

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Carolina Dalla Chiesa

O ENTRELAÇAMENTO DA CULTURA ÁRABE-MUÇULMANA COM A CULTURA
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO ETNOGRÁFICO

أوجه الترابط بين الثقافة العربية الإسلامية و الثقافة التنظيمية

Porto Alegre

2011

Carolina Dalla Chiesa

O ENTRELAÇAMENTO DA CULTURA ÁRABE-MUÇULMANA COM A CULTURA
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO ETNOGRÁFICO

أوجه الترابط بين الثقافة العربية الإسلامية و الثقافة التنظيمية

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Neusa Rolita Cavedon

Porto Alegre

2011

Carolina Dalla Chiesa

O ENTRELAÇAMENTO DA CULTURA ÁRABE-MUÇULMANA COM A CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO ETNOGRÁFICO

أوجه الترابط بين الثقافة العربية الإسلامية و المنظمات الثقافية

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp> / Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.

Conceito final:

Aprovado em..... dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr^a. Maria Tereza Flores Pereira – UFRGS

Orientador – Prof. Dr^a. Neusa Rolita Cavedon - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço aos meus colegas e amigos em Omã, pela receptividade, amizade e por colaborarem para a realização de uma das experiências mais surpreendentes da minha vida.

Agradeço a minha orientadora, Neusa, pelas contribuições que, direta e indiretamente, impactam o meu crescimento pessoal e profissional.

Ao CNPq por possibilitar a experiência da Iniciação Científica, na qual eu descobri o interesse pela pesquisa.

A minha família toda que me acompanha desde sempre, mas principalmente a minha mãe por ser um porto seguro e por incentivar minhas decisões, por vezes malucas, e por vezes nem tanto.

RESUMO

O entendimento da forma pela qual as tradições, o contexto local e a modernização influenciam as práticas administrativas é de grande relevância para o entendimento de uma realidade organizacional. A realidade em questão é o ambiente da organização Salaam situada em Omã, no Oriente Médio, onde as influências da cultura árabe-muçulmana são bastante evidentes em todas as esferas do convívio social, que neste trabalho, está focado na organização Salaam, suas práticas, valores e atuantes. Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é desvendar e interpretar a cultura organizacional da organização, objeto desta pesquisa, em face das influências culturais árabe-muçulmanas presentes na realidade do país em que a organização se insere. De forma a atingir o objetivo geral, tem-se os objetivos específicos: analisar a organização à luz de aspectos histórico-culturais do local; analisar as práticas administrativas e suas relações com o contexto local, e interpretar a cultura organizacional sob a ótica da homogeneidade e heterogeneidade organizacionais, sob a forma da *fragmentação, diferenciação* ou *integração*, segundo a teoria de Frost *et al.* (1991) e Martin (1992). Para atingirem-se os objetivos, usou-se o Método Etnográfico (MALINOWSKI, 1978), tendo como técnicas a observação participante e a entrevista semi-estruturada. A análise sobre a cultura organizacional evidenciou influências religiosas, tribais, aspectos da linguagem e relações internas, que demonstram as homogeneidades e heterogeneidades organizacionais em relação ao seu contexto, tendo como foco as práticas organizacionais que estão em pauta em cada um dos aspectos analisados.

Palavras-chave: Cultura Organizacional – Árabe – Muçulmano - Etnografia

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL: DESENVOLVENDO AS PERSPECTIVAS TEÓRICAS DA PESQUISA	12
2.1. A INTERPRETAÇÃO CULTURAL DE GEERTZ.....	12
2.2. ANÁLISE CULTURAL NA ORGANIZAÇÃO	14
2.2.1. Homogeneidade e Heterogeneidade Organizacionais	18
2.3. CULTURA NACIONAL E INTERCULTURALIDADE.....	21
3. A HISTÓRIA E A CULTURA ÁRABE	24
3.1. O PAÍS NA CONTEMPORANEIDADE	24
3.2. A HISTÓRIA E A RELIGIÃO MUÇULMANA.....	27
3.3. O MOVIMENTO RUMO À MODERNIZAÇÃO	33
3.3.1. A Mulher na Sociedade Árabe-Muçulmana	36
3.3.2. O Reforço do Islã	39
4. MÉTODO	42
4.1. PESQUISA QUALITATIVA	42
4.2. O MÉTODO ETNOGRÁFICO	42
4.3. INSERÇÃO EM CAMPO.....	45
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	47
5.1. A ORGANIZAÇÃO SALAAM	47
5.1.1. Estrutura da Organização	47
5.1.2. Organização Salaam: empresa ou ONG?	49
5.1.3. Relações Internas	52
5.2. VIVENDO O COTIDIANO ORGANIZACIONAL	54
5.2.1. Dunya e Din: a religião na organização	56
5.2.2. Linguagem Ocidentalizada versus Linguagem Orientalizada	65
5.2.3. Influências dos Papéis de Gênero: women empowerment	67

5.2.4. Influências Tribais na Organização	74
5.2.4.1. Espaço e a Hospitalidade Árabe	76
5.2.5. Heterogeneidades Internas	78
5.3. COEXISTÊNCIA DA HOMOGENEIDADE COM A HETEROGENEIDADE	82
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88

1. INTRODUÇÃO

Quando se olha para as diferentes realidades culturais existentes em um contexto global, algumas sociedades podem parecer bastante diferentes, principalmente sob um ponto de vista “ocidentalizado”. Seus modos de vida, valores, práticas e cultura, em geral, parecem estranhos, bem como a forma que a administração toma nessas localidades. No entanto, esse estranhamento pode ser reduzido à medida que os processos da globalização e modernização se desenvolvem e possibilitam que se conheça “o diferente”.

Nos estudos sobre globalização, modernidade e pós-modernidade são discutidas as questões que permeiam a identidade cultural e como essa se estabelece em um contexto de crescentes trocas culturais (BAYARDO E LACARRIEU, 1997; HALL, 2001). Na medida em que esse fenômeno se torna mais presente na sociedade, as organizações também sentem seus efeitos, visto que o contexto sócio-cultural no qual a organização está inserida revela importantes aspectos sobre a apropriação da modernidade e a manutenção das tradições ao mesmo tempo.

