



EAESP

GV PESQUISA

‘JEITINHO’ E CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA – ULTRAPASSANDO A ABORDAGEM DE INTEGRAÇÃO

Relatório 25/2005

MAURÍCIO CURVELO DE ALMEIDA PRADO

Não é permitido o uso das publicações do GVpesquisa para fins comerciais, de forma direta ou indireta, ou, ainda, para quaisquer finalidades que possam violar os direitos autorais aplicáveis. Ao utilizar este material, você estará se comprometendo com estes termos, como também com a responsabilidade de citar adequadamente a publicação em qualquer trabalho desenvolvido.

GVPESQUISA – RELATÓRIO DE PESQUISA

**‘JEITINHO’ E CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA –
ULTRAPASSANDO A ABORDAGEM DE INTEGRAÇÃO**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 'Cultura' e comportamento organizacional	6
2.2 Cultura organizacional e a abordagem de integração	7
2.3 A abordagem de integração à <i>cultura organizacional</i> na pesquisa brasileira	8
2.4 Os antecedentes da idéia de "cultura organizacional brasileira" – a <i>antropologia histórico-cultural</i>	9
2.5 A <i>cultura organizacional brasileira</i>	11
2.6 Cultura organizacional e o 'jeitinho brasileiro'	15
2.7 Crítica à abordagem de integração à cultura e aos estudos do 'jeitinho'	17
2.8 A <i>antropologia interpretativa</i> – a inclusão da ambigüidade para o entendimento da cultura organizacional brasileira.....	20
3. OBJETIVOS E METODOLOGIA DE PESQUISA	25
3.1 Unidades de análise	26
3.2 Qualidade do modelo de estudo de caso.....	27
4. O CASO IG – INTERNET GROUP	28
4.1 A história e o modelo de negócios do iG	28
4.2 A evolução das estratégias de negócio do iG	30
4.3 A criação da marca iG	32
4.4 Estrutura organizacional e gestão de pessoas no iG	33
4.5 As estratégias de conteúdo no portal iG	35
5. O CASO CEDEJOR – NÚCLEO ALBARDÃO / RS.....	41
5.1 Os contatos com o núcleo do CEDEJOR	43
5.2 As atividades desenvolvidas no CEDEJOR	43
5.3 A mudança cultural empreendida pelo CEDEJOR.....	46
6. ANÁLISE DOS CASOS - REDEFININDO O "JEITINHO BRASILEIRO"	47
7. BIBLIOGRAFIA	56

1. INTRODUÇÃO

As abordagens culturais tradicionais na teoria das organizações assimilam as premissas da perspectiva de *integração* (Martin, 2002). Segundo esta perspectiva, a cultura deve ser entendida como aquilo – idéias, valores, pressupostos de ação, etc – que os indivíduos compartilham em uma coletividade. Ao incorporar o conceito de cultura à teoria das organizações, esta assumiu a forma de “cultura organizacional”, que seria as manifestações culturais que são interpretadas de maneira consistente em uma organização. Os pesquisadores desta extensa tradição definem a cultura organizacional como “*o padrão de crenças e valores compartilhados que fornece significados aos membros de uma instituição e estabelece regras comportamentais dentro desta organização*”, entre diversos outros possíveis conceitos (Davis, 1984, p.1).

No Brasil, a discussão da cultura organizacional assumiu pressupostos da antropologia histórico-cultural para a definição do que seria a *cultura organizacional brasileira* – uma série de valores, idéias e pressupostos que caracterizariam a maneira como administramos e nos relacionamos em nossas organizações. O estudo da cultura organizacional brasileira passaria pelo delineamento do relacionamento entre a cultura encontrada em nossas organizações e a cultura nacional, ou a influência que esta última exerce sobre a primeira. Assim, os pesquisadores deste tema consideram que a cultura seja um atributo das organizações, cuja formação é influenciada pelos padrões históricos da cultura nacional. Nesta tradição, a perspectiva de *integração* também é amplamente utilizada. As pesquisas nesta área têm seu foco nos traços culturais que podem ser encontrados de maneira homogênea nas organizações brasileiras. Apesar de mencionarem a existência da diversidade na cultura nacional, os pesquisadores acabam por utilizar, explicitamente ou implicitamente, o modelo de integração da cultura nacional para explicar a formação de culturas organizacionais.

É neste contexto que se inserem os trabalhos sobre o “jeitinho brasileiro” – uma característica cultural de nossa sociedade. Segundo esta tradição de pesquisa, o jeito pode ser conceituado como *o processo tipicamente brasileiro de se atingir objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens etc.) contrárias*. Segundo os pesquisadores, seria possível associar este fenômeno a uma flexibilidade muito grande em nossas relações sociais. Ao tratarem de explicá-lo, pesquisadores associam-no a outro traço cultural importante, o *formalismo*, que pode ser conceituado como a existência de diferenças entre o comportamento real dos indivíduos e o conteúdo das normas que deveriam regular estes comportamentos. O termo ‘formalismo’ diz respeito ao caráter formalístico da sociedade, isto é, quanto mais discrepante é o comportamento real dos indivíduos em relação às normas, mais formal e menos real são os sistemas de normas sociais. Segundo Guerreiro Ramos, o ‘jeitinho’ seria uma estratégia derivada do formalismo, uma maneira de se burlar as contradições e dificuldades associadas ao formalismo.

Entretanto, as premissas da antropologia histórico-cultural – que permeiam os estudos sobre o “jeitinho brasileiro” – podem ser questionadas, principalmente se adotarmos o projeto pós-moderno da antropologia, associado ao paradigma interpretativo. Assim, seria forçoso buscarmos coerência histórica nos traços culturais brasileiros, como se o “jeitinho brasileiro” de hoje fosse comparável a um suposto “jeitinho brasileiro” de séculos atrás. Também seria forçoso buscar coerência geográfica neste traço cultural, como se o jeitinho pudesse ser constatado em toda nossa sociedade, como se fosse um traço amplamente compartilhado e facilmente definível. A abordagem de integração ao jeitinho, típica dos estudos organizacionais sobre o tema, exclui as vozes divergentes, que poderiam nos indicar definições alternativas ou complementares a este traço cultural. Assim, é possível dizer que a abordagem de integração simplifica um fenômeno que, como argumentaremos, comporta uma grande complexidade, que não deve ser ignorada. Segundo o ponto de vista da antropologia interpretativa, a exclusão *a priori* das múltiplas interpretações, na perspectiva de integração, simplifica e até distorce a realidade ao excluir das definições do jeitinho as maneiras como grupos importantes vêem, interpretam, e operacionalizam este fenômeno cultural. Como Wright (1994) e Martin (2002) sugerem, fazendo coro aos antropólogos interpretativos, a *cultura é um conceito pluralista e dinâmico*, que pode ser definido como os grupos de idéias e significados que são constantemente retrabalhados no contexto das interações diárias entre grupos e indivíduos, inseridos em estruturas sociais marcadas pela desigualdade no acesso ao poder e pelos conflitos. Neste sentido, considerar a ambigüidade, expressada nas múltiplas visões, interpretações e operacionalização de fenômenos culturais, é essencial à análise cultural, já que nos permite entendermos mais profundamente as complexas dinâmicas culturais (Jaime Júnior, 2002).

Para alargar nossa compreensão deste fenômeno cultural, faz-se necessário alterarmos as premissas com base nas quais abordamos tradicionalmente o jeitinho. Com base nas premissas da antropologia interpretativa, que apresentamos com detalhes no referencial teórico, sugerimos a utilidade dos casos apresentados neste trabalho para a construção de uma nova definição de “jeitinho brasileiro” que inclua aspectos negligenciados pelas definições tradicionais na teoria das organizações. Certamente, estes casos não são suficientes para a construção de uma proposta conceitual completa. Devemos ter em mente a necessidade de avançarmos na investigação deste fenômeno cultural, que assume uma relevância crescente ao entendimento das dinâmicas organizacionais nos atuais contextos competitivos dinâmicos. Iniciamos nossos esforços de reconceituar o jeitinho recuperando a tradição teórica nos estudos organizacionais que tratam deste fenômeno. Percorremos um caminho até apresentarmos as críticas da antropologia interpretativa às abordagens tradicionais, quando apontamos novas premissas cuja adoção pode viabilizar o enriquecimento do conceito. Após apresentarmos os dois casos empíricos, analisamo-los comparativamente na última seção, quando sugerimos a inclusão de novas dimensões ao conceito de “jeitinho brasileiro”.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 'Cultura' e comportamento organizacional

Cultura é um conceito básico das ciências sociais, que pode ser abordado de múltiplas formas. Na realidade, nunca houve consenso entre os estudiosos do tema, o que nos força a adotar uma ou outra definição do conceito. De maneira simplificada, podemos conceituar a *cultura* como o conjunto de símbolos, significados, artefatos, idéias e valores que caracterizam a maneira como um grupo social interpreta sua realidade e se comporta diante dela. O conceito de 'variação cultural', por sua vez, diz respeito à variabilidade de comportamentos e hábitos que encontramos entre os povos. Trata-se entretanto de uma noção da cultura que não dá conta da complexidade das discussões sobre o conceito. Nos estudos organizacionais, à idéia de cultura adicionou-se o termo "organizacional" para salientar a idéia de que as empresas também se caracterizam por um conjunto de símbolos e significados comuns.

De acordo com Barley, Meyer e Gash (1988), o conceito da *cultura organizacional* entrou nas discussões sobre o comportamento organizacional através de dois caminhos. O primeiro caminho foi uma série de obras direcionadas à prática empresarial. Este grupo de autores argumentava que as estratégias racionalistas para desenvolver e controlar as organizações estavam gerando retornos marginais em termos de produtividade e desempenho, e sugeriam que se os administradores prestassem mais atenção aos aspectos simbólicos da vida organizacional eles descobririam ferramentas poderosas para melhorar a produtividade.

O segundo caminho era mais teórico. Como no primeiro grupo de autores, estes também estavam interessados nas implicações sociais das interpretações compartilhadas. No entanto, este grupo não estava diretamente interessado na efetividade organizacional. Baseados nas idéias e métodos do *interacionismo simbólico* e da *antropologia interpretativa*, estes pesquisadores se voltaram aos métodos fenomenológicos de investigar a cultura organizacional¹, e viam em suas abordagens à cultura uma possibilidade de revolução paradigmática. Segundo eles, estudar a cultura organizacional permitiria que se entendesse as organizações como sistemas de valores socialmente construídos (Barley, Meyer and Gash, 1988).

Depois de 1982, os dois caminhos pelos quais o conceito de cultura organizacional entrou nas discussões sobre comportamento organizacional perderam a maior parte de sua relevância. Barley, Meyer e Gash (1988) sugerem que houve um movimento no campo acadêmico pelo qual pesquisadores gradualmente adotaram preocupações gerenciais e enfocaram suas discussões em temas como o *valor econômico de manipular a cultura* e o *controle racional da cultura*. Uma explicação oferecida por Barley, Meyer e Gash (1988) sobre esta convergência de interesses foi que ela representou um desenvolvimento incompleto de um paradigma interpretativo na análise organizacional. Considerando que o segundo caminho mencionado anteriormente foi uma tentativa de se desenvolver uma teoria fenomenológica sobre a vida organizacional, é possível que a "rebelião interpretativa" tenha sido rapidamente sufocada pelo ressurgimento do funcionalismo. Como mostrado pelos autores, há evidências que sugerem que a retórica acadêmica se

tornou mais funcionalista, aproximando as abordagens acadêmica e gerencial, já que os praticantes nunca abandonaram a posição funcionalista.

2.2 Cultura organizacional e a abordagem de integração

O desenvolvimento da pesquisa sobre cultura organizacional e a introdução deste conceito ao discurso empresarial, como brevemente discutido acima, pode ser então caracterizado pela predominância de uma abordagem à cultura que Martin (2002) chamou de *integração*. Esta abordagem concentra-se nas manifestações culturais que são interpretadas de maneira consistente em uma organização, e pesquisadores que adotam esta abordagem definem a cultura organizacional como “o padrão de crenças e valores compartilhados que fornece significados aos membros de uma instituição e estabelece regras comportamentais dentro desta organização” (Davis, 1984, p.1). Como Barley, Meyer e Gash (1988) mostraram, esta perspectiva foi primeiro introduzida por autores orientados à prática administrativa, mas mais tarde influenciou também pesquisadores da comunidade acadêmica.

A *abordagem de integração* reflete o referencial funcionalista ao conceito de cultura e é geralmente ligado a interesses gerenciais. A abordagem de integração à cultura organizacional está relacionada a uma tradição de pesquisa e de discurso gerencial que dá ênfase à associação entre o sucesso de uma organização e sua cultura. A adoção das premissas da perspectiva de integração implica a interpretação das manifestações culturais dentro da organização de uma maneira consistente e a construção de visões consensuais sobre cultura organizacional. Esta abordagem à cultura organizacional tem seu foco no que é claro e compartilhado por todos ou quase todos os membros de uma organização, e exclui a *ambigüidade* (Martin, 2002). A tradição de integração é marcada pela discussão das culturas fortes e fracas, das suas características predominantes, e das culturas diferenciadas e caracterizadas pela influência de um herói fundador. De acordo com esta tradição, há características que são mais ou menos apropriadas ao sucesso organizacional, e as organizações devem buscar mudanças culturais que viabilizem padrões mais próprios a seu desenvolvimento particular. Esta é a idéia de *cultura organizacional como uma vantagem competitiva*¹.

A idéia da *cultura organizacional como vantagem competitiva* tem sido muito popular nos Estados Unidos. Segundo esta visão, a cultura é uma variável organizacional interna (Davis, 1984; Pettigrew, 1996; Kilman et al, 1986; Beckert, 1991, Peters e Waterman, 1982). Pesquisadores que adotam esta visão afirmam que a cultura evolui na medida em que as organizações lutam para resolver problemas e se adaptar a seu ambiente. Neste sentido, elas produzem ícones, lendas, mitos e valores para a ação. Schein (1985), por exemplo, diz que a cultura é o resultado de um processo seletivo entre comportamentos

¹ Como discute Martin (2002), a abordagem de integração à cultura organizacional inclui estudos de diversos tipos, e não somente aqueles de interesses gerenciais, cujas premissas são estas descritas acima. O que podemos dizer, entretanto, é que o referencial de integração tem sido amplamente utilizado para a discussão de questões gerenciais já que esta abordagem tem mais afinidades com a lógica pragmática que permeia a atuação dos administradores. Este fato faz com que a maioria dos estudos nesta perspectiva tenha interesses gerenciais. Para exemplo de um estudo da abordagem de integração cujos interesses são críticos, veja Foucault (1977).

favoráveis ao sucesso de uma organização em seu ambiente. Buscando resolver problemas de adaptação da organização ao ambiente, os indivíduos escolhem suas experiências positivas e descartam as negativas, e estes padrões de comportamento se tornam normas que são passadas de geração em geração. A cultura organizacional, de acordo com o autor, é uma variável sistemática que permeia todos os aspectos da vida cotidiana, é permanente e compartilhada (1991). Segundo este conceito, a cultura é uma variável que caracteriza a organização, é permanente no sentido de ser difícil de se mudar, e é compartilhada no sentido de ser aceita e não haver ambigüidades. A cultura é vista como algo concreto, o que abre espaço para discussões sobre intervenções culturais em organizações.

2.3 A abordagem de integração à cultura organizacional na pesquisa brasileira

Nos estudos organizacionais brasileiros, a idéia de cultura foi apropriada por pesquisadores que trataram de mostrar como a cultura brasileira influencia a gestão de pessoas. Segundo estes autores, podemos dizer que nós, brasileiros, compartilhamos certas idéias e elementos culturais que caracterizam nossas maneiras de agir e entender o mundo ao nosso redor, maneiras estas significativamente diferentes das de outros povos. Apesar da cultura ser um fenômeno complexo, podemos sugerir a existência de um substrato comum de conhecimentos, idéias e valores entre os brasileiros, que faz com que certos comportamentos sejam considerados legítimos em nosso país, enquanto em outros países poderiam não ser bem vistos. Utilizando-se de um exemplo simples, do nosso dia-a-dia, certamente nosso padrão de cumprimento pessoal, os famosos “beijinhos”, não seriam bem interpretados em países frios europeus, por exemplo. Muitos outros exemplos menos explícitos de comportamento cultural são discutidos pela literatura.

Na pesquisa brasileira sobre cultura organizacional, a perspectiva de *integração* também é amplamente utilizada. Em nossa principal corrente de pesquisa sobre o tema, pesquisadores consideram a cultura organizacional um atributo das organizações, cuja formação é influenciada pelos padrões históricos da cultura nacional. Esta tradição de pesquisa é uma tentativa de se entender o que se chamou de *cultura organizacional brasileira*, pelo delineamento do relacionamento entre cultura organizacional e a cultura nacional, ou a influência que esta última exerce sobre a primeira (Barbosa, 1999; Alcadipani e Crubellate, 2003; Barbosa, 1996; Motta e Caldas, 1997; Barros e Prates, 1996; Borges de Freitas, 1997; Bresler, 2000; Caldas, 1997). Como colocado por Motta e Caldas (1997, p. 18-19), “(...) *um dos fatores mais importantes que diferenciam a cultura de uma empresa da cultura de outra, talvez a mais importante, é a cultura nacional. Os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional*”. Baseada nesta premissa, a pesquisa nesta área tem seu foco nos traços culturais que podem ser encontrados de maneira homogênea nas organizações brasileiras. Apesar de mencionarem a existência da diversidade na cultura nacional, os pesquisadores acabam por utilizar, explicitamente ou implicitamente, o modelo de integração da cultura nacional para explicar a formação ampla de culturas organizacionais. Borges de Freitas (1997), por exemplo, diz que:

"Por ser híbrida em sua formação e, mais recentemente, ter assimilado culturas imigrantes diversas (...), A sociedade brasileira pode dar certa impressão de que vive em um país de imenso caos cultural. Se ainda somarmos nossas diferenças regionais, vamos ter a

sensação de que o Brasil é composto de vários países de culturas próprias. (...) No entanto, parece haver uma unidade orgânica, um núcleo central, durável ainda que móvel, que pouco ou muito lentamente se modifica. É nesta unidade que se reconhece o gênio da nação (...). É nesta unidade, nesta alma, que os traços de brasileiros sumarizados neste artigo irão centrar-se” (Borges de Freitas, 1997, p. 42).

Na corrente de pesquisa sobre a cultura organizacional brasileira, a maioria dos pesquisadores não adota interesses gerenciais explicitamente, e temas que dizem respeito às preocupações gerenciais, como o *valor econômico* e o *controle racional* da cultura, não são predominantes nestes trabalhos (Motta e Caldas, 1997). Alguns pesquisadores, no entanto, adotam a perspectiva gerencialista ao analisarem o impacto de traços culturais nacionais na dinâmica das organizações (Carbone, 2000; Barros e Prates, 1996). Estes pesquisadores debatem questões como as conseqüências da influência de certos traços culturais em atividades gerenciais. Por exemplo, Barros e Prates (1996) dizem que “*se fizermos prevalecer estes nossos traços naturais, flexibilidade e lealdade, sobre outros traços mais valorizados atualmente, como o paternalismo e o formalismo, estaremos repetindo em nível administrativo uma fórmula que repetidas vezes tem tido sucesso internacional no campo do esporte, da música e de nosso Carnaval*” (p. 142). A perspectiva gerencialista é a base para as discussões sobre a mudança cultural.

2.4 Os antecedentes da idéia de “cultura organizacional brasileira” – a antropologia histórico-cultural

Os pesquisadores que exploram a idéia de ‘cultura organizacional brasileira’ baseiam-se no *paradigma histórico-cultural da antropologia* – o primeiro paradigma antropológico norte americano, fundado pelo alemão Franz Boas, que foi uma reação crítica às teorias e métodos evolucionistas, que caracterizavam a antropologia pré-clássica como um todo. Entre estas teorias, destacamos a abordagem defendida por teóricos como John Powell, fundador do *American Bureau of Ethnology*, em 1879. Powell, em seu discurso inaugural, resumiu a história da humanidade por meio de uma seqüência evolutiva composta de quatro fases: o selvagerismo, a barbárie, a monarquia e a democracia. A partir da definição de critérios de comparação, Powell associou a cada uma destas fases instituições culturais em certos graus de desenvolvimento. Por exemplo, na *música*, os graus de desenvolvimento eram o ritmo, a melodia, a harmonia e a sinfonia. Na *tecnologia*, os graus eram a caça, a agricultura, o artesanato e a automatização. Estes critérios de análise baseavam-se na noção de “evolução paralela”, isto é, as culturas evoluem a partir de condições similares e chegam a condições novamente similares por meio de etapas igualmente similares (Harris, 1979).

As idéias básicas de Boas foram uma crítica à arbitrariedade dos evolucionistas que, para comparar culturas, adotavam o critério da ‘comparação de efeitos’. Conforme Boas, era um erro o princípio evolucionista de definir certos ‘conceitos de classificação’ (famílias, gêneros e espécies de fenômenos culturais, como a música e a tecnologia) através dos quais as manifestações culturais poderiam ser contrastadas. A arbitrariedade na escolha das categorias de classificação pelos evolucionistas é relacionada por Boas à *primazia da experiência e das idéias intrínsecas ao observador*. De acordo com ele, ao estabelecer critérios e categorias de classificação com base em similaridades aparentes entre as manifestações culturais, os evolucionistas se apoiavam em sua experiência prévia, o que tornava seus critérios arbitrários e inadequados. A classificação era problemática devido ao

fato das aparências externas de dois fenômenos culturais serem até idênticas, porém as suas qualidades intrínsecas serem completamente diferentes (Boas, 1940).

