Dessa forma quais serão os gerentes do futuro? São essas pessoas que estão entrando que têm 6 anos de banco, que estão desenvolvendo valores importantes para a nossa geração? Na minha opinião, não.*

Outro obstáculo apontado: *O Banco do Brasil por ser uma empresa pública e portanto se submeter aos princípios de política econômica e de política pública não utiliza as mesmas ferramentas estratégicas que a concorrência utiliza. O banco tem uma certa dificuldade para se expandir, porque ele não pode comprar bancos. Então, toda a vez que você precisa entrar para uma certa região, tem que se montar toda a estrutura para a agência, lá não encontra um sistema pronto. Isso é um facilitador para a concorrência, que compra um outro banco e a rede já está toda pronta. A gente não, nós temos que desenvolver tudo. Nós também, como empresa, não queremos perder participação no mercado. Então, quando o Bradesco compra outra carteira, aí vem meta para a gente, ó vamos correr... só que o Bradesco vai de avião e nós temos que ir de ônibus.*

*Porque a gente tem que vender produto por produto, cliente a cliente, não é assim adquirir uma carteira pronta. Nós não dispomos das mesmas ferramentas estratégicas que a concorrência dispõe.*

Constata-se uma certa postura de compartilhamento de idéias com relação ao choque de gerações, agora num segundo momento e como isso seria determinante na manutenção da cultura que a geração mais antiga concebe como essencial para o futuro do banco. Tendo em vista que o banco também se depara com o fator concorrência e suas limitações por ser um banco público e regido por uma legislação que o impede de competir com maior liberdade de atuação no mercado.

Ouçamos a fala de Fábio:

*Nós dependemos muito do orçamento da União, esse é um grande empecilho, porque às vezes você precisa fazer certos desenvolvimentos e você precisa de ter a verba, ter aporte monetário, então o governo opta por um programa A ou B, faz cortes, você não pode colocar em prática aquilo que você tinha planejado. Então tem dificuldades. Mas aí entra a criatividade do funcionário, a gente quase sempre consegue fazer o que foi planejado, fica às vezes devendo muito pouco, quando a gente não alcança o que a gente havia planejado.*

#### Normas e valores que diferenciam o Banco do Brasil da concorrência

Sobre esta questão, o entrevistado João teceu as seguintes considerações:

*Eu acho que ele está a par e par com a concorrência, embora pudesse ser muito melhor que a concorrência, se não houvesse essa “obrigação de atender ao social”. Ele mantém uma agência num lugar que não vai dar lucro nenhum, só para poder desenvolver aquela região, levar crédito. Os outros bancos não estão preocupados em fazer isso e não vão fazer isso.*

*O Bradesco e o Itaú são bancos exclusivamente vinculados ao mercado. Preocupados com a concorrência e com o lucro. Qualquer ação social é veiculada exaustivamente na mídia. Ele poderia ser muito mais forte que os outros bancos porque é muito mais capitalizado. Financeiramente ele é muito forte, tem uma estrutura bastante imobilizada, é muito rico, tem muito dinheiro e poderia, se não houvesse essa vinculação tão forte com o governo, ou essa busca pelo social, ser muito mais forte que os outros bancos.*

*Quando eu penso em valor, penso em uma coisa interna, muito arraigada na organização. Quando eu vejo uma propaganda do Bradesco, vejo um varejão, um banco grande e muito competitivo. O Itaú, eu vejo que é um banco que quer pegar um público mais classe média ou classe alta em relação ao Bradesco, que tem um público classe baixa mesmo e, assim, todos acabam oferecendo uma conveniência, facilidade, algum benefício que acaba sendo padrão,*

*acabam batendo sempre naquela mesma tecla. O Banco faz da instituição Banco do Brasil, ele não fala tenha um cartão de crédito, ou isso e aquilo, ela fala Banco do Brasil “O Tempo Todo Com Você”. Ou ele fala o Banco do Brasil tem responsabilidade social.*

Vejamos as opiniões de Marcos:

*De fato, nós estamos falando de uma briga de bancos que são muito parecidos hoje. O Banco do Brasil ficou muito parecido com o Bradesco e o Itaú, tristemente eu diria, né? Eu ainda tenho saudades de algumas coisas que o banco deveria preservar na sua história, na sua característica, e eu vejo o banco hoje como um gigante arrastado pela correnteza, sabe? Tem uma lógica de mercado, então a lógica de mercado serve para argumentar tudo, o banco tem que ser o primeiro senão o Bradesco vai ser nisso... Há o Itaú já tá ganhando naquilo ali. Tudo bem, é a lógica de mercado, mas é uma lógica perversa que arranca de nós algo que é essencial, que é: nós sempre fomos diferentes de qualquer banco, do Bradesco do Itaú, a gente tem uma relação com o país que é uma relação muito diferente, a história do Banco do Brasil e a história do Brasil se confundem nesses 200 anos, não tem mais de 200 anos que o Brasil é uma nação, se a gente for olhar, não são 500, o Brasil como nação ele acontece de 200 anos para cá, coincide com a história do Banco do Brasil. Essa questão do banco como um agente de desenvolvimento do país, como um banco que está presente em qualquer lugarzinho do país, penso que isso deveria ser sagrado para a instituição.*

Ficou expresso no discurso acima o modo como o banco estabeleceu e estabelece uma relação com a história e com a identidade nacional. Neste sentido a cultura pode ser usada para criar compromissos organizacionais e para transmitir uma filosofia ao povo brasileiro para racionalizar e legitimar ações que no fundo já vinham sendo feitas desde que o banco foi criado. Atribuir assim um mito fundador carregado de sentidos para a pátria.

Observemos as idéias referidas por Pedro:

*Então para resumir eu diria as três coisas que acho que diferenciam o banco:*

- 1. O nosso corpo funcional: o Banco do Brasil é uma opção de vida;*
- 2. A quantidade de agências espalhadas por todo o território nacional;*
- 3. O “DRS” Desenvolvimento Regional Sustentável.*

#### Crescente investimento tecnológico do Banco do Brasil e seus efeitos na organização

Pedro fez as seguintes afirmações:

*Foi só com a abertura econômica e comercial dos anos 90 que a gente teve acesso à Internet, às tecnologias mais avançadas. O Banco do Brasil chegou a ter mais de 140.000*

*funcionários, ele tinha 8 milhões de clientes, hoje ele tem 88.000 funcionários e 25 milhões de clientes; isso só foi possível por conta da tecnologia da informação.*

A narrativa de Rodrigo centrou-se na seguinte questão:

*Em Belo Horizonte, 92% de todas as transações bancárias são feitas em canais de auto-atendimento. Máquina, Internet, Celular e telefone, nós temos uma central de auto-atendimento. Em Minas o número é um pouco menor porque há regiões com uma cultura menor para isso. A “agência BH” é a única agência do Brasil que é especializada em pessoa física, ela não atende empresa, ela é a maior do Brasil, são 30.000 clientes.*

#### Universidade Corporativa x Universidade Aberta

O entrevistado João teceu as seguintes considerações:

*O papel da Universidade Corporativa é desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil. Ela pretende criar valores pela educação.*

*As ações da Universidade são direcionadas à expansão de oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura.*

Dando prosseguimento:

*A Universidade Aberta é recente. Começou no ano de 2005 com cursos à distância de graduação e pós-graduação para funcionários do banco.*

*Existe muito medo de mudança entre os funcionários [mais antigos]do banco: o medo do novo e o medo da mudança. Com qualquer tipo de mudança. Eles vêem o nosso grupo como um risco para o trabalho e para o cargo deles. Ou seja, o banco sempre teve educadores corporativos e desenvolveu a maioria dos cursos que são oferecidos para os funcionários. O que é que o banco propõe agora, que os cursos serão comprados no mercado, serão oferecidos à distância, sem a necessidade de ter educadores corporativos? Isso é uma revolução na Universidade Corporativa e na diretoria do banco. Então eu acho que existem vários problemas para a gente superar ainda aqui. Não é porque existe uma evolução no processo, que vai favorecer muito mais gente e melhorar o banco e que ela é bem vista pelos outros funcionários.*

Finalmente:

*Cada setor do banco e cada diretoria tem os seus cursos específicos. E, além disso, o banco ainda investe em cursos de graduação e pós-graduação, dá bolsa para cursos presenciais no caso da graduação, dá bolsa para cursos à distância e, agora, ele junto com o MEC, desenvolveu a Universidade Aberta do Brasil, que é um curso à distância, que não tem custo nenhum, no qual*

7000 funcionários do banco entrarão agora. Fora isso, tem os cursos de pós-graduação, à distância e presenciais e esses, geralmente, são também para cargos de gerência. A pessoa se inscreve, participa do processo seletivo, ajuda a custear as despesas com cerca de 20% do valor. A Universidade Aberta possui cursos de MBA, vinculados à USP, UNB, FGV-RJ, PUC-RJ, UFRGS, UFBA, UFL.

Vejamos as opiniões de Marcos:

*A Universidade Corporativa é um motivo de orgulho para gente, eu pelo menos me sinto orgulhoso com a Universidade Corporativa, até retrocedendo um pouco o nome, porque virou uma marca. Para o ser da educação, nós fomos buscar referências em educadores muito revolucionários, na época: como Paulo Freire, Paulo Vieira Pinto e outros que trouxeram para dentro do banco uma educação mais reflexiva, mais questionadora. Nossa sala de aula, por exemplo, é simbólica nisso aí. As cadeiras não são enfileiradas, elas são abertas, para quê isso? Para que uma pessoa veja a outra pessoa e juntas construam o conhecimento.*

Posteriormente diz:

*Hoje há uma série de produtos, alguns rumos foram tomados, a questão da educação à distância é questionável sob alguns aspectos. Atendendo talvez à urgência, ela pode atender a algumas necessidades da empresa. Eu acho razoável que nós tenhamos educação, mas eu acho que a gente tem que saber só o limite da educação à distância. Penso que não dá para prescindir jamais da educação presencial, das pessoas se encontrarem, de refletirem juntas, delas questionarem o modelo, delas se implicarem numa visão crítica, que seja transformadora da realidade. E isso é impossível de se fazer na educação à distância. A educação corporativa foi responsável por uma série de transformações na empresa. Muitas vezes se faz isso empiricamente, às vezes na sala de aula surge uma reflexão que é passada e assim as coisas vão tomando corpo. De repente, já tem uma equipe formada para catalogar isso, para desenvolver isso, e de repente isso tá mudando a prática de gestão da empresa. A Universidade Corporativa tem contribuído muito.*

Constata-se neste depoimento uma visão crítica sobre o conhecimento presencial que é compartilhado na Universidade Corporativa, em contraste com o discurso dominante no meio gerencial a este respeito. A inovação do banco para aparentemente flexibilizar o ensino pressupõe uma otimização (atingir a excelência com a minimização de custos) dos recursos da educação com a criação da Universidade Aberta.

#### Gestão de RH no Banco do Brasil

A entrevistada Ana resumiu seu posicionamento da seguinte forma:

*Os processos seletivos na empresa pautam-se pela transparência dos procedimentos, preservando a validade dos critérios preestabelecidos e previamente divulgados. Os funcionários da empresa têm pleno acesso às informações sobre os cargos vagos e critérios para o seu preenchimento no próprio sistema operacional do Banco do Brasil.*

*A ascensão profissional é pautada por oportunidades abertas a todos os que se enquadram nos requisitos. Os critérios de concorrência são claros e transparentes, ou seja, centrados no conhecimento e possibilitando o acesso a todos os funcionários da empresa.*

A Cultura Organizacional é a metáfora emergente no contexto organizacional e está na origem de um novo paradigma, inaugurando um novo capítulo no contexto das ciências da organização. Se para alguns, as organizações são realidades socialmente construídas para outros são processos simbólicos e podem ser compreendidas como cultura. Teremos, assim, uma convergência entre cultura e organização. A cultura é um sistema que dá sentido à organização, que assegura a sua viabilidade e lhe confere uma identidade.

