

**Individualismo *versus* Personalismo: As Influências sobre a Hierarquia e os  
Processos de Gestão no Brasil**

Manoel Fernandes Nery<sup>1</sup>

**Resumo**

O individualismo, valor preponderante das sociedades modernas e categoria relevante das ciências sociais, em especial da sociologia, desde o seu aparecimento tem suscitado, por parte de alguns teóricos, a defesa intransigente de sua primazia, pois que essa concepção implica reconhecer o indivíduo como amplo detentor da liberdade de escolha, dele emanando todos os valores que devem ser adotados pela sociedade. A liberdade de consciência, núcleo essencial desse direito, alça e integra outras liberdades e outros direitos que são conferidos ao indivíduo. Essa tese encontra resistência de outros teóricos, que assinalam ser o mundo ideológico contemporâneo resultado das interações de culturas, pelo menos, desde o século XVIII, resultando as ações da aplicação dos valores presentes no individualismo e de seu contrário, o coletivo (DUMONT, 1993). Para além das questões que envolvem a discussão sobre a primazia do indivíduo ou da coletividade na antropologia social, tem predominado no Brasil, como assegura Da Matta (1993), um sistema dual em que, de um lado, sobressai um conjunto de relações pessoais estruturais, que desemboca para o personalismo, traço típico das sociedades latino-americanas e tradicionais, e que permite saltar as regras e burlar as normas legais; e, de outro, há um sistema legal, moderno, individualista, isto é, fundado no indivíduo, modelado e inspirado na ideologia liberal e burguesa, que submete as massas como iguais. Holanda (1991) assinala que os fatores que levaram a esse quadro decorrem da formação cultural e assegura que elementos anárquicos sempre encontraram solo fértil para aqui frutificarem, com a cumplicidade ou indolência displicente das instituições e dos costumes. O autor assevera que o próprio princípio da hierarquia raramente chegou a imperar entre nós, uma vez que esta sempre se ancorou em privilégios. Se o individualismo e o personalismo constituem-se fatores que demarcam as questões do ambiente sociocultural, suas influências não são menores quando tratam de hierarquia e de gestão organizacional, abrangidos naquele contexto maior. Esse artigo teórico propõe-se a problematizar o dualismo - individualismo *versus* personalismo, enquanto características presentes no ambiente social e organizacional, e como eles influenciam e impactam a hierarquia e a gestão no Brasil. Ao final, as considerações trazem uma avaliação crítica desse quadro e apresentam-se como alternativas ao personalismo dominante, a extensão e ampliação dos direitos de cidadania à massa de indivíduos, uma ideia de desenvolvimento como potencializador de liberdades substantivas e o resgate da ética como elemento básico da formação cidadã.

**Palavras-Chave:** Personalismo. Individualismo. Sociedade. Hierarquia. Gestão.

---

<sup>1</sup> UFES



# IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

## **1 - Introdução**

Tomando-se a dimensão histórica como referencial, pode-se afirmar que a configuração individualista de ideias e valores com a qual convivemos não existiu sempre nem apareceu de um dia para o outro. Pode-se, porém admitir que na transição do pensamento filosófico de Platão a Aristóteles para as novas escolas do período helenístico tenha ocorrido uma descontinuidade - o surgimento súbito do individualismo. Enquanto que a *polis* era considerada autossuficiente em Platão e Aristóteles, presume-se agora ser o indivíduo a referência essencial. Esse indivíduo, ora apresentado como um fato, ora colocado como um ideal por epicuristas, cínicos e estóicos, indistintamente, constitui o primeiro passo do pensamento helenístico que deixa para trás o mundo social. Além disso, a Reforma também se constitui elemento potencializador do Estado individual em detrimento do Estado social (DUMONT, 1993).

Dumont (1993) acrescenta que a teoria do direito natural domina o campo da teoria política e, por conseguinte, do pensamento social. Nesse ambiente, o papel dos juristas é tão essencial quanto o dos filósofos no desenvolvimento das ideias que levaram à Revolução Francesa e à Declaração dos Direitos do Homem, consagrando a ideia de individualismo. Bendix (1996) corrobora tal pensamento ao assinalar que a Revolução Francesa realizou uma mudança fundamental na concepção de representação: a unidade básica não era mais a família, a propriedade, ou a corporação, mas o cidadão individual; e a representação não era mais canalizada através de corpos funcionais separados, mas através de uma assembleia nacional unificada de legisladores.

No Brasil, a despeito das influências modernas, subsiste um sistema em que as regras e modo de fazer atrelam o indivíduo ao grupo ou grupos, impedindo sua ação atomizada como indivíduo, que sempre fica situada fora das normas e, como consequência, tende a ser vista e interpretada como ilegítima. Desse modo, o projeto de sociedade brasileira, com suas regras e seus ritos, faz dissolver e desaparecer o indivíduo. Entre a vontade individual e um curso de ação ditado pelas normas e ritos, o brasileiro oscila, concilia e interpreta. É a evidência de uma estrutura social onde a hierarquia parece estar baseada na intimidade social. Nesse sentido, as relações podem começar marcadas pelo eixo econômico do trabalho, mas logo depois adquirem uma totalidade pessoal, definindo-se também no plano de uma forte e permanente moralidade, o que não isenta a sociedade de conflitos. Ao contrário, como toda sociedade dependente, colonial e periférica, nossa sociedade tem um alto nível de conflitos e de crises (DA MATTA, 1990).

Holanda (1991) avalia como elemento determinante para a impregnação do personalismo a herança cultural ao ressaltar que, oscilando entre um extremo e outro, tende-se, de maneira contraditória, para uma organização administrativa ideal, que deveria funcionar automaticamente pela virtude impessoal da lei, e para o mais extremo personalismo, que a desfaz a cada passo.

Tilly (1996) assinala que onde os europeus impuseram seus domínios sobre culturas claramente diferentes, as lutas e a acomodação produziram Estados muito diferentes e regimes políticos distintos para acompanhá-los. O caso de Portugal e de suas antigas colônias, acrescenta, sobressai principalmente pelas relações distintivas entre o centro imperial e as periferias. O autor acrescenta que Portugal não tolerou, ao contrário de outros países,

notadamente a Espanha, a criação de grandes domínios autônomos em seus territórios ultramarinos, mas não impediu a corrupção e os desvios que imperaram na Colônia.