O que Boas efetivamente queria dizer é que a *história* é uma variável fundamental para se distinguir e comparar fenômenos culturais. Para Boas, isso se deve ao fato do estado da cultura, em um certo momento, ser uma função de toda a sua história. Seria necessário então alcançar a qualidade dos fenômenos culturais em toda a sua especificidade, e não basear as análises e classificações simplesmente em suas aparências externas.

Boas defendia a idéia de que não podemos entender as culturas como elas se manifestam hoje se não investigássemos o seu processo de formação e desenvolvimento. A inclusão da variável ‘tempo’ nas análises das culturas era, portanto, fundamental para a antropologia boasiana, numa perspectiva denominada *particularismo histórico*. De acordo com Boas, povos diferentes passam por processos históricos diferentes e portanto, aspectos diversos de suas vidas foram afetados de maneiras diferentes. Boas destacava a importância da análise do ‘todo cultural’. O todo, para Boas, era a cultura, que deveria ser entendida como uma “totalidade espiritual” integrada que de alguma maneira condicionava a forma de seus elementos. Os elementos culturais eram integrados à cultura como o resultado de um processo de desenvolvimento histórico. Boas salientava a importância de elementos culturais incorporados por meio dos contatos entre culturas; povos assimilavam manifestações culturais de outros povos, no contexto de seus migrações, mas integravam estes elementos adaptando-os e resignificando-os em termos compatíveis com seu próprio desenvolvimento histórico (Stocking, 1974). A cultura de um povo é vista como o resultado de um processo histórico particular, que gera uma configuração cultural coerente.

A antropologia histórico-cultural é um paradigma que assimila convicções diversificadas. Entretanto, podemos associá-lo tradicionalmente à uma posição intermediária entre as ciências da natureza e as ciências do homem. Vamos explicar. O projeto intelectual de Boas parecia ter assumido uma crítica às convicções dos antropólogos evolucionistas – anteriores a Boas – de que os métodos e as pressuposições das ciências naturais poderiam ser diretamente aplicados às ciências dos homens. O método comparativo adotado pelos evolucionistas assumia a possibilidade de se derivar as leis que regem o universo social por meio de uma racionalidade típica das ciências naturais. Entretanto, a formação acadêmica de Boas se deu na Alemanha, em um período em que os pressupostos das ciências naturais, em termos de sua capacidade de explorar as questões do universo social, começaram a ser questionadas. Com a emergência dos trabalhos de Dilthey, entre outros filósofos e cientistas, discutia-se, ainda que incipientemente, a oposição entre as ciências naturais, *Naturwissenschaften*, e as ciências do homem, *Geisteswissenschaften*. Os críticos eram contra a adoção irrestrita dos pressupostos e métodos das ciências naturais no estudo dos comportamentos humanos e das relações sociais, sugerindo que estes dois tipos de ciência tratavam de classes de fenômenos essencialmente diferentes. Neste sentido, Boas destacava que as culturas deveriam ser estudadas em seu contexto histórico específico, suas especificidades deveriam ser detalhadamente compreendidas para que, então, os métodos clássicos de dedução de leis pudessem ser produtivamente aplicados a este conhecimento aprofundado. Ao assumirem a história da sociedade brasileira como insumo básico para pensarmos a nossa cultura – entendida de maneira ampla e abrangente – os teóricos organizacionais brasileiros assumem tacitamente as premissas defendidas por Boas.

2.5 A cultura organizacional brasileira

Com base em premissas da antropologia histórico-cultural, os traços culturais brasileiros são discutidos por diversos autores em uma perspectiva que pode ser sistematizada em um “sistema cultural brasileiro”. Para Motta (1997), por exemplo, é possível associarmos vários destes traços a características de nossa história. Em primeiro lugar, percebe-se nas empresas brasileiras uma *tendência autocrática* dos dirigentes superiores, combinada à interação social intensa no processo de tomada de decisão. Assim, pode-se dizer que as decisões são tomadas rapidamente a partir da comunicação intensiva fora das horas de trabalho, baseadas em poucas informações pobres de conteúdo, tornando-as arriscadas. Apesar da interação intensiva, a autoridade hierárquica é muito relevante na medida que é do dirigente maior a responsabilidade pela parte mais substantiva do processo de decisão. Geralmente, o dirigente tende a centralizar a essência do processo de tomada de decisões.

Motta (1997) salienta ainda a *grande distância de poder* que parece lembrar a distribuição de renda nacional e o nosso passado escravocrata. Neste sentido, pode-se apontar a relevância do modelo da ‘casa grande e senzala’ para a compreensão da cultura organizacional brasileira. O senhor de engenho, habitante da casa grande, era o dirigente absoluto de suas propriedades, incluindo a família, as terras e seus escravos. Além do domínio que exercia sobre suas posses, os senhores de engenho eram a elite cuja influência como classe social determinava os rumos da sociedade brasileira no período colonial. Como coloca Motta (1997), recuperando clássicos da história brasileira, as capitânias deviam ser administradas de acordo com os interesses dos senhores e não apenas subordinadas às demandas do governo central. As relações pessoais dos senhores de engenho contavam mais que as relações impessoais; o favoritismo, a proteção e o favorecimento de indivíduos segundo os interesses dos senhores eram práticas institucionalizadas. Nas empresas brasileiras, a distância do poder, a subordinação e a obediência caracterizaram tradicionalmente as relações entre os níveis hierárquicos. Estes traços parecem ser complementados pelo *personalismo* nas relações sociais, com destaque à importância do afeto nestes relacionamentos. Podemos caracterizar relações sociais como personalistas quando são baseadas no afeto e na atração pessoal que as pessoas exercem sobre as outras, e não na especialização ou no mérito. Ao aproveitarmos uma oportunidade ou resolvermos nossos problemas, tendemos a nos apoiar em nossas relações afetivas de forma a reforçarmos redes de amizade e de influência pessoal. Assim, muitas vezes a referência para as nossas decisões é a importância ou necessidade da pessoa envolvida na questão, da maneira como a percebemos, e não as necessidades do sistema do qual a decisão é parte. O *paternalismo* é outro traço cultural que assimila a concentração de poder e o personalismo. Muitas vezes, trata-se de um modo de camuflar o excesso de autoridade sob a forma de proteção. A autoridade mantém seu círculo de influência personificando suas relações sociais, por meio do favorecimento, e cobrando a obediência dos subordinados.

Ao descrever cinco traços culturais brasileiros que mais nitidamente influenciam as relações sociais em nossas organizações, Freitas (1997) reforça e complementa as idéias acima. Além da distância e centralização do poder, subordinação, favorecimento e personalização das relações, o autor destaca a flexibilidade e o ‘jeitinho brasileiro’, o sensualismo e a nossa dimensão ‘aventureira’. O *sensualismo* brasileiro diz respeito às

nossas relações sociais carregadas de afetividade e sensualidade, que podem ser relacionadas ao passado de nossa sociedade, marcado pela poligamia dos índios, pela miscigenação intensa, pela iniciação sexual com os escravos, pelas festas e outras manifestações culturais com forte apelo sexual, por exemplo. Atualmente, nossas relações interpessoais são caracterizadas pela valorização da proximidade e da afetividade. Um ‘sensualismo afetivo’, não necessariamente relacionado ao apelo sexual, constitui-se em um importante meio de navegação social, por meio do qual nos aproximamos, influenciados e mantemos relações sociais privilegiadas. O exemplo dos “beijinhos”, mencionado há alguns parágrafos, alinha-se ao caráter sensual da cultura brasileira. Já a nossa dimensão ‘aventureira’ diz respeito à tendência do brasileiro de se deixar levar pelo mínimo esforço ao perseguir objetivos. Pode-se dizer que o brasileiro não se caracteriza pelo planejamento e pela utilização criteriosa e exaustiva dos recursos disponíveis; diferentemente, somos atraídos pelos ganhos de curto prazo. Pode-se associar esta dimensão de nossa cultura à exaltação da vida do ‘senhor’, ao desprezo ao trabalho manual e exaustivo, associados negativamente à escravidão e às classes sociais inferiores.

A *flexibilidade* é outro traço cultural nacional muito discutido pela literatura, cuja influência nas dinâmicas das organizações e da sociedade é imensa. Podemos explicá-la por meio de suas duas dimensões, a ‘adaptabilidade’ e a ‘criatividade’. Por adaptabilidade entendemos a capacidade de ajustarmos nossos comportamentos a circunstâncias inesperadas e adversas. Já a criatividade incorpora o caráter de inovação à adaptabilidade. A flexibilidade relaciona-se ainda ao ‘jeitinho brasileiro’ e ao formalismo. O ‘*jeitinho*’ é o processo tipicamente brasileiro de se atingir objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens etc.) contrárias. É possível associar este fenômeno a uma flexibilidade muito grande em nossas relações sociais. Ao tratarmos de explicá-lo, podemos associá-lo a outro traço cultural importante, o *formalismo*, que pode ser conceituado como a existência de diferenças entre o comportamento real dos indivíduos e o conteúdo das normas que deveriam regular estes comportamentos. Como veremos a seguir, o termo ‘formalismo’ diz respeito ao caráter formalístico da sociedade, isto é, quanto mais discrepante é o comportamento real dos indivíduos em relação às normas, mais formal e menos real são os sistemas de normas sociais. Segundo Guerreiro Ramos, o ‘jeitinho’ seria uma estratégia derivada do formalismo, uma maneira de se burlar as contradições e dificuldades associadas ao formalismo (Motta e Alcadipani, 1999; Ramos, 1983; Barbosa, 1992; Vieira et al, 1982). Os traços culturais brasileiros discutidos até agora estão resumidos no quadro abaixo:

Tabela 1 – Traços culturais nacionais nas organizações brasileiras

TRAÇOS CULTURAIS NACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS	
Traços nacionais	Características
Hierarquia	Centralização de poder; distância do poder; passividade e aceitação dos grupos inferiores;
Personalismo	Personalização das relações; busca de proximidade e afeto nas relações; paternalismo
Flexibilidade	Formalismo, malandragem e adaptabilidade; criatividade e

	“jeitinho” brasileiro
Sensualismo	Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
Aventura	Indivíduos mais sonhadores do que disciplinados; tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Fonte: Adaptado de FREITAS, A., Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F., CALDAS, M., *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, Editora Atlas, 1997.

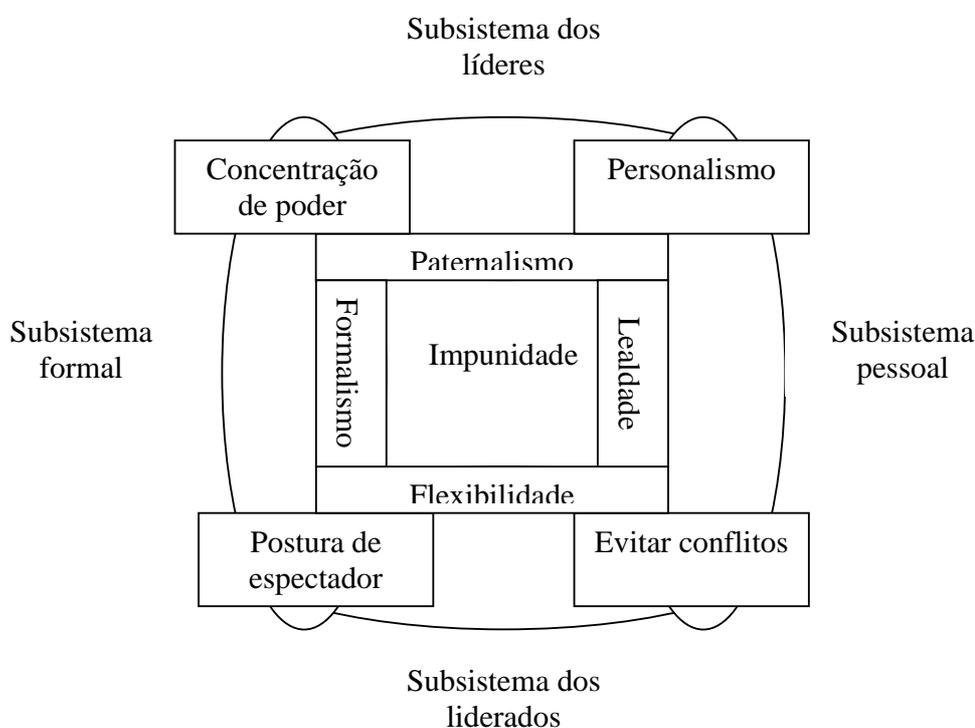
Sistematizando os nossos traços culturais, Barros e Prates (1996) propõem um *modelo de ação cultural brasileiro*, composto por quatro subsistemas. Cada subsistema se caracteriza por um traço cultural forte. São eles: (1) *o institucional* (ou formal), que abrange os traços culturais encontrados na “rua”, ou no contexto de nossas relações sociais no espaço público, caracteriza-se pelo *formalismo*; (2) *o pessoal* (ou informal), que abrange os traços culturais encontrados na “casa”, ou no contexto de nossas relações sociais no espaço privado, caracteriza-se pela *lealdade às pessoas*; (3) *o dos líderes*, que abrange os traços culturais observados entre aqueles que detêm o poder, caracteriza-se pelo *paternalismo* e finalmente (4) *o dos liderados*, que abrange os traços culturais mais observados entre aqueles subordinados ao poder, caracteriza-se pela *flexibilidade*. Articulando todos os valores e realimentando o sistema, mencionamos ainda a *impunidade* como um valor cultural extremamente importante.

No que diz respeito aos traços culturais que caracterizam os subsistemas do modelo de ação cultural brasileiro, discutimos nos parágrafos anteriores o formalismo, a flexibilidade e o paternalismo. A ‘lealdade às pessoas’ diz respeito a um mecanismo de coesão social em nossa sociedade. Trata-se de uma ética pessoal que se manifesta em nossas relações informais: um indivíduo valoriza mais as necessidades e interesses do líder de seu grupo de influência, bem como dos outros indivíduos com os quais ele se relaciona neste grupo, do que as necessidades e interesses do sistema mais amplo no qual este grupo encontra-se inserido. A *impunidade* é o valor que fecha o sistema e permite sua manutenção. Estando os líderes ao largo das punições, a impunidade reforça a ‘concentração de poder’, aumentando ainda a consistência dos outros valores. Estes quatro subsistemas são ainda relacionados e apresentam intersecções entre si, onde encontramos os seguintes traços culturais comuns:

1. *Concentração de poder*, na intersecção dos subsistemas *dos líderes* e *formal*
2. *Postura de espectador*, na intersecção dos subsistemas *dos liderados* e *formal*
3. *Personalismo*, na intersecção dos subsistemas *dos líderes* e *pessoal* e
4. *Evitar conflito*, na intersecção dos subsistemas *dos liderados* e *pessoal*.

Já discutimos nos parágrafos anteriores os traços culturais de ‘personalismo’ e da ‘concentração de poder’, que pode ser intimamente associada à ‘distância do poder’. A *postura de espectador* diz respeito ao comportamento brasileiro fortemente marcado pela autoridade externa. Este traço cultural salienta nossas posturas caracterizadas pelo baixo teor crítico, baixa iniciativa, e pela evitação das responsabilidades complexas. A postura de espectador relaciona-se à ‘distância do poder’ e ao baixo nível de qualificação histórico em nossa sociedade. Podemos especular que o povo brasileiro sofreria de um certo ‘complexo

de inferioridade' ao abster-se da crítica e da iniciativa própria em contextos sociais marcados pela concentração e distância do poder. A autoridade externa exerce um fascínio e causa certo medo nos subordinados: estes se vêem forçados a conformar suas condutas às expectativas dos líderes. O traço cultural de *evitar conflito* também relaciona-se à 'postura de espectador' e à 'lealdade às pessoas'. Se, no espaço público e nas relações formais, os liderados adotam uma 'postura de espectador' frente à autoridade que concentra o poder, na esfera de nossas relações pessoais e informais, relacionamo-nos de forma a evitar conflitos. Ao aceitarmos relações pessoais baseadas no personalismo, em que estamos inseridos em grupos de influência nos quais o líder dá atenção aos interesses dos liderados, buscamos cooperar com nosso grupo de forma a manter sua coesão e a lealdade entre os membros. Em nossa vida cotidiana, o traço de 'evitar conflito' reflete-se na negação da competição e do confronto entre os indivíduos, na busca da cooperação e de soluções intermediárias. O 'modelo de ação cultural brasileiro' pode ser graficamente representado:



Fonte: Adaptado de BARROS, B., PRATES, M., *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo, Editora Atlas, 1996.

Como sugerem os autores, são diversas as implicações dos traços culturais brasileiros nas dinâmicas de nossas organizações. Ao analisarmos as idéias mais atuais sobre a gestão, é possível destacar as conseqüências vantajosas de certos traços de nossa cultura, bem como as conseqüências desvantajosas de outros traços. Por exemplo, no cenário sócio-econômico atual, no qual se valoriza a adaptabilidade aos mercados em rápida transformação, o aperfeiçoamento e as mudanças contínuas, exibimos certa vantagem cultural ao

estruturarmos nossos comportamentos com base em valores como a flexibilidade, o “jeitinho” e a criatividade. Como mostram muitos estudos, outras culturas não são caracterizadas pela rápida adaptabilidade ao serem muito baseadas no respeito às normas formais e aos sistemas rígidos (Hofstede, 1984). Como os sistemas de gestão e as normas formais muitas vezes não mudam na velocidade do comportamento real, a flexibilidade que marca o comportamento do brasileiro pode ser um fator capaz de alavancar o desenvolvimento de nossos negócios. Assim, o “jeitinho” e a adaptabilidade típicos do povo brasileiro podem ser úteis em contextos nos quais os sistemas administrativos e as visões e realidades de mercado mudam rapidamente. Outro exemplo de traço cultural vantajoso é a tendência do brasileiro de formar laços de amizade no ambiente de trabalho, a lealdade. Se este valor também pode ser associado a conseqüências vistas como negativas, como o paternalismo e o favorecimento, os laços de amizade entre os colegas de trabalho favorecem a construção de um ambiente organizacional mais humano e menos estressante, no qual os líderes conhecem mais profundamente as particularidades e necessidades dos indivíduos. A confiança entre as pessoas é um dos fatores essenciais à construção de uma organização em aprendizagem (Heckscher, 1994), e seu estabelecimento é facilitado em contextos brasileiros. Com a confiança, o trabalho em equipe e o fluxo de informações são facilitados.

Ao mesmo tempo, outros fatores culturais brasileiros estão desalinhados das necessidades e visões atuais sobre a gestão. Especialmente, podemos destacar a nossa ‘postura de espectador’. Ao adotarmos posturas caracterizadas pelo baixo teor crítico, baixa iniciativa, e pela evitação das responsabilidades complexas, deixamos de contribuir efetivamente ao desenvolvimento de nossas organizações. A postura de espectador relaciona-se à ‘distância do poder’ e ao baixo nível de qualificação histórico em nossa sociedade. A ‘distância do poder’ é um outro traço cultural brasileiro por detrás de nosso modelo tradicional de hierarquização das relações sociais. Seria necessário um esforço grande das organizações para driblar estas questões. Neste sentido, os princípios mais atuais de gestão salientam a necessidade de promovermos novos modelos de autoridade, caracterizados pela menor distância e concentração do poder. Como colocam Barros e Prates (1996), “*não resta dúvida de que é preciso aumentar nossa postura de arriscar. E para isso, é preciso que a autoridade central, concentradora do poder, promova um outro tipo de relacionamento. Sair o máximo possível do paternalismo para transformar a relação de dependência não na independência total, mas na interdependência entre líderes e liderados*” (p. 142).

2.6 Cultura organizacional e o ‘jeitinho brasileiro’

Um dos temas discutidos na literatura brasileira sobre cultura organizacional diz respeito ao ‘jeitinho brasileiro’ e sua influência na dinâmica das organizações. Nesta tradição de debates, a maioria dos autores assume o fenômeno do ‘jeitinho’ como típico de nossa sociedade, um traço cultural brasileiro que tem implicações na dinâmica das organizações e na dinâmica da sociedade como um todo. Alinhado ao *particularismo histórico*, adota-se uma perspectiva de integração à cultura. Um conceito comum de ‘jeitinho brasileiro’ oferecido pelos autores nesta tradição é: “*o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens etc.) contrárias*” (Motta e Alcadipani, 1999, p. 9)

Barbosa (1992) faz uma útil revisão de diversas visões intelectuais sobre este fenômeno. Segundo a autora, as análises sobre o 'jeitinho brasileiro' caracterizam pela recorrência de algumas idéias ou abordagens. A primeira delas é a associação entre o 'jeitinho' e certos aspectos históricos gerais, que são oferecidos como causas ou origens deste fenômeno. São associados ao 'jeitinho' a educação dos brasileiros, a tradição religiosa, o formalismo, a herança portuguesa etc. O segundo aspecto recorrente é a perspectiva evolucionista no tratamento do tema. O 'jeitinho' é associado a estágios inferiores de desenvolvimento, é tratado como um sintoma da sobrevivência deste estágio inferior na sociedade brasileira. O terceiro ponto recorrente é o foco destes estudos em certas características funcionais do 'jeitinho', isto é, substantiva-se e discute-se o fenômeno como um mecanismo de ajuste, de adaptação da sociedade a condições perversas da realidade. Esta terceira dimensão das discussões sobre o jeitinho alinham-se claramente ao paradigma funcionalista da antropologia. Finalmente, os textos analisados pela autora abordam o 'jeitinho' como elemento cultural tipicamente brasileiro, e arriscam previsões sobre a continuidade desta instituição em nossa cultura.