Por sua vez, a cultura é recíproca, viva, dinâmica, aberta a todas as crenças, valores, ritos e práticas compartilhadas, que atuam consciente e inconscientemente dentro de uma organização. No Banco do Brasil, como não poderia deixar de ser, a cultura funciona como um guia fundamental para as pessoas, na maneira como pensam, agem, sentem e trabalham.

Voltemos agora aos depoimentos dos entrevistados.

O entrevistado João teceu as seguintes considerações:

*Existe uma visão romântica das coisas, um romanticismo, que acaba não se refletindo na realidade fora daqui, né, uma visão ideal do banco, uma visão de um idealismo muito forte, que eu acho que acaba perdendo a própria realidade do que é realmente o banco. Essa é a minha visão. Pode ser que essa não seja a dos outros aqui, mas essa é a minha visão. Acho que existe uma visão muito forte de se estar servindo a pátria, o país, que o banco é um banco social. Essa parte é muito importante, essa visão do Banco muito vinculada ao aspecto social, paternalista, do banco em relação ao funcionalismo também.*

Concluiu com outros aspectos presentes na cultura organizacional do banco como um todo:

*Agora alguns outros aspectos da cultura que são marcantes: a hierarquia do banco é muito forte, as distâncias hierárquicas são muito fortes, as distâncias de poder são muito fortes, existe muito personalismo nas relações, patriarcalismo, patrimonialismo. Acho que o jeitinho ainda existe muito, mas é mais para navegação social aqui dentro do banco. Para você acabar burlando esse monte de regras que existem, pra tentar se aproximar mais, diminuir essas distâncias hierárquicas de poder. Então, esses aspectos não mudaram de 1998 para cá, acho que se mantêm. Mas a visão*



*de que o banco tem que ser agressivo, competitivo, isso sim, mudou completamente, tem que dar lucro, tem que ser muito mais profissional, acho que isso mudou bastante.*

Ouçamos a opinião de Fábio:

*A importância da formação, do treinamento, para fazer mudanças no interior do banco, não sei até que ponto, nesse aspecto eles podem fazer mudanças em valores que são extremamente arraigados no banco. Quer dizer, eles desenvolvem competências está OK, desenvolvem a pessoa no nível técnico, mas a cultura continua lá, continua arraigada. Porque até hoje o grande modelo de treinamento do banco era a partir dos instrutores internos do próprio banco, de educadores corporativos e isso está mudando bastante agora. Em grande escala eram treinamentos desenvolvidos dentro do próprio banco, oferecidos para os funcionários do banco por outros funcionários do banco, ou seja, a cultura só ia se propagando né... ia ampliando e a pessoa ia entrando cada vez mais na própria cultura do banco.*

A entrevistada Ana posicionou-se da seguinte forma:

*Mas a cultura do banco tem alguns pilares que são muito fortes, que eu enumerei: autoritarismo, ter ficado muito tempo convivendo com o governo da ditadura militar e isso era muito bem lido no banco, na época dos governos militares, como é que era a estrutura de uma agência bancária do banco; então você tinha o pessoal do atendimento, aquilo se chamava plataforma, os caixas era bateria de caixas, a leitura era essa mesmo, militar, era o pelotão mesmo, os caixas eram a linha de frente da agência, eram pessoas escolhidas, premiadas, era um prêmio, um deferimento você ser caixa no banco.*

*Outro ponto importante dessa época da ditadura militar, o banco não tinha essa questão de competir de ser concorrente, de ser um diferencial, de incomodar os bancos privados. Então ninguém vendia, o cliente vinha até mim comprar o que ele quisesse, eu era receptiva, e aí a grande quebra foi você ser proativo, você ser um vendedor. Então você explicar isso para as pessoas nas agências, que você agora tem de aprender a abordar o cliente, tem que estar sempre atento para as oportunidades de oferecer alguma coisa.*

Ouçamos a fala de Fábio:

*De forma geral, aspectos que são comuns também entre essas regiões, e quanto mais você vai para o interior, sai da capital isso é muito mais forte. As relações afetivas são muito fortes no banco, as pessoas se vêem como uma grande família, o banco como uma mãe, o banco como instituição é uma mãe, os colegas como irmãos, tanto é que todo mundo se trata por colega aqui. Você chega em qualquer agência no Brasil cê trata a pessoa que trabalha com você de colega, e isso é uma coisa institucionalizada no banco. Existe uma sensação de cooperativismo entre as pessoas, união, relações afetivas.*

*De forma geral é isso, embora, existam esses outros aspectos, que acabam camuflando as grandes distâncias hierárquicas que existem entre as pessoas, o poder, que é uma das mais fortes características do Banco do Brasil, também.*

### Principais valores e normas do Banco do Brasil

O entrevistado João teceu as seguintes considerações:

*É através da socialização que esses valores são passados. A socialização do banco é muito forte, o processo é muito forte, os normativos também. Tudo o que você tem que fazer tá normatizado. Isso é assimilado pelos funcionários, é um processo. Num primeiro momento você se vê numa cultura, e tenta rapidamente se adequar pelo menos nos pontos mais fortes, e eu acho que o processo é rápido, e quem não se adequa, acaba tendo que sair. Porque não existe espaço para mais de uma forma de cultura. O padrão, ele varia muito próximo da média, não existem extremos no banco.*

A entrevistada Ana posicionou-se da seguinte forma:

*Um valor que a empresa coloca claramente é, quem quer ser administrador do banco tem que estar sempre com a mala pronta. Então é um ônus. A pessoa que se dispõe a ser administrador da empresa tem que saber que pode assumir um lugar em qualquer ponto do país. Isso vai ser cobrado dele. E isso dificulta para a mulher ser administradora, porque é da própria cultura brasileira, a mulher acompanha o homem, mas o homem não acompanha a mulher, isso é uma questão que permeia tudo isso.*

*Um outro valor que está muito premente é o da meritocracia. Então, o banco tem disponibilizado muitas oportunidades de estudo. Acabou de viabilizar aí a Universidade Aberta, que é educação à distância, com as melhores universidades federais do país. Os inúmeros cursos autoinstrucionais na Web. E os critérios cada vez mais objetivos de ascensão profissional.*

*A ética é um valor que o banco vem sempre tratando e agora cava vez mais. Nós estamos num momento muito importante na empresa, num momento de renovação que nunca antes aconteceu na proporção que está acontecendo agora. Então, a gente tem aí 40% dos nossos funcionários com menos de 10 anos de empresa. No início do ano que vem, a expectativa é que seja meio a meio. Então, o choque é muito grande. Então, você vê hoje pessoas que não assimilaram ainda os valores da empresa, a cultura da empresa, assumindo cargos de responsabilidade e aí eles não têm necessariamente coerência com o que o banco espera deles. Esse esforço da empresa para formar esses 40% para esses valores que o banco quer que permaneçam e também romper com os*

*outros 60% daqueles valores que não interessam mais à empresa, acho que é o nosso grande desafio. Incorporar o que precisa ser incorporado e perpetuar o que o banco tem de bom.*

Vejam as opiniões de Marcos:

*Eu acho que nós temos que refletir sobre os limites éticos, mas aí é a lei do mercado de novo, uai, mas tem que fazer sim, porque todo mundo faz assim, mas aonde que vai parar isso? Então eu penso que essa questão, essa volta, também é um traço muito forte na cultura do banco, a questão ética.*

*Alguns valores que eu acho que são muito fortes aqui: a empresa é muito burocrática, o banco já tentou se livrar disso, mas ainda é muito forte isso, a hierarquia também como valor, as relações aqui são muito hierarquizadas, isso é muito forte na nossa cultura, um personalismo bastante forte. A questão do relacional dentro da empresa tem toda uma sistemática para que a gente tenha isso em bom termo. Já houve uma época em que o aspecto relacional era soberano, para você nomear alguém, mas isso é ainda muito forte, claro perdeu forças, mas não perdeu a presença. Recentemente, vêm sendo desenvolvidos alguns valores que hoje eu não diria que estão bastante presentes. A meritocracia é um valor ascendente dentro da empresa, o empreendedorismo como um valor que vem se acentuando na empresa. Eu vou falar da questão social, porque isso atravessa a alma do Banco do Brasil. Essa vocação para o social é uma coisa que nos distingue, nós não ficaremos felizes se a gente não tiver algum pega no social, não é ganhar dinheiro por ganhar dinheiro, isso não satisfaz muito a nossa alma.*

Assinala-se aqui como o aparato burocrático opera na organização tornando-a rígida e pouco flexível. Altas hierarquias revelam grande distância de poder entre os níveis hierárquicos o que não facilita a comunicação e a participação no processo de trabalho.

A narrativa de Rodrigo centrou-se nos seguintes questões:

*O que tem de valor o Banco do Brasil é a sua placa, ao se ler a expressão Banco do Brasil a população não lê um banco de consumo e de varejo ainda, a gente é um tremendo banco, a gente é um gigante, no entanto as pessoas ainda têm na placa do banco, determinante como um banco de fomento. Um banco social isso é o grande valor do banco. E articulado a isso, vem o segundo valor ou, se não o maior, dependendo da ótica, é a qualidade das pessoas que o banco tem. Uma empresa que tem na sua cultura, no seu sangue, a formação das pessoas, se diferencia. Para nós a maior diferença que tem o Banco do Brasil é a qualidade dos profissionais. E a qualidade profissional não é formação acadêmica ou técnica, a qualidade das pessoas é a transparência, é a honestidade é a legitimidade.*

*O mérito é que determina o crescimento no banco.*

*O gigantismo do banco é um dificultador para o seu crescimento. A cultura se dá com o tempo, não é norma que você manda um e-mail e todo mundo lê e assimilou, tá dentro daquela cultura, a cultura é sentida, ela é transmitida. Mas, ao mesmo tempo, ele é um desafio, exatamente pelo seu gigantismo. O aspecto cultural demanda tempo, ele está no tempo, não está na objetividade. Está na subjetividade, você transmite com o comportamento, não adianta só discurso. Normativos patriarcais são o forte no Banco do Brasil. Normativos são padrão.*

As colocações feitas por Tiago foram as seguintes:

*Eu não sei, mas acho que isso varia muito na verdade. Um sentimento difícil de transmitir é o sentimento de pertencer a um grupo. Essa união entre as pessoas que o banco quer que exista, quer transmitir. Se você não consegue se enxergar naquele grupo, por mais que as pessoas tentem passar esse sentimento, acho que não é transmitido. Esse sentimento de união, de coleguismo, acho que é uma coisa mais complicada de ser transmitida. Agora os outros aspectos, que são os artefatos mais visíveis dessa cultura, são mais simples de transmitir, você sabe exatamente que o gerente tem uma cadeira melhor que a sua e que existe um desnível hierárquico ali, forte, de poder, de tudo, isso é muito mais visível, palpável. Outras coisas não são tanto.*

### Regionalização

O entrevistado João teceu as seguintes considerações:

*Eu acho que existem diferenças na cultura, diferenças muito fortes, existem aspectos da cultura brasileira muito fortes e arraigados na cultura organizacional do Banco. Por exemplo: as relações são muito mais paternalistas, patrimonialistas e personalistas no Nordeste do que no Sul do país. Existe muito mais autoritarismo, uma sensação de poder muito maior das gerências em cima dos funcionários. Acho que existe sim, um impacto muito grande e existem diferenças regionais também, o Sul e o Sudeste são mais próximos. E depois do resto do país para cima é muito mais parecida. Existem proximidades, mas a diretoria do Banco (em Brasília) é muito diferente das pessoas que atendem na ponta do Banco, eles estão muito mais próximos da realidade. Existem diferenças muito grandes dependendo dos setores do banco, existem características que diferenciam completamente. Aqui na diretoria em Brasília, eu acho que alguns aspectos da cultura são mais negativos do que em outros lugares. Existe uma diferença muito grande, em relação a uma agência que atende o público, aqui em Brasília. Aqui existe muito mais autoritarismo, paternalismo. As posições hierárquicas são muito mais valorizadas e é muito mais forte isso... as pessoas valorizam muito as posições hierárquicas aqui.*

