

Nas nossas pesquisas partimos das abordagens clássicas para tentar estabelecer as implicações da experiência dos indivíduos e dos grupos no campo gerencial. Interessa-nos saber como o convívio é racionalizado nas relações capital/trabalho, trabalho/trabalho, capital/capital e nas relações entre o capital, o trabalho e as forças societárias externas à organização.

Estamos empenhados em identificar traços que possam diferenciar os entendimentos, técnicas e práticas de gestão dos nossos países em relação aos do mundo anglo-saxônico.

Trabalhamos com as questões relativas aos valores humanos, com a racionalidade, a cultura e a produtividade do trabalho. Estes temas são limítrofes em dois sentidos. Primeiro no sentido de que tangenciam, e muitas vezes se entrelaçam com os de outras disciplinas, notadamente, a Sociologia, a Economia e a Ciência Política. Segundo, no sentido de que estes temas se encontram na fronteira entre os conhecimentos particulares e os saberes filosóficos.

Esta dupla circunstância nos oferece as alegrias da conjectura e os prazeres da livre especulação, sistematicamente negados quando nos voltamos para os estudos estratégicos, para a logística, para a administração financeira. Mas esta liberdade tem um preço. Despendemos grande parte do nosso esforço tateando no escuro. Situados nas fronteiras dos saberes estabelecidos, nos vemos às voltas com matérias e conceitos confusos, mal definidos, nebulosos. Só muito lentamente eles se tornam claros e distintos. Só à custa de muito trabalho e discussão, ganham contornos mais precisos.

É com o propósito de avançar no esclarecimento de um desses temas, o das implicações do individualismo para a gestão, que este artigo se insere. Trata-se da hipótese de que algumas, talvez a maioria, das técnicas gerenciais que aplicamos nas nossas organizações são inócuas ou têm efeito perverso, devido à particularidade do traço individualista presente entre os executivos brasileiros.

**Algumas, talvez a maioria, das técnicas gerenciais que aplicamos nas nossas organizações são inócuas ou têm efeito perverso, devido à particularidade do traço individualista presente entre os executivos brasileiros.**

### Antecedentes

Ao cabo de três investigações, uma sobre a ética, outra sobre a produtividade do trabalho, a terceira sobre a racionalidade, constatamos uma marcada tendência individualista entre os executivos das organizações brasileiras.

Em termos morais, o traço individualista identificado se coaduna com a opção majoritária dos executivos (63%) pela ética utilitarista, tal como proposta por Jeremy Bentham e desenvolvida por Stuart Mill (Cherques, 2002).

Como é sabido, o pensamento do utilitarismo ético se atém à fórmula do «maior bem para o maior número possível de pessoas». Considera que cada ser humano, homem ou mulher, é único: tem necessidades e capacidades específicas. De acordo com essa ótica, se julgamos a questão moral sem considerarmos a singularidade das pessoas estaremos incorrendo na transgressão da injustiça. Estaremos considerando o ser humano como se fosse um autômato, sem distinção dos seus sentimentos, da sua razão e da sua história pessoal.

Em termos da conduta no trabalho, o individualismo identificado se caracteriza pela rejeição do insulamento, se explica pela valorização da autonomia e se legitima pela repulsa à sujeição servil.

A tendência majoritária (87% dos entrevistados) (Cherques, 2005) é expressa sob forma do indivíduo «proprietário de si», que submete a ordem social ao interesse particular, tal como descrito por Macpherson (1979). Tendência que tem como cerne a autonomia em relação às vontades alheias. Justifica a ordem política e social pelo interesse próprio.

---

#### Hermano Roberto Thiry-Cherques

hermano@fgv.br

Doutor em Filosofia – IFCS/UF RJ. Professor da EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, Brasil.

PhD in Philosophy; Full professor, Brazilian School of Public and Business Administration, Getulio Vargas Foundation, Rio de Janeiro, Brazil.

Doctorado en Filosofia – IFCS/UF RJ. Profesor de la EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, Brasil.

Recebido em Outubro de 2007 e aceite em Fevereiro de 2008.

Received in October 2007 and accepted in February 2008.

Para este individualismo, dito «possessivo», o interesse público consiste em possibilitar a consecução do interesse individual, melhorando as chances do indivíduo alcançar seus objetivos, e possibilitando que escolha melhor suas metas, mediante o acesso à informação, à liberdade de escolha, etc. (Koppl, 1992). Espelha o ideal romântico, em que o indivíduo é o centro de tudo, e em que cada ser humano é único e insubstituível (Birbaum e Leca, 1991, p. 12). Encaixa-se no Humanismo, como o de Alain (1969), centrado na idéia de que é sempre no indivíduo que a humanidade se reencontra.

No que se refere à dicotomia racionalidade/trabalho, as investigações que procedemos indicam que a virtualização das organizações tem colocado em nova perspectiva a questão do individualismo. Estudos e pesquisas realizados em todo o mundo, sugerem que as formas de organizar o trabalho se encontram em crise. Que o trabalho mecânico, do trabalhador-engrenagem, vem desaparecendo, tragado por sua própria ineficiência, ou pelo menos rarearam os estudos e análises a ele referidos. Por outro lado, o trabalho em equipe, que dominou a segunda metade do Séc. XX, colhido pela pressão competitiva da economia, parece ter esgotado as suas possibilidades de desenvolvimento e continuidade.

O trabalho virtual – englobando as redes de firmas independentes que põem em comum seus recursos e competências graças às tecnologias de informação (Saravia, 2002, p. 19; Staples *et al.*, 1999, p. 758), e o trabalho realizado em organizações convencionais, mas sem o contato físico entre os trabalhadores (Jackson, 1999) – ainda não pode superar as barreiras de ordem psicológica e cultural que a ele se interpõem.

Os dados que obtivemos indicam que, seja pela superação tecnológica do trabalho mecânico, seja pelo esgotamento das possibilidades de desenvolvimento do trabalho em equipes, seja, finalmente, pelas oportunidades tecnológicas oferecidas, há uma disposição generalizada à virtualização do trabalho. E a prevalência crescente do trabalho virtual ou do trabalho digitalizado implica uma valorização ou uma revalorização da individualidade, do trabalho individualizado, entendido como a não-dependência do trabalhador em relação a estruturas e a grupos (Cherques, 2005b).