A substantivação típica de muitos estudos culturais requer a busca de limites claros às categorias culturais, com a identificação dos elementos singulares que as definam. Neste sentido, a bibliografia parece sugerir uma associação conceitual entre o "jeitinho brasileiro" e a "flexibilidade", que comporiam um traço cultural brasileiro. Esta associação está clara na seguinte passagem de Barros e Prates (1996, p. 67). Para entendê-la, devemos ter em mente o conceito de "jeitinho brasileiro", explicitado no primeiro parágrafo desta seção:

"A flexibilidade é a versão moderna do processo que se convencionou chamar 'jeito crioulo', como uma estratégia de segundo grau, isto é, suscitada do formalismo cujas características seriam a criatividade e o pragmatismo. Hirschmann, segundo Ramos (1983), explica o adjetivo crioulo: 'o termo é comumente aplicado na América Espanhola às maneiras de fazer as coisas que resultam de um longo processo de adaptação a circunstâncias locais e que não correspondem a qualquer plano intelectual preconcebido de origem estrangeira. No Brasil, o jeito crioulo ficou com uma conotação influenciada pela literatura sociológica de um processo de contornar uma dificuldade a despeito da lei e até mesmo contrário a ela."

Poderíamos definir então o jeitinho e a flexibilidade associando-os claramente ao formalismo, estratégia esta presente desde a análise de Guerreiro Ramos (1966). Em linguagem mais clara, flexibilidade e o jeitinho seriam as maneiras tipicamente brasileiras de se burlar as leis e as normas para se conseguir resultados justos – que as normas impedem – ou até mesmo injustos, como conseguir vantagens especiais. O *formalismo* pode ser conceituado como a existência da diferença entre o comportamento real dos indivíduos e o conteúdo das normas que deveriam regular este comportamento. O termo 'formalismo' diz respeito ao caráter formalístico da sociedade, isto é, quanto mais discrepante é o comportamento real dos indivíduos em relação às normas, mais formal e menos real são os sistemas de normas sociais. Segundo diversos autores, o formalismo é o resultado da imposição sem critérios de estruturas sociais de certas sociedades a nossa. Neste sentido, poderia-se dizer que a origem do formalismo, e do 'jeitinho', nos remete ao nosso passado colonial. A metrópole, em sua ânsia por colonizar e explorar, teria imposto

estruturas tradicionais de sua sociedade à nossa, sem a preocupação com as particularidades de nossa sociedade. Como já foi mencionado, o ‘jeitinho’ seria uma estratégia derivada do formalismo, uma maneira de se burlar as contradições e dificuldades associadas ao formalismo.

Para aprofundar o conceito de formalismo, diversos autores utilizam a teoria de Riggs sobre o desenvolvimento administrativo das sociedades (Riggs, 1966). Segundo este autor, é possível dividirmos as sociedades em três categorias, as difratadas, as prismáticas e as concentradas, fazendo-se uma analogia com o processo de refração de um fecho de luz. A estas categorias podem ser associados, respectivamente, os países desenvolvidos, os países em desenvolvimento, e os países extremamente subdesenvolvidos. Segundo Riggs, as sociedades prismáticas caracterizam-se pelo formalismo por dependerem das difratadas no que diz respeito à idealização e implementação de estruturas sociais, que não condizem com a realidade distinta daquelas sociedades. Nas sociedades difratadas e concentradas, o formalismo existiria, mas em bem menor grau (Vieira et al, 1982; Alcadipani e Motta, 1999).

A associação entre a flexibilidade, o “jeitinho brasileiro” e o formalismo pode ser bem compreendido na seguinte passagem de Barros e Prates (1996, p. 68-69). Segundo o trecho abaixo, o conceito de *adaptabilidade* alinha-se ao conceito de “jeitinho brasileiro”, derivado do formalismo:

“A flexibilidade representa, na verdade, uma categoria com duas faces que denominamos de adaptabilidade e de criatividade, ambas reconhecidamente apontadas até pelos estrangeiros que nos visitam. (...) O conceito de adaptabilidade, visto pelo lado processual, não é uma criação em seu sentido puro, como a produção de algo novo. É uma capacidade criativa que se exercita dentro de determinados limites prefixados. Este contorno restritivo é exatamente o processo que decorre no lado do subsistema institucional, no qual existe um reconhecimento das normas e em função delas resulta um ajustamento de elementos operativos, criando apenas novos hábitos condizentes com nossa maneira de ser.”

2.7 Crítica à abordagem de integração à cultura e aos estudos do ‘jeitinho’

Como discutimos anteriormente, a perspectiva de integração tem sido predominante nos estudos sobre cultura organizacional. Esta abordagem, no entanto, tem diversas limitações que podem ser prejudiciais para a pesquisa que busca construir um entendimento das organizações como sistemas de significados socialmente construídos. A seguir fazemos uma breve revisão das críticas principais à abordagem de integração e discutimos suas implicações para a pesquisa.

Os estudos de cultura organizacional feitos em uma perspectiva de integração ignoram importantes questões que podem distorcer a interpretação da realidade cultural. Como afirmou Martin (1992), geralmente é possível questionar os estudos de integração em termos do que a linguagem dos textos evita, ignora ou esconde, e como as diferentes vozes de membros da cultura foram distorcidas ou excluídas. A exclusão da *ambigüidade* do conceito de cultura nesta perspectiva é de importância central para o entendimento de suas limitações. Martin (1992) define a ambigüidade como a percepção de falta de clareza que

faz plausíveis múltiplas explicações de um fenômeno cultural, em vez de uma só (p. 134). Apesar da multiplicidade de conceitos de cultura usados por pesquisadores que adotam a abordagem de integração, todos excluem a ambigüidade de suas definições. Schein (1991, p.248) diz: “*se não há consenso, ou há conflito, ou as coisas são ambíguas, portanto, por definição, este grupo não tem uma cultura naquelas áreas (...) compartilhamento e consenso são centrais para a definição, não são escolhas empíricas*”.

Sob o ponto de vista da antropologia interpretativa, a exclusão *a priori* das múltiplas interpretações, na perspectiva de integração, simplifica e até distorce a realidade ao excluir das descrições da cultura as maneiras como membros ou grupos organizacionais importantes vêm, interpretam, e agem sobre fenômenos culturais. Como WriGht (1994) e Martin (2002) sugerem, a *cultura é um conceito pluralista e dinâmico*, que pode ser definido como os grupos de idéias e significados que são constantemente retrabalhados no contexto das interações diárias entre grupos e indivíduos, inseridos em estruturas sociais marcadas pela desigualdade no acesso ao poder e pelos conflitos. Segundo esta visão, a ambigüidade permite que se reescreva constante e dialeticamente os textos com os quais indivíduos e grupos dão significados a suas interações diárias. Neste sentido, considerar a ambigüidade, expressada nas múltiplas visões e interpretações de fenômenos culturais, é essencial na análise cultural, já que nos permite entendermos mais profundamente as complexas dinâmicas culturais (Jaime Júnior, 2002).

Alcadipani e Crubellate (2003), adotando uma perspectiva pós-modernista, fazem uma crítica similar à principal tradição de pesquisa brasileira sobre cultura organizacional, apoiada no *referencial histórico-cultural da antropologia*. Estes autores destacam a exclusão da ambigüidade e da diversidade e a desconsideração da complexidade das dinâmicas culturais nestes estudos. Eles argumentam que considerar os traços culturais brasileiros como determinantes da cultura organizacional parece ser problemático, e a idéia da *cultura organizacional brasileira* como uma variável externa parece ser baseada em suposições que simplificam demais a realidade. Os autores apontam dois problemas inerentes a esta abordagem.

O primeiro problema surge dos limites da discussão de traços culturais nacionais de um ponto de vista histórico. Muitos pesquisadores baseiam suas descrições de traços da cultura brasileira em autores clássicos, preocupados com os primórdios da sociedade brasileira. Estas análises assumem que a realidade cultural na sociedade brasileira é caracterizada por um conjunto de características imutáveis que servem de infraestrutura; por isso, a cultura não mudou, ou se mudou, foi apenas de forma limitada. Para os autores, tal pressuposição, no entanto, não é válida. Traços culturais primordiais são raramente encontrados em sua forma original, isso se de fato eles chegaram a existir. Os autores argumentam que “*torna-se forçoso contrapor generalizações e análises que buscam coerência histórica em traços culturais. A primeira questão que surge é se tais traços são hoje em dia iguais aos de 500 anos, ou melhor, se o paternalismo presente em uma empresa familiar brasileira é igual ao presente no engenho de açúcar.*” (p.72). Percebe-se que o entendimento das dinâmicas culturais é severamente reduzido. O segundo problema diz respeito à desconsideração da grande diversidade cultural do Brasil. Pressupor que todos os brasileiros, de norte a sul, agem de acordo com um conjunto de traços culturais coerentes implica ignorarmos a multiplicidade de maneiras criativas com que as pessoas interpretam fenômenos culturais e

reagem a estímulos ambientais, reduzindo dramaticamente a complexidade cultural que caracteriza a sociedade brasileira.

As críticas de Alcadipani e Crubellate (2003) também podem ser feitas em relação aos estudos sobre o 'jeitinho brasileiro'. Visto como herança portuguesa, o 'jeitinho' é considerado um elemento imutável na cultura brasileira, desconsiderando-se as complexas dinâmicas culturais em cujo contexto alteram-se constantemente os significados associados a este fenômeno. Além disso, ao se considerar os elementos morfológicos e funcionais do fenômeno, reduz-se a sua complexidade e desconsidera-se a infinidade de representações e interpretações associadas ao 'jeitinho', que caracteriza a sua existência enquanto categoria cultural em nossa sociedade (Barbosa, 1992).

A questão da exclusão da ambiguidade pode ser claramente percebida no estudo empírico realizado por Vieira et al (1982) sobre o 'jeitinho brasileiro'. Os autores entrevistaram 20 pessoas escolhidas aleatoriamente entre aqueles que tivessem alguma vinculação a uma organização, e exploraram questões sobre o 'jeitinho brasileiro'. Ao analisarmos a maneira como os autores tratam e expõem os dados temos uma idéia da utilização da abordagem de integração à cultura e das críticas feitas a esta perspectiva. Abaixo são reproduzidas o tratamento dos dados feito pelos autores em relação a duas questões da entrevista:

“1) Na sua opinião, em que consiste o jeito brasileiro?”

A maioria das pessoas afirmou que o 'jeitinho' é uma maneira especial, eficiente, rápida e criativa de agir para controlar, e facilitar situações, conseguir e resolver coisas, contornar dificuldades, conseguir favores, buscar amigos, fugir à burocracia (...).

2) Você pensa que o 'jeitinho brasileiro' prejudica ou facilita o processo administrativo?”

Algumas pessoas acham que sempre prejudica a maioria, entretanto, consideram que depende muito da situação. Para o usuário, sempre é benéfico; para a burocracia, às vezes. Em alguns casos, beneficia a ambos mas, quando prejudica, os prejuízos recaem sobre a burocracia” (Vieira et al, 1982, p. 21).

Ao utilizar expressões como “a maioria das pessoas” ou “algumas pessoas”, nota-se que o procedimento de análise dos autores baseou-se na exclusão das múltiplas interpretações que caracterizam o fenômeno do 'jeitinho' em nossa sociedade. Desta forma, simplifica-se e distorce-se a realidade ao se excluir da descrição da cultura as maneiras como os outros indivíduos, não inclusos na “maioria das pessoas”, vêem e interpretam o fenômeno. Como veremos adiante, o amplo estudo de Barbosa (1992) discute esta questão e dá um quadro mais abrangente e realista desta categoria cultural ao explorar múltiplas interpretações ao fenômeno na sociedade brasileira.

Críticos da exclusão da ambiguidade e do conflito na perspectiva de integração argumentam que tal distorção de realidades culturais tem, com frequência, causas políticas. Como Martin (1992) argumenta, visões de integração sobre a cultura organizacional geralmente enfatizam a homogeneidade e a harmonia. No entanto, devido ao fato dos indivíduos e grupos interpretarem fenômenos culturais de múltiplas maneiras, e do consenso organizacional ser improvável, estas visões sobre a cultura podem ser entendidas como maneiras de se impor a autoridade de alguém sobre outro indivíduo. Martin (1992) diz especificamente que “*estudos de integração são criticados por legitimizar práticas*

organizacionais e intelectuais que ignoram, não valorizam ou excluem idéias, opiniões e interesses daqueles que se afastam individualmente ou coletivamente de uma visão dominante” (p.68).

2.8 A antropologia interpretativa – a inclusão da ambigüidade para o entendimento da cultura organizacional brasileira

Apesar da abordagem de integração à cultura ser a mais amplamente usada, ela não é a única. Como mostra Martin (1992, 2002), o conceito da cultura organizacional também tem sido desenvolvido em abordagens chamadas de *diferenciação* e de *fragmentação*.

Pesquisadores destas tradições geralmente baseiam seus estudos em teorias e conceitos de cultura mais próximos àqueles usados por antropólogos interpretativos. A *Antropologia interpretativa* utiliza um conceito essencialmente semiótico de cultura. Segundo Geertz (1989, p. 15), “*acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significado que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias ...*” Esta visão implica o entendimento da cultura como *grupos de princípios cognitivos, conhecimentos, crenças e valores, em cujos contextos eventos, ações, objetos e expressões ganham significados particulares*. A cultura é constantemente produzida e negociada no contexto da interação social entre os grupos.

Similarmente, na opinião de Barbosa (1999), o conceito de cultura se refere a regras de interpretação da realidade, sistemas de classificação e interpretação que permeiam a interação dos indivíduos e grupos e criam condições que possibilitam o compartilhamento e a negociação de sentimentos e representações entre eles. A cultura é a base sobre a qual significados específicos da interação humana são construídos. Neste sentido, a cultura deve ser vista como uma “rede” de significados que “se combinam e recombinaem, sempre gerando novos padrões que formam o contexto no qual a ação social acontece e se torna significativa” (Barbosa, 1999, p. 142). Esta rede de significados está por detrás de todas as atividades diárias e dá sentido a elas.

O conceito de cultura usado por antropólogos interpretativos reconhece a diversidade e a ambigüidade encontradas em grupos humanos. Ao discutirem a abordagem interpretativa, Thompson (1995) e Fischer (1985) argumentam que fenômenos culturais estão imbricados em processos e contextos socialmente estruturados, e estão associados a relações de poder e conflito. Na visão destes autores, os indivíduos estão posicionados em esferas distintas da estrutura social, e possuem formações econômica, cultural e social distintas. Por terem percepções, biografias, papéis e interesses distintos, eles constroem interpretações diferentes dos fenômenos simbólicos. Conseqüentemente, fenômenos culturais devem ser analisados levando-se em consideração os contextos sociais estruturados nos quais são produzidos e interpretados. Ao criticar a abordagem de integração por meio do ponto de vista antropológico, Jaime Junior (2002) discute a importância de considerarmos a ambigüidade ao analisarmos a cultura organizacional. Ele afirma que discursos e ações simbólicas tem mais de um sentido já que são sempre interpretados por vários receptores que possuem repertórios culturais distintos. Para que tenhamos uma idéia da complexidade desta questão, o autor aponta que além de serem membros de organizações, indivíduos e grupos se identificam, por exemplo, com crenças religiosas, filiações políticas, e oriGens étnicas, além de estarem inseridos em diferentes posições da estrutura social. Isto leva à

diversidade de possíveis interpretações de fenômenos culturais em um contexto organizacional.

A partir do conceito da cultura brevemente descrito anteriormente, podemos reconceituar a cultura organizacional e defini-la como as *diversas estruturas de representações e significados, negociadas constantemente pelos indivíduos e grupos, por meio das quais eles interagem socialmente e interpretam a realidade organizacional*. Esta definição sugere que a cultura organizacional não pode ser simplesmente considerada um sistema fechado de valores que serve como um *script* para a ação naquele contexto. As idéias de Thompson (1995) e Fischer (1985) nos permitem perceber que os diversos sistemas de significados encontrados em uma organização estão diretamente relacionados aos contextos sociais nos quais seus membros estão inseridos. Isto acontece porque estas pessoas constroem seus conceitos de realidade a partir de suas experiências em diversas esferas da vida cotidiana, e são inseridas na estrutura da sociedade de diversas maneiras. Portanto, indivíduos inseridos em contextos sociais distintos interpretam a realidade e interagem socialmente de acordo com regras diferentes.

A abordagem interpretativa à cultura é geralmente usada como base para tradições de pesquisa que adotam as perspectivas de *diferenciação e fragmentação* à cultura organizacional. A perspectiva de diferenciação se foca nas manifestações culturais que são interpretadas de maneira inconsistente no contexto de certa cultura organizacional. Esta abordagem assume que a cultura é composta por subculturas, e que o consenso existe somente no nível destas subculturas. Membros destas subculturas interagem através de seus próprios sistemas de valores e sentidos de prioridades, e estas subculturas podem ser vistas como unidades culturais dentro de um contexto mais amplo, que podem conviver em harmonia, independentemente ou em conflito. Pesquisadores desta tradição geralmente classificam subculturas em termos de posição dos indivíduos na estrutura de poder, categoria profissional, sexo, identidades demográficas etc. A ampla pesquisa de Barbosa (1992) sobre o 'jeitinho brasileiro' pode ser incluída nesta tradição. A autora destaca que este fenômeno cultural tem diversas interpretações na sociedade brasileira. Uma destas interpretações é positiva, e relaciona o 'jeitinho' ao caráter cordial, alegre, flexível e simpático do brasileiro. Outras interpretações são negativas, e relacionam o 'jeitinho brasileiro' à falta de credibilidade de nossas instituições, à necessidade de se mudar nossos padrões de cidadania e sociabilidade; interpretações estas bem representadas pela idéia de que "definitivamente este país não tem jeito" (Barbosa, 1992, p. 68).

Quando se usa uma abordagem de diferenciação à cultura, as várias vozes encontradas em uma cultura não são silenciadas. Como Martin (2002) afirma, a identificação de subculturas faz possível considerar as dinâmicas de poder, desigualdade e dominação nos grupos sociais. Isto faz a perspectiva de diferenciação atrativa a acadêmicos críticos, que se concentram em questões como as diferenças entre subculturas de gênero e de raça e as relações entre elas². Diferentemente daqueles que adotam a perspectiva de integração, que consideram a cultura um sistema fechado de significados usado como um roteiro para a ação, pesquisadores na tradição de diferenciação vêem a cultura organizacional como um

² Apesar dos estudos críticos serem os mais comuns a adotarem a perspectiva de diferenciação, Martin (2002) também cita estudos gerencialistas e descritivos baseados nesta abordagem. Para ver exemplos destes, veja Cox (1993) e Van Maanen and Kunda (1989).

complexo agrupamento de sistemas de significados negociados constantemente entre subculturas (Martin, 1992; 2002).

Enquanto a perspectiva de diferenciação ainda aceita o consenso no nível das subculturas, a perspectiva de *fragmentação* tem seu foco estrito no componente de diversidade da cultura. Pesquisadores desta tradição entendem os relacionamentos entre manifestações culturais como relações nem claramente consistentes nem claramente inconsistentes. Em vez disso, estes pesquisadores defendem que manifestações culturais não são interpretadas por meio de padrões compartilhados de significados, mas que, devido à diversidade de origens e formações culturais entre os indivíduos, a ambigüidade está no centro da cultura organizacional. Martin (2002) oferece uma descrição metafórica da perspectiva de fragmentação. É possível imaginarmos cada indivíduo numa cultura com uma lâmpada. Quando uma prática se sobressai e a sua relevância é interpretada, algumas lâmpadas se acendem, mostrando que estes indivíduos interpretam esta prática como relevante, enquanto outros não. Quando outras práticas se sobressaem, outros grupos de lâmpadas se acendem, e nunca é repetido o mesmo padrão de lâmpadas acesas.

Como afirma Martin (2002), estudos de fragmentação têm seu foco na multiplicidade de possíveis interpretações, que não permite a formação do consenso abrangente na coletividade, típico da perspectiva de integração, nem a formação do consenso subcultural, típico da abordagem de diferenciação. Em vez disso, a perspectiva de fragmentação defende que cada manifestação cultural pode ser interpretada de diversas maneiras. O uso deste foco analítico pode ser relacionado a estudos com interesses descritivos³. Esta tendência pode ser explicada pelo fato da complexidade da perspectiva da fragmentação ser geralmente incongruente com as clarezas requeridas por ambos estudos gerenciais e críticos⁴.

Diversos autores defendem a necessidade de se ultrapassar a abordagem de integração à cultura organizacional, incorporando as críticas descritas anteriormente aos estudos de cultura em organizações (Chanlat, 1994; Serva and Júnior, 1995; Jaime Júnior, 2002) e utilizando outras abordagens ao conceito que não a de integração. Estes autores sugerem que a assimilação de premissas, conceitos e críticas da antropologia interpretativa às análises organizacionais permitiria o desenvolvimento da visão da cultura organizacional como sistemas complexos de significados socialmente construídos e negociados. Nesta linha de pensamento, Martin (1992) sugere que pesquisadores usem simultaneamente as três abordagens à cultura organizacional: *integração, diferenciação e fragmentação*.