Adicionalmente o entrevistado João afirmou:

*A orientação do banco é a mesma no Brasil todo, um mesmo padrão, existe uma mesma norma, existe um mesmo sistema, o mesmo processo de trabalho no país todo, não muda, é idêntico, as regras são idênticas. A forma das pessoas lidarem com essas regras, de se relacionarem com essas regras, de se relacionarem entre si é que muda. E daí muda bastante regionalmente.*

*No sul e no sudeste são muito fortes os laços afetivos que existem entre as pessoas, na verdade eu acho que no Nordeste também. As diferenças mesmo, no caso do nordeste, é que as relações são muito paternalistas, existe muito mais personalismo nas relações, em relação às outras regiões. As distâncias de poder hierárquicas são muito mais fortes. Entretanto, nas outras regiões não significa que isso não exista, isso existe também, só que não é tão acentuado.*

### Cultura Mineira e seus traços

O entrevistado João teceu as seguintes considerações relativamente à dimensão cultural Masculinidade x Feminilidade ( Hofstede ):

*As pessoas no Sul do país são muito mais competitivas. Esses aspectos da masculinidade são muito fortes na região Sul e Sudeste. Na região Norte e Nordeste, os aspectos femininos predominam, embora o povo seja extremamente machista. Os aspectos que o Hofstede coloca de ser mais assertivo, cooperativo, estar mais engajado com as coisas, isso são características mais do Sul e do Sudeste do país. E eu acho que Minas é também mais assim, do que o resto, do que Salvador, Belém, Manaus. Minas é mais assertivo, está mais preocupado com o desempenho, com os aspectos mais masculinos. As regiões mais desenvolvidas do Brasil são assim, enquanto as regiões mais subdesenvolvidas são mais femininas, na visão do Hofstede. Mas elas continuam sendo extremamente machistas.*

A entrevistada Ana posicionou-se da seguinte forma:

*Em Minas Gerais essa negociação gerencial acontece com o cliente, mas não em relação ao cliente interno. Você percebe assim, o mineiro mais conciliador, o paulista vai direto ao ponto, ele é mais específico nas suas argumentações. Minas é de trabalhar em silêncio, de fazer as coisas irem acontecendo sem alardear muito e quando vê o negócio já tá bom, já tá grande, já recuperou. Com o Sul, eu acho que fica mais clara a diferença, as pessoas são mais lacônicas, as pessoas são mais diretas no que querem dizer. O mineiro consegue criar uma empatia, consegue criar uma aproximação com o seu interlocutor e ele busca essa conciliação. E isso é um ponto positivo, ao mesmo tempo eu percebo assim, o mineiro é muito arraigado em Minas, o mineiro gosta muito de*

*Minas. Então, uma coisa que fica muito latente são aqueles profissionais que por essa exigência da empresa, de estar a serviço do banco no país, aqueles de Minas que saem, estão sempre pedindo para voltar, em todos os níveis hierárquicos, alguns abandonam a carreira e voltam para começar tudo de novo, outros pagam o preço de não sair. E aí eu percebo que isso não existe, por exemplo, com os gaúchos. Os gaúchos não são presos ao Rio Grande do Sul, eles vão embora e mudam e acabou deixam tudo para trás. Outros estados também. Agora Minas é aquele em que as pessoas têm mais dificuldade de se desligar do Estado, das famílias.*

Dando prosseguimento ao seu depoimento Ana diz:

*Aqui em Minas o que posso destacar é a receptividade, a acolhida, o cuidado em estar recebendo uma pessoa, um executivo, que vem de Brasília, que vem conhecer a unidade, que seja um dia, dois dias, sempre tem alguém que se dispõe e se oferece a levar essa pessoa ou acompanhar no almoço, sair com ela à noite, ser um anfitrião quando essa pessoa chega na cidade. Coisa que não acontece quando a gente vai a Brasília, ou a outros estados, por exemplo em São Paulo, é oi tudo bem, chega na hora do almoço cê olha assim cada um foi almoçar, voltou, se você não tiver pedido uma referência cê fica sem saber aonde vai, coisas assim. Então eu acho que Minas tem um pouco desse cuidado, todo mundo que vem de fora fala isso.*

Vejamos as opiniões de Marcos:

*O mineiro é um tanto enclausurado, as montanhas mineiras são talvez o maior símbolo da mineiridade. Não é por acaso, as montanhas estão presentes aqui e a gente se sente meio que dentro dessas montanhas, dentro da caverna mesmo, dentro da toca, isso nos torna muito introspectivos e muito caseiros, muito fincados no nosso chão. Aqui, quem sai daqui, volta, é um dos ditos daqui, quem sai de Minas vai até para outros cantos, mas volta para cá. Há um certo enclausuramento aqui, nós temos essa alma virada para dentro, para as montanhas, diferentemente do carioca que tem essa coisa mais da praia, essa visão mais aberta, ele é mais expansivo. O mineiro não, é mais introspectivo, o gaúcho sai mais como eu falei o mundo dele é o mundo. Embora ele seja também muito apegado ao Rio Grande do Sul, ele faz do mundo um Rio Grande do Sul (risos).*

Em seguida ele aborda outros traços dos mineiros.

*Os mineiros são mais resguardados, mais observadores, a gente fala por último, nós somos mais comedidos, mais reflexivos na colocação das coisas e isso aponta para um traço da mineiridade também na gestão. O jeito de fazer as coisas, não ser muito contundente como são outros, por exemplo, a gente estranha quando a gente tem um gestor que tenha atitudes muito contundentes, que venha a promover mudanças muito ríspidas, nós somos mais conservadores. Portanto, somos conservadores, a gente preserva alguns valores, não são muito bem vindas*

*mudanças radicais. A sensação que eu tenho é que em Minas a gente sente muito mais do que em relação aos gaúchos, do que eles sentiriam. Aqui se fala que o mineiro come o mingau quente pelas beiradas, significa que se você for no meio do mingau você vai queimar a boca, né? Então o quê que a gente faz, a gente vai pelas beiradas que é mais frio e daí a pouco a gente come o mingau inteiro, ou seja, a gente consegue várias mudanças devagarinho, devagarinho, rodeando, tateando e daí a pouco a gente come o mingau inteiro.*

*Agora a questão geográfica me parece que é importante. Minas está no centro do país, Minas está no coração do país, aqui é quase que o centro geográfico do país, nós estamos entre o Norte e o Sul, as tendências passam por aqui de algum modo, Minas eu acho que talvez seja o Estado mais representativo da cultura brasileira. Nesse sentido, essa diversidade nós temos aqui o Norte de Minas que é muito nordestino muito da cultura nordestina, o Sul de Minas, particularmente São Paulo, a gente reproduz um pouco da cultura paulista, a carioca também está presente no Vale das Vertentes, Juiz de Fora e por aí vai...O coração mineiro, que é puramente mineiro... essa geografia mineira nos coloca nessa condição de sermos conciliadores talvez, tem muito do traço conciliador do mineiro, diplomático, não é à toa que saíram tantos diplomatas, tantos políticos com essa mineiridade. Um exemplo forte disso é o Tancredo Neves, com esses traços, muito comedido, mas de muita articulação, mas de muita conciliação, o herói mineiro eu acho que é um herói conciliador, sempre.*

Observe-se como a localização de Minas no centro do país é comparada com um órgão vital do corpo humano, sem ele a vida não continua, sem Minas Gerais, o Brasil se perde...

As colocações feitas por Tiago foram as seguintes:

*O mineiro é mais tímido, tem essa característica mais escondida, mais atrás da montanha. Minas é muita montanha. Porque Minas Gerais é um dos estados mais montanhosos do país é que o povo mineiro é mais quieto, mais calado. Exatamente por causa dessa característica geográfica que a gente acaba ficando oprimido pelas montanhas e a gente não tem hábito de se expandir como o carioca que tem o mar aquela visão na frente, então a gente é mais contido sim. Eu não sei se tem a ver com a montanha, mas que a gente é mais quieto, comedido, calado, a gente faz menos propaganda e eu me vejo assim.*

Observemos as respostas dadas por Pedro:

*O mineiro na minha opinião é muito conservador, é pessoa que gosta de nutrir e conservar as amizades, a tradição. O mineiro é uma pessoa de palavra, quando ele fala, ele cumpre o que se falou, ele cobra o que se prometeu e a relação é uma relação mais duradoura, mais de casamento do que contrato, sabe como é? Esse conservadorismo não é pejorativo, é o de conservar as coisas simples boas da vida, de ser o companheiro. Eu já tive em outros estados e lá as relações são mais*

*profissionais, mais comerciais, as coisas são mais conversadas em torno do contrato que se assina, do negócio que se realiza, com pouca afetividade. O mineiro gosta de fazer negócio com afetividade, ele gosta, ele tem prazer.*

*O mineiro é conciliador, o mineiro não é de bravata, de falar alto, de brigar, ele faz tudo que ele acha que é certo, mas de uma maneira conciliatória, conversada, essa é uma característica nossa.*

Em seguida, Pedro continua sua descrição:

*O mineiro é reflexivo, ele é ponderado, ele não gosta de extremos. Não gosta de tomar atitudes calcadas no emocional apenas, ele é de processar aquilo primeiro, a gente percebe isso nos nossos funcionários, você está nervoso, não, fica calmo, dorme uma noite aí, depois a gente conversa novamente, amanhã você vai ter uma visão diferente, não há uma atitude de confronto. Eu poderia comparar por exemplo com o gaúcho, o gaúcho é o contrário, ele tem o ideal, a verdade dele lá, e ele luta até às últimas conseqüências pela sua verdade. O mineiro também luta, mas de uma outra maneira, ele é da política da não resistência, mineiro é tipo água mesmo, aqui tem uma pedrinha meio grande para mim eu vou passar para lá, mas eu vou ver como é que eu faço. Começa a olhar, vai para as situações de contorno e a gente tem conseguido, eu acho que o Estado tem conseguido uma boa performance diante da média do país.*

A narrativa de Rodrigo centrou-se nas seguintes questões:

*O Paulista é extremamente objetivo e imediato. O mineiro ele precisa de um namoro, o mineiro tem uma desconfiança e uma necessidade de análise mais detalhada das coisas. O mineiro é mais curioso, ele é mais tranqüilo para enxergar e para abstrair isso é impressionante, ele discute mais, não é que o paulista não discuta, ele discute mas é com uma objetividade mais imediata. O mineiro não, ele se cerca de vários cuidados primeiro, para depois vir discutir com você. Ele é mais flexível, o mineiro é mais jeitoso. Essa é uma palavra bem peculiar do estado aqui.*

*O jeitinho mineiro passa pelo conservadorismo, ele é menos audacioso, não que ele não tome iniciativa e não faça acontecer, quando eu digo que ele é menos audacioso eu estou falando na velocidade dessa audácia. Um pouco disso eu acho que é geográfico. Minas é um estado cercado de montanhas, isso é uma coisa interessante, mas tem um reflexo cultural; o mineiro ele é preso, ele tem uma dificuldade maior de sair do seu local, ele não gosta de mudar da cidade onde mora. Conseqüentemente isso gera para a vida profissional dele alguns comportamentos, uma outra peculiaridade é que ele tem uma maior resistência a mudanças do que o paulista que tem isso na dinâmica da vida dele.*

*O mineiro é conservador por isso é que ele é resistente à mudança. Ele é resistente a experimentar o novo. Isso é um traço marcante do mineiro.*



*E pela geografia do estado, o olhar ao horizonte dele é de montanhas então causa a ele uma certa sensação que ele está num lugar que é dele e isso gera um reflexo na mudança e isso é muito nítido dentro da empresa.*

Ouçamos a fala de Fábio:

*O mineiro é um camarada desconfiado. Ele não é assim à primeira vista tão aberto tão amigável, mas a partir do momento que ele pega confiança em você. O mineiro não gosta de briga. Esse é um traço típico, ele evita o enfrentamento, ele faz as coisas acontecerem, mas de forma mais calma, não é atropelador. Mesmo aquele cara mais humilde quando ele emite uma opinião ele fala três palavrinhas, mas ele fala tudo. Ele vai ao âmago da questão. Ele escuta, escuta, aí ele fala três palavrinhas e pimba matou o assunto.*