É fácil argumentar que a tendência à individualização deriva da influência norte-americana sobre os corações e as mentes dos nossos executivos. Penso que esta influência não seria tão viva não tivesse ela sido semeada em campo fértil. Quer nos parecer que a intensidade e abrangência do individualismo, reveladas pelas pesquisas mencionadas, não seriam tão arraigadas se a centralidade do indivíduo não estivesse presente como traço cultural anterior à imposição das formas de pensar e de organizar norte-americanas sobre os executivos das nossas organizações.

**A intensidade e abrangência do individualismo, reveladas pelas pesquisas mencionadas, não seriam tão arraigadas se a centralidade do indivíduo não estivesse presente como traço cultural anterior à imposição das formas de pensar e de organizar norte-americanas sobre os executivos das nossas organizações.**

Pensamos que o nosso individualismo é culturalmente diferenciado. Que, sob os fenômenos imediatamente detectados nas investigações, subjaz um individualismo legado pela cultura portuguesa dos tempos da Expansão. Um individualismo modificado ao longo da nossa própria História, mas que deixou rastros que agora, nos tempos da globalização, são essenciais para o nosso autoconhecimento e, conseqüentemente, para a compreensão do que é ou do que deva ser a nossa forma específica de administrar.

### Gestão

Do ponto de vista estritamente gerencial, a compreensão da particularidade desse traço cultural é importante em, pelo menos, três campos: o da produtividade do trabalho, o da formulação de estratégias e de políticas, e o da estruturação organizacional.

Nos três campos, e aqui falamos pelo caso brasileiro, mas suponho que soframos do mesmo mal, somos hoje, seguramente, os maiores importadores de soluções para problemas que não temos.

Consumimos aos baldes esquemas de fidelização institucional, quando, à diferença de outros povos, costumamos ser fiéis às nossas organizações – «vestimos a camisa» – desde o primeiro dia de trabalho.

Seguimos os cânones mais atuais dos *business plans*, a partir de algoritmos que lindam com os da física quântica, e depois rezamos fervorosamente para que «Deus nos valha», porque, no fundo, não acreditamos que a vida social e econômica seja regida por fórmulas.

Estruturamos as nossas empresas de acordo com os organogramas da mais estrita observância, mas operamos a partir do compadrio, da familiaridade, do empenho, práticas contra as quais Eça de Queirós (s.d.<sup>1</sup>), já no final do Séc. XIX, admoestava, sem encontrar outro eco do que o do sorriso condescendente.

Não pretendemos invectivar contra o servilismo cultural dos nossos gerentes. Ele não parece derivar mais da imposição avassaladora de saberes estranhos à nossa cultura do que de defeitos do nosso caráter. O que gostaríamos de trazer ao debate é a formulação da hipótese – e que não é mais do que uma hipótese – da persistência de um individualismo singular nas raízes comuns da nossa tradição organizacional.

Este individualismo à brasileira não se coaduna com os modelos institucionais e os sistemas gerenciais que teimamos em importar. Levado de Portugal ao Brasil, se viu transformado pelas influências africanas e ameríndias e, depois, pelas sucessivas ondas de imigração. Foi distorcido pela colonização cultural anglo-americana do Séc. XX. Mas mantém traços diferenciadores na forma de gerir as nossas organizações. É um marcador cultural que precisa ser compreendido em sua especificidade, se quisermos encontrar soluções administrativas apropriadas à nossa maneira de ser.

## Os sentimentos

Deveríamos encontrar as raízes do individualismo à brasileira examinando a nossa história remota, a crônica primeira da nossa formação cultural. Mas, dada a escassez de documentos, a desimportância do mundo intelectual à época em que se formava a nacionalidade brasileira, essa busca corre o risco de mera e leviana especulação. Afinal, como precisar o que foi, historicamente, o individualismo se não cuidamos de fazer o censo das consciências quando era tempo?

Mas vejamos a coisa positivamente. Esta ausência de intelectualidade, o sermos periféricos em termos do processo de

reflexão, é, acima de tudo, formidável por nos permitir fugir um pouco à antropologia e à ciência da história, estas senhoras sérias e metódicas.

À falta de outros elementos que não sejam crônicas esparsas e interpretações engenhosas dos historiadores, tomamos a liberdade de propor o pecado de, por um momento, seguir um método que não tem outro compromisso do que este, tão natural em nós, que é o de ir puxando assunto para ver no que dá.

Contamos com vossa ajuda para, com o domínio que têm sobre a herança comum, corrigir ou descartar a hipótese que levanto.

Começemos pela raiz lusitana remota na formação brasileira.

Temos, antes de tudo, os sentimentos. O individualismo brasileiro parece ser um componente intrínseco da mentalidade emotivista ou emocionalista que, procedente da Europa, lá se abrigou. É constante a alusão em muitos autores a este caráter particular da nação que se formava.

Não são raros juízos como o de Buarque de Holanda (1976), que faz do individualismo uma das teses centrais do seu trabalho e, que, não se entende bem porque razão, relaciona esse individualismo ao estoicismo de Sêneca. Muitos seguiram nas suas águas. No entanto, a associação é, no mínimo, duvidosa: o estoicismo prega a prevalência da natureza interior à natureza exterior – o universo – que é imutável. O seu ideal é o da extirpação das paixões, o da imperturbabilidade, que recusa todo esforço para alterar a realidade. Para Sêneca, as coisas externas, não só os bens materiais como também os conhecimentos, não trazem paz: saber é saber resignar-se (Mondolfo, 1973, p. 275).

Vê-se como é problemático rastrear o individualismo ibérico até o estoicismo. Ele parece concernir a um procedimento de fundo emotivo, culturalmente sancionado, e não a uma ética deduzida. O temperamento lusitano se ajusta muito melhor a outro juízo de Buarque de Holanda, o do homem cordial, que, como o pai da idéia cansou de afirmar, não tem nada a ver com o homem gentil, mas com o homem em que predominam as paixões, o emotivo. O Homem que vive para a esfera do íntimo, do familiar, do privado. Que se orienta pelo coração e não pela mente.