Ao longo do tempo, os líderes políticos dos países do Terceiro Mundo formados no ocidente foram persuadidos e procuraram instalar administrações, parlamentos, partidos, exércitos e serviços públicos, todos inspirados nos modelos ocidentais. No entanto, os principais detentores de poder se opuseram à transformação da organização governamental existente ou distorceram-na. Os funcionários públicos usaram o poder do estado para satisfazer os seus próprios objetivos, os partidos políticos se tornaram veículos dos blocos étnicos ou dos vínculos padrão-cliente, as empresas dirigidas pelo estado entraram em colapso, os líderes carismáticos eliminaram a política eleitoral de estilo ocidental, deturpando consideravelmente os modelos ocidentais (TILLY, 1996).

Ramos (1995) assinala que os países latino-americanos nasceram sob o signo da transplantação cultural. Suas instituições não são produto da evolução. Foram para lá transferidas nas suas formas terminais e que no Brasil, especificamente, a ideia de nação não precedeu ao fato, entendida esta nação como vivência de uma comunidade de estilo de vida histórico. Em 1822, data da independência, tinha-se uma a independência de um território e não de uma nação. As instituições vigentes no Brasil até a independência, do ponto de vista sociológico, eram excrescência, muito embora para o colonizador tivessem sido excelente arma de manutenção e preservação de uma estrutura de poder. Além disso, a atuação das elites brasileiras, com raras exceções, é marcada por um desencontro entre as ideias e os fatos.

As perspectivas trazidas por esses autores não deixam dúvidas quanto ao elenco de dificuldades e crises vivenciadas pelo País ao longo de sua história e, atualmente, não é diferente, resultado de um processo cultural conflituoso que buscava e busca conciliar o espaço do indivíduo, enquanto conceito e sujeito incorporado à realidade brasileira na modernidade, e simultaneamente conviver com as distinções que decorrem de um personalismo estabelecido historicamente.

Sabe-se que as questões culturais perpassam todo o conjunto de relações de uma nação, sejam elas, para citar algumas, de natureza econômica, política, legal e de gestão. A partir dessa perspectiva, procura-se nesse artigo problematizar as influências do binômio individualismo-personalismo sobre a hierarquia e os processos de gestão no Brasil. O ensaio teórico, além do resumo, apresenta a Introdução, como parte um; retrata o individualismo na parte dois; na parte três retrata o personalismo; a parte quatro referencia alguns tipos de hierarquia e de modelos de gestão; na parte cinco, a hierarquia e o processo de gestão no Brasil; e, na parte 6, as considerações finais.

## **2 - Individualismo**

Ainda que não exista uma uniformidade quanto ao período de origem da ideia de indivíduo, para certos autores, nos países onde o nominalismo é forte, ela esteve sempre por toda parte. Para outros, ela surge com a Renascença ou com a ascensão da burguesia. Dumont (1993) ressalta que não só os helenísticos abandonaram a ideia de mundo social, mas também os filósofos e pensadores de inquirição racional alimentaram o individualismo, pois, se a razão é universal, em princípio, opera na prática através da pessoa particular que a exerce, ganhando predomínio sobre todas as coisas, pelo menos implicitamente.

O autor enfatiza ser a ideologia moderna individualista e o individualismo definido sociologicamente do ponto de vista dos valores globais. Nesse sentido, o próprio conceito de nação, no sentido preciso e moderno do termo, e o nacionalismo distinto do simples patriotismo – estão historicamente vinculados ao individualismo como valor. A nação é precisamente o tipo de sociedade global correspondente ao reino do individualismo. Historicamente, a nação acompanha o indivíduo e a interdependência entre ambos impõe-se, sendo possível afirmar que a sociedade global é composta de indivíduos. É uma série de ligações desse gênero que autoriza a designar-se pela palavra “individualismo” a configuração ideológica moderna. O indivíduo configura-se, nesse contexto, o sujeito empírico da palavra, do pensamento, da vontade, referência indivisível da espécie humana encontrado em todas as sociedades, bem como o ser moral, independente, autônomo e, essencialmente, não social, tal como se encontra, sobretudo, em nossa ideologia moderna de homem e da sociedade (DUMONT, 1993).

Dumont (1997), todavia, faz questão de assinalar que ao indivíduo autossuficiente a sociologia opõe o homem social, considerando cada homem não como uma encarnação particular da humanidade abstrata, mas, sobretudo, como um ponto e emergência mais ou menos autônomo de uma humanidade coletiva particular, de uma sociedade.

Segundo Da Matta (1990), as sociedades onde predominam o individualismo são marcadas por especializações espaciais e a ideologia igualitária que corresponde ao indivíduo como categoria política, econômica, moral, social e religiosa. Nesses sistemas, a vida social não tem como característica a totalidade, constituindo-se os Estados Unidos um dos exemplos em que a ideologia individualista e igualitária opera no cotidiano. O autor acrescenta que nos sistemas tribais e sociedades tradicionais em que a pessoa é dominante, o indivíduo, homem ou mulher, de forma pejorativa, é definido como egocêntrico e interesseiro, ou seja, aqueles que sucumbem aos valores mais caros do individualismo, como o utilitarismo e o lucro.

Bendix (1996) relata que antes do advento do individualismo, os direitos e liberdades eram estendidos mais a grupos, corporações e classes, não sendo, porém, estendidos aos súditos em posição de dependência econômica, arrendatários, artífices, trabalhadores e criados e que, embora o individualismo representasse uma conquista, o ganho de igualdade legal subsiste ao lado da desigualdade social e econômica. No campo do trabalho, especificamente, a interpretação do individualismo emerge como um mecanismo capaz de assegurar ao indivíduo abstrato um contrato salarial entre iguais e, simultaneamente elevar a preocupação de empresários quanto à possibilidade de que pudesse encorajar a autodependência e que terminasse em protesto político e social, mais do que em cooperação e submissão. O conceito de indivíduo, de qualquer forma, reforça a concepção de cidadania e amplia as discussões sobre os direitos civis, políticos, à educação básica, de associação e, por último, dos direitos sociais.