Esse fenômeno que ocorre em um âmbito amplo, quando se fala em *sociedade*, é também passível de análise partindo de um ponto de vista micro: um espaço de trabalho. Dentro desse espaço, os valores que determinada sociedade partilha estão representados em suas formas materiais e imateriais, que acabam por dar significado às ações das pessoas, bem como às práticas organizacionais que possibilitam enxergar mais claramente a cultura organizacional.

Partindo-se desses pressupostos, a análise de determinada cultura organizacional relaciona-se com o contexto mais amplo, na medida em que há uma circularidade de significados entre a cultura organizacional e a cultura local, que, no caso deste trabalho, está representada pela organização Salaam¹, objeto de pesquisa, e pela sociedade árabe-muçulmana de Omã, respectivamente.

Esta pesquisa desenvolveu-se no curso de uma experiência de intercâmbio da pesquisadora, durante o período de Julho de 2010 a Janeiro de 2011, e teve

¹ O nome original da organização foi substituído por Salaam com o intuito de preservar sua identidade. O termo Salaam, traduzido do árabe para o português, significa *paz* e é usado para saudações e cumprimentos entre pessoas.

como objeto a organização Salaam, que, assim como o contexto no qual se insere, apresenta peculiaridades que revelam as motivações, valores e práticas da organização pesquisada. Essa organização está situada na capital de Omã, no Oriente Médio, onde as influências da religião Muçulmana são bastante evidentes em todas as esferas da vida, bem como as influências de um governo centralizador e absolutista que pauta diversos aspectos da sociedade omani. Considerando-se as influências externas da cultura local, cabe analisar e entender como a organização Salaam se interpõe nesse contexto com suas atividades, por vezes controversas, já que Salaam trabalha com projetos que objetivam o “*empoderamento* da sociedade civil omani”, direitos humanos e maior participação da mulher na política. Projetos esses que, muitas vezes, estão embasados em concepções “ocidentalizadas”, “diferentes”, não-enraizadas nos costumes da população e influenciados pelos financiamentos de organismos internacionais que viabilizam a existência dessa organização. Assim, seus projetos e práticas acabam por gerar certa tensão entre a organização e seu contexto fortemente influenciado pelo governo e pela religião.

Tais aspectos revelam que a organização por vezes está mais próxima ou mais distante das tradições e dos valores da sociedade árabe-muçulmana em Omã, e, assim, ela por vezes partilha desses valores, e ao mesmo tempo, afasta-se e conecta-se com suas influências mais “ocidentalizadas”. A dinâmica da organização Salaam em relação ao seu contexto será analisada sob a perspectiva da *homogeneidade e heterogeneidade* organizacionais que possibilitam entender a cultura organizacional de Salaam em face da cultura local como *fragmentada, diferenciada* ou *integrada* segundo a teoria de Frost *et al.* (1991) e Martin (1992).

Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é desvendar e interpretar a cultura organizacional da organização Salaam em face das influências culturais árabe-muçulmanas presentes na realidade do país em que a organização se insere. De forma a atingir o objetivo geral, tem-se os objetivos específicos:

- a) analisar a organização à luz de aspectos histórico-culturais do local;
- b) analisar as práticas administrativas e suas relações com o contexto local; e
- c) interpretar a cultura organizacional sob a ótica da homogeneidade e heterogeneidade organizacionais.

Considerando-se as relações entre a organização e o contexto no qual ela está inserida, a importância deste trabalho reside em três principais aspectos. O primeiro deles refere-se ao crescente contato entre as sociedades, causado pelo fenômeno chamado de globalização, e que coloca em pauta a necessidade de conhecer “o outro”, seus modos de vida, seus valores e sua forma de se organizar. Considerando-se que as organizações são parte desse fenômeno, este trabalho representa uma tentativa de compreender uma realidade organizacional em face das influências histórico-culturais do local em um contexto que apresenta características tradicionais, ao mesmo tempo em que demonstra traços de uma rápida modernização. Além disso, poucos são os trabalhos que buscam compreender a realidade organizacional nos países árabe-muçulmanos de forma a contribuir com os estudos administrativos. Como segundo aspecto, a realização deste trabalho de conclusão de curso ancora-se também na intenção de apresentar e relatar uma experiência administrativa de intercâmbio no contexto árabe-muçulmano como forma de contribuir para a compreensão mais ampla das diferentes culturas organizacionais existentes. Por fim, intenta-se trazer à luz da interpretação administrativa e antropológica uma cultura considerada milenar e desconhecida tanto pelos brasileiros, em geral, quanto pela área de Administração.

Para tanto, foi utilizado o Método Etnográfico (MALINOWSKI, 1978), tendo como técnicas a observação participante e a entrevista semi-estruturada, em razão de este método possibilitar a captura dos elementos que formam a cultura organizacional de Salaam em um contexto estranho à vivência da pesquisadora.

Para embasar as análises desta pesquisa, serão revisados, no capítulo seguinte, os conceitos sobre Cultura, com base na Antropologia (GEERTZ, 2008); Cultura Organizacional, no âmbito da Administração (BARBOSA, 1996; CAVEDON, 2003; FROST *et al.*, 1991; MARTIN, 1992); Culturas Nacionais e Interculturalidade (BARBOSA *et al.*, 2009; BARBOSA e VELOSO, 2007).

A cultura árabe-muçulmana, ao longo de sua história, apresenta uma grande pluralidade de expressões (HOURANI, 2005) de forma que se torna quase impossível generalizá-la em termos de uma cultura homogênea presente nas diferentes localidades em que a etnia árabe combina-se com a religião muçulmana. Portanto, no terceiro capítulo, será revisada a história e a cultura árabe-muçulmana (HOURANI, 2005; AHMED, 2009), com foco na realidade omani (HAWLEY, 2009).