## Auto-suficiência e solidão

Além do emotivismo, herdamos de Portugal uma outra particularidade: a concepção do ser humano como fator do próprio destino, para quem o «índice de valor de um homem infere-se, antes de tudo, da extensão em que não precise depender dos demais, em que não necessite de ninguém, em que se baste» (Holanda, 1976, p. 4). É o que Cruz Costa (1967, p. 35) chama de «pragmatismo vivido». Gilberto Freire (1984, pp. 161 e segs.) atribui esta busca de auto-suficiência ao ódio ao mouro e, mais tarde, ao espanhol; à resistência espiritual ante o invasor, que impele o português daqueles tempos a voltar-se sobre si mesmo em busca de uma harmonia de vida limitada na conformidade da natureza interior.

Esta autobastança caracteriza uma formação cultural que não é, ainda, a da autarquia ética, mas que reflete um ideal encontrado já nas antigas crônicas da Península Ibérica. Um individualismo presente na literatura e na filosofia árabes e que compreende duas noções: a da centralidade do indivíduo e a da sua solidão.

A centralidade do indivíduo é usual encontrar-se em reflexões como a do **Libro del Caballero y el Escudero**, de Don Juan Manuel, do Séc. XIV (Bleiberg, 1976, p. 110): «(...) podéis entender que el home semeja mucho al mundo porque ha en él todas las cosas et porque todas las cosas del mundo crió Dios para servicio del home. Otrosí, que es todas las cosas, non porque el home sea todas las cosas, mas porque ha parte et semejanza en todas las cosas».

A segunda idéia, a da solidão, deriva da percepção da sabedoria (a alma individual) como unida ao intelecto agente, que é comum ao Corão e à filosofia individualista (Burckhart, 1982, pp. 33, 160 e segs.), e que se expressa na comparação entre o Homem e a palmeira solitária, tão freqüente na poesia e nos escritos dos filósofos árabes e sefarditas (Montgomery, 1984, p. 82; Fraile, 1975; pp. 883 e segs.).

## As outras raízes – autarquia

Sobre o estrato individualista sentimental, introspectivo e solitário, assentou-se a influência de outras classes de temperamento: as do ameríndio e as do africano. Foi um entrecruzamento assimétrico.

Na sociedade escravocrata, a troca cultural é injusta. O pensamento do escravo, tal como o seu corpo, é esmagado. Sua herança espiritual é desfibrada. Se deixa traços, só sutilmente eles emergem, em geral muito mais adiante no tempo, revelando-se nos costumes e nos hábitos. Mas, por muito pouco que saibamos sobre o índio pré-cabraliano e o africano livre, é possível arriscar que, também entre eles, o individualismo esteve presente antes que o sistema disciplinar do senhor o anulasse ou o fizesse submergir no horror indelével que foi a escravatura (Freire, 1984, pp. 243 e segs., pp. 99 e segs.).

É provável que, das culturas feitas escravas, a principal contribuição à mentalidade brasileira derive das nações africanas islamizadas. Mais cultos (muitos eram alfabetizados) do que o colono, aventureiro simplório, os africanos trouxeram consigo os mesmos traços individualistas da cultura moçárabe na Península Ibérica.

Também entre os animistas o individualismo esteve presente. Existe até um provérbio africano que invectiva contra esta tendência: «O Homem não é a noz da palmeira; ele não tem razão de centrar-se em si mesmo» (Unesco, 1969, p. 43).

Este individualismo se esconde, quer entre os islamizados, quer entre os animistas, porque o individualismo é contraproducente nas pequenas comunidades, no mundo dos que dependem do grupo para sobreviver.

Os indígenas, como os africanos, formavam um todo indissolúvel com seu grupo familiar. Arrancados de suas aldeias – onde a natureza e os homens, vivos e mortos, convivem eternamente – como que deixam de ser. Tornam-se não-pessoas. Quando sobrevivem culturalmente, conservam a mentalidade da vida anterior, da vida em comunidades muito pequenas, em que o indivíduo é singular em si mesmo e no seu relacionamento biunívoco com o clã.

Não há traços de hierarquia, de diferenças de *status* no âmbito das comunidades indígenas (Silva e Meggers, 1972, p. 22). A ordem, tampouco, é a da disciplina, senão a do consentimento (Lévy-Strauss, 1955, p. 392). Uma mentalidade que, mesmo favorecendo o sentimento do social, calcado na família, não se conforma ao espírito de coletividade, de cooperação sistemática nas atividades de acumulação e de gestão. O trabalho em comum, os mutirões, os

quilombos – tal como os grêmios ibéricos – dão-se muito mais pela assistência mútua, por circunstância e generosidade, do que por estratégia (cf. Ribeiro, 1983, p. 223).

## O legado

### • Patriarcado

Ao sentimento, à introspecção, à solidão que conformam o individualismo ibérico mais remoto, veio se juntar o anseio autárquico do imigrante contra vontade, do desenraizado, do homem feito escravo. Na confluência dessas culturas foi formado o individualismo brasileiro.

Já não tínhamos herdado o individualismo ibérico na forma pura, intocada. Juntamente com o temperamento individualista, e a ele contrapondo-se, Portugal nos legou os seus controles, a fórmula para viver em sociedade quando não se é livre. Herdamos, como se herda uma tia velha e não a sua fortuna, o patriarcalismo e o estamento burocrático, mas os herdamos pelo lado do colonizado, não do desbravador.

O patriarcalismo português é, na origem, singular. Em Portugal, a soberania monárquica cedo se diferenciou da das demais nações europeias em pelo menos duas características: a inexistência, ou a não formação, de um sistema feudal; e a antecipação do caráter absolutista de governo em relação aos demais países da Europa.

Da monarquia limitada pelas ordenações, derivou o paternalismo popular, anterior ao advento do despotismo esclarecido, em que o rei, o patriarca, senhor da guerra, dispõe e joga com a terra.

Condado, convertido em nação em meio a lutas contínuas e extensas, Portugal é, de berço, patriarcal. Uma nação em que o poder, como afirmou D. José I, é uma «alta e independente soberania, que o rei recebe imediatamente de Deus, pela qual manda, quer e decreta aos seus vassalos, de ciência certa e poder absoluto» (Martins, 1968, p. 433).