O autor reforça que o individualismo não sobressai na forma pura e original da concepção do termo, na medida em que os indivíduos consentiram que os Estados os governassem e que a obtenção dos direitos sociais, atributo da cidadania, constitui contrapartida pelo consentimento em ser governado pelas leis e pelos agentes de sua comunidade política nacional. Assim, o individualismo caminha junto com a ideia do Estado. Reconhece, porém, o homem moderno como contra-imagem do homem da Renascença, e reforça que a liberdade em relação ao governo paterno e à hierarquia social é obtida para o indivíduo, à custa da

fraternidade. Os laços entre os homens perdem sua base no sentimento e no senso de obrigação moral e passam a depender apenas do interesse econômico. Como iguais, os homens competem mais do que cooperam uns com os outros e, como empregadores e trabalhadores, eles estabelecem negociações apenas em termos de vantagem material.

Da Matta (1990) citando Mauss assinala a coerência na forma de organização social e política e o indivíduo. E pondera que nesse modo de coletividade, os indivíduos atuam socialmente de forma diversa, isto é, os indivíduos tem na atuação social uma opção que podem exercer ou não para formar a chamada “sociedade civil”, enquanto nas sociedades segmentadas, complementares e tradicionais, o social não é uma opção oposta ao mundo individual. O mundo social, ao contrário, se impõe à pessoa como parte integrante de sua consciência.

O autor não deixa de reconhecer que existe ente nós a vertente individualizante e esta se faz presente no aparato legal, pois as leis são feitas para indivíduos a quem ela se aplica de modo geral e para quem afinal de contas foram feitas. É comum, porém, que os medalhões e as pessoas ignorem as leis, enquanto os indivíduos que as observam ficam como desgarrados, indigentes e párias sociais. O indivíduo, então, é aquele que entra em cena quando se está diante da autoridade impessoal que representa a lei universalizante, raramente aplicada às pessoas.

Infere-se, então, que o lugar do indivíduo, em oposição ao lugar da pessoa, é nos sistemas onde não existem segmentos, isto é, onde os grupos que ocupam as posições dos segmentos tradicionais são associações. Enfim, historicamente, é com a nação, uma forma de totalidade distinta, que o indivíduo realmente se identifica.

### **3 - Personalismo**

De acordo com Holanda (1991), o personalismo remonta às origens históricas e está ligado umbilicalmente às raízes culturais, quando a verdadeira, a autêntica nobreza faz valer suas forças e capacidades, pois mais vale a eminência própria do que a herdada. Dessa forma, à exaltação extrema da personalidade só se renuncia quando essa renúncia ocorre em razão de um benefício maior. Essa é a sociedade em que o título de senhor de engenho pode ser considerado tão elevado quanto os títulos de nobreza no Reino de Portugal.

No perfil dos colonizadores do Brasil, logo após os anos que se seguiram ao descobrimento, aventureiros, degredados que abandonavam nas costas brasileiras as primeiras frotas exploradoras, naufragos, ou ainda gente mais ousada desertando das naus, atraída pela fascinação das aventuras. Desse povo, resultaria a sociedade amorfa e tumultuada que povoava o vasto território cem anos depois de descoberto. Habitavam o país: os marítimos, os mercadores, os oficiais mecânicos, os assalariados, os proprietários rurais, uns simples lavradores de mantimentos ou criadores de gado, e outros ricos senhores de engenho. A camada inferior da população era formada por: escravos, indígenas, africanos ou seus descendentes, enquanto o colonizador notabilizava-se pelo desamor à terra, perdurando o desejo de ganhar fortuna o mais depressa possível para desfrutá-la no além-mar. Essa formação das nacionalidades é quase única na história dos povos (PRADO, 1981).

Segundo o autor, constituiu-se um povo que queria viver sem trabalhar, que buscava ouro e esquecia a plantação. O século XVIII, auge do ouro, foi também o século do martírio e o ouro empobrecia o Brasil: guerra civil, inomináveis abusos do fisco e do clero, epidemias de fome, pois, nas Minas Gerais se morria de inanição ao lado de montes de ouro, uma situação que só

melhorou quando começaram a chegar as boiadas de Curitiba e, ao rio das Velhas, os rebanhos dos campos baianos. O autor enfatiza a característica de um povo triste e a escravidão como fato histórico que levou ao atraso econômico e sócio-cultural e o bacharelismo exacerbado descolado do senso prático e da realidade do País. Sem ideal religioso e estético, imperando pouca preocupação com a verdade e com os costumes, sem preocupação política, intelectual e artística, formou-se o povo triste.

Holanda (1991) sustenta que a ética do trabalho estava associada ao indivíduo, enquanto a ética da aventura e do personalismo se associava a aventura, a audácia, a imprevidência, a instabilidade e, até, a irresponsabilidade. Nesse sentido, na conquista e colonização dos novos mundos não houve muito espaço para o trabalhador, mas somente para o conquistador. O autor assevera que poucos países souberam desenvolver a tal extremo a cultura do personalismo, traço mais incisivo na evolução dos povos hispânicos, desde os tempos imemoriais.

Em sociedades de configuração nitidamente personalista como a nossa, é compreensível que os simples vínculos de pessoas a pessoas tenham sido quase sempre os mais decisivos. As agregações e relações pessoais, mesmo quando precárias e, de outro lado, as lutas entre facções, entre famílias, entre regionalismos, faziam da sociedade um todo incoerente e amorfo. O peculiar de vida brasileira parece ter sido, por essa época, uma acentuação singularmente enérgica do afetivo, do irracional, do passional, e uma estagnação, ou mesmo uma atrofia correspondente das qualidades ordenadoras, disciplinadoras e racionalizadoras, justamente o contrário do que parece convir a uma população em vias de organizar-se politicamente (HOLANDA, 1991).