Martin (1992, 2002) mostra que a visão de *integração* abrange os aspectos culturais que são compartilhados pela maioria dos membros da organização. Já a perspectiva da *diferenciação* enfoca as manifestações culturais que são interpretadas consistentemente dentro de grupos, mas que geram interpretações inconsistentes entre os grupos. Finalmente, a perspectiva de *fragmentação* considera a ambigüidade que permeia os contextos culturais. Segundo Martin, quando combinadas, estas três perspectivas à cultura organizacional

³ Veja Levitt e Nass, 1989; Meyerson, 1991.

⁴ Apesar dos estudos descritivos serem os que mais adotam a perspectiva de fragmentação, Martin (2002) também ressalta que estudos gerenciais e críticos se baseiam nesta abordagem. Para ver exemplos, veja respectivamente, Weick (1991) e Alvesson (1993).

oferecem uma variedade de *insights* que cada abordagem única não oferece. Os pontos obscuros de cada abordagem são superados: enquanto a perspectiva de integração ignora os conflitos e as ambigüidades da cultura, as abordagens de diferenciação e fragmentação tendem a ignorar o que a maioria dos indivíduos compartilha. Neste sentido, a proposta de Martin permite a elaboração de interpretações mais completas da cultura organizacional.

Há uma última consideração a ser feita sobre a antropologia interpretativa. Ao contrário de outros paradigmas antropológicos – entre eles a antropologia histórico-cultural – a antropologia interpretativa não considera relevante a estratégia tradicional de pesquisa cultural que busca uniformidades nos comportamentos e premissas dos grupos humanos para a elaboração de grandes esquemas interpretativos, equações simplificadas do mundo social que dessem conta da nossa infinita variedade de fenômenos culturais. Ao discutir a construção do conhecimento antropológico e salientar as questões da historicidade e da ilusão da objetividade, entre diversas outras, a antropologia interpretativa se apresenta como uma *Geisteswissenschaft*, uma ciência dos homens, afastando-se do ideal das grandes teorias, cuja inspiração vinha das *Naturwissenschaften* (as ciências da natureza), e que dariam conta de explicar a humanidade. Trata-se de uma proposta significativamente diferente daquelas defendidas no âmbito de outros paradigmas antropológicos. Por exemplo, os antropólogos interpretativos não acreditam na noção de que poderiam capturar o essencial sobre sociedades nacionais ou grandes grupos sociais por meio do estudo em vilarejos ou pequenos grupos humanos “típicos”, o que Geertz chama de “*Jonesville-is-America writ small*” (Jonesville é a América em menor escala). Diferentemente, no que diz respeito à geração de teorias, a antropologia interpretativa assume uma perspectiva diacrônica da cultura ao assimilar tacitamente a idéia de que a posição histórica do pesquisador (e do observado) nunca é anulada. Ao contrário, a história é resgatada como uma condição do conhecimento, uma variável fundamental para a compreensão e análise dos conhecimentos. Ao assimilar esta variável, a antropologia deveria deixar de ser uma ciência experimental e assumir-se uma ciência interpretativa, cujo objetivo não é chegar a uma equação simplificada das dinâmicas do universo social, nem responder as nossas preocupações mais profundas, mas sim disponibilizar e discutir as respostas que outros grupos deram a estas e outras questões. Estas respostas podem ser usadas ao pensarmos criativamente sobre nós mesmos. Neste sentido, as descrições etnográficas densas seriam essenciais ao enriquecimento de qualquer tentativa de pensarmos sobre os nossos próprios dilemas. É esta perspectiva que assimilaremos ao discutirmos o conceito de “jeitinho brasileiro”. Geertz explica;

“(...) os motivos por que essas descrições alongadas sobre distantes incursões aos carneiros têm uma relevância geral (...) está no fato de fornecerem à mente sociológica material suficiente para alimentar. O que é importante nos achados do antropólogo é a sua especificidade complexa, sua circunstancialidade. É justamente com esta espécie de material produzido por um trabalho de campo quase que obsessivo de peneiramento, a longo prazo, principalmente (...) qualitativo, altamente participante e realizado em contextos confinados, que os megaconceitos com os quais se aflige a ciência social contemporânea – legitimidade, modernização, integração, conflito, carisma, estrutura... significado – podem adquirir toda a espécie de atualidade sensível que possibilita pensar não apenas realista e concretamente sobre eles, mas, o que é mais importante, criativa e

imaginativamente com eles” (Geertz, 1989, p. 33).

3. OBJETIVOS E METODOLOGIA DE PESQUISA

Considerando o que foi exposto acima, buscamos entender o fenômeno do “jeitinho brasileiro”, operacionalizado em contextos organizacionais, por meio da adoção de abordagens ao conceito de cultura que não exclusivamente a de integração. Adota-se então o conceito de cultura organizacional segundo o qual esta são as *diversas estruturas de representações e significados, negociadas constantemente pelos indivíduos e grupos, por meio das quais eles interagem socialmente e interpretam a realidade organizacional*. A adoção da abordagem múltipla sugerida por Martin (1992) é vantajosa na medida em que permite um entendimento melhor das diversas maneiras pelas quais indivíduos e grupos em nossas organizações interpretam e agem sobre os traços culturais brasileiros.

Desta forma, poderíamos responder questões relacionadas às diversas maneiras criativas como estes indivíduos interpretam e operacionalizam o dito ‘jeitinho brasileiro’. *Quais os significados deste termo para os diversos indivíduos e grupos nas organizações, e como estes conceitos são operacionalizados e influenciam as dinâmicas organizacionais? Se levarmos em consideração a multiplicidade de sub-grupos e indivíduos que geralmente formam as organizações brasileiras, caracterizados pela formação cultural e inserção socioeconômica heterogêneas, percebemos que uma abordagem que considera as ambigüidades culturais nos permitiria construir entendimentos de nossas organizações como sistemas de significados socialmente construídos e negociados.*

Esta pesquisa foi baseada no método do estudo de caso. O estudo de caso foi definido por Yin (2001, p. 32) como “*um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas*”. Esta metodologia foi escolhida como estratégia de pesquisa devido ao seu enquadramento nos critérios definidos por YIN (2001):

- É recomendado o estudo de caso para as perguntas básicas da pesquisa;
- Não é possível o controle dos eventos comportamentais nas organizações para efeitos da pesquisa; e
- A ênfase da pesquisa é em eventos contemporâneos e em seu contexto, sendo possível o acesso às pessoas, documentos e observações do processo.

Empreendeu-se um estudo exploratório de múltiplos casos, em organizações previamente escolhidas. Este estudo teve como objetivo levantar dados em campo que nos possam dar uma visão inicial da problemática em questão, a fim de podermos aprofundar nossa pesquisa em uma segunda etapa, a partir de um cenário mapeado conforme nossa primeira investigação.

As perguntas básicas da pesquisa foram:

1. Quais os significados do termo ‘jeitinho brasileiro’ para os diversos indivíduos e grupos nas organizações?

2. Como estes significados são operacionalizados e influenciam as dinâmicas organizacionais?

3.1 Unidades de análise

Foram investigadas 2 organizações nesta primeira etapa da pesquisa: uma empresa privada de serviços e uma organização do terceiro setor. O projeto inicial desta pesquisa previa o levantamento de dados em três organizações. A inserção dos pesquisadores na terceira empresa, entretanto, foi dificultada pelos seus dirigentes, o que nos fez diminuir o escopo da pesquisa. Pretendeu-se, com estas duas unidades de análise, explorar a questão em diferentes organizações sociais, o que permite interpretações e comparações mais ricas.

1. **O iG – Internet Grátis.** Trata-se de uma corporação nacional que atua em mercados altamente turbulentos e com rápida mudança tecnológica. Neste contexto, esta empresa tem um histórico de sucesso frente a outras empresas líderes em mercados internacionais, como a AOL e a UOL, na América Latina. Analisamos as questões propostas acima no contexto de inserção do iG no mercado e de competição entre o iG e as outras empresas em seus mercados. Como os membros e indivíduos entendem e operacionalizam o fenômeno do ‘jeitinho brasileiro’ em sua interação com clientes, fornecedores e competidores? Qual o papel do ‘jeitinho brasileiro’ nas dinâmicas organizacionais de competição nos mercados? Procurou-se identificar na cultura interna e nos modos de gestão do iG características que demonstrassem a alegada “capacidade de adaptação, improvisação e utilização do “jeitinho brasileiro” por parte da direção e dos funcionários da empresa em situações críticas”. Foram realizadas 8 entrevistas, de aproximadamente 90 minutos cada uma, com o diretor presidente, diretora de conteúdo, diretora de recursos humanos, diretora de desenvolvimento de sistemas, diretor de marketing, diretor financeiro e dois funcionários da empresa.
2. **O CEDEJOR (Centro de Desenvolvimento do Jovem Rural),** O CEDEJOR é um projeto social, um centro comunitário localizado na cidade de Rio Pardo – RS, que envolve os jovens das comunidades carentes da zona rural da cidade. Estes jovens são envolvidos em diversas atividades educacionais que abrangem a formação básica para *cidadania* e para o *empreendedorismo*, desenvolvendo valores como a sociabilidade, a solidariedade e a pró-atividade. O CEDEJOR procura transmitir a eles noções de como lidar com a terra, avaliar a viabilidade financeira de um investimento e encontrar novas formas de desenvolver projetos que não dependam de capital. A pesquisa pretende, ao explorar dinâmica cultural da comunidade, discutir os conceitos locais de *jeitinho brasileiro*, e as maneiras como são operacionalizados naquele contexto e como influenciam a dinâmica social da comunidade. Visitamos o centro comunitário em duas ocasiões, dois dias inteiros não consecutivos (intervalo de aproximadamente um ano), quando tivemos a oportunidade de conhecer as instalações do projeto, bem como conversar com os indivíduos envolvidos. Conversamos com os coordenadores do programa, com os instrutores, com a representante do Instituto Souza Cruz – que patrocina o projeto – e, principalmente, com os jovens. Visitamos também duas propriedades rurais da região, quando conversamos com as famílias dos jovens, que nos mostraram a propriedade, suas atividades e falaram sobre o impacto das atividades dos

CEDEJOR na família. Foram conversas informais, no formato de dinâmica de grupo.

3.2 Qualidade do modelo de estudo de caso

Segundo Yin (2001), o modelo de estudo de caso deve ser passível de julgamento de sua qualidade, o que pode ser feito por quatro técnicas. A primeira refere-se à validade de construção do estudo. As técnicas para o aumento da qualidade são o uso de múltiplas fontes de evidência, o estabelecimento de uma cadeia de evidências e o uso de informantes críticos para rever o relatório preliminar de estudo de caso. Neste estudo, foram analisados dados oriundos de vários indivíduos, posicionados em diferentes esferas das organizações, permitindo que se possa compreender o fenômeno estudado sob diversos ângulos. Foram utilizadas várias fontes de evidências, como a *entrevista*, o *questionário* e a *observação*, que se reforçam mutuamente evitando a utilização de informações tendenciosas ou equivocadas. Além destes fatores, a cadeia de evidência foi estabelecida a partir do relacionamento entre os quadros de referências e as fontes de informações, e o relatório preliminar de estudo de caso foi lido e discutido pelos informantes críticos identificados.

A validade interna e a validade externa são também técnicas usadas para o julgamento da qualidade do estudo de caso. A validade interna é um teste de qualidade utilizado em modelos de estudo de caso que se baseiam em inferências, isto é, estudos de caso preocupados com relações causais, e refere-se ao risco de haver um fenômeno não previsto que interfira na relação causal encontrada, distorcendo as conclusões do estudo. A utilização do teste da validade externa, por sua vez, visa saber se as descobertas de um estudo podem ser generalizadas para além do estudo de caso em questão, o que é exatamente o ponto desta metodologia mais sujeito a críticas.

Entretanto, em um estudo de caso baseado na generalização analítica, os dois testes descritos acima não assumem importância crucial. A generalização analítica é a tentativa de se estender um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente. Esse tipo de generalização difere-se da estatística por não se tratar de amostragem facilmente generalizável, isto é, o caso não é escolhido a partir da lógica da amostragem. Na generalização analítica, uma teoria previamente desenvolvida como modelo é utilizada para a comparação com os resultados empíricos dos casos. Os resultados empíricos podem ser considerados mais fortes se mais de um caso sustentar a mesma teoria, quando se tem uma replicação (Yin, 2001).

A quarta técnica de julgamento da qualidade do estudo de caso relaciona-se a sua confiabilidade. Esta técnica visa garantir que outro investigador obtenha os mesmos resultados caso se repita a mesma análise. A tática para garantir a confiabilidade neste estudo é a utilização do protocolo de estudo de caso e a documentação do caso.

4. O CASO IG – INTERNET GROUP

O iG (Internet Group) inaugurou no Brasil o acesso grátis e irrestrito à Internet, por meio do qual as pessoas dispõem de um provedor gratuito de acesso à Internet, contrariando o modelo até então vigente, baseado no pagamento por tais serviços. O acesso gratuito foi muito discutido, na época de seu surgimento e depois, por diversos analistas que afirmavam que esse era um negócio inviável, argumentando problemas com o modelo de negócios em si, necessidade de possíveis fusões, incorporações e mudanças, se não o abandono, do desenho de negócio.

Contrariando previsões, o iG superou as expectativas de seus executivos, atraindo meio milhão de usuários em um mês de operação, contra a projeção deste número para o período de um ano. Além do número impressionante de usuários conquistados em pouquíssimo tempo, o iG reuniu outros ingredientes que tornam sua história até mais interessante do que sua performance, realidade rara em empreendimentos de sucesso na Internet, que normalmente contam com a participação de sócios capitalistas ou investidores apenas depois da idéia de ter sido lançada e não antes.

O fato do iG ter sido montado por investidores, sem contar com o suporte de uma empresa com alguma afinidade com a geração de conteúdo ou com a própria Internet, tornaria o seu início potencialmente mais complexo, pois tudo deveria ser feito literalmente a partir do zero, inclusive o conteúdo a ser apresentado. Além do negócio e de toda a estrutura ter de ser totalmente construída desde o princípio, a marca iG também deveria ser trabalhada e construída junto ao público. Assim, a presença do iG no segmento de provedores de acesso e portais estabeleceu um novo referencial, que será desenvolvido e discutidos nas seções posteriores deste trabalho.

4.1 A história e o modelo de negócios do iG

A rápida popularização da Internet, nos anos 90, ocorreu devido à união de diversas tecnologias e soluções que, isoladamente, criavam facilidades para conectar pessoas e redes. Foi um processo sinérgico em escala mundial que acabou permitindo a conexão, em um curto espaço de tempo, de milhões de pessoas, por meio da fiGura do provedor de acesso. No Brasil, a liberalização da operação comercial da Internet ocorreu por meio de uma portaria do Ministério das Comunicações e do Ministério da Ciência e Tecnologia, publicada em maio de 1995, que permitia o funcionamento dos serviços de acesso privado (fiGura do provedor), dando início à operação comercial da Internet no país. Na época, muitas empresas lançaram-se no mercado oferecendo serviços de provedor, permitindo o acesso fácil de pessoas à Internet. Entretanto, a intensa disputa no segmento levou-o a uma descapitalização importante, culminando no fechamento de diversos provedores de acesso, bem como a incorporação de diversos outros por empresas maiores, provocando uma concentração, processo esse ainda verificado hoje em dia. Uma vez que a oferta de acesso gratuito tenha sido disseminada pelo segmento, restou aos diversos concorrentes, que cobravam pelo serviço de provedor, partirem para uma guerra de preços nos moldes convencionais. Com isso, os grandes provedores começaram a reduzir o valor das

assinaturas e a oferecer acesso gratuito por um determinado período ou quantidade de horas, possibilitando que novos usuários testassem este serviço antes de aderir ao gratuito.

Mas em um determinado momento, a competição tornou-se tão acirrada que não bastava apenas prover acesso à Internet, os grandes provedores precisaram diferenciar o seu produto, agregando outras cadeias que pudessem aumentar a percepção do valor por parte dos usuários. Surgiram, então, as contas múltiplas de e-mail, as salas de bate-papo pessoais, sistemas de comércio eletrônico, hospedagem de páginas pessoais a custo zero, disco rígido virtual e uma série de outras facilidades, sempre em busca de uma diferenciação que estabelecesse ou aumentasse as vantagens competitivas.

Um grande provedor de acesso é, na verdade, uma central de comunicações com milhares de portas de entrada, linhas de comunicação de alta capacidade para a saída e uma sofisticada rede de computadores para coordenar o acesso dos usuários e gerenciar a apresentação do conteúdo. Além disso, os provedores devem administrar milhões de mensagens todos os dias, gerar e oferecer conteúdo para seus usuários, comercializar espaços publicitários e estabelecer parcerias comerciais. Evidentemente, tudo isso não é suficiente. O acesso tem de ser de boa qualidade, com velocidade e facilidade de conexão, o que demanda investimentos em infra-estrutura. Segundo o atual presidente da empresa,

“A idéia da iG é gerar ligações telefônicas. Ao gerar tráfegos de dados, o iG recebe um percentual do que a cia telefônica recebeu do usuário. A percentagem varia de acordo com a região e horário, e ela varia em até 15%. Hoje o iG gera 10 milhões de pulsos diários. Já foi mais quando não tinha outros provedores, que era mais ou menos 18 milhões. Claro que essa percentual muda nos horários. Todos os provedores têm esse modelo, apesar do iG ter iniciado esse processo. A Anatel permite isso e ela pede isonomia. Quem gera mais ligações recebe mais. E para isso, existe uma ferramenta específica de medição. Quanto mais o indivíduo ficar na net mais eles ganham. O tempo que o usuário está na net é medido pelo iG e pela operadora. A audiência do iG não é o tempo de ligação porque o usuário pode navegar pelo provedor do iG sem estar no conteúdo do iG”.

Como não somente a geração de pulsos significa receitas e sucesso do negócio, tendo em vista o fato de que a receita vinda dos anunciantes depende da audiência da página, é fundamental que o conteúdo seja muito bom e atenda às expectativas dos usuários de nível social mais elevado, que normalmente acessam a IG através de acesso por “banda larga” utilizando serviços como o VIRTUA, o SPEEDY, entre outros. Estes clientes são os de classe média alta e trazem consigo maior poder aquisitivo, sendo também considerados os “formadores de opinião”. A audiência destes usuários torna interessante para outras empresas anunciarem seus produtos nos espaços disponíveis da iG.

É necessário compreender que para qualquer provedor, é fundamental que o usuário permaneça o maior tempo possível no portal e não apenas utilize o serviço de conexão para navegar por outros endereços. Dessa forma, fica mais fácil comercializar espaço publicitário e intermediar operações de comércio eletrônico, gerando receitas adicionais. Isto é especialmente importante para os provedores gratuitos, considerando-se que a publicidade e a oferta de serviços adicionais são as principais fontes de receita. Outras

fontes, como o licenciamento da marca (como a do cachorrinho do iG) também dependem da audiência e da conseqüente identificação da marca pelo público.

Em outras palavras, a iG tem receitas de dois tipos:

(a) Repasse pelas empresas telefônicas de uma parte das receitas obtidas através da geração de pulsos telefônicos por pessoas que acessam o provedor iG. Antes da meia-noite, se gera muito mais pulsos que depois da meia-noite, onde cada ligação gera 1 pulso apenas, independentemente do tempo que o usuário utiliza a Internet. Assim é interessante atrair os usuários que acessam o iG via modem a fim de fazê-los telefonar antes da meia-noite, para que se gere mais pulsos e, logo, a iG tenha uma receita maior repassada pelas companhias telefônicas com quem ela tem contrato. Estes usuários normalmente tem menor poder aquisitivo e um gosto mais popular. Trata-se da maioria dos usuários da iG.

(b) Anunciantes que anunciam produtos diferenciados visando atender uma clientela de classe média e classe média alta. Para tanto, atrair usuários que utilizam a banda larga para acessar a Internet, que possuem maior sofisticação de gosto e tem maior poder aquisitivo também é fundamental para o iG, pois o provedor não quer ficar conhecido com sendo apenas um provedor popular com página com conteúdo superficial. A escolha estratégica da empresa para o futuro é diferenciar-se e sofisticar a sua imagem.

4.2 A evolução das estratégias de negócio do iG

O modelo de negócios e o crescimento do iG foram pensados a partir de uma estratégia específica de entrada em um segmento altamente competitivo. É importante ressaltar que a estratégia que o iG adotou – oferta de serviços gratuitos – não seria necessariamente o modelo de negócio a ser adotado no médio e longo prazo. O acesso gratuito foi, antes de tudo, uma forma de conseguir uma grande audiência em pouco tempo.

O grande desafio do iG começou no final de 1999, quando iniciaram as operações para colocá-lo ao público. Havia boatos de que outros provedores de acesso estavam pretendendo lançar também o acesso gratuito, de maneira irrestrita. Além disso, alguns bancos já estavam oferecendo serviços idênticos e outros pretendiam fazer o mesmo. O *data center* do iG somente estaria disponível para operações no final de fevereiro ou início de março, pois a perspectiva original de lançamento do projeto era março de 2000. Diante destes problemas, era fundamental tomar uma decisão. Embora o projeto do iG já existisse ao longo do segundo semestre de 1999, o *start up* do projeto foi decidido entre os dias 19 de dezembro e 9 de janeiro, devido ao medo de que a concorrência lançasse o acesso a provedores Internet gratuitos antes que o iG.