### • Patrimonialismo

Quando foi transferido aos soberanos no processo de afirmação (contra a Igreja) dos estados europeus, o poder despótico necessitava de um agente que o exercitasse. Por isto, com o tempo, o absolutismo de extração patrimonialista – rei senhor da terra – deu lugar a uma hierarquia pautada

**Havia, em Portugal, um absolutismo paternalista, em que as relações contratuais e os limites ao direito do príncipe estavam ausentes. Esse patrimonialismo foi a base para formação de um grupo societário controlador.**

pela relação entre chefe e subordinado, entre o patriarca e seus familiares, e não àquela que se caracteriza pela relação entre soberano e cidadão. Sobrepõe-se a esta estrutura outro patriarcalismo, de origem rural, obediente às normas do direito canônico-romano. Ao cabo, tem-se uma monarquia patrimonial, que entende a nação como empresa do rei, que «... ao contrário dos direitos, privilégios e obrigações fixamente determinados do feudalismo, prende os servidores numa rede patriarcal, na qual eles representam a extensão da casa do soberano» (Faoro, 1979, p. 20) (cf. Holanda, 1976, p. 6).

Havia, pois, em Portugal, um absolutismo paternalista, em que as relações contratuais e os limites ao direito do príncipe estavam ausentes. Esse patrimonialismo foi a base para formação de um grupo societário controlador. Um estamento, no sentido dado por Weber (1974, pp. 210-218) ao termo, querendo significar grupos sociais «determinados por uma estimativa específica, positiva ou negativa da honraria».

## Estamento

Assim é que os familiares, agregados e funcionários portugueses e, depois, brasileiros, se constituem como grupos de *status*, como estamentos não necessariamente ligados a uma situação de classe: os estamentos são comunidades, as classes são categorias sociais.

O estamento burocrático presente em Portugal desde quando, em 1385, se firmou a dinastia de Aviz e houve uma consolidação do sistema que hoje chamaríamos de «quadros», que tem papel decisivo na conformação do individualismo nas organizações brasileiras.

Copiado ou inspirado na estrutura orgânica da Igreja medieval, o estamento burocrático português controla as relações sociais de dominação e é, em grande parte, um poder em si. Organizando a Expansão para a casa de Aviz, aderindo, ou ao menos sobrevivendo à dominação espanhola, consolidando-se nos primórdios da dinastia de



Bragança, a máquina burocrática do Estado funcionou ajustando-se à feição individualista da gente portuguesa.

A burocracia paternalista e popular, que desde então sobrevive, caracteriza a política de dominação e conforma o pensamento político trasladado para o Brasil. A burguesia, através dos letrados e, principalmente, dos legistas, compunha este «Estado-Maior da autoridade pública» (Faoro, 1979, p. 48), que vai ser o agente do poder monárquico na metrópole e nas colônias.

O rei e o estamento têm imensa dificuldade para domesticar a nova terra. «Navegadores e não conquistadores... a bordo fomos tudo; em terra pudemos demonstrar o heroísmo de nosso caráter e a incapacidade do nosso domínio», ironiza Oliveira Martins (1968, p. 36). No caso do Brasil, esta incapacidade para colonizar alcança o ápice. Uma coisa é dominar povos e comunidades estruturadas social e economicamente e apropriar-se de sua produção; outra, muito diversa, é tomar a carga a tarefa de ocupar a terra bruta, organizar a sociedade e torná-la produtiva. A colonização se inicia com desleixo e abandono; sobretudo, faz-se lentamente. O país onde não há trabalho, nem medo, nem submissão – e esta é a propaganda da época para atrair colonizadores – nasce aos trancos e barrancos (cf. Sodré, 1967, p. 119; Faoro, 1979, p. 141).

### Isolacionismo

Daí que o que primeiro chega ao Brasil é um isolacionismo ao qual aborrecem a disciplina social e as responsabilidades alheias ao fim do bem particular. O ideal do indivíduo que atua a seu talento deriva mais das paixões do que do cálculo, do raciocínio que implique no reconhecimento de qualquer forma de convívio que não a ditada por uma moral egocêntrica.

Este individualismo é diverso daquele que deu a tônica do Renascimento. O individualismo do *uomo unico*, que, ao mesmo tempo, é o *uomo universale*, que combina as idéias da afirmação do indivíduo liberto da autoridade exterior e do indivíduo voltado para a vida interior, com a noção do desenvolvimento da personalidade individual. O individualismo da autonomia moral, do cultivo da privacidade, da individualidade do caráter, definido por Burckhardt (1951, pp. 81 e segs.) como ponto de inflexão humanístico que da

Itália se espalhou sobre toda Europa, não nos alcança.

Porque, na tradição escolástica a que se tinha aferrado Portugal, não há propriamente meditação de cunho moral, i.e., relativa das relações do homem com sua própria consciência. Mesmo o nosso Padre Antonio Vieira (1608-1697), ainda que sob a influência do cartesianismo, professa uma moral da separação entre a carne e o espírito (Vieira, p. 1928).

Até a época pombalina, a moral refere-se à busca da bem-aventurança. Volta-se não para o mundo da vida, mas para o que pode acontecer depois da morte. A transgressão é deste mundo, mas a punição é do outro, quando a contemplação de Deus seria negada aos pecadores e aos relapsos. O indivíduo é a criatura privilegiada. Para o seu deleite e redenção, o Criador tirou do nada o Universo, mas exigiu o respeito absoluto.

Com Pombal e a expulsão dos Jesuítas, o tratamento da questão moral passa a ser, também, político, no sentido de disciplinar a sociedade. Os componentes ético-normativos seguem valendo, mas, como mostra Paim (2001, p. 17), a divindade é substituída pelo Estado.

No plano intelectual não é diferente. O ecletismo filosófico de Teodoro de Almeida (1722-1804), não pretendia outra coisa do que conciliar a moral religiosa com a razão. Condenava o individualismo egoísta, o «cuidar cada um somente de si», e defendeu uma posição utilitarista, no sentido de que cada membro da sociedade deve preferir o Bem comum ao próprio Bem. Mais adiante, António Soares Barbosa (1734-1801) deu a sensibilidade física e a sensibilidade moral como a propensão primeira do homem. A sensibilidade moral é o que nos aproxima dos demais, dela deriva a faculdade intelectual, a reta razão, que é o esteio ético da sociedade, mas é a sensibilidade física que constitui a individualidade (Paim, 2001, pp. 33 e segs.). Por último, Silvestre Pinheiro (1769-1846), já na Corte do Brasil<sup>2</sup>, sustentou o ecletismo cientificista, o empiricismo e o utilitarismo moral (Paim, 1967, pp. 53 e segs.).