Posteriormente será introduzida a organização: sua estrutura, sua constituição e suas relações internas, para que possam ser feitas, em seguida, as conexões entre as práticas organizacionais e seu contexto cultural mais amplo. Serão apresentadas as influências religiosas, tribais, os aspectos da linguagem e relações internas, que demonstram as homogeneidades e heterogeneidades organizacionais, tendo como foco as práticas organizacionais que estão em pauta em cada um dos aspectos analisados. Além disso, questões como a interculturalidade e alteridade, entre a organização, seu contexto e também internamente entre seus atuantes, estão evidenciadas como forma de compreender mais amplamente a cultura organizacional de Salaam em suas várias dimensões.

2. CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL: DESENVOLVENDO AS PERSPECTIVAS TEÓRICAS DA PESQUISA

2.1. A INTERPRETAÇÃO CULTURAL DE GEERTZ

Geertz (2008) entende a cultura como um sistema de significados compreendendo um universo amplo que organiza de forma estrutural o mundo que rodeia o homem, através de um contexto que traz em seu bojo as possibilidades de relações do homem com seu entorno. Entende-se assim que o conceito de cultura é essencialmente semiótico, por seu caráter estruturante, definido pelo autor da seguinte maneira:

Acreditando, como Max Weber que o homem é um animal amarrado a teias de significado que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo estas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura de um significado (GEERTZ, 2008, p. 4).

A interpretação dos significados estruturados por uma dada cultura, delimitados em dado contexto, na ótica do referido autor, deve ser apreendida através da prática etnográfica. De acordo com Geertz (2008), não são apenas as técnicas e os processos de coleta utilizados na etnografia suficientes para definir o empreendimento; é necessário também o tipo de esforço intelectual descrito pelo autor como *um risco elaborado de uma “descrição densa”* (GEERTZ, 2008, p. 4). Através dessa descrição densa é que se objetiva apreender a hierarquia de estruturas significantes, ou seja, os códigos estabelecidos no contexto no qual estão inscritas as ações dos sujeitos.

Assim, para Geertz (2008), a cultura consiste em estruturas de significado socialmente estabelecidas, nos termos das quais as pessoas interagem. A cultura também é interpretada como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis, não sendo algo dotado de poder ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos. Por conseguinte, a noção de contexto prevalece tornando os fenômenos ocorridos em seu bojo inteligíveis, justamente por ali estarem situados. A cultura acaba por dar

sentido ao homem e à sua existência, significando e re-significando sua visão de mundo.

Para o referido autor, deve-se atentar com exatidão para o comportamento, ou ação social, pois é através deste que as formas culturais encontram articulação. Além do fluxo do comportamento, as formas culturais também são encontradas em várias espécies de artefatos e vários estados de consciência. Entretanto, nestes casos o significado emerge do papel que desempenham (GEERTZ, 2008).

A interpretação de uma cultura não deve se basear na coerência como principal teste de validade de uma descrição cultural, uma vez que a frequência ou força com a qual se argumenta pode ser ilusória. A criação de representações impecáveis de ordem formal acaba por desacreditar a análise cultural se não estiverem conectadas com a realidade que está se tentando explicar.

Se a interpretação antropológica está construindo uma leitura do que acontece, então divorciá-la do que acontece – do que, nessa ocasião ou naquele lugar, pessoas específicas dizem, o que elas fazem, o que é feito a elas, a partir de todo o vasto negócio do mundo – é divorciá-la das suas aplicações e torná-la vazia. Uma boa interpretação de qualquer coisa – um poema, uma pessoa, uma estória, um ritual, uma instituição, uma sociedade – leva-nos ao cerne do que nos propomos interpretar (GEERTZ, 2008, p. 13).

Partindo-se do pressuposto de que a análise cultural é embasada no comportamento, nos artefatos, conjunto de valores e símbolos do que se analisa, a interpretação cultural tende a estabelecer-se no *post-facto*, uma vez que as variáveis não estão sob controle. Contudo, o referido autor, considera que isso não significa necessariamente que a teoria tenha de se ajustar à realidade passada, ou que ela não será útil no futuro. O arcabouço teórico em termos dos quais a interpretação é feita, deve continuar rendendo interpretações futuras à medida que novos fenômenos sociais surgem.

Curiosamente, entende-se que a análise cultural é intrinsecamente incompleta, e torna-se mais incompleta quanto mais profunda for:

É uma ciência estranha, cujas afirmativas mais marcantes são as que têm a base mais trêmula, na qual chegar a qualquer lugar com um assunto enfocado é intensificar a suspeita, a sua própria e dos outros, de que você não está encarando de maneira correta. Mas essa é que é a vida do etnógrafo além de perseguir pessoas sutis com questões obtusas (GEERTZ, 2008, p. 20).

Além disso, o comprometimento com o conceito semiótico de cultura e com sua abordagem interpretativa implica considerá-la “contestável”, de forma que o interpretativismo da cultura tem seu progresso marcado pelo *refinamento do debate*, mais que pela *perfeição do consenso*.

Ao relatar sua experiência etnográfica em dois países islâmicos (Marrocos e Indonésia), o referido autor explica que o antropólogo direciona-se sempre ao concreto, ao particular e ao microscópico, caracterizando a si próprio como um *miniaturista das ciências sociais*. Assim, sua interpretação das culturas espera esbarrar nas verdades gerais em meio a casos específicos, e “encontrar no pequeno o que nos escapa no grande” (GEERTZ, 2004, p. 18).

Estudando uma cultura específica tenta-se descobrir as contribuições que o entendimento das comunidades locais pode dar para a compreensão mais global, a que interpretações amplas e gerais e as descobertas mais próximas e particulares podem levar (GEERTZ, 2004, p. 13).

Partindo-se da visão sobre cultura de Geertz, elaborada no âmbito da Antropologia, a seguir discorrer-se-á sobre a noção de culturas organizacionais no âmbito da Administração.

2.2. ANÁLISE CULTURAL NA ORGANIZAÇÃO

O termo *cultura organizacional* foi o primeiro a surgir para expressar a combinação do conceito de cultura da Antropologia com outros oriundos da Administração no contexto organizacional. Também Smircich (1983, p. 339), ao falar sobre cultura, ressalta que este conceito foi tomado emprestado da Antropologia, onde não há consenso sobre seu significado. Sendo assim, não surpreende o fato de que também nos estudos organizacionais, o conceito de cultura organizacional apareça expresso em diferentes significados.