Após o declínio da lavoura, os novos cargos, de ocupações nitidamente citadinas, são reivindicados pela eminência que assegura o domínio das profissões liberais, das atividades vinculadas à política, a burocracia, impregnando as novas funções de todos os vícios e costumes que dominavam a vida rural. O autor assinala, ainda, uma relativa incapacidade para fazer prevalecer formas de ordenação impessoal e mecânica, dominando formas que se fundam no parentesco, na vizinhança e na amizade. O culto ao personalismo se sobrepõe às contingências.

Da Matta (1990) enfatiza a situação de um povo massacrado junto a um sistema de relações pessoais onde predominam preocupações com personalidades e sentimentos, uma multidão sem face e sem voz junto a um elite tão rouca de gritar por suas prerrogativas e direitos e uma intelectualidade que propaga preocupação com o coração do Brasil, mas está muito voltada para as externalidades. Nesse sentido, a expressão “Você sabe com quem está falando?”, chama a atenção para o domínio básico das pessoas e das relações pessoais, em contraste com o domínio das relações impessoais dadas pelas leis e regulamentos gerais, mas que se torna uma fórmula de uso pessoal, desvinculada de camadas ou posições economicamente demarcadas. Todos teriam, dessa maneira, o direito de utilizar-se do “Você sabe com quem está falando?”, e sempre haverá alguém no sistema pronto a recebê-lo, porque é inferior, e pronto a usá-lo, porque é superior. Isso legitima a existência de um nível de relações sociais com foco na pessoa e nos eixos e dimensões deixadas necessariamente de lado pela universalidade classificatória das relações impessoais. Na verdade, substantivamente, dominam-nos os papéis que desempenhamos, em detrimento de uma

identidade geral que remete às leis e decretos, característica essa dominante da identidade de cidadão.

Em relação à ideia de externalidades, Holanda (1991) chama a atenção para o fato de ser comum entre os brasileiros que se presumem intelectuais, a facilidade com que se alimentam, ao mesmo tempo, de doutrinas dos mais variados matizes e com que sustentam, simultaneamente, as convicções mais díspares. Basta que tais doutrinas e convicções se possam impor à imaginação por uma roupagem vistosa: palavras bonitas ou argumentos sedutores.

Da Matta (1990) registra a preferência pela utilização do domínio das relações pessoais, área essa não atingida pelas leis, como local privilegiado para o preconceito que, de forma dominante, tem um viés estético ou moral e nunca legal. Sendo assim, adaptam-se as redes de relações sociais e passa-se a atuar nas áreas internas do sistema. Acrescenta que nas formações em que a classificação moralizante é forte, surge a figura do medalhão, que não é um personagem exclusivo de uma classe, grupo social ou segmento social. O medalhão estabelece diferenças hierárquicas entre os grupos, categorias e situações, principalmente entre pessoas iguais. São aqueles que já transcenderam as regras que constroem as pessoas comuns daquela esfera social, são figura *VIPs* e, embora sejam raras, em sistemas hierarquizantes existem em toda parte e fazem as interfaces entre os diversos círculos hierarquizados, os quais formam uma espécie de esqueleto do universo social.

A noção de pessoa configura-se, assim, uma vertente coletiva da individualidade, uma máscara que, por meio de rituais, é colocada em cima do indivíduo ou entidade, linhagem, clã, família, clube, associação, etc., que, dessa forma, transforma-se em ser social. Ao atuar como pessoas, evitam-se os conflitos que estão latentes, impedindo-se a individualização que fatalmente conduziria ao confronto direto, impessoal e dicotômico entre brancos e pretos, inferiores e superiores, dominantes e dominados. Na dialética do indivíduo e da pessoa, pode-se afirmar que temos um universo formado de um pequeno número de pessoas, hierarquizado, comandando a vida e o destino de uma multidão de indivíduos, aqueles que devem obedecer à lei. No Brasil, portanto, a unidade social é a pessoa. Nesse sistema o indivíduo, homem ou mulher, identificado como egocêntrico e interesseiro, é o bruxo, isto é, aquele que sempre pede e nada dá em retribuição, o que se coloca acima dos parentes e amigos (DA MATTA, 1990).

#### **4 - Alguns tipos de hierarquia e modelos de gestão**

De acordo com Dumont (1993) dependendo dos valores preponderantes nas sociedades pode-se conviver, de um lado com a liberdade e igualdade e do outro com interdependência e hierarquia. O autor cita, por exemplo, o sistema de castas que, hierárquico, está orientado para as necessidades de todos, enquanto a sociedade liberal está orientada para a identidade de interesses, visando assegurar a ordem e a satisfação geral. No socialismo, nega-se a hierarquia e reintroduz-se a preocupação do todo social, combinando elementos do individualismo e do holismo, constituindo-se num sistema híbrido. No conjunto de doutrinas e movimentos do socialismo, a igualdade deixa de ser um atributo do indivíduo para ser um atributo de justiça social.

O autor complementa que a hierarquia é bidimensional e não envolve apenas as entidades consideradas, mas também as situações correspondentes, e essa bidimensionalidade implica a inversão. Assim, não é suficiente falar de diferentes contextos, sendo necessário realçar os



diferentes níveis, pois eles estão previstos, inscritos ou subentendidos na ideologia, além de dados, hierarquizados e disponibilizados simultaneamente às entidades correspondentes.

Feitas tais considerações, D'Iribarne (2004) assinala alguns traços culturais que ressaltam a característica da hierarquia e permeiam os processos de gestão em alguns países. Segundo o autor, na era moderna, nenhuma sociedade conseguiu, de maneira ideal, harmonizar as necessidades da vida coletiva com o desejo de autonomia de seus membros. Cada sociedade concilia bem ou mal as necessidades com os atributos que lhe são peculiares. Os membros de uma coletividade são, assim, preparados para tolerar certas pressões como legítimas, ou pelo menos toleráveis, e a rechaçar outras que são consideradas como inaceitáveis, o que marca profundamente as práticas de gestão. Essas práticas quando percebidas como boas podem estimular a cooperação e motivação, enquanto práticas avaliadas de forma negativa desencadeiam conflitos e desmobilização.