*Então ele espera a hora para dar o bote, ele fica esperando, ele evita as discussões. Um outro traço do mineiro é que ele sabe ouvir, ele ouve, processa aquilo lá e quando ele responde é com pouquíssimas palavras. Mineiro economiza até nas palavras.*

*Outra coisa muito marcante que o mineiro tem é o gosto que tem pelo lugar dele, ele é muito apegado à terra dele, aonde ele nasceu. O povo que mais dá valor à sua terra é ele. O gaúcho é muito nômade. E quando por necessidade o mineiro tem que sair da terra dele, sempre que pode, ele volta. Ou ele tá visitando ou ele tá arrumando um jeito para poder voltar para a terrinha dele.*

*O mineiro ele fica na paz do convencimento, ele fala devagar, ele procura convencer o cara se ele não consegue convencer agora ele não se aborrece, ele sabe que pode convencer depois, mas ele não larga do pé. O mineiro leva a coisa mais lentamente e mais dentro da seriedade, ele não é tão brincalhão quanto o carioca.*

### **Os heróis mineiros:**

Vejamos as opiniões de Marcos:

Heróis mineiros: *Tiradentes, Juscelino Kubistcheck, Tancredo Neves.*

*O Tiradentes é enigmático aí. O maior nacional brasileiro, ser mineiro e ser revolucionário, isso é um lado... essa questão da inconfidência mineira na verdade eu acho que aqui em Minas a gente guarda todas as tendências, no mesmo estado em que tinha o Tiradentes estava também o Império Português também, não é? A gente lida com essas duas facetas, essa dupla face do brasileiro, que eu acho que o espírito revolucionário é presente, mas é presente também a questão do poder. Então o quê que a gente faz: a gente não sai para o pau, como se diz, a gente não sai fazendo revolução de espada na mão, a gente concilia, a gente vai, a gente como o mingau pelas beiradas, agente acha um jeitinho, o jeitinho brasileiro no caso em Minas tem as*

*características da conciliação do rodeio, de não ser direto, mas tem um objetivo, ele tem o duplo aspecto da revolução e do poder, da repressão.*

*Eu acho que o Joaquim Silvério dos Reis, na verdade ele é pouco lembrado, não se dá muito importância a ele quando se estuda história. Mas eu acho que o Joaquim Silvério dos Reis é o representante da elite portuguesa, ele é aquele cara que a elite portuguesa fala tá vendo as coisas estão acontecendo assim, é para se livrar e tal. Portanto ele é representante dessa faceta cultural do poder instituído, de manter a ordem, de algum modo é isso, ele é o irmão gêmeo do Tiradentes, é o irmão de sombra de Tiradentes, um está na luz e outro está na sombra, mas são facetas da mesma moeda.*

Quando nós falamos da inconfidência mineira, nós temos três componentes: a parte da intelectualidade da elite local (incluindo aí os padres); tem o Tiradentes e temos o traidor Joaquim Silvério dos Reis. Se a gente voltar para o passado, verificamos uma trajetória de Minas ter uma elite fortemente preparada, de ser vanguarda inclusive se a gente comparar com outros movimentos nacionais.

*O clero também sempre esteve presente, desde a inconfidência mineira, também um clero dividido, um para o lado da elite portuguesa, mas também com representantes na elite dos revolucionários e que é ainda hoje... nós temos, é curioso isso, o clero... Em termos de herói brasileiro me ocorre uma outra coisa, aí eu me lembro do DaMatta, quando ele fala do outro mundo, nós muito presente a coisa do outro mundo, que está presente na religiosidade brasileira, tinha que ter um integrante do clero num movimento que foi tão importante para Minas Gerais, o Guimarães Rosa, no Grande Sertão Veredas, fala tanto do ser humano universal quanto do mineiro, de um jeito muito específico ali.*

As colocações feitas por Tiago foram as seguintes:

*Quando eu penso em Minas eu não consigo achar nenhum herói mineiro. Aí eu vou começar a pegar as minhas próprias referências familiares, a minha Mãe, eu sou o verdadeiro Édipo, a minha mãe é a minha paixão. Ela criou seis filhos, trabalhando muito. É uma pessoa que tem uma história e uma cabeça fantástica, ela é moderna agora ela aposentou e esta aprendendo a mexer com computador, eu ensinei os primeiros passos e agora ela dá um banho, mexe na Internet, no Orkut eu não tenho nada disso.*

Observemos as respostas dadas por Pedro:

*Guimarães Rosa, ele é o pai da cultura popular brasileira, ele conseguiu escrever a vida mais simples do povo através das obras dele. Guimarães Rosa para mim é um herói mineiro. O Pelé é outro grande herói, e o Milton Nascimento é carioca, mas radicado no interior de Minas. É uma pessoa que é um orgulho para nós.*

*Mas o Guimarães Rosa eu acho que é o cara. Carlos Drummond de Andrade, Tancredo Neves. O Tancredo eu acho que ele personificou esse jeito mineiro de fazer política, ele era um grande conciliador, e o Tancredo passou por momentos difíceis da política brasileira na época da ditadura e tudo. Mas com altivez, com liberdade, com independência, porque ele tinha como característica a conciliação, a busca de alternativas é como se ele fosse a água, a água é frágil demais mas ela vai para onde ela quer, e tem o fogo que faz aquele negócio todo mundo vê mas acaba logo...a água vai bate numa pedra ela fica ali estudando uma maneira de contornar os obstáculos não confrontar com os obstáculos e o Tancredo é muito isso.*

A narrativa de Rodrigo centrou-se na seguinte questão:

*Juscelino Kubistchek simboliza a mudança cultural, o desenvolvimento cultural, ninguém simboliza mais a mudança do que JK. Quem construiu Brasília da forma como ele construiu e no tempo que ele construiu, ele quebra todos os paradigmas mineiros de hoje, imagina de 30, 40 anos atrás. Ele é o ídolo, eu acho que ele é o ídolo do mineiro. Ele simboliza o herói, o exemplo, o referencial. E ele é a imagem do empreendedorismo, trazendo para o mundo corporativo, se alguém precisa de uma imagem de empreendedor é só olhar para JK. Porque para mim empreendedorismo é você olhar para um sonho e acreditar, sonho é algo distante, mas se você acredita, você realiza e ele fez isso.*

Ouçamos a fala de Fábio:

*Tiradentes foi uma pessoa que lutou pela nossa independência, a gente deve muito a esses incondientes que queriam a liberdade do país.*

*Santos Dumont era um camarada que tem muito do mineiro, a persistência. Então ele desenvolveu o avião, mas ele tem muita coisa por fora que a maioria do povo nem sabe, mas ele era persistente, ele fez a aviação, ele queria aquela liberdade no ar, ele trabalhou naquilo, ele saiu do país, ele foi para outro lugar. O avião não foi criado para a guerra, então quando foi utilizado o avião na primeira guerra ele suicidou. Era um camarada muito persistente, coisa de mineiro, mineiro é muito persistente.*

### O “jeitinho mineiro de ser” e sua influência na gestão

Vejamos as opiniões de Marcos:

*Certamente tem um jeito mineiro de ser na gestão, o jeito mineiro é o da conciliação.*

As colocações feitas por Tiago foram as seguintes:

*Há um jeito mineiro de cobrar, de repassar o pedido e de receber a entrega do produto. O que se pede aqui, o que se pede em SP é igual agora como se pede, aí tem diferença, tem diferença.*

*A primeira grande diferença é que o mineiro é mais quieto, ele faz menos barulho para pedir, ele faz menos barulho para entregar principalmente na hora da entrega. A gente não tem o hábito de dizer, valeu, obrigado você cumpriu, não há o hábito do elogio dentro da agência. Eu acho que em São Paulo eles são mais barulhentos, no sentido do que eu chamo de barulho, e quando vem alguém de outro estado para coordenar a gente, na nossa superintendência regional, a gente sente a diferença. Tem essa questão, do cara que veio para a nossa superintendência, ele era nordestino, tudo dele era festeiro, o cara só quer fazer festa, trabalhar que é bom não, ele só quer fazer o nome dele, a gente Minas quando vê alguém fazendo estardalhaço, que muitas vezes é para valorizar o trabalho de Minas, para divulgar o trabalho das pessoas, eu não consigo fazer isso, então fica parecendo que a gente tá querendo aparecer quando faz isso consigo. No universo do Banco do Brasil, a gente pode até perder oportunidades por causa disso, eu tenho às vezes essa sensação. Mesmo assim a gente não consegue fazer, sabendo do risco que a gente tá correndo de perder alguns benefícios. A gente demora mais a desistir, se a gente tiver que desistir a gente vai ser o último a desistir, vai ser o povo de Minas, a gente vai até ao fim. A gente quer fazer acontecer as coisas, mas a gente quer que o resultado apareça nas formas normais de gestão dos números do estado, dos números da agência, a gente não gosta de fazer propaganda.*

Em seguida Tiago continua a sua descrição:

*O mineiro é mais calado, faz calado, faz escondido, faz tudo quietinho, a gente não fica chamando a atenção antes da hora, aí fica uma festa, ninguém fica de olho na gente, ninguém toma conta da gente. Lá no final quando a gente vai mostrar o resultado de metas em relação aos outros estados, nós estamos na frente então não deu tempo de das pessoas tentarem fazer antes no banco e tentarem passar na nossa frente.*

*Então isso é positivo e se torna estratégico. A estratégia de Minas é: ser mineiro faz com que a gente às vezes surpreenda as pessoas e positivamente, principalmente para nós, perai ninguém estava esperando e aí veio Minas e surpreende. Pelo tamanho de Minas, do banco em Minas, nós somos 12% do banco no país, se cada funcionário no último dia fizer de fato uma venda de um seguro de um título de capitalização, nós estamos vendendo 12% da força de trabalho tá vendendo em torno de 8.000 operações daquele produto. Isso é muito interessante isso faz um volume.*

Observemos as respostas dadas por Pedro:

Qual seria o diferencial de gestão do mineiro?