Segundo Barbosa (1996) o interesse nas questões culturais por parte da Administração não é recente. Porém, apenas em meados das décadas de 1970 e 1980 o termo passa a ser usado com mais frequência para designar um campo de interesse na Administração, constituindo-se em certos momentos como “modismo”.

Entretanto, a referida autora atenta para o fato de que o uso do termo “cultura” traz consigo uma discussão mais profunda que é o peso da dimensão simbólica nas organizações e nas diferentes maneiras de gestão. Além disso, o estudo da cultura ajuda a desmistificar a idéia de que o administrador é apenas movido pela lógica pragmática de custos, benefícios tangíveis e impessoalidade.

Ainda, segundo Barbosa (1996), uma das importantes contribuições da Antropologia no estudo da cultura organizacional reside na adaptação do termo para a realidade local. Pensar em uma cultura organizacional brasileira, usando-se como base a história norte-americana, por exemplo, não seria viável; bem como a interpretação de uma cultura organizacional árabe-muçulmana não pode ser pensada com base na sociedade brasileira.

Smircich (1983) encara a existência de duas formas diferentes de se tratar cultura organizacional: a primeira a considera como uma variável, passível de ser modificada e entendida como uma característica da organização; e a segunda assume que a organização não possui uma cultura, pois ela é uma cultura, metaforicamente. No primeiro grupo constariam os trabalhos que enfatizam cultura híbrida, ou administração comparativa e cultura corporativa. No segundo grupo, se enquadram os trabalhos cujos temas são: cognição organizacional, simbolismo organizacional e processos inconscientes e organizações.

Considerando-se as diferentes maneiras de se tratar o conceito cultura organizacional, cabe ressaltar os três diferentes momentos que perfazem o desenvolvimento deste conceito, tendo como base Barbosa (2002). São eles: 1) início da década de 1960 até seu final; 2) da década de 1980 até 1990, e 3) a partir de 1990.

No primeiro período, com a Escola de Desenvolvimento Organizacional (DO), o termo cultura organizacional passou a ser utilizado ao tratar-se de questões como mudança organizacional, consultoria de processos e planejamentos, que, facilitados por um consultor, levariam a organização ao crescimento. Sendo assim, para que a mudança ocorresse, seria necessária a alteração do conjunto de valores, normas, práticas e hábitos do ambiente, o que necessariamente leva à proposição de que a cultura é uma variável manipulável (SERVA; JAIME JÚNIOR, 2001).

No segundo período, ocorre o reaparecimento do termo cultura organizacional embasado parcialmente na competitividade entre empresas de diferentes países,

que atribuíram o sucesso ou insucesso da organização a partir de pressupostos culturais, como por exemplo, nos casos de empresas japonesas e norte-americanas. É neste período que a corrente norte-americana proposta por Edgar Schein, toma corpo.

Para Schein² (1984, *apud* CAVEDON, 2003, p. 54) deve-se prestar atenção em certa gama de variáveis ao analisar a cultura organizacional:

- o nível dos artefatos e das criações; a arquitetura, o layout, os modelos de comportamentos visíveis e invisíveis, a maneira como as pessoas se vestem, etc;
- o nível dos valores; em geral os valores manifestos;
- o nível dos pressupostos inconscientes; as pessoas compartilham valores que levam a determinados comportamentos que ao se mostrarem adequados na solução de problemas vão se transformando em pressupostos inconscientes.

Além de Edgar Schein, autores como Andrew Pettigrew, Geert Hofstede, William Ouchi foram estudiosos desse período dos estudos da cultura na Administração. Para eles a cultura pode ser manipulada e transformada, ou por vezes substituída por uma nova mais coerente com os objetivos organizacionais (SERVA; JAIME JÚNIOR, 2001). Da mesma forma, Fleury (2007) concorda com a proposição acima, no entanto, revelando que é uma tarefa difícil “gerenciar a cultura”, em razão da existência dos elementos simbólicos reforçadores de um tecido cultural.

No terceiro período, segundo Barbosa (2002), de certa forma, a cultura organizacional continua sendo considerada uma variável instrumental. A diferença reside, neste caso, em tratá-la estrategicamente, como um ativo intangível das organizações, o que subsequente originou, no Brasil, as discussões sobre “missão, visão e valores” como fundamentais no universo corporativo.

A partir disto, desenvolvem-se estudos no âmbito da Administração que pesquisam a cultura organizacional evidenciando a mesma não como uma variável independente e gerenciável, porém, encarando a organização como uma cultura. Neste trabalho, a interpretação da cultura organizacional seguirá a segunda

² SCHEIN, Edgar H. *Coming to a new awareness of organizational culture*. In: Sloan Management Review. 1984.

proposição exemplificada pelo conceito abaixo, que concebe a cultura organizacional como:

A rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacionais (CAVEDON, 2003, p. 59).

Este conceito de cultura organizacional normalmente vai de encontro à perspectiva que encara a mesma como gerenciável, quantificável, homogênea e mutável por meio de ações administrativas de ordem pragmática. Outro autor que reforça a crítica ao *gerencialismo* da cultura organizacional, é Jaime Junior (2005), quando ressalta que o fato de existirem gestores e diretores que ditam normas sobre uma organização, não significa que se gerará uma cultura organizacional totalmente em sintonia com as normas. As representações na organização são freqüentemente ressignificadas, reelaboradas e reinterpretadas pelos atores organizacionais, de forma que não existe uma “verdadeira cultura”, ou uma cultura que seja “forte” e outra “fraca”; o que existem são distintas versões e interpretações sobre a mesma cultura.

Compartilhando a noção de que a organização é uma esfera cultural, simbólica, vista como uma metáfora encontra-se os estudos de Morgan (1997). Para o referido autor, as organizações são mini-sociedades que têm seu próprio padrão de cultura e subculturas, que se tornará mais visível ao pesquisador se este acompanhar o dia-a-dia, as rotinas, a linguagem, as imagens e os temas explorados nas conversas (MORGAN, 1997).