D'Iribarne (2004) pondera, por exemplo, que o modo americano de gestão não deixa de dar impressão, vista de outro ângulo, de contradição entre o peso de seus interesses e a intensidade de suas proclamações morais. Assim, um chefe determinado a despedir repentinamente metade de seu pessoal não se sentirá impedido de evocar um código de ética particularmente exigente. Os norte-americanos parecem aceitar essa contradição sem muita hesitação. Visto de perto, é isso que a cultura norte-americana oferece, ela tem outro significado além daquele que podemos lhe dar, quando a olhamos de fora.

Nos EUA, prevalece à regra do contrato nas relações comerciais, como também na organização das relações de trabalho, sendo estas últimas concebidas como relações comerciais. Assim, nas relações entre superior e subordinado são previamente definidos os produtos que o trabalhador se compromete a entregar ao longo de um período de tempo, bem especificado. A lei e os costumes, ao contrário do que se propaga, proporcionam aos subordinados várias proteções e o contrato não constitui uma relação que o forte impõe ao fraco, não há predomínio de posição dominante e as partes envolvidas não vão além dos limites acordados (D'IRIBARNE, 2004).

É inegável que existiram e existem pressões daqueles que defendem a não intervenção do Estado nos contratos privados e a total desregulamentação da economia, em nome de liberdades para contratar, mas também há os que defendem a intervenção do Estado para assegurar maior equilíbrio entre contratos de desiguais. De qualquer forma, os contratos espelham as conquistas sindicais obtidas no *New Deal*, quando uma nova legislação trabalhista assegurou maior equilíbrio de forças nas relações de trabalho, aproximando-se de um contrato de iguais, garantindo maior legitimidade nos contratos.

D'Iribarne (2004) também assegura que, ao lado da referência contratual, eles incorporaram, nas últimas décadas, um papel moral que se materializou pela multiplicação de códigos de ética nas grandes empresas americanas e no governo. Na perspectiva americana, a empresa é uma comunidade moral e, simultaneamente, uma unidade econômica. Sob tal perspectiva, a concepção de relações entre dirigentes e dirigidos não é a mesma que aquela da gestão contratual de relações de interesse. Assim, a conduta ética dos membros da empresa foi colocada em primeiro plano. Dessa forma, cada indivíduo é responsável somente por aquilo que é inerente às suas atribuições, não se envolvendo com as atribuições dos outros. Todos estão preocupados, em relação à ética, com aquilo sobre o qual ele tem conhecimento. Logo, o

registro ético fornece uma contrapartida comunitária ao registro contratual dominante. Nos acordos éticos, assegura, há o uso frequente do *nós*, designando, de forma indistinta, a empresa e seu pessoal, moldando-se, dessa forma, uma comunidade como referência central de um compromisso ético, cabendo aos dirigentes um papel relevante, pois como líderes da comunidade, cabe-lhes dar o exemplo.

Não há, portanto, contradição entre as relações contratuais e a defesa intransigente de interesses individuais, uma vez que predomina a boa-fé na execução dos contratos e a moral é vista como um arranjo que se associa a noção de interesses. Ressalta-se que os direitos privados dos indivíduos se sobrepõem e devem ser um guardião acima dos direitos públicos. Contudo, a concepção de autoridade abre espaço para várias formas, diversamente cooperativas, de relações hierárquicas, enquanto a dimensão da comunidade moral favorece os laços e moderam os interesses individuais. Quando esses laços são violados, entra-se no universo processual que é marcante na sociedade norte-americana (D'IRIBARNE, 2004).

Na França, o exercício da autoridade se distingue pela ligação à nobreza e à honra. Manter a honra significa manter-se digno da nobreza que se detém, não se deixando ridicularizar por terceiros e respeitando a si mesmo com a conduta que a nobreza requer. Predomina também uma relativa mistura de reverência e espírito crítico em relação à hierarquia. Assim, surpreende a posição que a França ocupa entre os países industrializados em face de relações tão anárquicas e conflitantes. Esse quadro pode ser elucidado ao constatar-se que, de forma renovada, a França de hoje dá continuidade a França do antigo regime (D'IRIBARNE, 2004).

A adesão a uma liberdade, na França da atualidade, está, pois, vinculada aos privilégios de uma dada condição, expressando-se, sobretudo nas organizações, como decorrência do respeito à profissão, às tradições e aos deveres que lhe são tradicionalmente atribuídos. Observar as regras da profissão e cumprir as obrigações que lhe são inerentes, pela nobreza da profissão, não tem nada de humilhante. Ao contrário, é uma maneira de se mostrar digno dela, constituindo-se num mecanismo para rechaçar pressões que decorrem de outras razões.

Trabalhar para alguém não implica, portanto, aceitar uma relação contratual em que o produto seja previamente definido, que o superior fixe os objetivos precisos, conferindo ao trabalhador o vexatório papel de simples executante. Da mesma forma, reconhecer aos dirigentes autoridades moral no interior de uma comunidade em que os valores são compartilhados, seria percebido como uma submissão pouco aceitável em um contexto onde a consciência de cada um é soberana. Logo, a partir de seu ponto de vista, um superior poder opinar sobre questões, considerando sobre o que dever ser feito, mas não indica a *priori* como o subordinado deve agir. Deve-se ressaltar que, se a leitura sobre as profissões, em muitas sociedades ajuda a aproximar pontos de vistas distintos, esse não é forte do francês que, apesar disso, tem facilidade em assimilar compromisso e comprometimento facilmente. Assim, a capacidade de ceder em uma opinião, sem o sentimento de inferioridade, só se torna possível em nome de algo superior àquilo que está em discussão.

Na França, das organizações contemporâneas, uma autoridade que fosse reconhecida como intérprete de uma visão “holística” e que transcendesse os pontos de vista particulares de vários indivíduos, serviços e interesses setoriais e, simultaneamente, se sobrepusesse a uma racionalidade técnica global, poderia estimular um relativo tipo de obediência que permaneça honrado, ainda que não inferiorizado (D'IRIBARNE, 2004).