O iG não tinha ainda a infra-estrutura pronta para fazer o lançamento, mas decidindo estrategicamente antecipar o lançamento mesmo sem a infra-estrutura, para não perder para os possíveis concorrentes, fez um acordo com a empresa *Zip.Net*, que consistia em um arrendamento por um prazo de três meses de portas de conexão para poder oferecer o serviço enquanto finalizava a sua própria infra-estrutura. Assim, desta forma ousada, no dia 9 de janeiro de 2000 o iG foi ao ar. Utilizando um estilo simples e objetivo, o texto de sua primeira propaganda na TV discursou sobre o tema da democratização da Internet no Brasil. Por dia, estavam sendo cadastrados 25 mil novos usuários de e-mail. Lembrando

que o *business plan* falava em no máximo 500 mil usuários do iG no primeiro ano. Porém apenas com as contas de e-mail, o iG tenderia a atingir esse valor em muito menos tempo. Dados mais recentes, fornecidos pelo iG, atestam mais de 7 milhões e quinhentas mil contas de e-mail cadastradas.

O mercado de provedores de acesso à Internet evoluiu muito rapidamente. Inicialmente, os provedores pagos mantiveram o valor das mensalidades e foram ampliando as horas oferecidas, possivelmente explorando sua capacidade ociosa. Posteriormente, todos os grandes provedores passaram a oferecer horas irrestritas de conexão por um preço fixo. Voltando a 1999, não seria difícil perceber que todo o setor caminhava para uma redução crescente do custo do acesso. Esse serviço estava sendo transformado em uma *commodity*, havendo empresas que forneciam o acesso gratuito à Internet aos seus clientes em determinados períodos do dia. Desta forma, com o movimento da Internet gratuita, houve uma redução crescente das assinaturas mensais em provedores pagos, que reagiram aumentando a oferta de períodos gratuitos, o que causou muita surpresa para as pessoas envolvidas no segmento da Internet.

Para o iG, o acesso gratuito foi uma estratégia de entrada em um segmento altamente competitivo. O acesso gratuito para atrair novos usuários e firmar a marca iG, tornando-a conhecida, seria apenas a parte inicial dessa estratégia. Muitos analistas partem do princípio de que um provedor que cobre pelo fornecimento de acesso à Internet tende a possuir mais recursos em caixa, o que lhe permite fornecer melhores serviços. Por outro lado, um provedor de acesso gratuito deve buscar outras fontes de receita, a fim de poder cobrir os seus custos operacionais, além de fazer frente à programação e diversidade de opções oferecidas pelos seus concorrentes pagos. Assim, uma das dificuldades do modelo de negócios de um provedor de acesso gratuito é o fato de que ele, renunciando à receita das assinaturas, deverá cobrir suas despesas, gerar lucro e remunerar o capital investido por meio da comercialização de espaços publicitários e participação nas vendas on-line realizadas a partir do seu portal. Para isso, é necessária uma operação em grande escala, o que o coloca potencialmente em rota de colisão com grandes provedores pagos (aqueles que disputam a liderança do setor). Conseqüentemente, para os provedores gratuitos, a situação acaba sendo ainda mais crítica, na medida em que eles precisam não apenas de um grande número de usuários, mas de uma audiência significativa em seu portal.

Em meados de 2001, verificava-se que os grandes provedores nacionais (UOL, Terra e iG) já contavam com a participação de empresas de telefonia em sua composição acionária, uma vez que estas empresas estavam interessadas nos pulsos telefônicos que eram gerados a mais por usuários dos serviços pagos ou gratuitos que acessavam a Internet via modem. A privatização do setor de telefonia e telecomunicações em 1998 fez com que a oferta de serviços nessa área crescesse substancialmente. Logo, para as empresas telefônicas pagarem os seus investimentos, era importante aumentar o tráfego telefônico e o acesso a Internet era um incentivo para o usuário telefonar mais. Esta era a sinergia que existia, assim, entre os negócios de provedores Internet e as empresas do setor de telefonia e telecomunicações. É importante considerar que qualquer que fosse a estratégia adotada pelo iG, ela deveria levar em consideração os seguintes aspectos:

- Conseguir um grande número de usuários, a fim de gerar um grande tráfego em suas linhas de comunicação, que acessariam a Internet via modem;

- Minimizar ou mesmo evitar a retaliação por parte dos grandes provedores já estabelecidos;
- Tentar manter os seus investimentos inferiores àqueles dos principais provedores, controlando seus custos.

Antes de iniciar o seu funcionamento, o iG analisou o segmento para verificar quais seriam os seus consumidores potenciais, que pareciam ser:

- Usuários ativos: aqueles que já utilizavam a Internet por meio de outros provedores;
- Novos usuários: aqueles que mesmo tendo condições financeiras para acessar a Internet, ainda não o tinham feito até aquele momento.

A escolha estratégica do iG foi tentar *atrair os usuários ativos*. A empresa, naquele momento, assumiu o pressuposto de que era mais fácil atrair um cliente de um outro provedor que já tivesse o hábito de utilizar a Internet do que convencer ou criar condições para que uma pessoa que nunca tivesse acessado a Internet viesse a aderir a ela. Para este fim, era necessário chamar a atenção de um grande número de usuários ativos. Uma vez atraídos, esses usuários poderiam testar livremente o novo provedor pelo tempo que desejassem, sem a necessidade de pagar por isso. Para o iG, o acesso gratuito foi a forma pensada para conquistar um grande número de clientes, em pouco tempo, firmando a marca e o seu logotipo, mesmo que o fornecimento de acesso gratuito fosse apenas uma estratégia de entrada no setor, de caráter temporário.

4.3 A criação da marca iG

O iG apareceu como uma marca completamente desconhecida e que precisava ser criada e difundida. Além disso, o serviço de acesso gratuito à Internet era novo, ou seja, o conceito deste serviço era desconhecido do grande público. Portanto, não bastava apenas uma estratégia eficiente de entrada por meio de acesso gratuito à Internet. O público devia entender o princípio de seu funcionamento e o próprio conceito do serviço, logo, além de divulgar e fixar a marca, o conceito do negócio deveria ser transmitido aos usuários dos serviços pagos com eficiência. Assim, um dos motivos do rápido crescimento e do sucesso da marca iG foi a sua linguagem simples e direta, semelhante à utilizada pelas emissoras de rádio e TV.

A estratégia do iG foi assertiva quando decidiu-se pela humanização da Internet. O iG conseguiu atrair um *mix* de usuários, e não apenas os *heavy users*, a partir de sua capacidade de conhecer e enxergar cada grupo de usuários. Essa adequação da empresa aos diferentes públicos existentes permitiu que ela conquistasse usuários mais fiéis e frequentes, gerando maior tráfego na rede iG. E tal adequação se referiu tanto ao conteúdo do portal iG, como à tecnologia disponibilizada por ele:

“A gente não tem condições de competir com Microsoft e Google em termos de tecnologia. É bobagem competir com eles que têm 400 engenheiros. É bobagem adotar o modelo deles. Por outro lado, tem características locais que eles não conseguem entender. Então, adaptar é importante. Todas as tecnologias usadas

pelo iG [conta clicks, cruzamento de informações, entre outras] foram criadas aqui no Brasil. A vantagem do iG é que é uma empresa feita por brasileiros. Um exemplo: a Rede Globo é totalmente brasileira”, diz um executivo da empresa.

E prossegue: Em termos de conhecimento tecnológico, o usuário que acessa o iG não quer estímulos porque ele quer fazer pesquisa, busca. Esse usuário é interessante porque apesar dele ficar pouco, se você desenvolver produtos como busca, você consegue a fidelidade. O usuário que sabe sobre tecnologia, ele não é fiel, ele vai atrás de tecnologias novas. Para o perfil do usuário pesquisador dá para competir com o Google sim, porque o conteúdo da pesquisa está focado no perfil do usuário brasileiro, enquanto o Google foca no mundo. O usuário mais simples busca relacionamento. Ele experimenta chats, matchmakers (normalmente classes mais baixas)”.

Alguns outros fatos diferenciaram o iG de seus concorrentes também gratuitos. A equipe do iG sempre teve em mente a necessidade de gerar conteúdo e serviços de qualidade, buscando reter audiência. Ao mesmo tempo, rejeitava qualquer disputa tecnológica em suas campanhas, pois isso poderia afugentar os usuários não iniciados. O tratamento dado ao iG pela sua equipe de marketing esteve mais para uma empresa de mídia do que para um provedor, adequando-se aos seus diferentes públicos.

4.4 Estrutura organizacional e gestão de pessoas no iG

Para entender a *performance* de uma empresa, é importante não apenas conhecer sua história e a evolução de suas estratégias, mas também o perfil de seus funcionários e a sua estrutura organizacional. O iG é composto por um mosaico de experiências que dá o tom da sua direção. Entre seus executivos, encontram-se pessoas com grande experiência financeira e na gestão de investimentos, o que é fundamental para a administração de negócios na Internet, principalmente no que se refere à captação de novos recursos e à elaboração de parcerias estratégicas. Além disso, há pessoas com amplo conhecimento tecnológico, o que dá a real dimensão da importância desse setor para o iG, especialmente para manter a qualidade dos serviços e atrair parceiros entre as empresas de telecomunicações. A estrutura organizacional aproxima-se do *modelo orgânico*, proposto por Burns e Stalker (1961):

“O iG é mais orgânico, mais aberto, onde as decisões são descentralizadas. Procuramos favorecer a criatividade, inovação, correr riscos, o que favorece a heurística. Se você não assumir riscos nesse mercado volátil, fica difícil competir. A gestão de pessoas não é consistente, mas tenta-se deixar as pessoas livres, sem rigidez, principalmente na área de maior criatividade. A idéia é de que a máquina não pode parar, a estrutura precisa ser flexível. Hoje tem mais ou menos 200 pessoas trabalhando no iG. Tem o lado bom da diversidade e o iG às vezes é complexo para gerir”.

Em uma empresa em que a criatividade é matéria-prima, alguns pequenos procedimentos interessantes são adotados. As pessoas não têm salas específicas – nem mesmo aquelas com divisórias de meia parede. Com frequência, ocorre distribuição de pessoas ao redor dessas

bancadas, ampliando as possibilidades para que as pessoas interajam com seus colegas. Em outros setores, elas são convidadas a trocar os equipamentos de mesa por *notebooks* (fornecidos pelo iG), pois isso diminui a barreira física representada pelos computadores *desktop*. Além disso, os executivos não apóiam a utilização de armários ou gavetas, pois acreditam que esses meios físicos somente servem para postergar as coisas e arquivar possíveis boas idéias. Existe um “centro acadêmico”, em que o pessoal pode jogar tênis de mesa e comprar refrigerantes em máquinas automáticas. É neste espaço que diversas pessoas praticam Yoga, e todas às sextas-feiras ocorre um café da manhã com a equipe que trabalha no conteúdo do site. É uma oportunidade para as pessoas se encontrarem e trocarem idéias. Segundo os funcionários, não existe conflito entre gerações, porque a empresa possui uma cultura de aceitar a essência das pessoas, onde a diversidade é aceita e presente. Existem grupos e sub-culturas:

“No iG têm diferentes perfis técnicos trabalhando, o que faz com que estes indivíduos sejam difíceis de gerir. Tem o jornalista, o pessoal do mercado publicitário (Marketing) e os perfis tecnológicos, técnicos, do pessoal de suporte, aí tem os normais – jurídico, financeiro, RH. É uma organização veloz, não dá para planejar antes de executar. Existe também o pessoal que entrou no iG antes da bolha da Internet. No início, esse pessoal achava que tudo era possível, que tinha que financiar todos os sonhos, ficou um pessoal mimado, sem regras, sem pé no chão e limites. Os que vieram depois compreendem que devemos fazer controle de custos, dar resultados, que nem tudo é mais possível como antes. Os de antes, muitos ainda não caíram na real ou não entenderam isso”.

Com a capacidade e o dinamismo requeridos às equipes de criação e conteúdo, uma das coisas que mais incomodam essas pessoas é quando elas estão integradas em um projeto e têm de parar tudo, iniciando um novo trabalho, sem terem concluído o anterior. A grande maioria do pessoal que trabalha no iG é composta por jovens. Outras empresas não estão apenas de olho nas soluções ou idéias sobre gestão de pessoal adotada pela iG. É comum os funcionários, especialmente da área de conteúdo, jornalismo e Fábrica de Sites, serem cortejados por outras empresas da nova economia. O *turnover* é alto, porque muitos jovens “enjoam” rapidamente das atividades desenvolvidas no iG, por esta ser uma empresa pequena, o que é um limitador de oportunidade de propensões futuras:

“A maioria dos nossos funcionários tem entre 20 e 25 anos, não fazemos controle de jornada de trabalho, fazemos gestão por resultados, aqui todos têm liberdade de expressão total e podem contatar o Matinas [o presidente] quando quiserem. Às vezes isso é difícil porque a emoção aqui dentro atinge níveis altos. Por exemplo, temos os garotos mimados da tecnologia, os ‘geniozinhos’ da informática que acham que podem tudo, reclamam de tudo, se mudamos o pó de café da máquina fazem um escândalo. Um exemplo é quando mudamos de banco para fazer o pagamento deles. Em seguida à mudança, eles protestaram, escrevendo no crachá “eu odeio o banco W”. Os jornalistas são os mais críticos, questionadores, que avaliam, medem seus atos. O presidente atual é jornalista”, relata a diretora de RH, que prossegue:

“Sabemos que não tem como agradar a todos, mas temos que falar com cada um em sua linguagem, desenvolvemos uma gestão diferenciada e uma política de

comunicação diferenciada e já tentamos antecipar de onde vão vir as resistências para agirmos. Sobre os ‘normais’ [o pessoal de RH, MKT, Finanças], estes viveram o mundo profissional externo em organizações mais conservadoras. Estes também tem que aprender a viver aqui com tanta emoção, pressa, dinamismo e contestação. (...) Para os meninos vai ser difícil, a maioria de nossos atuais 200 funcionários tem até 25 anos e ganha até 2000 reais, aprender a conviver lá fora, pois o iG não segue o mesmo padrão de comportamento e atitude do mercado”.

O RH da iG assume o formato de *consultoria interna*, e dá assistência às demandas específicas de gestão de pessoas das áreas, como descrito por Mascarenhas e Vasconcelos (2004). Treinamentos também são oferecidos como forma de incentivo aos funcionários da empresa:

“Em 2004 conseguimos organizar um treinamento in company para os nossos funcionários com o pessoal da Fundação Dom Cabral. Desenvolvemos indicadores de produtividade por área – não é o Balance Score Card, mas é algo parecido, inspirado nisso. O nosso RH hoje tem o formato consultoria por unidade, atendemos cada unidade em suas particularidades e desenvolvemos uma política de comunicação adaptada e adequada a cada área. O Matinas passou a comandar sozinho a empresa no fim de 2003. Agora a Brasil Telecom comprou o iG em dezembro de 2004 e estamos tentando evitar a fusão cultural e manter a nossa autonomia”.

4.5 As estratégias de conteúdo no portal iG

A regionalização cultural do conteúdo é algo que já está sendo praticado no iG desde sua concepção. Dessa forma, quando a pessoa se conecta ao iG, ela será automaticamente redirecionada a uma versão do portal com alguns conteúdos específicos para a sua região. A filosofia no iG é que tudo seja simples, inclusive o nome. O iG foi considerado para muitos de fácil acesso e acessível. Nas entrevistas, observou-se que o perfil do internauta varia muito, inclusive em relação a outros países, como se percebeu pela comparação frequente com o internauta americano. Assim, pode-se observar que a iG assume que cada assinante tem um perfil distinto, como é o caso do usuário brasileiro que é diferente do usuário americano, porque o brasileiro não utiliza com maior intensidade os “caminhos” ou “atalhos” no site em busca do conteúdo desejado, ele aceita de certa forma apenas o que é visivelmente encontrado na página principal do site:

“O usuário brasileiro é diferente do usuário americano porque ele não faz scroll, ele não vai até o fim da página, então não dá para ter uma página longa como o usuário americano. (...) Transformamos a página vertical, para o formato horizontal, condensando informações relevantes. Mas com a redução do conteúdo, o iG teve que se preocupar com a mudança de conteúdo constante. No início, a mudança das informações da página era feita a cada 2 horas e hoje, acharam o tempo ideal de 20 minutos. Hoje o iG percebe que o usuário da manhã procura horóscopo, previsão do tempo e coisas desse tipo. No almoço procura diversão. À tarde, eles buscam mais notícias e assuntos femininos, coisas para crianças e adolescentes. Eles achavam que às 17 horas seria um horário bom para crianças,

mas descobriram que não, porque criança acessa no horário depois do jantar, hora em que os pais estão em casa. Às 17 horas o conteúdo forte é gastronomia. Às 21 horas eles colocam informações de interatividade, blogs, jogos, enquetes, e a partir das 23 horas colocam as chamadas de sexo”.

É possível desenhar o produto a partir do perfil do usuário. O iG, em seu posicionamento de mercado, decidiu não adotar o modelo americano, porque acreditava que deveria se diferenciar, afinal o internauta brasileiro possuía perfil diferente. Assim, a empresa decidiu monitorar o usuário em cada momento do dia. Para isso, realizou uma ampla pesquisa qualitativa para ver o que eles realmente queriam encontrar no portal disponível na Internet. Foram desenvolvidos testes com alguns usuários para ver quais dos sites testados eles mais gostavam. As reações das pessoas foram exploradas por meio de observações e entrevistas. Desta forma, começaram a entender porque o perfil do internauta brasileiro era bem peculiar. Pôde-se observar, por meio da pesquisa, que o usuário brasileiro reage a estímulos como, por exemplo, fotos, títulos chamativos, cores “quentes”. Percebeu-se também que o que o iG entende por ‘comunidade’ é muitas vezes diferente do entendimento do usuário.

“Os brasileiros invadem o Orkut e lá se organizam por algumas comunidades como colégios, por exemplo, mas em geral é por algum tema de interesse específico como: música, livros, animais, fitness, futebol, entre outros. Já os americanos de forma contrária, se unem muito por comunidades como afro-americana, latina, comunidade gay, judaica, minorias específicas, etc. O brasileiro é mais comunicativo, gosta de falar e frequentar comunidades de bate-papo e estar em interação, “trocar” pela Internet, muito mais que os americanos”.

A fim de monitorar o perfil de seu cliente, o iG desenvolveu um instrumento de medição e de investigação do perfil de seus usuários, dentro de uma cultura “voltada para o mercado” que lhe permitiu compreender melhor o comportamento de seus usuários e atender melhor às suas expectativas. Assim, desenvolveu uma ferramenta que monitora os “clicks” no seu portal em tempo real, cruzando estas informações com o perfil do usuário. Trata-se da *conta click* que mostra em tempo real quantas pessoas estão realizando acesso e em quais páginas elas navegam pelo portal. Esta informação pode ser cruzada com o cadastro do usuário, o que permite ao iG delinear o que cada perfil de usuário mais acessa, que conteúdo e em que momento. A partir disto, pode oferecer serviços e conteúdos mais personalizados aos seus usuários, por segmentação de mercado. Por exemplo, à tarde pode-se verificar que tipo de usuário está acessando as informações sobre saúde, nutrição, etc., para traçar um perfil deste usuário, por horário, conhecendo o seu tipo de gosto e conhecendo as tendências. Estas informações são repassadas para anunciantes para vender anúncios e também estas informações são vendidas como mala direta. Esta ferramenta permite conhecer com mais detalhes as diversas tendências dos usuários brasileiros. Além desta ferramenta, o iG possui uma tecnologia chamada *web trends*, que mede a conexão do usuário por dia, por quantas páginas ele passou e por quanto tempo. Todos os portais usam essa ferramenta. Esta é uma forma de medir audiência.

“O iG tem um sistema de medição de audiência: web trends. As pessoas navegam pela rede IP. Cada IP tem um número. O web trend identifica o IP e o acompanha durante sua trajetória (horário, tempo de conexão, páginas acessadas). Usamos, também, os serviços do IBOPE. Mas eles nos ajudam mais com pesquisas de

hábitos na Internet. A medição de audiência do IBOPE não é boa porque não pega os usuários que trabalham em empresas, mas somente os que acessam de casa.”

Esses dados coletados pelo *webtrends* são importantes porque, a partir deles, o iG direciona suas estratégias, sem basearem suas decisões em “achismos”:

“O nosso CRM relaciona as informações sobre quem está clicando com o nosso banco de dados e nosso cadastro. Descobrimos freqüentemente que nossas idéias preconcebidas estão erradas. Por exemplo, tínhamos um site do tipo ‘como deixar a sua barriga retinha’. Achávamos que seriam mulheres que mais acessariam, pois a matéria ia à tarde. Descobrimos que a maioria que acessou foram homens do mercado financeiro! É muito importante fazer pesquisas”.