*Há eu noto sim, o mineiro é um camarada mais assim calmo, mais tranqüilo, ele gosta da prosa assim de pé de ouvido, paulista não ele é mais acelerado então a gente é mais calado, a gente fala menos age mais, ouve muito, o mineiro houve muito. Existe uma adaptação da estratégia*

*e das normas da empresa em cada Estado. E os grandes órgãos responsáveis por isso são dois órgãos dentro do banco: a superintendência estadual que é que está mais ligada à área de negócios, que ela faz uma decodificação das estratégias genéricas e coloca isso do nosso jeitinho mineiro de ser, de como é que a gente vai trabalhar isso. Minas são várias como dizia Guimarães Rosa. A superintendência estadual decodifica essa estratégia que ela é para todos os estados e para todos os funcionários, decodifica segunda as características do nosso estado. E outro órgão estadual que é muito importante é a própria Gepes, que vai cuidar da área da gestão de pessoas, da relação entre chefe e subordinado, do processo avaliativo, do processo educacional também, então esses órgãos em cada estado têm uma superintendência e uma Gepes.*

*De um modo geral há uma decodificação desses processos e uma alteração disso de acordo com as nossas características.*

*Por exemplo, só para você ter uma idéia, nós temos um programa que é daqui da superintendência. Aqui nós temos um propósito e esse propósito é específico de Minas: “MINAS É MAIS COM VOCÊ FELIZ”, nós não estamos fazendo nada de diferente da estratégia da empresa mas nós estamos fazendo da nossa forma como é que nós vamos atingir a estratégia da empresa, assim. Aqui tem um histórico o mineiro gosta, o mineiro é tradicional ele gosta de saber, quando você fala para ele, você não está vendendo, ele diz, não estou vendendo hoje mas lá traz eu vendi. Essa é uma característica do mineiro então o nosso superintendente estadual olhando isso ele pegou e fez assim, como é que estavam todas as agências em 2003, 2004 e 2005 e aí ele vai atualizando isso né.*

#### Descrição do Manual Estratégico da Empresa para 2006 na regional Mineira

Começando pela capa do Manual, pode-se constatar que é uma boa ilustração do forte caráter simbólico, imaginário e cultural que, naturalmente, são utilizados pela organização, para que os funcionários se identifiquem com os valores, crenças e missão da empresa. Temos na capa no canto superior esquerdo, o logo (marca) do Banco do Brasil em baixo relevo, em cima MINAS GERAIS 2006, onde o Primeiro “A” da palavra Minas é um triângulo o mesmo que está na bandeira do Estado. O fundo de toda a capa é azul, estão localizados em um continuum três globos terrestres (em vários tamanhos), onde se destaca o mapa do Brasil! Por cima do território nacional estão dispersas várias estrelas que para o banco são cada um dos seus funcionários, e as estrelas remetem também às que figuram na bandeira nacional, forte carga simbólica, ritualista, de manutenção da ordem e do progresso aqui numa metáfora com a organização, as estrelas são os construtores e mantenedores de cultura organizacional do Banco do Brasil que em um primeiro plano são os

brasileiros. A nação é transportada para a organização pelo uso das bandeiras nacional e do Estado e pela bandeira do banco. Na transversal, como se fosse uma cartografia da organização, as interseções das linhas transitam de maneira a sempre a incluir e, como projeto de futuro, a estrela maior que atinge o funcionário do banco com o máximo de irradiação de luz. Em baixo da data do presente ano, está uma partitura com notas musicais e com números dispersos como se estivessem num bailado no espaço sideral. Á primeira vista, transmite uma sensação de leveza de tranqüilidade para, de seguida, percebermos a organização como harmoniosa e articuladora de diversidades.

No canto inferior direito, ao lado do globo maior com o mapa do Brasil estão, por ordem, as três bandeiras: a Brasileira, a de Minas Gerais e a do Banco do Brasil e logo abaixo a máxima para a regional mineira: “Minas é mais com você Feliz”.

Descrição pelo gerente: *cada estrelinha dessas aqui é cada um de nós que estamos nesse mundo, tem a idéia da evolução. Isso aqui foi criado exclusivamente aqui no estado de Minas. A idéia é que a gente tem que correr atrás de metas, mas a gente não pode perder o lúdico, não pode perder a poesia, a emoção com a música. Isto aqui é para a gente ser feliz, não adianta nada a gente ser o melhor banco do mundo se a gente tiver um corpo de funcionários infelizes. Aqui temos um globo terrestre, onde o mapa do Brasil aparece na América do Sul, para dar um sentido de direcionamento. Quer dizer, existe uma organização, o Banco do Brasil, que está expedindo as estratégias, as normas, para dar um sentido de evolução. Em todo o encontro que a gente tem aqui, isso é colocado de forma evidente, bastante evidente.*

*Agora vamos ao Manual em si. No início sempre tem um propósito, um pensamento que uma vez por ano muda.*

*“O primeiro passo para chegar a qualquer lugar é decidir que não vais permanecer aonde estás” quem falou isso foi o Amir Klink, aquele navegador brasileiro. Aí quando ele (o superintendente) vai lançar essas versões, elas são anuais, então quando há o lançamento o Amir Klink veio aqui para fazer uma palestra para a gente, conversou com os gerentes das agências. Isso sempre com os gerentes das gerências e aí nós temos que levar isso para as nossas agências.*

### **Propósitos**

- *Nós estamos sempre imbuídos neste slogan “Minas é mais com você”; um rumo e um destino fazem a diferença em qualquer situação.*
- *Fazer Minas ser mais. Ao lado está um mapa de Minas Gerais e você percebe que o Estado de Minas está inserido naquele mapa do mundo do globo.*

### **Objetivos:** Minas ser mais

- Em resultados;

- Em sustentabilidade ou perenidade;
- Em evolução.

**Foco:**

- *Motivação: é no sentido de motivar as equipes, o time, para estar sempre imbuído de fazer Minas ser mais.*
- *Atendimento: porque nós entendemos que precisamos melhorar muito o nosso atendimento em Minas, a percepção do nosso atendimento pelo cliente não é a que nós gostaríamos. Então, é um foco que nós temos que usar.*
- *Imagem: da empresa, evitar o ranking denúncias, evitar essas questões de que supostamente o banco já não seja mais um banco que cumpre a lei.*
- *Sociedade: é esse compromisso nosso com o “DRS”.*
- *Sinergia: é um programa de vendas que o banco tem, que são as tais metas que a gente tem que cumprir.*

Competências que os nossos times precisam desenvolver:

- Motivar-se.
- Abordar o cliente, estar sempre atento à necessidade dele.
- Se Inovar buscar cada vez mais uma forma nova de fazer as coisas.
- Superar as dificuldades, os desafios e as nossas próprias limitações.

*O que é motivar-se: manter a atitude que energize. Se você é aquele cara que é negativo, nada dá certo, também o banco colocou esse pessoal mais novo, tá pior não pode ser assim;*

*Mobilizar talentos para o sucesso;*

*Introduzir novidades, gerar novas soluções o mundo é um mundo mutante em perfeito dinamismo e a gente não põe ficar copiando sempre, nós temos que estar na frente.*

As competências e as etapas: liderar mão-de-obra; construir excelência no atendimento; aprimorar-se profissionalmente; acelerar tempos de respostas; disseminar cultura de busca constante da excelência.

Cultura Brasileira e seus traços:

O entrevistado João teceu as seguintes considerações:

*Eu acho que a cultura brasileira é uma cultura que tem alguns problemas sim, eu acho que a cultura brasileira é uma cultura ambígua. O grande aspecto da cultura brasileira é viver com ambigüidades, e ao mesmo tempo conseguir relacionar essas ambigüidades. Mas eu acho que é muito o forte é o jeitinho brasileiro. A forma de lidar com as regras, o processo de navegação*

*social, existe muita maleabilidade, existe uma lei, uma regra, mas ela não é cumprida. Então pela habilidade que as pessoas têm, pela amabilidade com que elas tratam as pessoas elas vão conseguindo. Você se relacionar de forma amável com uma outra pessoa, criar laços afetivos, e conseguir burlar as coisas pelo relacionamento social.*

A entrevistada Ana posicionou-se da seguinte forma:

*A cultura brasileira é a cultura da receptividade mesmo, eu acho que é um povo que tende a ser amigável, é um povo até certo ponto crédulo nas boas intenções, é um povo que ao mesmo tempo que é trabalhador, um povo que se esforça, mas também é povo assim meio laissez faire no sentido da mobilização. A gente vê aí agora um clamor desse governo para uma mobilização social, para a organização social, a gente vê que o brasileiro atende ao apelo, mas ele não atende ao apelo de forma perene, ele se mobiliza numa contingência e depois aquilo se desfaz, então não tem aquela organização, aquela sistematização daquelas ações. Eu vejo isso na política, eu vejo isso de uma forma generalizada.*

Vejamos as opiniões de Marcos:

*A legislação brasileira é muitas vezes absurda. Mas é engraçado, em termos de valores culturais o Brasil é um país que as nossas leis são um horror, eu nunca tive a chance de comparar, mas eu desconfio que as nossas leis são mais numerosas em relação a outros países. Tem leis e leis e leis, cada lei é assim um absurdo. Internamente, no banco, a gente reflete isso é a legislação interna nossa para as coisas, dá um tratado, milhares de páginas, impressionante. Isso é um traço cultural que se a gente pudesse mudar seria bom. Para gente ter uma comunicação mais objetiva, mais efetiva, isso confunde muito. Aqui vale é o que está escrito, esse apego à norma.*

As colocações feitas por Tiago foram as seguintes:

*Eu acho que o brasileiro é mais do jeitinho, aquela coisa que o brasileiro tem de levar vantagem, a gente quer levar vantagem em tudo, é a Lei de Gerson que a gente chama aqui no Brasil. Não importa a consequência para terceiros, importa o benefício para mim e é assim que eu percebo as coisas, mesmo as pequenas coisas. As pessoas no Brasil não são politicamente corretas. A cultura brasileira não nos leva a ser politicamente corretos. As pessoas sempre querem levar vantagem, sempre querem o meu resultado, independente das consequências para os outros. Isso é numa fila, é num concurso, é no emprego, é na relação familiar, é na relação financeira, comercial, na convivência social, no condomínio, tudo o possível, isso é muito forte. Eu vou ensaboar, eu vou passar e vou conseguir levar a minha parte em detrimento dos outros, isso é o jeitinho brasileiro.*

Em seguida Tiago aponta outros traços da cultura brasileira:



*Apesar de todas as mazelas, eu falo que o Brasil é um país abençoado, um território perfeito, tem todas as riquezas para uma sociedade se desenvolver, embora ela não se desenvolva, o povo sofre e o povo é feliz. O povo é alegre, está triste, mas vamos fazer festa, vamos alegrar porque tem uma esperança, é um povo esperançoso. Por muito menos mazelas, em outros países, em outras culturas, o povo já tinha se rebelado, destruído o país, rebentado poderes instituídos, derrubado o governante. No Brasil não tá bom a gente resolve na frente, e aí chega na época do período eleitoral a gente faz festa, a gente esquece que é hora de ter uma responsabilidade. O povo acredita que vai se resolver, sempre as pessoas que estão lá no poder vão resolver os problemas, eles delegam para o Estado. Você tem exercer a sua cidadania.*

Observemos as respostas dadas por Pedro:

*O brasileiro é uma cara extremamente alegre, descontraído, ele tem mania de fazer piada com as piores coisas do mundo, as piores situações para o brasileiro e ele arruma uma piada. Ele tem uma esperança danada e ao contrário do que muita gente diz ele é trabalhador. Muita gente acha que o brasileiro é á toa, a gente houve muito essa história, o Brasil não dá certo por causa desse povinho aqui, mentira. O brasileiro é trabalhador, só que ele é uma pessoa alegre e ele brinca com as próprias situações de dificuldade. E ele é extremamente criativo. Esse é outro traço cultural do nosso povo, nós somos extremamente criativos. As organizações brasileiras mostram isso.*

*Ouvindo uma palestra sobre Qualidade Total, um desses gurus da QT falou que o exemplo de organização que levava a sério a qualidade no Brasil eram as “Escolas de Samba” do Rio de Janeiro. Porque aquilo é a diversão, é a paixão e aquilo parece um negócio confuso demais, mas é extremamente organizado. As pessoas têm um compromisso grande durante todo o ano com aquele projeto. Eu fico pensando se nós não tivéssemos essa tolerância entre nós. Somos muito tolerantes, eu não vou falar que o país não tem discriminação social, porque tem. Mas não é do traço do brasileiro, ele tolera o diferente, ele aceita o diferente, ele é receptivo.*

*Quando vem um intercambista do exterior para cá, um americano, um europeu, um africano o brasileiro faz festa, reúne a turma, faz de tudo para a pessoa se sentir em casa, ele integra, acolhe.*

A narrativa de Rodrigo centrou-se na seguinte questão:

*O povo brasileiro é receptivo, amistoso e caloroso. O brasileiro é de curtíssimo prazo, o brasileiro é muito imediatista, a gente atua sempre no curto prazo, no médio prazo, esse é um traço cultural. Porque que é assim? Porque é da cultura do Brasil realizar muitas mudanças, muitas oscilações na sua economia. Então, o brasileiro acostumou-se assim. Eu preciso me adaptar neste curtíssimo prazo no meu negócio porque essa taxa de juros não é confiável ela vai subir.*

*O aspecto negativo é a questão econômica, o juro brasileiro, a falta de subsídios para se produzir e investir no Brasil. Hoje nós estamos comemorando a menor taxa de juros dos últimos 10 anos, 12.75, taxa anual. Já não somos o primeiro lugar, passamos para segundo, mas em termos de taxa real que é o que o consumidor sente, ainda é um país de custo financeiro alto. Isso sem a menor dívida aumenta a especulação.*

Ouçamos a fala de Fábio:

*Eu falar um termo que você não deve conhecer, a cultura brasileira é o samba do crioulo doido. Porque nós somos um país de muitas culturas.*

*O brasileiro ele é muito alegre, bem expansivo, muito criativo, é um camarada muito inteligente. Daí vem o jeitinho, porque quando a coisa tá difícil ele dá um jeito de fazer aquela coisa seja como for, isso eu tô falando no bom sentido, não estou falando no jeitinho no mau sentido, que também se dá. O jeitinho não tem nada de desabonador quando é utilizado de maneira criativa no trabalho, encontrando soluções.*

*Nós falhamos um pouco porque temos pouca tecnologia, a tecnologia é pequena, o brasileiro não dá valor ao cara que é pesquisador. O brasileiro ainda é um pouco provinciano, um pouco colônia, nós somos muito susceptíveis ao que vem de fora, tanto faz se é de americano se é de europeu, nós somos muito susceptíveis. Eu duvido que um brasileiro com dois produtos na mão ele compre o nacional e deixe de comprar o importado. O importado é melhor, ele sempre pensa assim.*

O jeitinho acontece diariamente nos mais diferentes domínios, quer sejam públicos quer sejam privados. Tentar esclarecer esse fenômeno seria uma forma de tentar compreender a realidade brasileira, sendo que essa compreensão é indispensável para todos os aqueles que trabalham com as organizações. No Brasil a causa principal do jeitinho é o formalismo, segundo Prado Jr. (1965) a discrepância entre a conduta concreta e as normas que pretendiam regular tal conduta sem a respectiva punição (formalismo) estava presente desde o Brasil colônia.