No México, segundo D'Tribarne (2004), ainda que influenciado pelo vizinho do norte, prevalece um modelo de gestão bem diferente, e, visto de fora, também pode evidenciar contradição. As expectativas dos superiores são consideráveis, mas são os superiores que ajudam no crescimento das pessoas. Interessa-se por cada pessoa de maneira global, em seu desejo de desenvolvimento, de receber ajuda e oferecer suporte para a realização desse desejo, o que implica intervenções em questões que se julgaria, em princípio, incapacidade de gerenciar cada um seus próprios negócios, com a autoridade definindo a forma de assunção de responsabilidade pelo subordinado, implicando na pouca autonomia desse último. Todavia, o desejo de ser ajudado não configura a busca de relações paternalistas, constituindo, ao contrário, um significativo desejo de igualdade. Aqueles que manifestam a procura pela ajuda celebram um estilo de relações muito igualitárias, abstraindo-se de posições individuais.

Em um contexto mexicano, dois elementos fazem com que essa contradição não seja mais que aparente. De um lado, a convicção do caráter amplamente simétrico do apoio, conciliando o desejo de ser ajudado com as relações igualitárias. De outro, os negócios são tratados sob uma forma de funcionamento coletivo, em que os dirigentes não desempenham um papel central. É ao todo constitutivo da empresa que cada uma faz referência e que é assimilado completamente pelo grupo. No centro desse todo, o grupo decide, age e resolvem-se os problemas. O sucesso obtido é o sucesso de todos. Todos são um e é esse todo que estabelece e pressiona para que se cumpram os deveres, sob o risco de ser excluído. Os superiores são, portanto, percebidos como próximos dos membros comuns da comunidade, o que justifica tratá-los familiarmente como iguais. A ajuda, dessa forma, não ameaça e muito menos dá origem a sentimentos de inferioridade e é vista como um modelo de integração. Nesse cenário, o indivíduo não é considerado autônomo, bem como não é visto e não se vê como acabado, reconhecendo a ajuda como mecanismo de crescimento, de apoio mútuo e respeito recíproco.

## **5- A hierarquia e a forma de gestão no Brasil**

No Brasil, o dualismo individualismo-personalismo tem afetado sobremaneira a concepção de hierarquia e de gestão, evidenciando situações e especificidades próprias ao País. Na avaliação de Da Matta (1990), vive-se o mundo das hierarquias e dos *caxias* como referências paradigmáticas de comportamentos, pautados pelas normas vigentes. Em regra, as hierarquias do sexo e das idades regem a casa, com o domínio dos grupos e das pessoas e com a precedência dos homens e dos mais velhos, enquanto na rua é preciso esforçar-se para se localizar e descobrir essas hierarquias, fundadas que estão em outros eixos.

O autor assinala que a expressão, “Você sabe com que está falando?”, por exemplo, ocupa o lugar do Estado, de suas leis, regulamentos e decretos, configurando uma função da dimensão hierarquizadora e da patronagem que permeia relações diferenciais e permite, por conseguinte, o estabelecimento de elos personalizados em atividades basicamente impessoais. Também permite, como se pode constatar, passar de um estado a outro, ou seja, do anonimato, revelando igualdade e individualismo, a uma posição bem definida e conhecida, que evidencia a hierarquia e a pessoalização, esta última tendo precedência sobre o indivíduo.

O sistema social brasileiro impede a tomada de consciência horizontal, facilitando a vertical, situação em que o empregado identifica-se em determinadas ocasiões com o seu patrão, a empregada com a casa onde atua, o trabalhador com a empresa, e a empresa e os empresários



# IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

com certos órgãos do Estado, com este último totalizando as relações. Esse sistema constitui grande dificuldade à individualização, favorecendo pelas possibilidades de múltipla interação e classificação maior identificação do trabalhador com o superior, em detrimento do relacionamento com pessoal de mesmo nível, geralmente, pelo medo da inveja e da competição. Pode-se afirmar, então, que se vive no Brasil, mais a ideologia das corporações de ofício e irmandades, com uma ética de identidade e lealdade verticais, do que as éticas horizontais que despontaram no mundo ocidental com o advento do capitalismo (DA MATTA, 1990).

Vale também ressaltar que, se na Europa Ocidental, como assinala Bendix (1996), a ética do trabalho desenvolveu-se e difundiu-se dois séculos antes de ser aplicada na racionalização dos métodos de trabalho e na estrutura organizacional das empresas modernas, pode-se afirmar em relação ao Brasil que, mais recentemente, os métodos foram aplicados na racionalização do trabalho, porém, historicamente, a ética passou ao largo como referência de conduta na condução dos negócios, nas relações sociais e na política.

Da Matta (1990) continua e assegura que a caridade, traço característico do brasileiro, bem distinto da filantropia, que é um sistema de ajuda ao próximo e mais voltado para a construção social, reforça a “ética vertical”, liga o superior ao inferior pelos laços da patronagem e da moralidade, além de complementar mais a perspectiva das relações hierárquicas do que as antagônicas. Nesse caso, a ideologia dominante é a complementariedade, onde o universo social é todo hierarquizado em termos de relações familiares. Ressalta-se, todavia, que o universo da empresa sendo mais impessoal torna possível que se concretize melhor o tema trabalho, ressaltando-se a ideia de que nesse contexto a organização informal é forte e a competitividade entre pessoas é grande, um aspecto que torna o ambiente organizacional um pouco mais homogêneo.

Holanda (1991) referenciando esse conjunto de práticas, que é histórico, resalta a pouca diferença na conduta do funcionário patrimonial e a própria gestão política, as quais sempre se apresentam como assuntos de interesse particular e afirma que o Estado não é uma ampliação do círculo familiar e, ainda menos, uma integração de certos agrupamentos, de certas vontades particularistas, de que a família é o melhor exemplo. Não existe, entre o círculo familiar e o Estado, uma gradação, mas antes uma descontinuidade e até uma oposição. Dessa perspectiva, somente pela superação da ordem doméstica e familiar é que o Estado se concretiza e que o simples indivíduo se faz cidadão, contribuinte, eleitor, elegível, recrutável e responsável. Assinala, ainda, que a cultura brasileira caracteriza-se pela conveniência e que a própria conduta nas organizações espelha, de alguma forma, o patriarcalismo e personalismo fixados entre nós por uma tradição de origens seculares, defendendo o rompimento dessa ordem com todas as consequências morais, sociais e políticas que ela acarretou e continua a acarretar.