Ainda segundo o referido autor, o esforço de desvendar uma cultura organizacional deve centrar-se em seu caráter humano, evitando a manipulação da mesma, uma vez que, segundo Morgan (1997), a cultura não está imposta em uma situação social; durante o curso da interação social, ela é desenvolvida.

Para Smircich (1983), uma das vertentes dos estudos organizacionais trata a cultura como uma variável independente e externa que é importada para a realidade organizacional por meio de seus atores. A presença dessa cultura na organização é revelada através dos padrões de atitude e ações individuais dos membros, servindo como um “background” para os mesmos. Assim sendo, este tipo de pesquisa comparativa entre uma cultura “externa” que influencia a cultura organizacional é útil,

na opinião da autora, quando aplicada a contextos que apresentam certa interdependência global.

Cabe também discorrer, a seguir, sobre outra vertente dos estudos de cultura organizacional que enfoca a existência de mais de uma cultura dentro de uma mesma organização, de forma a demonstrar as homogeneidades e heterogeneidades que coexistem na realidade organizacional.

2.2.1. Homogeneidade e Heterogeneidade Organizacionais

Este trabalho está fundamentado na vertente dos estudos de cultura organizacional (MARTIN, 1992; FROST *et al.*, 1991), que evidencia as homogeneidades e heterogeneidades organizacionais que emergem na realidade organizacional, quando se enfoca a existência de subculturas dentro de uma determinada cultura organizacional. Esta perspectiva multifacetada repousa sua atenção sobre os diferentes pontos de vista dos membros da organização coexistindo no mesmo espaço-tempo.

Para Martin (1992) o objetivo de estudar a cultura organizacional, assim como em qualquer outra vertente de estudos organizacionais, reside em procurar entender a vida organizacional de um modo mais completo. Assim sendo, o uso de diferentes perspectivas para compreender a mesma, torna-se útil à medida que se considera a vida organizacional como multifacetada, devendo, então, ser captada em suas diferentes formas.

A abordagem de multiperspectivas para o entendimento das culturas organizacionais foca-se nos pontos de vista dos membros, particularmente daqueles que são mulheres e/ou minoria, e aqueles com posição clerical. Uma vez que as vozes dessas pessoas são ouvidas, a idéia de uma organização que possui uma única cultura, entendida da mesma forma por todos os seus membros, parece ser demasiadamente simplificada (MARTIN, 1992, p. 5).

Esta forma de interpretar culturas organizacionais consiste em empiricamente enquadrá-las em três diferentes tipos que acabam por expressar a homogeneidade e heterogeneidade organizacionais. Tais perspectivas não se configuram como

compartimentos estanques, mas sim como uma possível compatibilização de diferentes enfoques que coexistem nas organizações.

A primeira perspectiva, chamada de **Integração**, expressa que todas as manifestações culturais mencionadas são interpretadas consistentemente pelos membros da organização. De acordo com essa perspectiva, todos os membros compartilham um consenso geral que clarifica as situações vividas pela organização. Assim sendo, a ambigüidade é excluída e entende-se que os membros da organização concordam sobre o que são, sobre o que fazem e por que o devem fazer.

De acordo com Frost *et al.* (1991) o estudo da cultura organizacional sob o ponto de vista da *integração* pressupõe que a organização não é atenta aos pontos de vista alternativos, pois ela inicialmente apresenta uma união entre seus membros. A consistência, nesse caso, refere-se ao padrão de relacionamentos entre várias manifestações culturais. Os membros da cultura em questão compartilham dos mesmos valores e entendimentos, promovendo um senso de lealdade, comprometimento e produtividade uníssonos. Há um consenso que promove a clarividência sobre as práticas da organização.

A segunda perspectiva, chamada de **Diferenciação**, descreve manifestações culturais inconsistentes, por exemplo, no caso de um gerente demandar algo que não faz, ou contradiz a si próprio. Os consensos neste caso ocorrem geralmente dentro das fronteiras de uma sub-cultura, que freqüentemente entra em conflito com outras. A ambigüidade é canalizada de forma que se mantenha externa a certa cultura, de forma que esta possa conviver harmonicamente, em conflito, ou simplesmente indiferença em relação às outras culturas.

De acordo com Frost *et al.* (1991), o estudo da diferenciação na cultura organizacional é um mosaico de inconsistências. Os sentidos são algumas vezes compartilhados, porém primariamente dentro das fronteiras das subculturas. Dentro dessas subculturas, há muita clareza, o que não acontece na intersecção entre subculturas, onde os dissensos se evidenciam.

A terceira perspectiva, chamada de **Fragmentação**, foca-se na ambigüidade como essência da cultura organizacional. Os consensos e dissensos são baseados em situações específicas que estão constantemente em flutuação. Neste caso, não

existe estabilidade ou consenso subcultural, e, além disso, a clareza tanto nas consistências quanto nas inconsistências são raras de ocorrer.

O que existe em termos de cultura organizacional no caso da Fragmentação, são valores compartilhados momentaneamente, ou seja, o consenso ou o dissenso são condicionados à temporalidade. Segundo Frost *et al.* (1991) as ambigüidades que aparecem na multiplicidade de pontos de vista e entendimentos, são representados pela atual conjuntura de diversidade cultural nas organizações. A perspectiva fragmentadora também se refere à confusão associada com a complexidade de sistemas imperfeitos e expectativas obscuras.

Sobre a ambigüidade que evidencia o uso da abordagem multiperspectivas, Feldman (1991) ressalta que o significado da ambigüidade para qualquer indivíduo é complexa e influenciada por fatores históricos, biográficos e sociológicos. Considerando que as reações à ambigüidade são comuns entre membros da organização, a interpretação pode indicar um consenso geral sobre a ambigüidade e seus efeitos. Esse entendimento coletivo é parte, portanto, da cultura da organização analisada.