O jeitinho brasileiro é o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, etc.) contrárias. É usada para “burlar” determinações que, se levadas em conta, inviabilizariam ou tornariam difícil a ação pretendida pela pessoa que pede o jeito. Assim, ele funciona como uma válvula de escape individual diante de imposições e determinações.

Heróis brasileiros:

Vejamos a opinião de Marcos:

*Os heróis brasileiros mais representativos são: Ayrton Senna, Pelé, Padre Cícero.*

As colocações feitas por Tiago foram as seguintes:

*Herói teoricamente seria Tiradentes, mas quando eu lembro de alguém que no Brasil fez a diferença eu lembro do Betinho, ele foi um dos que começou esse processo de lutar contra a fome, o Betinho tem outro histórico, por causa da solidariedade, se doou para uma causa apesar da doença que ele tinha, ele era hemofílico. A família dele é daqui de Minas, é uma pessoa que é referência pelas suas qualidades, esse é um herói nacional que ainda não está escrito na história.*

Observemos as respostas dadas por Pedro:

*Ayrton Senna, porque apareceu na mídia internacional, em um momento em que o Brasil tinha perdido a Copa do Mundo, estava com uma inflação altíssima, tinha decretado a moratória ao FMI. Ele era o brasileiro que dá certo, tinha uma obstinação com a vitória, tenacidade. O Ayrton Senna defendia os seus ideais, era o protótipo do herói brasileiro. Era nacionalista, sempre que ganhava uma corrida na Fórmula I ele empunhava a bandeira brasileira, foi o primeiro a fazer isso a trazer para o povo brasileiro esse orgulho, resgatou a nossa auto-estima.*

*Só depois da sua morte é que a gente veio a saber do outro lado de Senna, a sua solidariedade, ele era muito generoso, tinha uma ONG chamada de “Instituto Ayrton Senna”, que tinha muitas obras assistenciais e que hoje quem dá prosseguimento é a sua irmã Viviane Senna. Na época, ninguém sabia que ele fazia isso, porque ele fazia questão de manter isso em segredo. Aliás, a condição para ele fazer as doações era essa.*

A narrativa de Rodrigo centrou-se na seguinte questão:

*O piloto de fórmula I Ayrton Senna é o meu herói brasileiro, ele era competitivo, arrojado, empreendedor, bondoso. E foi um brasileiro que elevou ao topo do pódio o orgulho de ser brasileiro. Ele era muito nacionalista, sempre que ganhava uma corrida levantava a bandeira do nosso país. Um exemplo para todo o mundo.*

Ouçamos a fala de Fábio:

*Herói brasileiro para mim foi Tiradentes. Um cara que eu achei muito importante foi Getúlio Vargas, mesmo se você levar em consideração que ele tinha muita coisa ali de populismo, essa coisa bem política mesmo, mas ele foi um camarada que deu um certo valor ao empregado, ao trabalhador, ele criou uma série de direitos que a gente tem, fez as reformas trabalhistas. Ele foi o primeiro a dar aquele respaldo ao trabalhador. E Juscelino Kubistchek ele fez o desenvolvimento do Brasil, ele deu o início ao desenvolvimento industrial no Brasil.*

*Como esportista eu diria que herói é o Torben Grael do Iatismo, é um cara que você pode se espelhar nele. Um grande exemplo a ser seguido pelos brasileiros.*

Cultura brasileira x cultura organizacional:

O entrevistado João teceu as seguintes considerações:

*Dentro dessa cultura de normatização, padronização, desse monte de regras, normas, estruturas hierárquicas fortes, poder, tudo, eu acho que o jeitinho ele é muito bom pra você acabar conseguindo navegar no monte de tantos obstáculos, de tantos desafios, de tantas dificuldades dentro da organização Banco do Brasil.*

Então existe um “jeitinho by Banco do Brasil?”

*Há, tem, sem dúvida tem, isso tem. Isso não significa que existe malandragem ou falta de ética dos funcionários, mas existe um jeitinho sim, claro. Você sabe que se você criar algumas situações sociais fora do ambiente de trabalho você vai conseguir atingir um objetivo, sendo que aqui dentro você talvez não consiga atingir. Se você tiver um bom relacionamento pessoal com o seu chefe, você vai ser promovido mais rápido que um outro que não tem. Isso é o jeitinho. E uma outra coisa, isso é tão forte aqui, se o jeitinho é tão forte e pode ser usado de maneira tão usual é porque existe muito personalismo nas relações, as pessoas não são promovidas ou não crescem necessariamente pelo mérito, a meritocracia, embora esteja institucionalizada e normatizada e é o que vale; mas no final das contas o jeitinho acaba influenciando os processos de ascensão profissional de crescimento na organização, de convívio, de relacionamento, de mudanças, de agências, de movimentação no banco, de tudo isso.*

A entrevistada Ana, posicionou-se da seguinte forma:

*Eu vejo que no banco tem muita questão assim, o problema é do gerente, o problema está no gerente. A minha agência não deu resultado, eu não vou receber participação nos lucros, porque o gerente foi incompetente, o gerente foi incapaz de nos conduzir para isso. Minha unidade tem um clima ruim, e aí a gente vai lá e participa de uma reunião com a equipe de três horas para escutar e ninguém fala nós. Todo mundo fala eu, porque comigo aconteceu isso, ninguém fala, nós precisamos disso, nós queremos fazer isso, a culpa é do outro. Falta essa coisa do engajamento, de compartilhar essa responsabilidade e aí na gestão fica essa responsabilidade em cima do gerente, o gerente tem que motivar, o gerente tem que apontar o caminho, o gerente tem que produzir um clima bom de trabalho, e isso não está na mão de um nem de outro isso é um grupo que decide como vai viver como vai conviver.*

As colocações feitas por Tiago foram as seguintes:

*A gente faz uma espuma, a gente faz a coisa só para fazer festa, a gente faz o número existir sem ele existir, eu crio um número, uma estatística, eu gravo lá no sistema um número x de contas especiais, no dia em que eu sei que vai ser feita a leitura, a estatística do banco gerencial e no dia seguinte eu tiro. Isso aparece, aí ele fala sim opa, o banco fez tanto. A espuma é uma característica da festa brasileira, precisa-se do dia da festa, precisa-se do dia do conagraçamento. Eu preciso desse número, então a gente presta conta na empresa, mas todo mundo sabe que é mentira a*

*prestação de contas, mas a gente acredita que vai dar certo, a gente precisa provar para o governo que a gente é capaz, então é só para constar, sabe? É para inglês ver, só que assim as pessoas comemoram como se fosse verdade, sabendo que não é verdade, então nós estamos comemorando o quê? Nós estamos rindo da desgraça que é a questão do brasileiro, da euforia do brasileiro, eu tô com fome, com mazelas, mas eu vou para a avenida sambar no Carnaval. O Brasil é essa coisa, o Carnaval é o símbolo do Brasil. As pessoas descem da favela, da pobreza, que é o Carnaval no Rio e vai para a avenida, pra o luxo. A gente sabe que a desgraça tá chamando, muitas vezes no banco a gente fala assim: a gente sabe que não tá certo, tá tudo errado, mas de balaio comeu o gato, vamos em frente, é assim. E no banco é assim também, a gente dá os nossos jeitinhos, o jeitinho toda a hora aparece, aí é a cultura brasileira dentro do banco.*

*Todo o jeitinho acaba conduzindo a um processo de falha, todo o jeitinho acaba implicando uma consequência que eu como administrador de agência sou obrigado a conduzir sob um procedimento do banco. Para mim não é interessante. É mais trabalho para mim, mais problema e tem um detalhe toda a vez que eu conduzo um processo de não conformidade dependendo da falha ele vira um inquérito administrativo, sob penalidade de advertência, censura, descomissionamento, perda de cargo. Não é legal.*

### Herói do Banco do Brasil

Vejamos as opiniões de Marcos:

*Na pesquisa do Everardo Rocha, um antropólogo do Rio de Janeiro ele tentou, na sua pesquisa, desenhar qual é o herói do Banco do Brasil e, na época, o resultado que ele mostrou para a gente foi um tanto surpreendente, que o herói era o apaziguador de conflitos, era o camarada mais bonzinho, era o bem relacionado, e a referência que ele mostrava dentro do Banco do Brasil era essa faceta personalista muito forte, as relações o mundo das relações, isso foi no final dos anos 80, princípios dos anos 90 esse herói ainda é presente hoje dentro da empresa. Mas hoje eu acho que já tem um outro herói, um herói empreendedor, é o agente de resultados, é o cara que faz negócio, a gente questiona um pouquinho, houve um deslocamento. Há um herói empreendedor hoje na empresa, mas nós não podemos dizer que nessa farofa toda que é a cultura do Banco do Brasil que já uma cultura empreendedora em curso aqui, não que seja “a cultura que represente o Banco do Brasil”, não, mas que ela tem essa faceta empreendedora; isso foi muito estimulado pelos mecanismos de gestão nos últimos anos.*

Dando prosseguimento às suas opiniões Marcos referiu o seguinte:

*Quem seria o herói bonzinho do Banco do Brasil? O Roberto da Matta em “Carnavais, Malandros e Heróis” ele fala do herói malandro, ele tem essa faceta de ter uma desenvoltura*

*social muito grande né, de ser bem articulado, de lidar tanto com o banqueiro quanto com a prostituta, essa maleabilidade do malandro, a questão relacional é absolutamente forte nele, pegando o malandro mais como modelo do imaginário coletivo brasileiro, eu diria que talvez fosse ele, mas que a gente vê malandro na política, a gente vê nas empresas, volta e meia a gente se depara com um malandro, com aquela pessoa que não fala não, que às vezes fica meio em cima do muro, que às vezes está aqui está ali.*

## **7. Conclusões**

Todas as culturas têm as suas metáforas absolutas, que servem de orientação mesmo às noções científicas, pois, em última análise, sem imagens não conseguem sobreviver.

(Blumenberg *apud* Scobel, 1998: 7)

Neste trabalho, a cultura funcionou como uma metáfora, facilitando a interpretação e o entendimento do fenômeno pesquisado. Coube-nos, nesta pesquisa, abrir o caminho para a ampliação dessa leitura da cultura e seus possíveis reflexos em um contexto social mais amplo.