Em relação ao horário de utilização do portal iG, verificou-se um pico de audiência às 15h (público que gera mais receita), enquanto o pico de audiência da infra-estrutura (provedor gratuito) é às 00h. *“Normalmente no horário das 15h se colocam conteúdos de notícias, assuntos femininos e de culinária (é a hora da fome) ”.* Nesta hora, o iG preocupa-se mais com o conteúdo focado para donas de casa e aquelas pessoas que tiram um intervalo durante a tarde para relaxar com informações sobre bem-estar:

“As crianças utilizam o portal do iG a partir das 20h30, conforme mostrou uma pesquisa interna da empresa. Como os pais controlam o acesso delas na Internet, o horário depois jantar é conveniente para as crianças serem monitoradas pelos pais. Nesse horário, o conteúdo tem que ser com letras chamativas e grandes. Às 21h também começam as comunidades de bate papo, pontos de encontros entre pessoas. Às 23h30 iniciam as chamadas de sexo. Entre as 100 palavras de busca mais utilizadas no iG, as 10 primeiras mais buscadas sempre são ligadas ao tema do sexo”.

O iG procura oferecer conteúdo relacionado a sexo para atingir determinado público, porém este deve ser apresentado de forma discreta, e são acessíveis pela ferramenta de busca. O objetivo desta conduta é não agredir um público tão diverso, e zelar pela imagem da empresa. Contribuindo para a preocupação com a imagem da empresa, o iG possui parceria com a delegacia da Internet para cuidar dos conteúdos ilegais:

“Quando um site é acessado 500 vezes mais que a média de acessos normais em outros sites, a delegacia da Internet vai iniciar o rastreamento, porque normalmente deve existir algum conteúdo proibido. Inclusive a delegacia às vezes pede para gravar e monitorar o que se fala em chats, inclusive já fora feito isso anteriormente”.

Assim, podemos verificar que a navegação do público brasileiro é estimulada pelo que os usuários vêem no Portal, o que tem implicações muito importantes ao planejamento da elaboração e apresentação do conteúdo do site:

“Quando a AOL veio para o Brasil, o usuário abria a página e encontrava as informações em forma de index. O brasileiro gosta de coisas emocionais e fotos. Os portais americanos não possuem muitas fotos, já para os brasileiros a imagem fala mais que a palavra”.

Com base nas informações coletadas pela empresa, o maior desafio do iG é colocar conteúdo para todos os perfis de usuários brasileiros na página. Assim, o iG tenta atingir diferentes tipos de usuários desenhando e planejando seu site para vários tipos de perfis, o que requer uma política de mudança de conteúdo a cada vinte minutos. Baseado nas observações em relação à adequação cultural de conteúdo, o iG apresenta interesse em atrair três tipos específicos de consumidores:

1. O **consumidor “ligado**, que é normalmente aquele usuário que entende de tecnologia, possui vontade de acessar ferramentas para construir páginas pessoais, *blogs*, multimídia, acessa a Internet, em sua maioria, por banda larga e só torna-se fiel ao iG se esta oferecer ferramentas mais sofisticadas.
2. O **usuário “massa”** – o maior número – que se caracteriza pela consulta à Internet por meio do dial-up. A maioria destes usuários utiliza o provedor gratuito do iG depois da meia-noite para pagar um pulso apenas. Nas entrevistas, observou-se o interesse de migrar este usuário para antes do período entre 00h e 6h, pois ele pode gerar mais pulsos e, conseqüentemente, receitas, caso telefone antes da meia-noite. Uma das formas encontrada foi o oferecimento de jogos gratuitos fora deste período, e a cobrança pela utilização dos mesmos após a meia-noite. As pessoas que acessam por linha discada (dial – up) antes da meia noite e depois das seis da manhã, geralmente, entendem pouco de tecnologia. Isso força o iG a preocupar-se com a rapidez do conteúdo a ser acessado em seu portal, pois, caso contrário, este tipo de usuário entenderá que o sistema tem problemas, e fica desapontado com os serviços iG, migrando para o concorrente. *“para prender estes usuários ao portal, e logo gerar mais pulsos, antes da meia noite, o conteúdo a ser colocado deve ser assuntos sobre celebridades, casamento de personalidades como o jogador de futebol Ronaldo, pouco texto para não cansar a vista, e criar estímulos como ‘veja as fotos do casamento do Ronaldo’ ou outras fotos para poder prendê-lo mais tempo ao portal. Para este público, informações sobre o capítulo da novela da TV Globo, informações sobre o Big Brother, futebol, são os que prendem o usuário. Como vemos, trata-se de assuntos ligados ao imaginário brasileiro, uma vez que este usuário não lê inglês e tem pouco contato ou compreensão com o que acontece no exterior”*. Um exemplo deste fato foi a morte de Yasser Arafat, o líder da Palestina. Foi feita uma reportagem especial pelo iG e quase ninguém a acessou. Quem acessou foi outro perfil de usuário. Quando houve a declaração de guerra com o Iraque, houve o mesmo número de acessos a esta notícia que à notícia de que havia mudado um modelo no Big Brother Brasil. Observou-se assim que este tipo de usuário não se interessa muito por assuntos relacionados a política ou economia. Apesar do iG ter que agradar e prender este público, não pode apenas disponibilizar conteúdo de “mau gosto” ou “banal” e “popular”, senão a imagem institucional da empresa pode ficar prejudicada e não atrair outros usuários mais “sofisticados”, os quais são “formadores de opinião” e trazem anunciantes que pagam mais caro pelos anúncios.

3. O *usuário “sofisticado”* que usa a Internet para trabalhar: este terceiro tipo de usuário, é o que possui, na maioria das vezes, um conhecimento médio de tecnologias de Internet, acessam-na por banda larga, e o seu acesso está direcionado mais para o trabalho e a pesquisa. Em função disto, o iG elabora uma arquitetura de sistemas voltada, também, para este perfil pesquisador, pois enxerga neste usuário sofisticação e fidelidade, além de ser um formador de opinião. Este usuário não gosta muito de mudar de provedor, quando “encontra um bom caminho” para realizar pesquisas, trabalhos escolares dos filhos, etc.; ele permanece fiel, pois não se atrai por novas tecnologias ou jogos. Como usa a Internet para trabalhar, a iG sabe que não pode competir com o Google em termos de pesquisa, então se especializa em oferecer acessos que trabalhem ferramentas de trabalho e pesquisas adaptadas à realidade brasileira.

Além destes usuários, o iG informou também que existem aqueles que somente utilizam o portal para acessar e-mail com uma periodicidade de uma vez por semana, e que a Internet não faria parte de suas vidas. De um modo geral, o público iG compreende homens e mulheres, na proporção de 60% e 40%, respectivamente, entre as idades de 18 a 40 anos. A conexão realizada em banda larga é utilizada, em sua maioria, entre os que possuem mais de 30 anos, devido à maior estabilidade financeira, e por terem filhos que acessam com frequência a Internet e que se caracterizam pela grande habilidade de navegar na rede, participar de jogos e outras ferramentas que esta oferece. Estas crianças e adolescentes pertencentes a classe média e à classe alta são denominados de *twins*:

“Atualmente são os twins, estes jovens de 12 a 15 anos, que utilizam muito a Internet, conhecem tudo, percorrem jogos, sites de compras, e influenciam na decisão de consumo dos pais de classe média e média alta. O iG é considerado como portal de entretenimento”.

Como podemos ver, não se trata apenas dos conteúdos das páginas que prendem os usuários. Cada usuário tem tecnologias que prefere e modos diferentes do que se chama de *“usabilidade”*, ou seja, modos diferentes de acessar a tecnologia e utilizar a Internet. O usuário “ligado” quer tecnologias sofisticadas e sabe lidar com estas ferramentas. O usuário que trabalha com a Internet, quer boas ferramentas de busca e não se interessa por tecnologias sofisticadas. O usuário comum, que é o de maior número, quer uma página que “carregue logo” através do seu modem, porque ele tem dificuldade em utilizar a Internet e desiste pois acha difícil acessar a Internet quando a tecnologia não funciona rapidamente. Os modos de usabilidade do usuário brasileiro médio, como vimos, são peculiares. Páginas mais coloridas, largas, acesso mediante estímulos como fotos e movimentos são fundamentais para o usuário brasileiro, além da apresentação da informação de forma lúdica, divertida, e não em *índices* ou baseada em “comunidades” geográficas ou minorias sociais como nos Estados Unidos. Na opinião do iG, a Internet é para o brasileiro, de forma geral, um meio de entretenimento, enquanto que para o público americano, a Internet é recurso para o trabalho e para a pesquisa. Demonstração de que a Internet e o próprio iG tornaram-se entretenimento para os brasileiros é o seguinte discurso:

“No fim de semana, nós competimos com a família, as mulheres e namoradas dos caras, as praias, o cinema, entre outros, e isso afeta a audiência. Se temos um final de semana de sol, a nossa audiência cai. Agora, se chove, ela sobe”.

Apesar de assumir a necessidade de mapear os perfis de consumidores para atender bem às suas expectativas, nem sempre a iG se preocupou em adaptar-se de forma tão perfeita ao estilo e ao gosto de seus clientes. Desde o começo, o iG levou as particularidades culturais em consideração, mas dependendo da mudança dos indicadores que eram levados em conta para calcular a audiência e logo, gerar mais receita, algumas vezes o gosto do cliente foi deixado de lado. Como coloca uma das entrevistadas do setor de desenvolvimento de sistemas:

Quando a audiência era medida por número de page view (número de páginas visitadas/abertas) e era este o indicador utilizado para vender os anúncios junto aos anunciantes, o pessoal de desenvolvimento de sistemas da iG criou um sisteminha que abria páginas automaticamente quando o usuário clicava, a fim de gerar mais page view, e o acesso pelo usuário ficava mais difícil, porque ele dizia ‘eu cliquei aqui e abre várias páginas que eu não pedi’, mas mesmo que o usuário não gostasse disso, isso não importava, era este o nosso indicador e logo tínhamos que obter mais page views a qualquer custo, o usuário gostando ou não. O que importava era ter bastante número de páginas abertas”.

“Depois o indicador passou a ser ‘visitantes únicos’ ou seja, a contagem por indivíduo que visitava a nossa página. A partir disso, começamos a criar promoções do tipo ‘convide o seu amigo para jogar ou acessar o iG e ganhe tal coisa’, utilizando o network do usuário para que ele trouxesse mais pessoas ‘visitantes únicos’ para o nosso site.”

“Agora o nosso indicador é stickness – reter o usuário mais tempo no nosso site, então temos que colocar conteúdos que retenham os diversos perfis de usuário, mais não só, colocar fotos, estimular este usuário para que ele fique aqui.”

5. O CASO CEDEJOR – NÚCLEO ALBARDÃO / RS

O CEDEJOR é uma ONG que atua nos Estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina, tendo por objetivos promover o empreendedorismo e o desenvolvimento do jovem rural através de processos educativos e participativos, visando à sustentabilidade e à melhoria da qualidade de vida das comunidades rurais, tendo o jovem como protagonista. O núcleo Albardão do CEDEJOR reúne 29 jovens da comunidade do sétimo distrito do município de Rio Pardo, no Rio Grande do Sul. Trata-se de uma região caracterizada pelas pequenas propriedades rurais e pelo cultivo do tabaco, em um cenário sócio-econômico de relativa dependência deste produto. Os habitantes da região têm no tabaco a base de sua estruturação econômica e sócio-cultural. Os pequenos e médios produtores rurais da região são, em extensão significativa, economicamente dependentes desta cultura apenas. Os grandes clientes destes produtores são as empresas multinacionais de fumo, a Souza Cruz e a Phillip Morris. A plantação de tabaco é a base da economia local, a ocupação de pequenos e médios proprietários e também a fonte de renda das camadas mais carentes da região, que são empregadas pelos produtores nas épocas de safra. O cultivo do tabaco está por detrás de muitas dinâmicas sócio-culturais da região, definindo estratos e classes sociais, estruturando o cotidiano e o futuro das pessoas. Com base nas observações e entrevistas, pudemos identificar alguns grupos sociais cuja identidade e atuação diferenciadas são elementos importantes ao entendimento das dinâmicas sócio-econômicas da região:

1. Os *produtores de porte médio* de fumo eram famílias que possuíam propriedades relativamente grandes na região – considerando que o município era caracterizado pelos pequenos proprietários. Estas famílias eram consideradas privilegiadas na comunidade por possuírem uma estrutura produtiva capaz de dar conta de encomendas significativas das grandes multinacionais do fumo. Suas propriedades contavam com fornos para secagem da matéria-prima, além de outros equipamentos necessários ao processo de produção. A produção de fumo requeria espaços adequados e a contratação de mão-de-obra da região para o trabalho temporário. Esta mão-de-obra era proveniente de famílias menos privilegiadas, que normalmente possuíam pequenas propriedades desprovidas de recursos. Também é comum a criação de gado nestas propriedades.
2. Os *produtores de pequeno porte* eram famílias que possuíam pequenas propriedades mas produziam o fumo dentro de suas possibilidades. Os critérios de diferenciação em relação aos produtores de porte médio eram o tamanho da propriedade – o que se reflete na quantidade de fumo produzido – bem como na qualidade e porte dos equipamentos que compõem o processo produtivo. Em termos comparativos, este grupo detém recursos produtivos mas sofre com a pequena margem de lucro do cultivo do tabaco. Por não gerarem grandes volumes, sua renda é limitada às necessidades básicas da família, apesar de não passarem dificuldades nas épocas de entressafra. As atividades produtivas são desempenhadas pelos integrantes da família, raramente há contratação de mão-de-obra externa.

3. Os *não-produtores* são as famílias mais carentes da região, que não detêm a posse dos meios de produção do tabaco e são dependentes das atividades de outras famílias. Visitamos uma destas famílias e vimos que vivem em casebres muito precários e pequenos, nos quais coabitam pais e filhos em poucos cômodos. Estas famílias não têm perspectivas concretas de futuro, mas seus filhos sonham em se mudar da região e progredir na vida para se livrarem da dependência da monocultura e dos outros proprietários. Por causa da dinâmica do cultivo do tabaco, estes indivíduos não encontram trabalho na região nos períodos de entressafra, o que os força a viver em condições miseráveis por meses, ou então buscar fazer bicos nos arredores.

Além destes três grupos diretamente ligados à produção do tabaco, a região abriga também:

4. Os *comerciantes e pequenos empresários*, que complementam a economia da região oferecendo serviços e vendendo as mercadorias básicas à comunidade. São donos de padarias, quitandas, mercadinhos, profissionais liberais que se dedicam à prestação de serviços como bicos, etc. Estes são em pequeno número na região.

Em Albardão, são desenvolvidas no centro comunitário mantido pelo CEDEJOR diversas atividades educacionais e sociais com o objetivo de fomentar a mudança cultural em direção a novos padrões sócio-econômicos. Uma de suas atividades é facilitar o acesso dos jovens à informática. Em um cenário de relativa dependência da produção de um produto apenas, o CEDEJOR promove o empreendedorismo e a diversificação do sistema econômico como forma de viabilizar novas perspectivas de futuro aos jovens da região, e à comunidade como um todo. Estimula-se a fixação do jovem no campo por meio do empreendedorismo pró-ativo, para que a evasão do campo não seja vista como a única perspectiva de uma vida desvinculada do sistema sócio-econômico atual. O comportamento empreendedor pode viabilizar a fixação no campo segundo parâmetros distintos daqueles atuais; os jovens e suas famílias seriam capazes de construir novas inserções econômicas e sócio-culturais menos alinhadas a um padrão relativamente homogêneo, que impõe limites à construção da identidade daquela comunidade.

O programa conduzido pelos coordenadores do CEDEJOR estrutura-se de forma a alternar a aprendizagem no centro comunitário, na companhia dos outros jovens, e a aprendizagem em casa, quando a família tem a oportunidade de contribuir, junto com o jovem, às reflexões estimuladas pelo programa. Os jovens passam uma semana no centro comunitário, em período integral, atendendo aulas dirigidas sobre temas relevantes ao comportamento empreendedor bem como inseridos em outras atividades que estimulam o desenvolvimento de habilidades interpessoais, cidadania, entre outras. Nas três semanas seguintes, os jovens devem retornar às suas casas e a suas atividades, como a responsabilidade de introduzir e estimular, em suas famílias, as discussões empreendidas no centro comunitário. Neste momento, o programa também conta com o trabalho de monitores que, ao passarem uma semana no núcleo junto dos jovens, realizam visitas a suas propriedades para auxiliá-los nas três semanas seguintes.

5.1 Os contatos com o núcleo do CEDEJOR

Entramos em contato com o núcleo Albardão em duas ocasiões, a primeira em julho de 2003 e a segunda em julho de 2004, quando nos encontramos informalmente com os coordenadores do programa e com alguns dos jovens participantes. No primeiro instante, foram debatidos o conceito de empreendedorismo e a sua aplicação. Sendo o desenvolvimento do empreendedorismo entre os jovens rurais a razão de ser do programa, é fundamental a realização de uma reflexão sobre o conceito de empreendedorismo adotado naquela coletividade. O CEDEJOR entende o tema do empreendedorismo como crucial ao Brasil contemporâneo. Ele é particularmente relevante nas comunidades carentes, pois os jovens de baixa renda, no contexto da economia global que provoca o desemprego em escala crescente, necessitam de alternativas para sua subsistência. Tais alternativas incluem mudanças de mentalidade e de comportamento, voltadas para o associativismo pró-ativo e para a busca de negócio próprio em substituição ao cada vez mais escasso emprego de carteira assinada. Tendo por objetivo levar o jovem à exploração de sua propriedade de forma criativa e produtiva, o CEDEJOR procura transmitir a eles conceitos de como lidar com a terra, avaliar a viabilidade financeira de um investimento e encontrar formas de desenvolver projetos que não dependam de muito capital. Um bom exemplo é o projeto de uma jovem que aproveita a propriedade de seus pais para desenvolver uma cultura de hortaliças para pequena atividade comercial.

Em um segundo instante, foi discutida a interação do CEDEJOR com a comunidade de Albardão, o Sétimo Distrito de Rio Pardo. Notamos uma dinâmica bastante ativa, pois o CEDEJOR conta com representantes dos jovens da região, com representantes dos pais destes jovens e de associações agrícolas, recebendo constante auxílio da comunidade e desenvolvendo projetos que visam o bem estar geral da região, como a coleta de lixo, por exemplo. As decisões de orçamento para projetos do núcleo objetivam os interesses coletivos da comunidade, contando com uma distribuição equilibrada dos diversos grupos representados na comissão que define o orçamento. Os jovens expuseram os motivos pelo qual participavam do programa e o que dele esperavam, sendo em geral motivos vinculados a uma diferenciação do programa em relação à educação formal e a sua inserção na sociedade de forma a desempenhar um papel empreendedor e ter acesso a formas de desenvolvimento mais produtivas e promissoras de suas propriedades.

5.2 As atividades desenvolvidas no CEDEJOR

A evolução do cenário que encontramos, no decorrer dos 12 meses de diferença entre uma visita e outra ao centro comunitário, é capaz de nos dar uma idéia sobre o andamento dos trabalhos com os jovens. Na primeira visita dos pesquisadores, deparamo-nos com um cenário de grande precariedade. O centro comunitário era formado por dois prédios muito antigos e mal-conservados. Eram dois galpões de acabamento simples, com telhados altos de zinco sem forro e sem divisões internas. Um destes prédios era utilizado para as reuniões do grupo, que se acomodavam em cadeiras velhas normalmente espalhadas pela ampla área, que não tinha outros móveis. O CEDEJOR fornece refeições diárias e completas aos jovens, que eram servidas em uma cozinha simples num dos cantos do galpão – esta era o seu único cômodo separado. Depois de uma longa conversa com o jovens, comemos com eles em uma grande mesa de almoço, de madeira, sentados em bancos inteiriços e coletivos. O outro galpão era utilizado como apoio, lá eram encontradas salas de administração, uma

pequena biblioteca com livros infanto-juvenis e revistas de grande circulação, os banheiros e dormitórios coletivos, onde os jovens repousavam depois de dias de atividades educacionais e esportivas, durante a semana de estadia integral no centro comunitário. Numa das salas de administração havia um micro-computador, utilizado para as atividades de gestão e comunicação necessárias ao andamento dos trabalhos.

Um evento significativo foi fundamental à reflexão e ação dos jovens no centro comunitário, ação esta que já ia refletir os ensinamentos e os princípios promovidos pelo CEDEJOR. Ainda nesta primeira visita ao centro, os jovens nos contaram que o micro-computador da sala de administração havia sido roubado, o que gerou grande descontentamento e frustração na comunidade. Era necessário comprar outro micro – não só fundamental às atividades de gestão do centro mas também um instrumento de aprendizagem dos jovens, que recebiam aulas de informática com o equipamento. Entretanto, ao discutirem o roubo do micro, os jovens foram estimulados a aproveitarem aquele momento crítico para buscar concretizar objetivos mais grandiosos. O antigo sonho de uma nova sede ao projeto foi então novamente colocado em discussão:

“O roubo do micro foi um fato que nos deixou muito preocupados, mas ao mesmo tempo foi visto como uma oportunidade para lutarmos e progredirmos. A gente percebeu que outro micro não ia ser dado de ‘mão beijada’ para a gente, a gente ia ter que lutar por um novo. Aí surgiu a idéia de estruturarmos um grande esforço para a construção da nova sede do CEDEJOR, a gente não deveria se contentar em conseguir um novo micro, mas sim poderíamos nos mobilizar para construir um espaço mais confortável e seguro para nós.”