O fato é que o Iluminismo, o Enciclopedismo e os ventos de inovação que os antecedem, ainda que presentes nas conspirações – como atesta o arrolamento das bibliotecas de inconfindentes e sublevados –, não encontram no individualismo filosófico base segura. Mesmo porque, se o Direito

Natural trata de estabelecer o Estado ou sociedade ideal a partir do indivíduo, de uma associação de indivíduos regida por dois contratos – o social, que pauta a relação entre as pessoas, e o político, que trata da relação de sujeição entre governantes e governados –, este individualismo intelectualizado descansa nas bibliotecas. Não se coaduna com a realidade cotidiana do Brasil colônia. Faz parte dos discursos libertários, é aceito no que tem de liberal, mas não absorvido em sua base de ordenação igualitária e impessoal da sociedade (Faoro, 1979, p. 126).

### Indisciplina anti-clerical

Gilberto Freire (1984, p. 198) diz que «... o Brasil foi como uma carta de paus puxada em jogo de trunfo de ouros». O Brasil dos primórdios não valia mesmo grande coisa. Mas, passado o tempo, viu-se que o açúcar tinha algum valor, descobriram-se minas, a enorme extensão de terra, dividida arbitrariamente, passou a ter um governo geral, uma gerência coordenadora, diríamos nós hoje. Tudo isto muito lentamente. Trezentos anos são consumidos até que, escorraçado da Europa, um rei pudesse se abrigar nos trópicos.

Durante todo este tempo, pontificou na colônia o estamento burocrático que, sem ideologia própria, é um instrumento do atraso. Seus membros, filhos de famílias burguesas, com condições de dotá-los de instrução universitária, tendem a manutenção do *statu quo*. O estamento governava em nome do rei e não foi capaz de um pensamento diverso daquele a que servia. Como opera à custa da distribuição de cargos e favores, e, sendo estes cargos e favores privilégios dos reinóis, vê-se no Brasil sem instrumentos gerenciais ordenadores.

Da tensão entre os legados individualistas – ibérico, africano e autóctone – e as forças patriarcais de controle – o estamento burocrático –, resulta o equilíbrio precário da sociedade e as características básicas da estruturação particular da hierarquia social que é legada à colônia.

Neste contexto, floresce um individualismo que não se afirma por si mesmo mas, ao contrário, sustenta-se por oposição: do Reino contra o colono, do senhor contra o escravo, do indivíduo contra o estamento. Um individualismo que é rebelde antes do que revolucionário.

A ordem econômica impositiva incita à fraude. A rebeldia

alenta a esperteza. Sem um compromisso coletivo que ordene a vida econômica e social, a metrópole tenta impor o tacão da obediência. É necessário a qualquer custo manter a disciplina da colônia. Mas não há com que se estabelecer a ordem em uma sociedade fragmentada e desregulada. A disciplina não tem como ser derivada da ambição. Há pouco ou nada que possa estimulá-la. Resta à metrópole a alternativa da repressão e do medo, nem que fosse do Inferno. É esse espírito que compete ao clero impor «... na terra desleixada, remissa e algo melancólica», no dizer de Anchieta (Cruz Costa, 1967, p. 41).

Em parte por defrontar-se com atitudes desusadas e mesmo conflitantes com a fé, em parte por ser já na metrópole preposto do Reino, o clero agrega-se ao dispositivo de controle estamental. Desde muito ele era instrumento do Estado. A Inquisição foi apenas um momento, o mais visível certamente, dessa simbiose. No Brasil, terra despovoadas, longe do mundo e de Deus, o clero estava presente em toda a parte. Tudo observando, reunia um poder substancial sobre o pensamento e a ação. Tinha a seu serviço um formidável aparato de propaganda. Os conhecimentos – aí incluídos os referentes aos deveres e obrigações – encontravam no púlpito o seu divulgador.

As idéias veiculadas eram as da ética medieval, a da escolástica coimbrã, mesclada com o que melhor parecesse ao bispo ou ao pároco. Seguiam o mais das vezes a noção, estabelecida por Santo Agostinho, de que a disposição hierárquica da sociedade dos homens na terra não pode ser um fim em si. Sua estrutura, posto que rigorosa, não visa à permanência nem quer o bem-estar no mundo, mas a ordem para o serviço de Deus. Seguiam, igualmente, a São Tomás de Aquino, para quem o indivíduo particular continua a ser um todo em relação direta com seu criador e modelo. Para quem o indivíduo é uma parte do corpo social, um membro da comunidade. Por último, paradoxalmente, seguiam aos modernos, os nominalistas, que entendiam o ser humano como indivíduo, já que não se admitia nada de ontologicamente real além do indivíduo. Acima de tudo, os sacerdotes seguiam. Já então o fascínio por tudo que é estrangeiro e alheio dominava o pensamento nacional (Dumont, 1978, pp. 14-54; Cruz Costa, 1967, p. 8).

Era um sincretismo filosófico. Mas, uma vez que só para

difundir preceitos religiosos se recebiam e utilizavam os conhecimentos, estes se conservavam como abstrações, meramente formais. O que importava era engrandecer a Igreja, enriquecer o Reino para maior glória de Deus (e das ordens religiosas, se Sua benevolência assim consentisse).

### **Nesta religiosidade impositiva e ordenadora parece estar o nexó – senão o catalisador – entre o temperamento individualista e a administração estamentária.**

Completava a função divulgadora e controladora do clero, a educação, e, com ela, apareceu o papel decisivo dos Jesuítas. «Os novíssimos missionários... que... queriam formar *ab ovo* uma diversa espécie humana e transfigurar o mundo sem o aniquilar. Onde... o Homem viveria como se fosse morto, conservando a forma sem conservar a alma» (Oliveira Martins, 1968, pp. 381-382). Era a tentativa extrema de subjugar o individualismo. Porque, ensinava Loyola, além da vontade, é necessário oferecer o entendimento, tendo não só o mesmo querer mas também o mesmo pensar do superior (Dauril Auden, 1970, p. 31).