Ao discorrer sobre a natureza das três perspectivas Martin (1992), observa que: em contraste à noção de que a organização tem uma realidade objetiva a ser acuradamente desvendada, sua teoria parte do pressuposto que as perspectivas são subjetivas e construídas com base em um processo de coleta, análise e interpretação de dados empíricos. Para este tipo de estudo, a perspectiva científica social não é uma descrição objetiva de fatos empíricos, e sim uma descrição subjetiva que varia conforme o pesquisador, suas observações, análises e interpretações.

Isto não acontece porque pesquisadores são descuidados, desonestos ou inadequados. Isto acontece, pois diferentes pesquisadores, estudando os mesmos membros de uma determinada cultura e os mesmos eventos organizacionais, podem avaliar e interpretar o que acontece de formas diferentes. Isso também se deve, em parte, porque quem é o pesquisador, ou como ele é visto, pode afetar o que os membros da organização dizem ou fazem. Além disso, diferentes pesquisadores têm diferentes pré-conceitos, sensibilidades e habilidades [...] A cultura não é reificada para ser acuradamente observada (MARTIN, 1992, p. 13).

Uma vez que as três perspectivas são encaradas como subjetivas e construídas socialmente, torna-se possível conceber outras formas de se pensar o que as culturas são e como elas se modificam ao longo do tempo. Pode acontecer o

caso de uma cultura não ser passível de se “encaixar” em nenhuma das três perspectivas. Isso decorre do fato de que tais categorias não capturam a dimensão metodológica ou epistemológica, elas capturam as dimensões conceituais de concordância e discordância em diversos estudos organizacionais. São, portanto, perspectivas derivadas do empirismo, e isto o pesquisador deve ter em mente ao realizar suas análises e interpretações.

Cabe ressaltar os dizeres de Jaime Junior ³ (2003, p. 453 *apud* ANDION e SERVA, 2010, p. 157):

O indivíduo nas organizações, a dinâmica organizacional e as relações interorganizacionais não podem ser compreendidos se não forem pensados a partir de sua própria relação dialética com o contexto sócio-histórico local, regional, nacional e global.

Tomando-se os dizeres do referido autor, a abordagem multiperspectivas, neste trabalho, será expandida para as relações da organização com seu contexto cultural e não somente sobre as relações internas à organização. E, assim sendo, cabe introduzir noções sobre cultura nacional e interculturalidade em razão da relação entre cultura organizacional e cultura árabe-muçulmana exploradas nesse trabalho.

2.3. CULTURA NACIONAL E INTERCULTURALIDADE

De acordo com Iribarne (2009, p. 17), nos estudos sobre cultura nos Estados Unidos durante a última década entende-se que: “a cultura tende a ser vista como uma realidade local e transitória, o que conduziu à exclusão de toda a idéia de cultura nacional subsistir no tempo”. No entanto, o referido autor propõe uma revisão na abordagem de culturas nacionais de forma que possam ser combinados os fatores que promovem a *continuidade* e a *mudança* na cultura.

Assim, Iribarne (2009) acredita que a combinação entre a *continuidade* e a *mudança* faz parte da vida das organizações e está fundamentada nas representações e nas práticas presentes na vida das pessoas. O autor usa o

³ JAIME JÚNIOR, P. *Pesquisa em organizações: por uma abordagem etnográfica*. Civitas, v.3, n.2, 2003.

exemplo do México e Estados Unidos, para mostrar que a emergência dessas representações, presentes nos discursos das pessoas que partilham de certa realidade organizacional, forma um padrão pelo qual se identificam os temores e a forma de se organizar dos diferentes povos:

Dentre todos os perigos que a humanidade enfrenta, cada sociedade reserva um destino particular àquele que tende a focalizar justamente a angústia de ser homem. Assim, Nos Estados Unidos trata-se de perder o controle de seu destino, na Índia de tornar-se impuro, nos Camarões de ser vítima do que trama no escuro uma pessoa aparentemente simpática, no México de não estar à altura dos sonhos de grandeza e de carecer da ajuda que permitiria realizar o que não se pode cumprir isoladamente (IRIBARNE, 2009, p. 27).

A questão sobre a continuidade e mudança de uma cultura, ou mesmo os temores presentes nas falas daqueles que partilham certo universo organizacional, pode ser correlacionada com novos conceitos que passaram a fazer parte das organizações, tais como: *interculturalidade*, *multiculturalidade* e *transculturalidade*. Esses conceitos demonstram, de certa forma, mudanças na realidade organizacional e assim, podem evidenciar novas representações decorrentes dos fenômenos que atravessam as organizações.

Para Barbosa e Veloso (2009) o cerne do estudo sobre culturas na atualidade reside, principalmente, em compreender como captar toda a complexidade da vida social. Considerando-se que a identificação de uma cultura nacional homogênea, coesa e integrada não mais existe devido às influências interculturais, captar a vida (incluindo a vida organizacional) torna-se algo complexo, também sob um ponto de vista metodológico: “Como se fazer trabalho de campo nesse contexto, quando ele tradicionalmente nos levava a um e (somente um) lugar específico para realizar pesquisas?” (BARBOSA e VELOSO, 2009, p. 164).

Fundamentalmente, a idéia de multiculturalidade, e outros termos semelhantes, encerram a questão da *diferença*, tal qual ressalta Semprini (1999, p.11):

Um dos pontos-chave do multiculturalismo é a questão da diferença. Como se pode tratar a diferença? Qual é seu lugar dentro de um sistema social? [...] A diferença é antes de tudo uma realidade concreta, um processo humano e social, que os homens empregam em suas práticas cotidianas e encontra-se inserida no processo histórico. Assim, é impossível estudar a diferença desconsiderando-se as mudanças e as evoluções que fazem dessa idéia uma realização dinâmica.

Para Barbosa e Veloso (2009) as sociedades tratam a *diferença* de diversas maneiras, uma delas procura conservá-la sem perder a coesão social, e, assim, o multiculturalismo emerge como um conceito que dá conta da questão da coesão social e das diferenças culturais. No contexto das culturas nacionais, o multiculturalismo foi utilizado para formulação de políticas públicas que enfatizassem o pluralismo étnico, que caracterizavam as mudanças nos países. Como enfoque político, esse conceito defendia o reconhecimento da diversidade cultural e das minorias. Sendo assim, a homogeneidade étnica e a noção de uma cultura nacional única foi cedendo lugar ao surgimento da pluralidade étnica.