O mundo organizacional está se deslocando das preocupações com o mercado local para o global. Surgem novas oportunidades, ao mesmo tempo em que permanecem “antigos” desafios para as organizações e para as pessoas nelas envolvidas.

A maioria das pesquisas sobre os grandes conglomerados do sistema financeiro são norte-americanas, que fornecem modelos padrão sobre esta temática sob uma perspectiva anglo-saxônica e sempre a partir de uma visão do topo do sistema econômico.

Por isso, esta pesquisa ganha maior relevância pelo fato de que a experiência de algumas empresas brasileiras, nomeadamente no Banco do Brasil, possa ser aproveitada, para que se forme um corpo de conhecimentos sobre cultura organizacional.

Embora não fosse o objetivo desta pesquisa analisar com profundidade outras vivências do brasileiro, não deixamos de alertar para o fato de que para entender o que ocorre no interior de uma organização, é importante levar em consideração outros tipos de análises, outras vivências, como escolas de samba, times de futebol (grande paixão nacional), igrejas, torcidas de clubes, organizações não governamentais e por aí afora. Em geral, temos preconceito em analisar esses tipos de organizações, achando que nada há de comum entre elas e as empresas. É como se os membros das empresas nascessem e vivessem em outros solos que não os dessas organizações.

No domínio da cultura organizacional, a reflexão que está posta, aponta para uma visão crítica sobre esse tipo de estudo. As contribuições da abordagem antropológica apresentam-se, a meu ver, como um contraponto à visão utilitarista do *management*. A empresa e o sujeito que trabalha não estão colocados em um vácuo, mas em uma determinada sociedade com a sua história, cultura, valores, organização do trabalho, regras, dentre outros.

Assim, pareceu-nos possível, em função da fundamentação teórica escolhida e da argumentação referida, criar uma conjugação de interesses ou um efetivo contato entre a cultura da organização que tivesse possibilitado colocar em relevo a própria cultura nacional brasileira e da regional mineira.

Não se pode ignorar que as preocupações com a cultura têm contribuído para delimitar intelectualmente a posição internacional do Ocidente. Essa posição se realizou através da dominação política e econômica, e também da imposição de suas próprias concepções culturais aos povos sob domínio e controle. O debate intelectual ao qual as preocupações com cultura estavam associadas forneceu uma visão linear das sociedades que permitiu que fosse considerado superior tudo o que fosse ocidental. As preocupações com a cultura tinham essa marca legitimadora da dominação colonial.

Como vimos, foi de extrema importância para o Brasil, a relação que se estabeleceu entre cultura e nação. As culturas dos diversos povos que habitavam as suas terras antes da conquista européia foram sistematicamente marginalizadas, separadas das culturas nacionais que se desenvolveram. Sua importância para as culturas nacionais só costuma ser aceite na medida em que tenha contribuído para fornecer características que dão a elas um caráter específico.

No caso específico da construção da memória identitária, podemos constatar o modo como o logotipo do Banco do Brasil opera no sentido de ficar registrado na memória dos clientes potenciais.

Essa construção da memória identitária não surgiu aleatoriamente, o uso dos símbolos comuns aos brasileiros e que denotem um senso de pertencimento a uma comunidade, a uma pátria foi sendo feito a partir dos primórdios da formação do estado nação. Utilizando as cores da bandeira nacional, do patrimônio cultural e artístico bem como de toda a ideologia que ao longo do tempo possibilitou uma identificação aos símbolos mais marcantes do que é o Brasil. O Banco do Brasil soube utilizar no seu logotipo e imagem do banco todos estes itens identitários e que realçam a sensação de nacionalismo, de pertencimento de confiança que o banco é de todos os brasileiros.

Quando a imagem do Banco do Brasil se apresenta na mídia ou nos impressos disponíveis nas agências, a instituição não está unicamente colocando à venda esses produtos e serviços. Eles estão interligados com um movimento de maior amplitude no qual uma ética muito própria, valores, conceitos de espaço e de tempo são compartilhadas por um conjunto de pessoas.

Ao considerarmos o discurso regionalista e sua eficácia para dar a conhecer e fazer reconhecer uma região, constatamos o importante papel simbólico desempenhado pelos intelectuais, artistas e escritores, que se apresentam na contra-mão de processos homogeneizadores. Trata-se, portanto, de criar uma identidade, de transformar o homem abstrato (universal/nacional) num homem de seu tempo e de seu lugar.

Como reflete Guimarães Rosa, mineiro de Cordisburgo,

“em seu território, ela ajunta de tudo, os extremos, delimita, aproxima, propõe transição, une ou mistura: no clima, na flora, na fauna, nos costumes, na geografia (...) Seu orbe é uma pequena síntese, uma encruzilhada; pois Minas Gerais é muitas. São pelo menos várias Minas. Minas – a gente não sabe”.

Na seqüência, debruçamo-nos de forma mais profunda sobre o conceito de “mineiridade” para melhor entender o modo como os traços específicos da cultura de Minas Gerais interferem, de forma explícita ou implícita, na cultura organizacional presente no Banco do Brasil. Dos inúmeros autores consultados consta-se a forte defesa dos traços culturais específicos, como é o caso, entre outros, de Carlos Drummond de Andrade e de Fernando Sabino.

O que ficou claro é que o que está em jogo é o diálogo, umas vezes harmônico, outras vezes conflituoso, entre a tradição e a modernidade, que longe de se constituírem como opostos, devem ser complementares. Com efeito, num mundo em que a globalização, tudo pretende homogeneizar, é crucial que tenhamos informação de nossa própria cultura, porque, de outro modo, sucumbiremos. Se não se tem História, passado, tradição, o que se tem?



Esta pesquisa tentou fazer um levantamento de como a organização descortina alguns dos seus valores, crenças e heróis. A “foto-instantânea” da cultura organizacional do Banco do Brasil parece apontar para uma compreensão mais acurada de como sua cultura é perpetuada e transmitida.

Uma forma de se verificar como é feita a transmissão de valores da organização, tanto a nível interno quanto externo (público alvo) é analisar a Imagem e os conteúdos do material de divulgação e documentos representativos do Banco do Brasil.

O poder simbólico é fortíssimo na transmissão dos seus *slogans*, imagens, as cores de fundo dos *folders* do Banco do Brasil, estão todas em conformidade com as da bandeira nacional brasileira. A grande maioria está nas três cores que mais remetem ao senso de pertencimento à Pátria *Brasilis* como as cores azul, verde e amarelo. A própria imagem da bandeira do Banco do Brasil é composta pelo azul e amarelo. Na estratégia de marketing do banco pré “Copa do Mundo da Alemanha” foi feito o uso de um dos maiores símbolos ideológicos nacionais, como o futebol. A conquista do *Hexa* foi representada por imagens de brasileiros, vestidos com a camiseta da Seleção, alinhados como fica a equipe no campo, cantando o hino nacional e com o cartão “*Ourocard*” na mão encostado ao coração. Em todos os materiais de divulgação de serviços e produtos do banco vem acompanhado pelo *slogan* “*BB O Tempo todo com você*”.

Além disso, estão presentes em várias as mensagens do banco a responsabilidade social, a inclusão social, serviços de ponta tecnológicos oferecidos pela a empresa e a diversidade cultural do povo brasileiro.

A ética continua sendo um valor que o banco cultiva e apresenta para a sociedade.

A educação é um valor que sempre esteve presente no histórico do banco. O investimento na formação do quadro funcional é um processo que já existe há 40 anos. A Universidade Aberta com ensino à distância começou em 2005 e veio suceder a Universidade Corporativa com o ensino presencial.

O choque de gerações é muito grande. Porque há pessoas que ainda não assimilaram os valores e cultura geral da empresa, principalmente quando assumem cargos de responsabilidade e assim não conseguem responder ao que o banco espera delas. É um grande desafio integrar cerca de 40% dos novos funcionários nos valores a preservar e que devem permanecer no banco e também alterar nos outros 60% dos funcionários mais antigos, determinados valores que já não interessam mais à empresa.

Alguns valores são muito fortes na empresa, esta ainda é muito burocrática. As relações são muito hierarquizadas, há muito poder e personalismo no Banco do Brasil. Foi constatado que a méritocracia e o empreendedorismo são valores ascendentes dentro da empresa. Com critérios

objetivos de ascensão profissional. A faceta empreendedora do banco; tem vindo a ser estimulada pelos mecanismos de gestão nos últimos anos.

A questão social, “(...) *atravessa a alma do Banco do Brasil. Essa vocação para o social é uma coisa que o distingue. Não é ganhar dinheiro por ganhar dinheiro, isso não satisfaz muita a nossa alma*”.

Mas, é o discurso da mineiridade, sustentado pelo imaginário social, que aponta traços característicos dos mineiros que surge quando a fala remete à mineiridade: “é ser receptivo, honesto, solidário uns com os outros. Aqui todo mundo te ajuda, te orienta no que for preciso”.

Como se depreende os traços culturais dos mineiros podem ser um fator de diferenciação em relação às outras regiões, isso pode ser constatado na forma de agir e se comportar perante os demais. O seu modo de ser e estar no trabalho, também funciona como uma distinção clara em relação a outras regiões do país. O olhar mais atento da Psicologia, não se atem somente á sua linguagem bem específica, com modos peculiares de expressão de sua filosofia de vida.

A forma como os mineiros usam a metáfora da família feliz, verificou-se como as relações afetivas são muito fortes no banco, as pessoas se vêem como uma grande família, o banco como uma mãe, os colegas como irmãos, existe uma sensação de cooperativismo e união entre as pessoas.

Na observação direta da relação entre o espaço físico e os funcionários fica bem patente os traços típicos da mineiridade, como a transposição de alguns objetos “da casa” para o ambiente de trabalho. Tornando assim, o ambiente mais acolhedor, empático e afetivo.

Observe-se a forma como eles encaram a mudança na organização, sempre com muita análise prévia e profunda, com tempo para processar todas as variáveis envolvidas, evitando assim atitudes ou respostas precipitadas às demandas que lhe são propostas. É comum fazerem uso de recursos discursivos, (...) *a gente vai pelas beiradas que é mais frio e daí a pouco a gente come o mingau inteiro, ou seja, a gente consegue várias mudanças devagarinho, devagarinho, rodeando, tateando e daí a pouco a gente come o mingau inteiro*“.

Eles fazem uso da sua localização no espaço nacional, sempre no sentido de reforçar as suas origens, a sua região, a sua terra associado às metáforas que melhor representam essa imagem do “ser mineiro” (...) *essa geografia mineira nos coloca nessa condição de sermos conciliadores,(...) não é à toa que saíram tantos diplomatas, tantos políticos com essa mineiridade*.

Os mineiros consideram-se mais resguardados, mais observadores, mais comedidos, mais reflexivos na colocação das coisas, o que aponta para um traço da mineiridade também na gestão. Por exemplo: o modo de fazer as coisas, não ser muito contundente, o falar por último, o não promover mudanças muito abruptas, o ser mais conservador, o preserva alguns valores, as mudanças radicais não são vistas com bons olhos.

Finalmente pode-se considerar que no Banco do Brasil /regional de Minas Gerais parece existir uma tendência de adaptação estratégica e das normas da empresa no Estado. Os órgãos responsáveis por isso são a superintendência estadual e o próprio Gepes. O primeiro está mais ligado à área de negócios, fazendo uma decodificação das estratégias genéricas e levando em conta “jeitinho mineiro de gerir” atendendo às características do estado de Minas. O segundo é responsável pela área da gestão de pessoas, das relações hierárquicas, da avaliação do desempenho e do processo educacional.

Os sistemas cultural, simbólico e imaginário interagem, propiciando a afirmação de determinados valores, dando sentido à ação dos sujeitos.

### **Referências Bibliográficas**

ANDRADE, Carlos Drummond de. *Poesia e prosa*. Rio de Janeiro, Nova Aguilar, 1983.

\_\_\_\_\_ *A rosa do povo*. Rio de Janeiro: 1945.

ARRUDA, Maria Arminda do Nascimento. *Mitologia da mineiridade: o imaginário mineiro na vida política e cultural do Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1999.