Nesta religiosidade impositiva e ordenadora parece estar o nexó – senão o catalisador – entre o temperamento individualista e a administração estamentária. A tradição católica, do direito divino dos reis, havia transferido a hierarquia aos governantes. Foi, sem dúvida, um avanço do poder laico, mas não implicou em mudança de concepção. O Clero – os Jesuítas principalmente – afeito à ordem da Igreja, disciplinador por definição e educador universal, se impôs como elemento decisivo na conformação do temperamento nascente; internalizou a obediência enquanto valor em detrimento da lealdade, sustentáculo da ordenação dos povos de Além-Pirineus (Buarque de Holanda, 1976, p. 11).

#### **Dissimulado**

Sentimental, introspectivo, solitário, autárquico, indisciplinado e, na medida em que se consolida como antiestamentário e anticlerical, rebelde, o individualismo à brasileira se espalhou pela sociedade e se instalou como traço da nossa forma de organizar e de gerenciar.

O sentimento individualista do homem peninsular, que de

altaneiro – ou talvez por isso mesmo – se transformara em rebelde impotente, torna-se, graças a ação do clero, dissimulado. O homem colonial reza sem crer, dá barretadas como quem dá bananas e, sem hesitar, funda a autonomia do «deixa-comigo».

É um individualismo que não ousa declarar-se em sua integridade, que se esconde atrás da máscara piedosa e do «sim-sinhô». Um individualismo que falseia a associação desinteressada, que encurta a vida das agremiações – sejam partidos, instituições ou empresas – que debocha do próximo, que, enfim, volta-se sorrateiramente sobre si mesmo.

Este individualismo, egoísta e cordial, foi se modificando pela afluência de idéias que vez por outra assolam o país e pela errática história nacional. Foi modificado principalmente pelas vagas migratórias. O Brasil é a resultante assimétrica da base portuguesa, africana e indígena sobre a qual se veio sobrepor a forma de ser de italianos a judeus sefarditas e asquenazim, de espanhóis a japoneses, de alemães a árabes cristãos e muçulmanos. Mas sempre ficou alguma coisa da raiz lusa no nosso inconsciente coletivo, que também o temos. Alguma coisa que, sujeitos e observadores, não podemos expressar bem.

Aqui e ali vislumbramos tentativas de registro do individualismo à brasileira, mas, talvez só Machado de Assis, gênio pré-freudiano, tenha podido expô-lo à perfeição. Descreve-o como a necessidade que tem cada homem de «poder contemplar o seu próprio nariz, para o fim de ver a luz celeste», e tal contemplação, «cujo efeito é a subordinação do universo a um nariz somente, vem constituir para ele o equilíbrio das sociedades... A conclusão, portanto, é que há duas forças capitais: o amor, que multiplica a espécie, e o nariz, que a subordina ao indivíduo» (Assis, 1978, p. 78).

#### **A atualidade avoenga**

Quais os traços e as possíveis implicações gerenciais de um individualismo que parte e retorna à perspectiva dos nossos próprios narizes?

Em que pese o muito que ainda há para investigar até alcançar um conhecimento objetivo sobre o tema, a hipótese que venho construindo se funda no adagiário apreendido da



nossa avó portuguesa. Saberes antigos, ditos e provérbios me parecem lidar melhor com o nosso individualismo do que a literatura técnica gerencial.

Pensamos que o individualismo moral, do ser humano único, singular, deriva não de um processo reflexivo, que toma o interesse social a partir do interesse privado, como no utilitarismo, mas do introspectivismo, do emotivismo solidário. Acho, por exemplo, que no plano da conduta pessoal, os versos de D. João Manuel, camareiro-mor de D. Manuel I, o *Venturoso*, datados de 1497, são um indicativo infinitamente superior de como proceder no ambiente de trabalho, do que as listagens sensaboronas dos livros de auto-ajuda que vêm infestando, há décadas, as nossas livrarias. Ensinam esses versos: «Ouve, vê e cala/ E viverás vida folgada.// Tua porta cerrarás/ Teu vizinho louvarás,/ Quanto podes não farás,/ Quanto sabe não dirás,/ Quanto ouve não crerás,/ Se queres viver em paz.// Seis coisas sempre vê,/ Quando falares, te mando:/ De quem falas, onde e quê,/ E a quem, e como e quando.// Nunca fies, nem porfies,/ Nem a outro injuries,/ Não estês muito na praça,/ Nem te rias de quem passa.// Seja teu tudo o que vestes,/ A ribaldos não doestes,/ Não cavalgarás em potro,/ Nem tua mulher gabes a outro.// Não cures de ser picão,/ Nem travar contra a razão;/ Assim lograrás tuas cãs,/ Com as tuas queixas sãs» (Fontinha, 1943, p. 75).

No plano da ética do trabalho, parece-nos que o que é declarado pelos executivos nas pesquisas não seria mais do que um discurso padrão, um arremedo do que foi apreendido dos manuais norte-americanos. Penso que o individualismo político, do ser humano proprietário de si, não decorre da idéia de que o objetivo social é possibilitar a realização dos objetivos particulares, mas que deriva do isolacionismo auto-centrado, solidário com as gentes, com o clã, que nasce da rebeldia antiestamentária e não da independência cidadã. Que estaríamos próximos da verdade e, portanto, do auto-conhecimento que nos permitira agir de acordo com a nossa índole e controlar nossas fraquezas morais, se entendêssemos que o que se confessa como um utilitarismo britânico, nada mais é do que um relativismo latino, uma tentativa de conciliar uma moral de convicção católica com uma ética da responsabilidade pragmática. Uma síntese, segundo a qual *cada um sabe o que tem e o remédio que lhe convém*.