É importante ressaltar a diferença entre o conceito de *multiculturalismo* e *interculturalismo*. Multiculturalismo enfoca a existência das várias diferenças dentro de um mesmo espaço, sem haver a necessidade de interação ou com uma interação limitada, que pode estar circunscrita na dimensão pública ou jurídica da sociedade. O interculturalismo, por seu turno, enfatiza uma base comunicacional comum, ou a necessidade de haver contato (BARBOSA, 2007). No caso das empresas transnacionais essa base comunicacional existe em termos da melhor forma de viabilizar os objetivos da empresa, considerando as diferenças existentes. Sobre sua origem, Barbosa e Veloso (2009, p. 168) ressaltam que: “Tradicionalmente, a idéia de interculturalidade está ligada à tradução de uma cultura para outra. Ela tornou-se popular no âmbito dos negócios internacionais em meados da Segunda Guerra Mundial em diante [...]”.

Neste trabalho, especificamente, o conceito de *interculturalidade* é importante em razão das relações entre a cultura organizacional e a cultura árabe-muçulmana, sendo a segunda norteadora de muitos aspectos da cultura nacional de Omã, a serem explorados a seguir.

3. A HISTÓRIA E A CULTURA ÁRABE

Neste capítulo será abordada, brevemente, a história dos povos árabes, com foco na religião Islâmica e na realidade omani, que culmina no século vinte com o advento de processos modernizantes das sociedades árabe-muçulmanas. A história e cultura árabe-muçulmana compreendem uma grande pluralidade de expressões que variam conforme a sociedade que se analisa. Dessa forma cumpre introduzir o país e sua história recente como forma de focar uma realidade específica, dentre as diversas existentes.

3.1. O PAÍS NA CONTEMPORANEIDADE

A organização Salaam, objeto deste estudo, está situada no Oriente Médio, em um país no sul da Península Árabe, chamado Omã, cujas divisas territoriais compreendem o Yemen, a Arábia Saudita e os Emirados Árabes Unidos. Sua área costeira atinge o Golfo Pérsico, o Golfo de Omã e o Mar Árabe. Seu regime de governo é uma monarquia islâmica absolutista que possui dois parlamentos: o primeiro chamado Conselho Estatal e o segundo chamado de Conselho Consultivo; este último, eleito pela votação da população. Os partidos políticos são proibidos e movimentos da sociedade civil organizada devem ser reportados para o governo (FEDERAL RESEARCH DIVISION, 2004).

A base de sua economia é predominantemente petrolífera. Mesmo com os recentes investimentos em turismo, desenvolvimento da agricultura e indústrias, Omã permanece como um país exportador de petróleo, o que tem sido há mais de quarenta anos, o motor de crescimento do país.

Omã representa um importante país com posição estratégica na Península Árabe, visto que parte de seu território localiza-se em uma região na divisa do Golfo Pérsico com o Golfo de Omã, aproximando-se geograficamente do território iraniano (CIA, 2011). Também conforme cita Federal Research Division (2004), a descoberta do petróleo e o crescente contato com o Ocidente tem conduzido mudanças sociais e materiais tremendas nos países da península.

O sistema de governo é o Sultanato e, sendo assim, o nome oficial do país é: Sultanato de Omã, governado desde 1970 por Sultão Qaboos Bin Said. A população atualmente alcança aproximadamente 2 milhões de pessoas e o país figura em primeiro lugar entre os países que mais cresceram em IDH⁴ nos últimos quarenta anos (UNITED NATIONS, 2010).

Sultão Qaboos Bin Said é governante desde 1970 quando tomou controle do país expulsando seu pai e antecessor do trono, Sultão Said Bin Taimur, e iniciando, a partir desde ano, reformas de cunho político e econômico no país. Segundo Hawley (2009), antes de 1970, Omã estava em completo abandono pelo aparelho estatal, vivia um período de trevas, em que as influências britânicas no país o subjugavam à condição de entreposto comercial, não ocupando papel de relevância na comunidade árabe do Oriente Médio. Apesar de sempre ter sido um país considerado independente politicamente, a realidade econômica do país o colocava em uma delicada situação de dependência em relação à Inglaterra, uma vez que o antecessor do atual governante preferia a situação como se apresentava.

O país, em recente controle do novo Sultão, encontrava-se em desordem: forças separatistas internas controladas por líderes tribais chamados *Imams*⁵ tentavam liberar-se do controle de um Sultanato. A situação herdada pelo novo Sultão apresentava-se profundamente problemática, tanto internamente como externamente.

Segundo Hawley (2009, p. 11):

O desafio era tornar Omã em um estado moderno usando gradualmente o aumento das receitas provenientes do petróleo; estabelecer paz e segurança internamente e prevenir os possíveis ataques ao país estimulados pelo estrangeiro; atrair os talentosos, mas desgostosos omanis convencendo-os de que o país iniciara uma nova era; e ganhar reconhecimento e aceitação dos árabes e de outros países. Estes propósitos estavam bastante inter-relacionados.

Dessa forma, o novo governante unificou o país sob uma nova bandeira e um novo propósito com auxílio militar. Um sistema governamental, baseado em

⁴ Índice de Desenvolvimento Humano, medido pela Organização das Nações Unidas, que leva em consideração: expectativa de vida, educação e Produto Interno Bruto *per capita*.

⁵ Com o advento do islamismo, diferentes interpretações do Alcorão dividiram-se em grupos, a exemplo dos Sunitas, Xiitas e Ibadis. Ibadismo, a interpretação predominante em Omã, tem no Imam o chefe da comunidade e ao mesmo tempo o líder religioso, visto que *Imam* é a pessoa responsável por conduzir a reza no islamismo. O Imanato Ibadí surgiu em Omã aproximadamente no século 700 D.C.

representantes locais, os chamados *Walis* cuja origem remonta o sistema tribal árabe, foi instaurado com o objetivo de regular a atividade governamental nas *Wilayas*⁶. Planejamentos governamentais com o intuito de ampliar o acesso à saúde e educação foram colocados em prática com o auxílio da mão de obra estrangeira, que predomina ainda hoje em determinados setores da economia omani (HAWLEY, 2009).