A idéia dos jovens era conseguir mobilizar a comunidade para a construção de novos prédios, mais seguros e confortáveis, para abrigar as atividades do projeto. Nas discussões do grupo, foram então planejadas iniciativas de conscientização dos comerciantes, pequenos empresários e produtores de tabaco da região, aqueles indivíduos que entre eles possuíam mais recursos, para a importância do projeto e para a viabilidade da nova sede. Entretanto, uma iniciativa foi crucial neste processo todo. O Instituto Souza Cruz – entidade que patrocina o projeto CEDEJOR – foi chamado a discutir este esforço emergente. Depois de convencidos da determinação dos jovens à consecução dos objetivos coletivos, os dirigentes do instituto prometeram contribuir a esta empreitada ousada dobrando os recursos levantados pelo grupo:

“O pessoal do instituto veio até aqui, viu nossa situação com o roubo dos computadores e percebeu que era hora de mudar. Os jovens estavam mobilizados com a situação toda, frustrados com o roubo mas dispostos a conseguir mais do que tinham antes. A gente achava que a sede antiga era muito desconfortável. A solução encontrada pelo instituto foi incentivar as iniciativas do pessoal prometendo dobrar os recursos levantados por eles. Assim, tudo o que conseguíssemos com os comerciantes deveria ser avaliado e seria dobrado pelo instituto. Ficou bem mais fácil construir a sede, apesar de não ter sido fácil de qualquer maneira porque a gente tinha que levantar bastante material e dinheiro”

Os esforços que se seguiram foram tentativas de convencer aqueles que tinham recursos da importância do projeto à comunidade. Os jovens, apoiados pelo CEDEJOR e pelo Instituto

Souza Cruz, se envolveram em um processo de mobilização que durou meses para levantar material de construção e dinheiro. Alguns comerciantes da região contribuíram com tijolos, telhas, encanamento, entre outros materiais de construção, além de dinheiro. As poucas famílias mais abastadas de produtores contribuíram com dinheiro, muitas vezes com 300, 400 ou 500 reais, que são valores significativos para eles. A conscientização destes que contribuíram foi facilitada pela grande influência que o projeto CEDEJOR já exercia sobre a comunidade. O próprio sistema de aprendizagem, caracterizado pela alternância entre a estadia integral no centro comunitário e o retorno às famílias, exercia grande impacto na vida dos jovens da comunidade e chamava a atenção de todos aos seus resultados. Existia expectativas constantes em relação ao projeto, e o esforço de conscientização destacava a promessa do Instituto Souza Cruz e a oportunidade da comunidade contar com um centro “novinho em folha”, somente se se mobilizassem e contribuíssem coletivamente. A oferta da comunidade incluía também a mão-de-obra – formada pelos homens da região – para a construção “em mutirão” do novo centro.

Apesar de não ter conseguido todo do dinheiro necessário à construção da sede e à compra dos equipamentos necessários (a sede já havia sido projetada), o Instituto Souza Cruz inteirou o montante arrecadado pela comunidade completando o dinheiro necessário à consecução integral do projeto original. Com a ajuda da comunidade, foi construída a nova sede do projeto, que pode ser visitada por ocasião de nossa segunda visita ao núcleo Albardão. O centro comunitário oferece, atualmente, uma estrutura completa ao jovem da comunidade, construída com os próprios esforços do grupo. O centro conta com uma nova biblioteca, para a qual foram comprados novos móveis e livros; sala de informática, com aproximadamente 15 micros e não somente um, como antes; dormitórios e banheiros mais amplos e completos, com novos móveis mais confortáveis; refeitório amplo com mesas em estilo restaurante, áreas sociais e de integração, quadras de esporte, áreas verdes etc. Todas as instalações foram construídas com capricho e cuidado, de forma que atualmente a comunidade conta com um centro de convivência moderno e novo, que embeleza a região e aumenta a auto-estima da comunidade.

Atualmente, o grupo de jovens envolvidos com as atividades do CEDEJOR desenvolve outras atividades. Entre elas, destacamos o projeto de **adoção do trevo de acesso à comunidade de Albardão**. O trevo em questão localiza-se nas proximidades da divisa entre os municípios de Vera Cruz e Rio Pardo. Todas as pessoas que vêm de Vera Cruz, Santa Cruz – a cidade mais populosa da região – além de outras cidades no entorno, devem passar necessariamente por este trevo para chegar ao núcleo Albardão. O trevo encontra-se a aproximadamente 1,5 quilômetro do centro comunitário, e é a saída da rodovia principal da região à estradinha de terra que leva às propriedades do local. Como colocam os moradores do núcleo, trata-se do seu “cartão de visitas”. O projeto de adoção do trevo é baseado na vontade da comunidade de melhorar sua auto-estima por meio do embelezamento da região, destacando a hospitalidade da comunidade. Este projeto foi estruturado em diversas etapas (Tavares, 2004):

1. **Limpeza.** Os jovens farão a limpeza do trevo em parceria com a prefeitura do município.
2. **Parcerias.** Os jovens buscarão parcerias que valorizem o projeto e os auxiliem viabilizando-o.

3. **Projeto e implementação.** Com base nas parcerias, será feito um projeto paisagístico e a implementação. Foi prevista a necessidade de 627 mudas de petúnias e uma placa de 2X5 metros com o nome “Albardão”.
4. **Conservação.** Será estabelecido um rodízio na comunidade, principalmente entre as mulheres e jovens da região, para a conservação do trevo.

5.3 A mudança cultural empreendida pelo CEDEJOR

As entrevistas e observações com os jovens – realizadas num intervalo de um ano – indicaram uma mudança cultural significativa. Segundo os entrevistados, a comunidade de Albardão sempre se estruturou com base no cultivo de tabaco e nas possibilidades abertas por esta atividade econômica. As dinâmicas sociais da comunidade baseavam-se estritamente nas demandas do tabaco, os grupos sociais eram definidos com base em critérios predominantemente econômicos, as possibilidades de mobilidade social também se relacionavam ao desenvolvimento do cultivo do tabaco – uma família se destacava socialmente se desenvolvesse o cultivo do tabaco e conseguisse mais renda, empregando mais pessoas da região. Conforme os entrevistados, as pessoas que vislumbrassem um outro futuro, mais próspero ou simplesmente desconectado do tabaco, deveriam deixar Albardão e procurar trabalho em Santa Cruz do Sul, ou ainda em Porto Alegre, ou cursar uma faculdade próxima, o que ainda era bem difícil devido ao alto custo dos cursos superiores. A evasão do campo era, portanto, uma possibilidade sempre presente na cabeça dos jovens, muitas vezes incentivados pelas famílias, devido à percepção de que a qualidade de vida decrescia devido às margens cada mais apertadas do cultivo do tabaco.

Entretanto, as atividades desenvolvidas pelo CEDEJOR com os jovens da região viabilizaram a construção de novas perspectivas de futuro a eles e, conseqüentemente, às suas famílias. As aulas ministradas por monitores da própria região – não de Albardão, mas das cidades vizinhas – introduziram conceitos de gestão simples e úteis à concepção de novos negócios, abrindo as portas dos jovens, e também de suas famílias, a novas possibilidades de atuação e desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, de inserção social. Como exemplo, visitamos o casebre simples de uma família – eram mãe, pai e filha – que não cultivava tabaco, mas vendia sua força de trabalho a proprietários da região. Esta família destacava a impossibilidade de se encontrar trabalho em aproximadamente metade dos meses do ano, devido à entressafra do tabaco, o que os forçava a viver uma vida muito miserável, já que sua renda durante a metade ativa do ano deveria ser suficiente para suprir suas necessidades durante a metade inativa. Esta família tinha uma pequena horta nos fundos de sua pequena propriedade, que foi recentemente adotada e estava sendo cultivada – em moldes mais profissionais – pela sua filha. Ela pretendia plantar alface para vender à comunidade e aos comerciantes da região, e estava, com o auxílio de seus colegas e de seus instrutores, planejando a nova empreitada familiar. Trata-se de uma mudança cultural significativa. À medida que a jovem se inseria socialmente no projeto CEDEJOR, e era estimulada pelos monitores e pelos próprios colegas, abriam-se novas perspectivas de vida a ela. Não era necessário a evasão do campo, para a cidade, para a construção de novas competências – desconectadas do cultivo do tabaco – mas era estimulada a construção de novas competências entre os jovens, que possibilitassem a reinvenção do sistema sócio-econômico da região.

Entretanto, a construção de competências entre os jovens não se limitava às capacidades técnicas necessárias. Em uma comunidade caracterizada pela monocultura, era preciso despertar a auto-estima dos indivíduos para viabilizar a mudança efetiva dos comportamentos. Por estarem envolvidas com um tipo somente de atividade, que passou de geração a geração, os indivíduos tinham dificuldade, e medo, para aceitar a mudança de perspectivas de vida. Temiam não serem bem sucedidos se mudassem de atividades ou simplesmente diversificassem. A mudança implicava, portanto, a influência por meio de padrões transformacionais de liderança. O líder transformacional influencia na definição da realidade dos liderados. Este processo caracteriza-se pela articulação das experiências e dos sentidos compartilhados do grupo de forma a viabilizar determinados modos de ação. O líder transformacional procura motivos potenciais entre seus seguidores e os assume como pessoas totais, caracterizadas por um passado de experiências únicas e um futuro de desenvolvimento promissor. Em um processo de liderança transformacional está implícita a idéia de grande sensibilidade do líder em relação aos liderados, suas visões de mundo, seus objetivos, seus interesses, o que requer um relacionamento de duplo-sentido a partir do qual o líder conhece as necessidades dos liderados e estes influenciam o líder no que diz respeito às suas capacidades e possibilidades de atuação.

As iniciativas empreendidas pelos jovens do CEDEJOR de construção da nova sede do projeto podem ser diretamente relacionadas à reconstrução dos sentidos compartilhados pelo grupo. Os grandes esforços para a mobilização da comunidade e para o levantamento de recursos à empreitada foram um momento privilegiado para o desenvolvimento da auto-estima da coletividade. O grupo se envolveu em uma iniciativa grandiosa, nunca antes empreendida entre eles, que serviu de base para o desenvolvimento de sentimentos de orgulho e auto-confiança coletivas. Era necessário romper com os modelos sócio-econômicos tradicionalmente vigentes na comunidade. Este rompimento foi viabilizado com a construção de um mito – a construção do novo centro comunitário – capaz de reforçar constantemente as novas possibilidades abertas aos integrantes da comunidade. Na segunda visita que fizemos ao projeto, já com um novo grupo de jovens em início do programa, o processo de construção da nova sede – que certamente chama a atenção de todos na comunidade e entre os pesquisadores – era frequentemente lembrado e discutido. Como continuidade, a adoção do trevo de acesso foi uma iniciativa já dentro de um novo modelo sócio-econômico em construção na comunidade. Foi uma iniciativa capaz de reforçar ainda mais a capacidade de organização e mobilização da comunidade em direção aos objetivos coletivos, o que viabiliza a construção de competências e sentimentos de auto-confiança:

“Decidimos lançar este projeto porque somos agentes de transformação em nossa comunidade e acreditamos que vivemos melhor em um lugar que admiramos, amamos e do qual temos orgulho. Assim, faremos a transformação do trevo para que os moradores da nossa localidade tenham orgulho de morar aqui.”

6. ANÁLISE DOS CASOS – REDEFININDO O “JEITINHO BRASILEIRO”

No Brasil, a discussão sobre a cultura organizacional assumiu pressupostos da antropologia histórico-cultural para a definição do que seria a *cultura organizacional brasileira* – uma série de valores, idéias e pressupostos que caracterizariam a maneira como administramos e nos relacionamentos em nossas organizações. O estudo da cultura organizacional brasileira passaria pelo delineamento do relacionamento entre a cultura encontrada em nossas organizações e a cultura nacional, ou a influência que esta última exerce sobre a primeira. É neste contexto que se inserem os trabalhos sobre o “jeitinho brasileiro” – uma característica cultural de nossa sociedade. Nesta tradição, a perspectiva de *integração* também é amplamente utilizada. As pesquisas nesta área têm seu foco nos traços culturais que podem ser encontrados de maneira homogênea nas organizações brasileiras. Vimos que, segundo esta tradição de pesquisa, a *jeitinho* pode ser conceituado como *o processo tipicamente brasileiro de se atingir objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens etc.) contrárias*.

A substantivação típica de muitos estudos culturais requer a busca de limites claros às categorias culturais, com a identificação dos elementos singulares que as definam. Segundo os pesquisadores, seria possível associar o *jeitinho* a uma flexibilidade muito grande em nossas relações sociais. Ao tratarem de explicá-lo, pesquisadores associam-no a outro traço cultural importante, o *formalismo*, que pode ser conceituado como a existência de diferenças entre o comportamento real dos indivíduos e o conteúdo das normas que deveriam regular estes comportamentos. Como vimos, o termo ‘formalismo’ diz respeito ao caráter formalístico da sociedade, isto é, quanto mais discrepante é o comportamento real dos indivíduos em relação às normas, mais formal e menos real são os sistemas de normas sociais. Segundo Guerreiro Ramos, o ‘*jeitinho*’ seria uma estratégia derivada do formalismo, uma maneira de se burlar as contradições e dificuldades associadas ao formalismo. Assim, a bibliografia parece sugerir uma associação conceitual clara entre o “*jeitinho brasileiro*”, a flexibilidade e o formalismo, que comporiam um traço cultural brasileiro.

Entretanto, vimos também que as premissas da antropologia histórico-cultural – que permeiam os estudos sobre o “*jeitinho brasileiro*” – podem ser questionadas, principalmente se adotarmos o projeto pós-moderno da antropologia, associado ao paradigma interpretativo. A abordagem de *integração* ao *jeitinho*, típica dos estudos organizacionais sobre o tema, exclui as vozes divergentes, que poderiam nos indicar definições alternativas ou complementares a este traço cultural. Assim, é possível dizer que a abordagem de *integração* simplifica um fenômeno que, como argumentaremos, comporta uma grande complexidade, que não deve ser ignorada. A própria definição das categorias culturais – procedimento típico da antropologia histórico-cultural – implica na exclusão das vozes divergentes. Segundo o ponto de vista da antropologia interpretativa, a exclusão *a priori* das múltiplas interpretações, na perspectiva de *integração*, simplifica e até distorce a realidade ao excluir das definições do *jeitinho* as maneiras como grupos importantes vêem, interpretam, e operacionalizam este fenômeno cultural. Assumindo que a *cultura é um conceito pluralista e dinâmico*, propomos a investigação mais aprofundada, e baseada em outras premissas, do “*jeitinho brasileiro*” Neste sentido, considerar a ambigüidade, expressada nas múltiplas visões, interpretações e operacionalização deste fenômeno é

essencial à análise cultural, já que nos permite entendermos mais profundamente as complexas dinâmicas culturais.

Assim, para alargar nossa compreensão deste fenômeno cultural, faz-se necessário alterarmos os pressupostos com base nos quais abordamos tradicionalmente o jeitinho. Com base nas premissas da antropologia interpretativa, que apresentamos com detalhes no referencial teórico, sugerimos a utilidade dos casos apresentados neste trabalho para a construção de uma nova definição de “jeitinho brasileiro” que inclua aspectos negligenciados pelas definições tradicionais na teoria das organizações. Certamente, estes casos não são suficientes para a construção de uma proposta conceitual completa. Devemos ter em mente a necessidade de avançarmos na investigação deste fenômeno cultural, que assume uma relevância crescente ao entendimento das dinâmicas organizacionais nos atuais contextos competitivos dinâmicos.

A análise do caso do iG salienta um projeto muito peculiar de empresa. Se é certo que o mercado de Internet exigia, e ainda exige, dinamismo e ousadia das organizações, o que faz com que elas assumissem freqüentemente posturas agressivas, é certo que o caso do iG tornou-se um exemplo de agressividade ao posicionar-se no mercado. Numa época em que um ou dois meses poderiam significar o sucesso ou o fracasso na competição frente a *players* multinacionais – como o Terra e a Aol –, além da gigante e já bem estabelecida Uol, o iG estruturou-se com base num conceito muito flexível de empresa. Podemos listar e discutir as seguintes dimensões do iG como alinhadas ao caráter de flexibilidade de seu projeto estratégico:

1. **Estratégia de entrada.** Sabemos que o mercado de Internet é extremamente dinâmico e agressivo. Neste contexto, a entrada do iG no mercado pode ser considerada um modelo de agressividade e flexibilidade. Como vimos, a necessidade de um posicionamento rápido no mercado, para aproveitar o momento apropriado ao negócio, exigiu que o iG se associasse a outra empresa para o aluguel da infra-estrutura necessária às operações iniciais. Foram 3 meses utilizando a estrutura tecnológica do *Zip.Net*. Além disso, o próprio formato de Internet gratuita que, como indicaram os entrevistados, era uma estratégia inicial e não necessariamente uma premissa permanente de posicionamento de mercado, destaca o caráter flexível do projeto estratégico do iG. Esta estratégia poderia ser alterada, se as condições de mercado assim o exigissem. Sustentamos que esta posição flexível implica numa visão também muito flexível da sociedade, isto é, do mercado consumidor. O iG não considerou que o mercado reagiria mal a uma suposta mudança fundamental de sua estratégia, o fim da gratuidade. Mesmo que reagisse, o iG considerava o mercado flexível o suficiente para assimilar a mudança. A própria alteração de nome da empresa – inicialmente era denominada *Internet Grátis*, e depois veio a se chamar *Internet Group*, mais recentemente assumiu a denominação *Internet Generation* – denota a natureza mutante da empresa e a premissa de aceitação deste caráter flexível pelo mercado consumidor.

2. **Posicionamento de mercado.** Como pudemos ver neste trabalho, é possível associar o sucesso do iG à sua configuração como uma alternativa “brasileira” aos provedores americanos como Aol ou a concorrentes que copiaram estes modelos e acabaram atraindo a suas páginas, em extensão significativa, somente usuários mais sofisticados de classe média e classe média alta, como sugerem os entrevistados. Pesquisas realizadas pelo iG mostraram que a sua concorrente Aol, quando se instalou no Brasil, teve pouca audiência porque a sua página não correspondia ao conteúdo que os diversos tipos de usuário brasileiro buscam, ou ainda não estava apresentada de acordo com os critérios de usabilidade – modos de usar a tecnologia – de cada tipo de usuário brasileiro. Assim, a Aol impôs um padrão norte americano de apresentação de conteúdos e usabilidade que não gerou identificação por parte dos brasileiros. O portal da Aol não teve a audiência suficiente, e a empresa teve pouca receita.

Estes fatos salientam o caráter flexível do projeto de empresa assumido pelo iG. Mais do que impor um modelo cultural aos consumidores brasileiros – como fizeram outros sites – o iG buscou desenvolver-se em consonância com as particularidades de seu público. Os dados sugerem que as ferramentas desenvolvidas pelo iG – como a *conta click*, que permite compreender o gosto dos diversos tipos de consumidores brasileiros, a adaptação da tecnologia por tipo de usuário e do conteúdo preferido por cada tipo de consumidor – permitiram a empresa ter um diferencial em relação aos seus concorrentes. Assim, a compreensão das características do brasileiro – que reage sob estímulo, prefere a interação e vê na Internet uma ferramenta de entretenimento, utilizando-a para socialização –, e o fato de tentar adaptar-se à cultura brasileira e às subculturas dos diversos tipos de cliente – quando assume como o usuário “ligado” reage, como o usuário popular prefere conteúdos como “novelas da globo, celebridades brasileiras, futebol” – permitem ao iG ter maior penetração, maior audiência e, logo, maior receita.

3. **Organização e gestão.** Podemos destacar o caráter essencialmente orgânico do iG. Como vimos, o trabalho no iG é organizado de maneira fluída, e a criatividade e a flexibilidade são estimulados. As estratégias de formulação de conteúdo da empresa salientam os processos amplos de aprendizagem que são a base de sua competitividade. Isto quer dizer que é a interação próxima entre a empresa e os seu diversos públicos a responsável pela geração do conhecimento necessário à adequação contínua dos serviços prestados às necessidades do mercado consumidor. Esta estratégia de aprendizagem organizacional se reflete nas características da gestão de pessoas, que reforçam a necessidade da negociação, da discussão e da busca do consenso. Assumir riscos e improvisar também parece ser constantes na empresa. Apesar das reações negativas do mercado, o iG assumiu os riscos de uma estratégia de crescimento da audiência baseada no artifício viabilizado pelo

“sisteminha da empresa”, que abria mais de uma página automaticamente quando o usuário clicava.

Ao discutirmos estas dimensões da flexibilidade que caracterizam o projeto de empresa do iG, devemos fazer algumas considerações de caráter teórico-metodológico, necessárias à construção de nossos argumentos. Certamente podemos comparar a flexibilidade que caracteriza o iG às ações de seus concorrentes. A Aol assumiu um modelo de negócio importado dos Estados Unidos e pouco adaptado às particularidades dos consumidores brasileiros. Esta empresa teve dificuldades durante bastante tempo no Brasil, enquanto insistia na viabilidade deste modelo. Podemos sugerir a existência de um nível maior de flexibilidade nas operações do iG. Poderíamos também especular a respeito do processo de formação das duas empresas e da influência preponderante da cultura brasileira no dia-a-dia do iG, em relação à Aol. Estes dois argumentos poderiam indicar a flexibilidade que caracteriza a cultura brasileira. Consideramos, entretanto, que esta é uma estratégia analítica fraca. Além de nossos dados não permitirem afirmações convincentes neste sentido, e mesmo se permitissem, não vemos viabilidade nem relevância neste tipo de estratégia analítica.