AKTOUF, Omar. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

BANCO DO BRASIL. *Banco do Brasil em perspectiva: 1995/1996/1997*. Brasília: Banco do Brasil, 1998.

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

BARTHES, Roland. *Mitologias*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 9a edição, 1993.

BERTALANFFY, L. Von. *Teoria Geral dos Sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1973.

BITENCOURT, Cláudia. *Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOTTOMORE, Tom. *Dicionário do Pensamento Marxista*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1988.

BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Lisboa: Difel, 1989.

CAPLOW, T. *Principle of Organization*. New York: Harcourt Brace & World, 1975.

CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de. *Gestão do Trabalho/ Gestão do Sujeito: novos ingredientes da competência organizacional*. Belo Horizonte: mimeo, 1998.

\_\_\_\_\_ *Les nouvelles technologies de gestion et la mobilization de la subjectivité dans une industrie au Brésil*. Paris: Presses Universitaires du Septentrion, 1996.

\_\_\_\_\_ Saúde Mental e Trabalho: um novo (velho) campo para a questão da subjetividade. In *Sofrimento Psíquico nas organizações: saúde mental e trabalho*. Wanderley Codo & José Jackson Coelho Sampaio (orgs.) Petrópolis: Vozes, 1995.

CASTELLS, Manuel. *O poder da identidade. A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTORIADIS, C. *L'institution imaginaire de la société*. Paris: Seuil, 1975.

CATTANI, Antônio David. *Trabalho e Tecnologia. Dicionário Crítico: Autonomia*, Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

CHANLAT, Jean-François. *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*. Montreal: Presses de L'Université Laval, 1998.

\_\_\_\_\_ *Por uma antropologia da condição humana nas organizações*. In: \_\_\_\_\_ (coord.) *O indivíduo na organização – dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992.

CHAUÍ, Marilena. *Brasil: Mito Fundador e Sociedade Autoritária*. São Paulo: Perseu Abramo, 2000.

CLEUMA, Coimbra. *Competências em Liderança: Um estudo com Gestores do Setor Bancário*. (Dissertação de Mestrado) FEAD, 2005.

COLI, Jorge. *O Brasil redescoberto*. Rio de Janeiro: Perspectiva, 1989.

DaMATTA, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1990.

DELCOURT, Jacques. *La qualification: une construction sociale. Les Facteurs de la refont continue des qualifications*. In: *Formation Professionnelle*, Paris, 2001.

DULCI, Otávio Soares. *Política e recuperação econômica em Minas Gerais*. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1988.

ENRIQUEZ, Eugène. *Perda do trabalho, Perda da Identidade*. In NABUCO Maria Regina, NETO, Antônio Carvalho (orgs.); *Relações de trabalho contemporâneas*. Belo Horizonte, 1999.

\_\_\_\_\_ *Organização em Análise*. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_ *Psicossociologia – análise social e intervenção*. Petrópolis: Vozes, 1994.

\_\_\_\_\_ *La notion de pouvoir. L'économie et les Sciences humaines*. Paris: 1986.

FEATHERSTONE, Mike. *O desmanche da cultura: Globalização, pós-modernismo e identidade*. São Paulo: Studio Nobel/SESC, 1997.

FEBRABAN. *Relatório do setor bancário brasileiro*. São Paulo, 2002.

FONSECA, Thais Nívia de Lima e. *A Inconfidência Mineira e Tiradentes vistos pela Imprensa: a vitalização dos mitos (1930-1960)* Rev. Bras. Hist.vol.22 no .44 São Paulo, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *As pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo, out. /dez. 1987.

FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos*. São Paulo: Nakron Books, 1991.

FREUD, Sigmund. Psicologia de grupo e análise do ego. Em Freud, S. *Obras completas*, vol. XVIII. Rio de Janeiro: Imago, 1974.

FREYRE, Gilberto *Casa grande e senzala*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1981.

\_\_\_\_\_. *Ordem, Liberdade e Mineiridade*. In: *6 conferências em busca de um leitor, 16 de Julho de 1946*.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

GUATTARI, Félix. Da produção de subjetividade. In: Guattari, Félix. *Caosmose: um novo paradigma estético*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1996.

HAGOPIAN, Frances. *The Politics of oligarchy: The persistence of the tradicional elites in contemporary Brazil*. Tese de doutorado, Massachussets, Massachussets Tecnology University, 1990.

HALL, Stuart. *Identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

HARVEY, David. *A condição Pós-Moderna*. Uma pesquisa sobre a origem da Mudança Cultural. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

HILAL, Adriana. *Organizational Culture Dimensions: Findings from a Brazilian Company*. Rio de Janeiro: Coppead/UFRJ, 2003.

HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Londres: Sage, 1994.

\_\_\_\_\_ *The cultural relativity of organizational theory*. Journal of International Business Studies, v.14, 1993.

HOLANDA, Sérgio B. *Raízes do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HORTA, Cid Rebelo. *Famílias governamentais em Minas Gerais*. In: II Seminário de Estudos Mineiros, UFMG, 1956.

KOSHIBA, Luiz, Denise Manzi Pereira. *História do Brasil*. São Paulo: Atual, 1987.

LAPLANCHE, J & Pontalis, J. *Vocabulário da Psicanálise*. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

LASH, Steve. *The end of organized capitalism*. Wisconsin: University Press, 1987.

LOPES, Chico. *Entrevista ao jornal Estado de Minas*, 20/07/06.

MACHADO, Marília Novais da Mata. *Psicossociologia; análise e intervenção*. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

MALINOWSKI, Bronislaw. *Argonautas do Pacífico Ocidental: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos no arquipélago da Nova Guiné Melanésia*. São Paulo: Abril Cultural, 1976.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo, Atlas, 1996.

MOTA, Lourenço Dantas. *Introdução ao Brasil. Um Banquete no Trópico*. São Paulo: Senac, 1999.

MOTTA, Fernando Prestes. *Vida Psíquica e Organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

\_\_\_\_\_ *Jeitinho brasileiro, controle social e competição*. Revista de Administração de Empresas, v. 39, Jan./Mar. 1999.

\_\_\_\_\_ *Cultura e Organização no Brasil*. In: MOTTA, Fernando P., Caldas, Miguel Pinto (orgs.) *Cultura Organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_ *Teoria das Organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira, 1986.

MOTTA, Paulo R. *Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MOURA, Rui. *Formação e Novas Competências: núcleo estratégico da empresa do séc. XXI*. Lisboa: Ielt, 1994.

ORTIZ, Renato. *Mundialização e Cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

\_\_\_\_\_ *Cultura e Identidade Nacional*. São Paulo: Brasiliense, 1985.

PIRE, Ana Luisa. *As novas competências profissionais*. Lisboa: Ielt, 1994.

PRADO, Jr. Caio. *Formação do Brasil contemporâneo, colônia*. São Paulo: Brasiliense, 1965.

RIBEIRO, Darcy. *O povo brasileiro: evolução e sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RODRIGUES, José Honório. *Conciliação e Reforma no Brasil*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1964.

ROSA, João Guimarães. *Aí está Minas: A Mineiridade*. In: *Ave Palavra, Ficção Completa*, vol. II, Nova Aguilar S. A. Rio de Janeiro, 1995.

\_\_\_\_\_ *Grande Sertão Veredas*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.



SABINO, Fernando. *A Inglesa Deslumbrada*. Rio de Janeiro: Editora Record, 1967.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A Crítica da Razão Indolente. Para um novo senso comum: a ciência*. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. *Pela Mão de Alice. O social e o político na pós-modernidade*. Porto: Afrontamento, 1994.

SANTOS, José Luiz dos. *O que é a Cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1993.

SCOBEL, Gert. Sobre a filosofia contemporânea: pensar o tempo. In: *Jornal de Letras, Artes e Idéias*, nº 732. Lisboa, 21/10/98 (6-7).

SILVA, Janice. *Descobrimientos e Colonização*. São Paulo: Ática, 1989.

SIMON, H. *A Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

THOMPSON, John B. *Ideologia e Cultura Moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

VALADARES, Virgínia Trindade. *Elites Mineiras Setecentistas: conjugação de dois mundos*. Lisboa: Edições Colibri/Instituto de Cultura Ibero-Atlântica, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ZARIFFIAN, P. *A gestão da e pela competência*. Rio de Janeiro: CIET, 1996.

## ANEXO

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

**1. DADOS PESSOAIS**

- Nome. Sexo. Idade Formação. Experiência profissional anterior

**2. TRABALHO**

- Quando e como entrou para o Banco do Brasil? Como foi o processo de socialização?
- Que cargos já ocupou no banco? Quando?
- Qual o seu cargo atual? O que faz?

**3. ORGANIZAÇÃO BANCO DO BRASIL**

- Fale sobre a organização Banco do Brasil desde a sua admissão, descrevendo as fases mais importantes, os momentos críticos e as principais mudanças.
- Como se deu o crescente investimento tecnológico e humano, nos últimos dez anos?
- Quais são as maiores potencialidades do BB? Desenvolva.
- E em comparação com outros bancos/concorrentes?
- Existe alguma NORMA ou VALOR diferenciado que facilite o seu desempenho no mercado?
- Quais são os principais obstáculos para o crescimento da organização? Desenvolva.
- Possíveis causas?
- Como prevenir os pontos negativos da organização?
- A formação e o TREINAMENTO são cruciais em relação ao ponto de vista do cliente interno?
- Quais são as áreas do Banco do Brasil que mais se destacam?
- Investimentos, abertura de contas, seguros, aplicações (serviço ao cliente de uma forma geral)?
- Quais os principais objetivos da Universidade Corporativa?

**4. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

- Como é feita a gestão de Recursos Humanos no Banco do Brasil? (Recrutamento, seleção, socialização, treinamento, qualificação e formação profissional, avaliação desempenho, planos de cargos e salário).
- Fale sobre os planos de benefícios sociais.
- Qual é a orientação da empresa para a gestão de recursos humanos em todo o Brasil? E em cada estado, há uma orientação específica? Se sim, indique as principais orientações para a regional de MG.

**5. CULTURA ORGANIZACIONAL**

- Quais são os principais valores e normas no interior do banco? Desenvolva.
- Podes-se falar em uma “cultura específica” do BB?
- E em subculturas por cada região brasileira?
- Cultura da organização vinda e repassada pela sede em Brasília?
- CULTURA MINEIRA e sua importância na história do BB na região de MG?
- Identificar traços culturais da cultura mineira?
- O “jeito mineiro de ser” tem alguma influência na forma de gestão do Banco?
- Quais pontos você destacaria como fortes e como fracos na cultura mineira? Exemplos.
- Quais são as condições necessárias para fortalecer a imagem do BB?
- Imagem interna? Imagem externa: nas propagandas qual o público alvo?
- O Povo Brasileiro e alguns dos seus traços identitários estão refletidos nessas propagandas? Se sim de que forma?
- Quais os heróis mineiros mais representativos para você?
- Como os valores internos são passados pela alta gerência? De que forma isso ocorre? (treinamento, socialização, manuais do Banco? Há uma recepção positiva e/ou imediata desses valores? Quais os mais difíceis de transmitir? Desenvolva.
- Dê a sua opinião, sobre o modo como você vê a organização BB.

**6. RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE**

- Qual a orientação da empresa para o relacionamento com a comunidade?
- Aponte as principais iniciativas que o BB tem realizado na área social?

**7. CULTURA BRASILEIRA E IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DOS RH**

- Como você descreveria a cultura brasileira?
- Quais os heróis brasileiros mais representativos para você?
- O que é recomendado pela alta gerência aos demais níveis da organização?
- Quais têm sido as principais dificuldades para repassar esse conhecimento no modo de gestão?
- Têm sido apontados conflitos entre a cultura brasileira e as práticas de gestão da empresa? Quais? Como se manifestam e como são solucionados?
- Como você descreveria o funcionário padrão do BB? Quais as relações entre cultura nacional, e/ou regional no modo de trabalho do bancário do Banco do Brasil?