Da Matta (1990), porém, não deixa de reconhecer que existe ente nós a vertente individualizante, acrescentando que esta se faz presente no aparato legal, pois as leis são feitas para indivíduos a quem ela se aplica de modo geral e para quem afinal de contas foram feitas. Assegura, entretanto, que os observadores da lei ficam como desgarrados, indigentes e párias sociais. O indivíduo, então, só entra em cena quando se está diante da autoridade impessoal que representa a lei universalizante, raramente aplicada às pessoas.

O sistema definido como “Estado liberal moderno”, em sociedades semitradicionais – como o Brasil, torna-se mais um instrumento de exploração social com um sentido bastante diverso para os diferentes segmentos da sociedade e para quem está situado em diferentes posições dentro do sistema social, uma vez que a lei raramente é vista como regra imparcial. O conjunto de relações pessoais, nesse ambiente, é sempre um mecanismo operador que pode ajudar a subir na vida, amaciando e compensando a outra vertente do sistema.

Outra característica relevante desse sistema é que se fazem leis drásticas e difíceis de serem acatadas e acaba-se por não cumpri-las. Utiliza-se, então, o clássico “jeitinho”, variante cordial do “Você sabe com que está falando?”, engendrando um fenômeno considerado comum entre nós: a total desconfiança quanto ao cumprimento das normas universalizantes. Contudo, a perspectiva de que a lei resolva os problemas leva à criação de mais leis que se tornam inoperantes, o que fortalece o sistema de relações pessoais (DA MATTA, 1990).

Nesse contexto, a massa amorfa, sem mediadores, sem apadrinhamento social, está submetida não somente às leis do Estado, como também da economia, dos dilemas políticos e dos descasos governamentais, ou seja, está sujeita a todo tipo de sorte. Aqui, o indivíduo é tratado como número, como dado global, numa sociedade que tem sua estrutura alicerçada numa hierarquia, isto é, num contexto altamente pessoalizado. Dessa forma, na falta de laços de sangue, apadrinhamento e altas amizades, a violência pode tornar-se o mediador entre os destituídos e o sistema legal e impessoal.

O Brasil, portanto, situa-se a meio caminho: entre a hierarquia e a igualdade; e, entre a individualização que governa o mundo igualitário dos mercados e dos capitais e o código das moralidades pessoais. Isso vem comprovar que o sistema legal importado pode ser sistematicamente deformado pela moralidade pessoal e que a sua aplicação não se efetiva num vazio, mas num verdadeiro contexto coerente de valores e ideologias (DA MATTA, 1990).

## **6 - Considerações Finais**

O tema tratado neste artigo não é novo, mas ainda configura-se um dilema que a sociedade brasileira convive diariamente, ou seja, o dualismo - individualismo - personalismo. E, apesar da implementação nos últimos anos de alguns mecanismos visando assegurar um maior escopo de liberdade e igualdade, destacando-se à Constituição de 1988, as relações pessoais e os benefícios delas decorrentes continuam ditando o tom das relações sociais, políticas e orientando os negócios no Brasil. Aliás, o Brasil tem um histórico de enorme resistência às tentativas de reformas que procuram eliminar ou minorar os efeitos do viés personalístico, pois isso sempre representou uma ameaça ao rompimento dos interesses pessoais e privados que perpassam as atividades do Estado. É provável que se esteja, por conveniência, mais presos a rede de significados que foram tecidas historicamente e que, sem dúvida, ainda hoje, constituem-se verdadeiros entraves às mudanças gerais que devem se operar, no sentido de fazer avançar o País.

Deseja-se registrar que, enquanto elaborava-se esse artigo que, diga-se de passagem, demorou bastante, alguns fatos chamaram a atenção. O Estado do Espírito Sato foi assolado por fortes chuvas, que destruiu pontes, estradas, fez desabar habitações, provocou deslizamento de barreiras, isolou municípios e vilarejos, desabrigou mais de

cinquenta mil pessoas, obrigando o governo a decretar estado de emergência em mais de setenta por cento dos municípios do Estado. O prefeito de Vila Velha, município bastante atingido pelas chuvas, não viu incompatibilidade em viajar com a família para Nova York e, depois de algumas críticas contundentes nas redes sociais, resolveu retornar; o presidente do Congresso viajou em jato da Força Aérea Brasileira para fazer implante capilar em Pernambuco; o noticiário divulga que dos trinta deputados estaduais do Espírito Santo, cerca de dezesseis respondem a, pelo menos, uma ação criminal ou por improbidade; que o auxílio-alimentação dos juízes no Estado passará de R\$ 859,60 para R\$ 1.679,80, o que pode gerar demandas em cascata; em âmbito nacional toma-se conhecimento que o crime, que é organizado, dita as regras no presídio, em Pedrinha, no Maranhão; e, que trabalhadores da General Motors do Brasil, em férias coletivas, receberam cartas comunicando a demissão, devido à desativação de uma determinada unidade de produção em São Paulo.

O teor desses poucos registros dá o tom da forma descompromissada e desrespeitosa como são tratadas as questões que afetam a sociedade em países onde a cidadania pouco avançou, como no Brasil, e que continua fazendo, portanto, do personalismo a base para manutenção do *status quo*. Esse ambiente se configura propício à deturpação da hierarquia, vertical e horizontalmente, e, na ausência de uma ética que possa permear os processos de gestão e orientar o desenvolvimento, sobressaem os arranjos que dominam a vida pública, a gestão privada e os interesses políticos.

No campo dos negócios, o personalismo e o jogo de interesses manifestam-se, a partir da perspectiva empresarial, que parece ter se tornado lugar comum, de que o Estado aceita tudo, não havendo grandes preocupações com a qualidade dos bens, das obras e dos serviços contratados pelo poder público, afinal, o beneficiário, na maioria das vezes, será justamente a massa amorfa de indivíduos, com os quais não se deve ter muitas preocupações, isso sem falar na corrupção, nos subornos, nos conchavos e combinações que ocorrem nos processos licitatórios, amplamente divulgadas pela imprensa. Na gestão privada, também, com raras exceções, a aproximação e identificação com os chefes, diretores, proprietários constituem os mecanismos que facilitam o acesso aos benefícios e às promoções, gerando uma competição de desiguais, em detrimento, muitas vezes, da meritocracia nos critérios de escolha. Assim, não basta ser dedicado e competente, é necessário ser cordial, simpático e demonstrar outras virtudes não ligadas diretamente aos assuntos profissionais.