Não queremos dizer que o iG é uma empresa flexível, por ser brasileira, e outras – como a Aol, sua concorrente estrangeira – não são. Tampouco queremos dizer que o iG pode simbolizar a flexibilidade típica da cultura brasileira. Esta estratégia argumentativa não teria resultados satisfatórios aos nossos esforços de re-significar o “jeitinho brasileiro”. Se assumíssemos esta estratégia, o que deveríamos sugerir é que o iG seria uma espécie de “mini-caso representativo da cultura nacional”, o que não é uma premissa válida segundo a antropologia interpretativa. Os antropólogos interpretativos não acreditam na noção de que poderiam capturar o essencial sobre sociedades nacionais ou grandes grupos sociais por meio do estudo em vilarejos ou pequenos grupos humanos “típicos”, o que Geertz (1989) chama de “*Jonesville-is-America writ small*” (Jonesville é a América em menor escala). Se assim procedêssemos, poderíamos recuperar idéias da ‘teoria da contingência’ e argumentar – com bastante razão – que o iG opera num mercado que exige este patamar de flexibilidade, e que isso não poderia ser generalizado, como se toda as empresas brasileiras, e conseqüentemente, a sociedade brasileira assumisse este nível de flexibilidade.

Ao assumirmos as premissas da antropologia interpretativa, devemos salientar que o caso do iG – entendido como “a maneira como as coisas aconteceram lá durante aquele período de tempo” – pode ser considerado um momento privilegiado para compararmos conceitos com o intuito de os revermos, questionarmos e complementarmos se assim puder ser feito. Ao assimilar esta estratégia analítica, a antropologia deixaria de ser uma ciência experimental para assumir-se uma ciência interpretativa, cujo objetivo não é chegar a uma equação simplificada das dinâmicas do universo social, nem responder as nossas preocupações mais profundas. Nos estudos culturais em teoria das organizações, fazemos isso tradicionalmente ao articularmos os “casos representativos” ao que seriam equações que reduziriam a complexidade da cultura brasileira, retratando-a em esquemas, gráficos e sistemas. Ao contrário, segundo os antropólogos interpretativos a história deveria ser resgatada como uma condição do conhecimento, uma variável fundamental para a compreensão e análise dos conhecimentos e da cultura, o que inviabiliza a construção de grandes esquemas interpretativos. A cultura é local, no sentido de que depende das

condições históricas e sociais de cada micro-contexto. Os fenômenos culturais deveriam ser apreendidos como manifestações intimamente relacionadas às historicidades e contextos locais, o que inviabiliza a articulação do caso do iG a um macro-esquema da cultura brasileira. O caso do iG é um contexto histórico específico, no qual se manifestam fenômenos culturais passíveis de serem interpretados e utilizados como ferramentas para as discussões de nossos problemas ou questões sociológicas mais importantes. Assim, a antropologia interpretativa assumiria a importância de discutirmos as respostas que certos grupos – no caso o iG – deram a questão do “jeitinho” e da flexibilidade, bem como outras questões sociológicas importantes.

Mas não devemos nos contentar com o caso do iG, já que apresentamos também “a maneira como as coisas aconteceram lá durante aquele período de tempo” no CEDEJOR. Podemos articular os fenômenos culturais do CEDEJOR ao caso iG para discutirmos o conceito de “jeitinho brasileiro”. A flexibilidade no CEDEJOR diz respeito à capacidade demonstrada por aqueles indivíduos de se ajustar a circunstâncias sociais e econômicas desfavoráveis. Se considerarmos as dificuldades enfrentadas pela comunidade de Albardão, relacionadas ao sistema econômico estruturado pelo cultivo do tabaco, e os logros alcançados durante o período analisado pelos pesquisadores, poderemos sugerir um conceito de flexibilidade e “jeitinho brasileiro” mais amplo, relacionado à *capacidade coletiva de superar obstáculos e adversidades*. Esta capacidade, que se reflete em comportamentos específicos, não estaria relacionada, entretanto, ao formalismo que caracterizaria a sociedade brasileira. Vamos aos fatos e sua interpretação:

As condições históricas. Os jovens no CEDEJOR vivem inseridos em um contexto marcado pela influência de certos padrões sócio-econômicos historicamente consolidados. Estes padrões são determinantes à estruturação da identidade destes jovens, bem como de suas famílias. Suas perspectivas de inserção social bem como de construção do futuro são diretamente ligadas ao sistema sócio-econômico atual. Entretanto, esta situação impõe aos indivíduos grandes dificuldades. Como vimos, o grupo dos não-proprietários vivem em condições muito precárias, pois devem vender sua mão-de-obra aos proprietários por salários mínimos, além de encontrarem ocupação com dificuldades nas épocas de entressafra. Os proprietários, por sua vez, sofrem com o níveis decrescentes de renda, devido às margens cada vez mais apertadas realizadas com o cultivo do fumo.

A mudança cultural. Considerando as atuais condições sociais na comunidade, devemos destacar que os esforços empreendidos para a construção da nova sede comunitária relacionam-se a um novo padrão de comportamento, menos subordinado às possibilidades historicamente disponíveis aos indivíduos, e mais alinhado a um modelo sócio-econômico mais autônomo e dinâmico. A construção destes novos padrões sócio-econômicos é vista como necessária e pertinente a um estado das coisas desfavorável ao desenvolvimento e ao progresso econômico e social, como os indivíduos naquela comunidade entendem estes conceitos. A construção progressiva deste novo modelo sócio-econômico – que se reflete continuamente na mudança de comportamento dos indivíduos – apóia-se em grande medida no mito da nova sede. Este mito mostrou-se capaz de reforçar os novos significados promovidos pela comunidade, e mobilizar continuamente os indivíduos para novas iniciativas empreendedoras. A adoção do trevo de acesso à comunidade é reflexo deste processo de mudança cultural. Considerando as condições sócio-econômicas desfavoráveis,

o novo modelo de comportamento – que destaca a autonomia, a construção de competências e a politização – caracteriza-se em larga medida por uma importante dimensão de flexibilidade, adaptabilidade e criatividade:

1. **Inovação comportamental.** A consecução dos objetivos coletivos requeria a transposição de diversos obstáculos estruturais – não somente materiais, mas principalmente comportamentais. Era necessário levantar recursos para a construção da sede, num esforço não empreendido anteriormente pela comunidade. A transposição destes obstáculos materiais requeria inovações comportamentais entre os indivíduos. Novos significados eram necessários à viabilização destes objetivos, como por exemplo a promoção da viabilidade da empreitada entre os indivíduos. A inovação comportamental diz respeito à mobilização de comportamentos autônomos e politizados entre os indivíduos, que deveriam assumir a responsabilidade pela mobilização de recursos e de instituições em prol do desenvolvimento da comunidade. Estas inovações foram promovidas no contexto do projeto social, com destaque para os padrões de liderança que articularam os novos significados compartilhados.
2. **Criatividade, adaptabilidade e flexibilidade.** Considerando as condições sócio-econômicas da comunidade, os novos padrões comportamentais assumiam um caráter de flexibilidade, adaptabilidade e criatividade. Este caráter diz respeito à inadequação inicial entre os padrões de comportamento historicamente consolidados na região – marcados pela subordinação ao sistema de cultivo do tabaco – e as necessidades emergentes relacionadas ao deterioração das condições de vida na região. A construção da nova sede comunitária requeria novas maneiras de se viabilizar as empreitadas coletivas. A articulação entre os diversos atores sociais da região – os líderes comunitários, os monitores do CEDEJOR e o Instituto Souza Cruz – foi uma maneira encontrada para a concretização de um projeto outrora impossível. Desta forma, o projeto CEDEJOR promoveu, por meio da construção de competências, a flexibilização dos comportamentos e a adaptabilidade dos indivíduos às novas condições sócio-econômicas. Com novas competências, os indivíduos passaram a assumir novas responsabilidades e a planejar novas perspectivas de futuro.

Vimos que os casos do CEDEJOR e do iG nos contam sobre a capacidade de indivíduos de superar obstáculos coletivos com base em comportamentos caracterizados por um nível elevado de flexibilidade, adaptabilidade e criatividade. Tanto no iG como no CEDEJOR, a coletividade demonstra possuir a capacidade de construção dinâmica de competências para a superação de adversidades. No iG, o dinamismo e a concorrência do mercado de Internet parecem ser enfrentados com a consolidação de uma organização orgânica que se adapta aos movimentos dos consumidores, re-formatando seu modelo de prestação de serviços de acordo com os movimentos dos *players* relevantes – como concorrentes, parceiros, clientes – e mesmo do modelo de negócio, o que se reflete, por exemplo, na mudança de

procedimentos por ocasião da alteração dos critérios para o cálculo de audiência. A construção de um modelo de portal adaptado aos gostos dos diferentes perfis de consumidores brasileiros é resultado de um processo de investigação e adaptação progressivas do serviço prestado, o que requereu e ainda requer mudanças de comportamentos e de critérios de ação entre os indivíduos na organização. A adaptabilidade, a flexibilidade e a criatividade são atributos que parecem caracterizar a atuação dos indivíduos no iG neste processo contínuo de formatação dos serviços e das estratégias da empresa. Por sua vez, o contexto social em Albardão, no Rio Grande do Sul, também se caracteriza pela capacidade coletiva de construção de competências para a superação de adversidades. No cenário que investigamos, os membros da comunidade mudam parte de seus valores e padrões de comportamentos para viabilizar novas inserções sócio-econômicas, esforços estes alinhados às atividades educacionais promovidas pelo projeto do CEDEJOR. A dimensão de flexibilidade, adaptabilidade e criatividade, neste caso, reflete-se no progressivo alinhamento entre os comportamentos dos indivíduos e as novas necessidades naquele contexto caracterizado pela emergência de dificuldades econômicas.

O que percebemos com a discussão destes dois casos pode nos salientiar novas dimensões do conceito de “jeitinho brasileiro”, relacionado à flexibilidade, adaptabilidade e criatividade, conforme a literatura. Ao sugerirem uma capacidade de adaptação dos indivíduos às circunstâncias mutantes de seu contexto sócio-econômico, os casos que analisamos podem indicar a viabilidade de estendermos o conceito de “jeitinho brasileiro” para fora do domínio da relação *jeitinho – flexibilidade – formalismo*, relação esta tornada clássica pela literatura. É possível sugerirmos que os brasileiros operacionalizam o jeito ao se adaptarem dinamicamente às conjunturas sócio-econômicas mutantes que os cercam. Esta capacidade assume relevância especial nos contextos destes dois casos, o que nos torna possível destacá-la como um fenômeno cultural significativo nos limites dos contextos investigados. No iG, o modelo adaptativo implementado viabilizou a inserção de uma marca totalmente nova num cenário competitivo agressivo, com a conquista de parcela significativa de mercado, em embates competitivos com multinacionais muito grandes como a Aol. Mais do que isso, o comportamento adaptativo viabilizou a construção de um modelo de negócio desacreditado por muitos – a Internet gratuita –, que já nasceu como um proposta não necessariamente permanente. Em Albardão, a capacidade adaptativa dos indivíduos assume relevância especial se considerarmos o sucesso da empreitada que culminou com a construção da nova sede. Como vimos, as instalações modernas e “novinhas em folha” do centro comunitário demonstram a mobilização da comunidade e sua capacidade de adaptar-se às adversidades impostas pelo dinamismo do cenário sócio-econômico.

Se conceituarmos o “jeitinho brasileiro” como a *capacidade coletiva de superar obstáculos e adversidades*, podemos, na realidade, alargar as fronteiras deste conceito para que dê conta de uma gama maior de comportamentos. De fato, a relação *jeitinho – flexibilidade – formalismo* pode fazer parte deste novo conceito, como uma de suas dimensões privilegiadas. Neste sentido, podemos entender que o “jeitinho brasileiro” como “a capacidade de conseguirmos lograr nossos objetivos apesar dos sistemas de normas formais que nos impedem” é apenas uma dimensão de um conceito que dá conta de uma infinidade de outros comportamentos. *A capacidade coletiva de superar obstáculos e adversidades é*

um conceito que abrange também as dificuldades impostas por sistemas formais de regras, que estão na base das dinâmicas de formalismo em nossa sociedade, mas que não se limita aos fenômenos derivados desta relação. Mais do que isso, o “jeitinho brasileiro” pode ser um construto teórico mais amplo e rico, capaz de refletir dinâmicas sócio-culturais complexas que salientam a capacidade que nossa sociedade tem de adequar-se aos desafios e dificuldades com os quais nos deparamos continuamente. Esta capacidade, entretanto, assume as mais diversas formas, o “jeitinho brasileiro” é entendido e operacionalizado das mais diversas maneiras, o que dificulta a sua definição como categoria fechada e limitada.

7. BIBLIOGRAFIA

ALCADIPANI, R., CRUBELLATI, J., Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, Volume 43, Número 2, Abr.-Jun./2003.

ALVESSON, M., Organizations as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30, 997-1015, 1993.

BARBOSA, L., *O jeitinho brasileiro – a arte de ser mais igual que os outros*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1992.

BARBOSA, L. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./nov./dez. 1996.

BARBOSA, L., O antropólogo com consultor organizacional: das tribos exóticas às grandes empresas. In: *Igualdade e meritocracia, a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1999.

BARLEY, S., MEYER, G., GASH, D., Cultures of culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, N. 1 (Março 1988), 24-60.

BARLEY, S., KUNDA, G., Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 37, N. 3, (Setembro 1992), 363 – 399.

BARROS, B., PRATES, M., *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo, Editora Atlas, 1996.

BECKERT, B., Changing the culture. *Computer Aided Engineering*. Out. 1991, p. 51-6.

BOAS, F., The limitations of the comparative method of anthropology. In: Boas, F., *Race, language and culture*. Chicago, University of Chicago Press, 1940.

BORGES de FREITAS, Traços para uma análise organizacional. In: MOTTA, F., CALDAS, M. (Org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo : Atlas, 1997.

BRABET, J., *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica, 1993.

BRESLER, R. *A administração e o Brasil: as figuras do gestor, do colonizador e a imagem paterna*. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2000.

BURNS, T., STALKER, G., *The management of innovation*. Londres, Instituto Tavistok, 1961.

BURREL, G., MORGAN, G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Londres, Ashgate Publishing, 1994.

CALDAS, M., Santo de casa não faz milagres: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”. In: MOTTA, F., CALDAS, M. (Org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo : Atlas, 1997.

CARBONE, Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, Volume 34, Número 2, 2000

CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo na organização: as dimensões esquecidas*. São Paulo : Atlas, 1994. V. 1.

COX, T., *Cultural diversity in organizations – theory, research and practice*. São Francisco, Barret-Koehler, 1993.

DAMATTA, R. *Relativizando: uma introdução à antropologia social*. Rio de Janeiro : Rocco, 1987.

DAVIS, S., *Managing Corporate Culture*. New York, Harper & Row Publishers, 1984.

DEAL, T., KENNEDY, A., *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, MA, Addison-Wesley, 1982.

FISCHER, M., Da antropologia interpretativa à antropologia crítica. In: Anuário Antropológico – 83. Rio de Janeiro, Tempo brasileiro, 1985.

FOUCAULT, M., *Discipline and punishment: the birth of prison*. Londres, Lane, 1977.

GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1989.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio./jun. 1995.

HARRIS, M., *El desarrollo de la teoria antropológico – una historia de las teorías de la cultura*. Madrid, SiGlo XXI de España Editores, 1979.

HECKSCHER, C., Defining the post-bureaucratic type. In: HECKSCHER, C., DONNELLON, A., *The post bureaucratic organization*. London, Sage publications, 1994.

HOFSTEDE, G., *Culture’s consequences – international differences in work-related values*. London, sage publications, 1984.

JAIME JÚNIOR, P., *Antropologia e Administração: encontro de saberes*. Uma abordagem etnográfica. Campinas, Dissertação de mestrado apresentada ao IFCH- Unicamp, 1997.

JAIME JÚNIOR, P., O grupo de pesquisa em organizações empresariais: notas etnográficas sobre um encontro de saberes. *Revista de Administração Pública*, Volume 35, número 3, 2001.

JAIME JÚNIOR, P., Um texto, múltiplas interpretações – Antropologia hermenêutica e cultura organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n.4, Out./Dez. 2002.

KILMAN, R., SAXTON, M., SERPA, R., *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco, Jossey-Bass, 1986

KUNDA, G., *Engineering Culture – Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia, Temple University Press, 1992.

LEVITT, B., NASS, C., The lid on the garbage can: Institutional constraints on decision making in the technical core of college-text publishers. *Administrative Science Quarterly*, 34, 190-207, 1989.

LUPTON, T., Laisser parler les faits. In: CHANLAT, A. DUFOUR, M. (orgs.) *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. Montreal, Québec/Amérique, 1985.

MARTIN, J. *Culture in organizations – three perspectives*. Oxford, Oxford University Press, 1992.

MARTIN, J., *Organizational Culture – mapping the terrain*. Thousand Oaks, Sage Publications, 2002.

MASCARENHAS, A., VASCONCELOS, F., *Tecnologia na gestão de pessoas – estratégias de auto-atendimento para o novo RH*. São Paulo, Editora Thomson Learning, 2004.

MAYO, E.. *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York: Mcmillian, 1933.

MEYERSON, D., “Normal” ambiguity? A glimpse of an occupational culture. In: In: FROST, P., MOORE, L., LOUIS, M., et al. (Org.). *Reframing organizational culture*. London : Sage, 1991.

MOTTA, F., ALCADIPANI, R., Jeitinho brasileiro, controle social e competição. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n.1, 1999.

MOTTA, F., CALDAS, M. (Org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo : Atlas, 1997.

MOTTA, F., VASCONCELOS, I., *Teoria Geral da Administração*. São Paulo, Editora Thomson Learning, 2002.

OUCHI, W., Teoria Z – como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo, Editora Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

PETERS, T., WATERMAN, R., In search of excellence: lesson's from America's best-run companies. New York, Harper & Row, 1982.

PETTIGREW, A., Is corporate culture manageable? *Annual Strategic Management Society Conference*. Singapore, Out. 1996.

PONDY, L., et al., *Organizational Symbolism*, Greenwich, CT, JAI Press, 1983.

RADA, A., VELASCO, H. *La lógica de la investigación etnográfica*. Madrid : Trotta, 1997.

RAMOS, A. *A problemática da realidade brasileira*. Administração e estratégia de desenvolvimento. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1966.

RAMOS, A., *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RICHARDSON, F., Anthropology and Human Relations in Business and Industry. *Yearbook of Anthropology*, Volume 0, 1955, p. 397-419. Disponível em <http://www.jstor.org>.

RIGGS, F., *A ecologia da administração pública*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1966.

RUBEN, G., SERVA, M., CASTRO, M., Resíduos e complementaridade: das relações entre a teoria da Administração e a Antropologia. *Revista de Administração Pública*. Volume 30, número 3, mai.-jun./1996.

RUBEN, G., GONÇALVES, A., Novas tecnologias, novas identidades coletivas? Incomensurabilidade e cultura na sociedade de informação. In: RUBEN, G., WAINER, J., DWYER, T., *Informática, organizações e sociedade no Brasil*. São Paulo, Cortez Editora, 2003.

SCHEIN, E., *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E. What is culture? In: FROST, P., MOORE, L., LOUIS, M., et al. (Org.). *Reframing organizational culture*. London : Sage, 1991.

SERVA, M., JÚNIOR, P. J. Observação participante e pesquisa em administração, uma postura antropológica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 64-79, maio/jun. 1995.

SMIRCICH, L. (1983a). Organizations as shared meanings. In *Organizational Symbolism* vol. (eds. L. Pandy), Greenwich, JAI.1983a

SMIRCICH, L. Studing Organizations as Cultures. In MORGAN, G. (eds) *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills, Sage 1983b

STOCKING, G., The basic assumptions of boasian anthropology. In: Stocking, G. (org.), *The shaping of american anthropology. A Franz Boas reader*. Nova Iorque, Basic Books, 1974.

TAVARES, R., *Livro do programa "cuidar" – novas concepções*. São Paulo, Editora Peirópolis, 2004.

THOMPSON, J. *Ideologia e cultura moderna*. Petrópolis, Editora Vozes, 1995.

VAN MAANEN, J., The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24:539-550, 1979.

VAN MAANEN, J., KUNDA, G., “Real feelings”: emotional expression and organizational culture. In: CUMMINGS, L., STAW, B. (org.), *Research in organizational behavior* (Vol. 11, p. 43-103), Greenwich, JAI, 1989.

VIEIRA, C., COSTA, F., BARBOSA, L., O “jeitinho” brasileiro como recursos de poder. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, vol. 16, n. 2, 1982.

YIN. R., Estudo de Caso, planejamento e métodos. Porto Alegre, Bookman, 2001.

WEICK, K., The vulnerable system – an analysis of the Tenerife air disaster. In: FROST, P., MOORE, L., LOUIS, M., et al. (Org.). *Reframing organizational culture*. London : Sage, 1991.

WILKINS, A., *Organizational stories as an expression of management philosophy*. Unpublished dissertation, Stanford University, 1979.

WRIGHT, S. “Culture” in anthropology and organizational studies. In: WRIGHT, S. (Org.). *Anthropology in organizations*. London : Routledge, 1994.