No plano da racionalidade, do mundo virtualizado contemporâneo parece-nos haver uma diferença marcante na expansão da vida solitária, no triunfo do individualismo tecnológico, entre o que se passa no primeiro mundo e no Brasil. Nos EUA, se tem assinalado o declínio do capital social, compreendido como a rede de relações e normas de reciprocidade, e a ascensão do capital cultural (Putman, 2000), enquanto na Europa o que se comenta é o advento da fadiga de si mesmo (Ehremberger, 2000) e a reinvenção de si, a escolha independente de valores e idéias (Elias, 1997).

**Enquanto nos países ricos há uma valorização do capital representado pelos saberes, pelas técnicas, no Brasil ainda prevalecem as relações costumeiras. Se isto não se evidencia de imediato, é porque tomamos as interações superficiais e ocasionais pelas relações densas e contínuas. Confundimos o estrato horizontal, as redes institucionais a que as nossas elites pertencem espiritualmente, com o estrato vertical, as relações de reciprocidade a que pertencemos factualmente.**

Estes movimentos não se coadunam com o que temos verificado em nossas pesquisas.

Que estamos no Brasil vivenciando um processo de individualização, não resta dúvida. Mas a sua forma é a da transformação das redes de relações, não a da dissolução do capital social, é a inconsciência de si, não a fadiga ou a individualização política.

Enquanto nos países ricos há uma valorização do capital representado pelos saberes, pelas técnicas, no Brasil ainda prevalecem as relações costumeiras. Se isto não se evidencia de imediato, é porque tomamos as interações superficiais e ocasionais pelas relações densas e contínuas. Confundimos o estrato horizontal, as redes institucionais a que as nossas elites pertencem espiritualmente, com o estrato vertical, as relações de reciprocidade a que pertencemos factualmente.

Por isto, quer nos parecer que estaríamos melhor se, em vez de macaquearmos as estruturas de produção formalizadas que nos chegam do exterior, procurássemos nos aproximar da lógica do mutirão, palavra de origem tupi que



significa a mesma coisa que o adjutório comunitário lusitano. Se abraçássemos uma racionalidade baseada não na divisão científica do trabalho, mas na união dos esforços, na ajuda mútua, fundada no princípio de que «uma mão lava a outra, e ambas o rosto».

Finalmente, se a hipótese que lançamos sobre o caráter particular do nosso individualismo for verdadeira, pensamos que talvez estívéssemos mais confortáveis no plano estratégico, deixando de lado a tentativa delirante de controlar o futuro e nos aprofundássemos na disciplina dos cenários infinitos, do «tudo é possível», do destino em aberto. Se tivéssemos presente que, desde Sagres, o Infante fez o que fez com grande ciência, mas com fé maior ainda, porque sabedor da incondicionalidade do futuro, acreditava que «com Deus adiante, todo mar é chão». ■

## Notas

1. *Sine data*, sem data. (N.E.)

2. A Corte portuguesa se mudou para o Rio de Janeiro em 1807, onde se manteve durante 14 anos. Em 1808, o Brasil se tornou em reino autónomo e depois em Reino Unido a Portugal em 1816. O novo espaço geopolítico transoceânico se passou a chamar de Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarve. (N.E.)

## Referências bibliográficas

- ALAIN, Émile-Auguste Chartier (1969), **Propos sur L'Éducation**. Presses Universitaires de France, Paris.
- ASSIS, José Maria Machado de (1978), **Memórias Póstumas de Brás Cubas**. Abril Cultural, São Paulo.
- BERGER, Peter e LUCKMANN, Thomas (1967), **The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge**. Anchor Books, Nova York.
- BIRBAUM, Pierre e LECA, Jean (org.) (1991), **Sur L'Individualisme**. Presses de la Fondation Nationale de Sciences, Paris.
- BLEIBERG, Germán (org.) (1976), **Antología de la Literatura Española de los Siglos XI al XVI**. Alianza Universidad, Madrid.
- BOUDON, Raymond (1991), «Individualisme et holisme dans les sciences sociales». In Pierre Birbaum e Jean Leca (org.), **Sur L'Individualisme**, Presses de la Fondation Nationale de Sciences, Paris.
- BURCKHARDT, Jacob (1951) [1860], **The Civilization of the Renaissance in Italy**. Phaidon Press, Londres.
- BURCKHART, Titus (1982), **La Civilización Hispano-Árabe**. Alianza Editorial, Madrid.
- CHERQUES, Hermano Roberto Thiry (2002), «Economia moral da utilidade». *Revista de Administração Pública*, vol. 36, n.º 2, Mar/Abr.
- CHERQUES, Hermano Roberto Thiry (no prelo), **Individualismo e Carreiras**. Editora da FGV, Rio de Janeiro.
- CHERQUES, Hermano Roberto Thiry (2005b), «O trabalho individualizado». Documento de pesquisa, EBAPE-FGV, Rio de Janeiro.
- CRUZ COSTA, João (1967), **Contribuição à História das Ideias no Brasil**. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro.
- DAURIL, Auden (1970), «Aspectos econômicos da expulsão dos Jesuítas do Brasil». In **Conflito e Continuidade na Sociedade Brasileira**, Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, p. 31.
- DUMONT, Louis (1978), «La conception moderne de l'individu: notes sur sa genèse en relation avec les conceptions de la politique et de l'État a partir du XIII Siècle». In **Esprit**, Février.
- EHREMBERG, Alain (2000), **La Fatigue d'Être Soi: Dépression et Société**. Odile Jacob, Paris.
- ELIAS, Norbert (1997), **La Société des Individus**. Pocket, Paris.
- FAORO, Raimundo (1979), **Os Donos do Poder: Formação do Patronato Político Brasileiro**. 5.ª ed., Editora Globo, Porto Alegre.
- FONTINHA, Rodrigo Fernandes (1943), «Cancioneiro Geral». In **Antologia Portuguesa**, Livraria Simões Lopes, Porto.
- FRAILE, Guillermo (1975), «Filosofia hispanomusulmana». In **Historia de la Filosofía**, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid.
- FREIRE, Gilberto (1984), **Casa Grande e Senzala**. 23.ª ed., José Olímpio, Rio de Janeiro.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de (1976), **Raízes do Brasil**. José Olímpio, Rio de Janeiro.
- JACKSON, Paul (org.) (1999), **Virtual Working: Social and Organizational Dynamics**. Routledge, Londres.
- KOPPL, Roger (1992), «What is the public interest?». In **Business Ethics & Common Sense**, Robert W. McGee ed., Quorum Books, Connecticut.
- LÉVY-STRAUSS, Claude (1955), **Tristes Trópicos**. Portugalia, Lisboa, p. 392.
- MACPHERSON, C. B. (1979), **Teoria Política do Individualismo Possessivo de Hobbes até Locke**. Paz e Terra, Rio de Janeiro.
- MONTGOMERY, Watt (1984), **Historia de la España Islámica**. Alianza Editorial, Madrid.
- OLIVEIRA MARTINS (1968), **História de Portugal**. 15.ª ed., Guimarães Editores, Lisboa.
- PAIM, Antônio (2001), **A Meditação Ética Portuguesa**. Tempo Brasileiro, Rio de Janeiro.
- PAIM, Antônio (1967), **História das Ideias Filosóficas no Brasil**. Editorial Grijaldo, São Paulo.
- PRELOT, Marcel (1966), **Histoire des Idées Politiques**. Dalloz, Paris.
- PUTMAN, Robert D. (2000), **Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community**. Simon & Schuster, Nova Iorque.
- QUEIRÓZ, José Maria Eça de (s.d.), **Obra Completa**. Lello & Irmão, Porto.
- RIBEIRO, Darcy (1983), **As Américas e a Civilização**. Vozes, Petrópolis.
- RODOLFO, Mondolfo (1973), **O Pensamento Antigo**. Mestre Jou, São Paulo.
- RODRIGUEZ, Ricardo Vélez (1982), «Persistência do patrimônio modernizador na cultura brasileira». In **Pombal e a Cultura Brasileira**, Tempo Brasileiro, Rio de Janeiro.
- SARAVIA, Enrique J. (2002), «Redes, organizações em rede e organizações virtuais». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol. 1, n.º 1, Abril-Junho.
- SCHÜTZ, Alfred (1998), **Eléments de Sociologie Phénoménologique**. Harmattan, Paris.
- SILVA, F. Altenfelder e MEGGERS, Betty (1972), «Desenvolvimento cultural no Brasil». In *Homem, Cultura e Sociedade no Brasil* –