No setor público, os critérios de meritocracia parecem também ficar em segundo plano, uma vez que os processos de avaliação tem surtido pouco efeito na distinção entre quem merece e não merece progressão. Como consequência, parece perdurar entre muitos servidores um pacto de mediocridade, esticando-se literalmente os domínios da casa ao trabalho e ignorando-se que a massa de indivíduos espera maior efetividade das políticas públicas, para que possa diminuir-se o abismo existente entre os desiguais.

No âmbito da política, pouco se tem a falar, pois Ramos (1983) assegura que, por excelência, a classe política no Brasil sempre deixou a desejar. Além disso, afirma que a política formal é apolítica, uma vez que perde de vista as distinções qualitativas entre a vida política e a vida social (RAMOS, 1981).

No contexto desse grande País, todos, indistintamente, em algum momento, querem e comportam-se como pessoas, procuram tirar proveito das influências, tentam atravessar, pois, isso permite obter benefícios, desde a fila do cinema até as filas do restaurante universitário. Essa é, pois, a fórmula para se dar bem.

Está claro que o ranço desse legado cultural pernicioso continua forte entre nós. Torna-se necessário romper com essa cadeia de valores. Se nos países desenvolvidos os indivíduos aceitaram ser governados pelo Estado em troca da conquista dos direitos de cidadania, a ampliação e a extensão dos direitos de cidadania no Brasil parece ser o caminho mais rápido para transformar essa massa amorfa de indivíduos. Adicionalmente, faz-se necessário estabelecer um projeto de desenvolvimento como liberdade e promover o resgate da ética, enquanto valor fundamental da formação da cidadania.

Uma cidadania que assegure a todos, indistintamente, a conquista dos direitos civis, políticos e sociais e que garanta a efetiva presença do Estado na promoção da justiça e da igualdade social, o que implica o rompimento com o privilégio herdado e com os títulos de autoridade. Nesse sentido, os direitos dos indivíduos devem estar acima dos interesses pessoais. Isso também implica o acesso mais fácil e rápido aos bens e serviços disponibilizados pelo Estado, sem a interferência de medalhões, sobretudo os serviços de saúde, educação, assistência e bem-estar, além de políticas públicas sérias e eficazes de prevenção de riscos e desastres.

O projeto de desenvolvimento como liberdade, que deve estar associado à cidadania, deve inspirar-se na perspectiva de que esse desenvolvimento assegure a expansão das liberdades substantivas, estas também concebidas como um conjunto de oportunidades que o Estado possibilita aos indivíduos visando à promoção da sua autonomia, vistos como agentes ativos de mudanças e não somente como receptores de benefícios. Nesse sentido, o emprego constitui ponto essencial de inclusão (SEN, 2000).

Em relação à ética, Jonas (2006) assinala que o homem age e a ética deve estar presente para regular esse agir, acrescentando que para Aristóteles a essência do próprio Estado é tornar possível, contínua e boa à vida humana, preocupações estas do verdadeiro homem público.

Barreto (1996), contudo, ressalta que os valores éticos não são transmissíveis automaticamente para as leis e políticas públicas e necessitam de elos institucionais. Os direitos e liberdades, que materializarão os valores éticos, serão estabelecidos através do sistema político, elo transmissor de valores universais para realidades políticas, sociais e econômicas específicas.

Zajdsznajder (1996), por fim, assinala que, na forma simples de uma exigência - o questionamento ético não é suficiente. A ética deve ser assumida em diversos níveis de rigor, como prática crítica e educacional. Ao ocupar o espaço vazio, fica lado a lado com outros espaços da vida em sociedade, e talvez assim consiga construir e reconstruir a sociabilidade.

## **Referências**



# IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2014)

- BARRETTO, V. P. Ética, liberalismo e capitalismo. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. G.M. (Org). “Recursos” humanos e subjetividade. Petrópolis: Vozes, 1996.
- BENDIX, R. *Construção nacional e cidadania*. Tradução Mary Amazonas Leite de Barros. São Paulo: Editora da USP, 1996.
- DA MATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. 5. ed. Guanabara: Rio de Janeiro, 1990.
- D’IRIBARNE, P. As culturas nacionais e sua influência sobre a gestão das empresas. In: BIANCO, M. de F.; JUNQUILHO, G.S.; WAIANDT, C. (Org). *Tecnologias de gestão: por uma abordagem multidisciplinar*. Vitória: Flor&Cultura, 2004.
- DUMONT, L. *O individualismo: uma perspectiva antropológica da ideologia moderna*. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.
- \_\_\_\_\_. *Homo Hierarchicus: o sistema de castas e suas implicações*. 2. ed. São Paulo: USP, 1997.
- HOLAND, S.B. DE. *Raízes do Brasil*. 22. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1991.
- JONAS, H. *O princípio responsabilidade: ensaio de uma ética para a civilização tecnológica*. Rio de Janeiro: Contraponto: Ed. PUC-Rio, 2006.
- PRADO, PAULO. *Retrato do Brasil: ensaio sobre a tristeza brasileira*. 2. ed. São Paulo: Ibrasa, 1981.
- RAMOS, A. G. *Introdução crítica a sociologia brasileira*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1983.
- \_\_\_\_\_. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- SEN, A. K. *Desenvolvimento como liberdade*. Tradução de Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- TILLY, C. *Coerção, capital e estados europeus*. Tradução Geraldo Gerson de Souza. São Paulo: Editora da USP, 1996.
- ZAJDSZNAJDER, L. As ambigüidades do capitalismo e o juízo ético. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. G. M. (Org). “Recursos” humanos e subjetividade. Petrópolis: Vozes, 1996.