seleções da *Revista de Antropologia*, Vozes, Petrópolis.

SODRÉ, Nelson Werneck (1967), **Introdução à Revolução Brasileira**. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro.

STAPLES, Sandy D.; HULLAND, John S. e HIGGINS, Christopher A. (1999), «A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organization». In *Organization Science*, vol. 10(6), Special Issue: Communication Processes for Virtual Organization, Novembro-Dezembro, pp. 758-776.

UNESCO (1969), **Le Droit d'Être un Homme**. ONU, Paris.  
VELHO, Gilberto (1981), **Individualismo e Cultura: Notas para uma Antropologia da Sociedade Contemporânea**. Zahar Editores, Rio de Janeiro.

VIEIRA, Padre Antônio (1928), «Sermão do mandato». In *Sermões*, Garnier, Rio de Janeiro.

WEBER, Max (1974), **Ensaio de Sociologia**. Zahar, Rio de Janeiro.

## 2.º ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA CALL FOR PAPERS

Nos próximos dias 20 a 22 de Novembro terá lugar, nas instalações do ISCTE, o ELBE2008 – 2.º Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia. Trata-se de um grande encontro de investigadores e especialistas dos dois lados do Atlântico, podendo os artigos ser apresentados em português, inglês ou espanhol. Esta edição da conferência é subordinada ao tema da internacionalização com especial incidência para o investimento externo a partir de Portugal e do Brasil.

Solicitamos que seleccione um dos seguintes 10 temas para inclusão do seu artigo:

- Tema 1** – Estratégia empresarial no contexto da globalização
- Tema 2** – Empreendedorismo e internacionalização
- Tema 3** – Internacionalização emergente – pequenas multinacionais e «born globais»
- Tema 4** – A internacionalização do turismo
- Tema 5** – Estratégia e cultura
- Tema 6** – Coordenação e controlo
- Tema 7** – Alianças, redes e mecanismos de cooperação
- Tema 8** – Responsabilidade social
- Tema 9** – Governação empresarial, empresas familiares e estratégia
- Tema 10** – O futuro da empresa multinacional

Está prevista a criação de um prémio para o melhor artigo e uma menção honrosa para o melhor estudo em cada tema. Está também acordada a colaboração de diversas revistas de gestão, em Portugal e no Brasil, que publicarão artigos da conferência de acordo com os seus critérios de selecção.

Solicitamos que nos envie um resumo (abstract) da sua comunicação para análise da Comissão Científica usando o formulário que estará on line em <http://www.elbe2008.org/>. O resumo da comunicação deverá conter entre 1700 e 2000 palavras (cerca de 4 páginas escritas a dois espaços). O texto não pode incluir qualquer referência ao(s) autor(es), cuja identificação, título, nome, afiliação, telefone, fax, e-mail de cada um dos autores deve ser incluído em página individual encabeçada pelo título do artigo.

O prazo limite para a recepção de resumos é o dia **23 de Junho de 2008**. Após a apreciação pela Comissão Científica os autores serão notificados da decisão de aceitação ou não aceitação dos trabalhos. A notificação será feita por e-mail para o primeiro autor até ao dia **21 de Julho de 2008** e a lista completa será publicada em <http://www.elbe2008.org/> até à mesma data.

O artigo definitivo deve obedecer às normas usuais das publicações científicas, não podendo exceder as 25 páginas. A data limite para o seu envio, em formato Word, é o dia 15 de Setembro de 2008. Os artigos serão acedidos no site da ELBE em formato PDF.

A conferência incluirá três mesas redondas com debate público sobre a experiência de internacionalização, estando já confirmadas as presenças dos dirigentes dos principais investidores externos de Portugal e do Brasil.

Para informação adicional, poderá consultar o site do Encontro, <http://www.elbe2008.org/> ou contactar-nos através dos seguintes telefones e endereços electrónicos:

LUÍS MATOS MARTINS  
Tel: 00 351 217 903276  
Fax: 00 351 217 903296  
luis.matos.martins@iscte.pt

GRAÇA SANTOS  
Tel: 00 351 217 903297  
Fax: 00 351 217 903964  
graca.santos@iscte.pt