Com a modernização do aparelho estatal, o governo passou a contar com um Conselho Consultivo, criado em 1981, cuja estrutura aproxima-se da antiga estrutura consultiva de *Walis* que objetiva discutir questões pertinentes ao desenvolvimento do país. Em 1991, este conselho foi transformado no atual *Majlis A'Shura*, com o intuito de criar uma representação democrática votada por meio do sufrágio universal que considerasse os interesses de cada *Wilaya*. O segundo conselho, criado em 1999, chamado *Majlis Al Dawla*, foi criado com o objetivo de aconselhar o Sultão no que concernem às políticas internas e externas do país. Tais modificações foram consolidadas com o advento da Constituição de 1996, promulgada pelo Sultão.

Nesta constituição, está expresso que Omã é um Estado Árabe, Islâmico e independente, tendo o Islamismo como religião oficial do Estado, e a *Sharia* como a base para sua legislação (HAWLEY, 2009).

A partir de 1994, ações mais concretas para a participação feminina na vida pública foram encorajadas pelo Sultão ao discursar sobre a necessidade das mulheres candidatarem-se para posições políticas e assumirem um papel relevante na vida econômica do país. Subseqüentemente, mulheres foram recrutadas para serem policiais e atingirem postos de proeminência nas Forças Armadas, bem como no corpo diplomático do país.

A vida Omani a partir de 1970 é indissociável da figura do Sultão que ainda alcança enorme prestígio entre a população em razão das políticas tomadas ao longo de 40 anos para a promoção do país. O período atual da história omani é considerado parte do “Renascimento”, que carrega consigo a idéia de que o país passou a desenvolver-se desde a entrada do atual Sultão no poder.

Apesar de certa abertura comercial no país, à empresa privada é necessário adequar-se à política chamada de “omanization”, em que um número mínimo de

⁶ *Wilayas*: termo que representa a comunidade ou região da qual o Wali é o representante. Tais denominações remontam o sistema tribal das sociedades árabes.

omanis, dependendo do setor, deve ser contratado, para que a mão-de-obra omani não seja totalmente substituída pela mão-de-obra estrangeira. Também atualmente o contexto político de Omã está instabilizado em razão da chamada Primavera Árabe que afetou diversos países do Oriente Médio. Entre elas, Omã figura com uma participação muito incipiente da sociedade, que reivindica salários melhores, mais empregos, menos corrupção e maiores poderes para o conselho eletivo, que não possui a função de legislar (AL JAZEERA, 2011).

Para compreender os valores que atualmente são compartilhados pela sociedade omani em geral, é importante discorrer sobre sua história associada à religião islâmica, a ser descrita na parte seguinte.

3.2. HISTÓRIA E A RELIGIÃO MUÇULMANA

Considera-se que atualmente o povo omani possui grande homogeneidade étnica. No entanto, sua história, que remonta aproximadamente 12 mil anos AC, demonstra também a heterogeneidade dos povos que a habitaram em diferentes momentos e regiões, quando as delimitações geográficas de Omã ainda não existiam propriamente. Segundo Hawley (2009), especula-se que o desenvolvimento das civilizações em Omã aconteceu em um momento semelhante ao Iraque, considerado o berço das civilizações.

Segundo o referido autor, desde os primórdios da sociedade árabe, os povos estavam constituídos na forma de tribos que dominavam determinadas regiões da península. Além disso, juntamente com os árabes, influências advindas de outras etnias do Oriente Médio também residiam em território omani: entre elas, destacam-se os persas, atualmente denominados iranianos, que, sob a forma do Império Sassânida, dominaram os povos da península em 100 D.C.

Também muito importante na construção da identidade árabe estão os Bedus: comumente chamados de Beduínos, os Bedus são árabes do deserto que estabeleceram relações comerciais com mercadores de diversas regiões do mundo durante o desenvolvimento do comércio no Oriente Médio. Em geral, os Beduínos também criam camelos, bodes e ovelhas, porém, não desenvolvem atividade

agricultável (HAWLEY, 2009). A maioria dos beduínos vive de forma nômade, transitando de oásis para oásis e sob condições adversas. Muitos costumes dos Bedus, mesmo anteriores ao Islamismo, ainda estão presentes nas sociedades árabes atuais: talvez um dos mais proeminentes deles, inclusive em Omã, seja a utilização do *Majlis*, um ponto de encontro, proporcionado para socialização dentro das tribos, onde há, em geral, sofás ou almofadas sob tendas decoradas de acordo com as cores ⁷predominantes da cultura do Islã. A utilização do *Majlis* propicia que as tradições e costumes das tribos árabes sejam preservados ao longo do tempo (QASSEMI, 2011). Outro aspecto predominante da vida do beduíno na atualidade é a sua estrutura social baseada em tribos ou clãs, em que a hereditariedade é o pilar para a manutenção desse sistema.

Avançando no curso da história dos povos árabes em aproximadamente 2 mil anos, tem-se o advento do Islamismo inicialmente na Arábia Saudita em 600 DC (AHMED, 2009). Sobre a importância de entender a religião, discorre o referido autor:

A sociedade islâmica contemporânea não pode ser compreendida sem fazer referência aos importantes eventos que ocorreram há centenas de anos. A associação do muçulmano com seu passado deve ser explicada por meio da religião (AHMED, 2005, p. 53).

Mohammed⁸ ibn Abdullah inicia o que a religião islâmica chama de revelação do Alcorão pelo anjo Gabriel no século sétimo DC. Muito se discorre sobre a vida de Mohammed, uma vez que sua forma de vida, seus comportamentos e ações (chamados de *Sunna*) constituem-se como uma importante fonte para a Lei Islâmica. A outra fonte para o desenvolvimento da mesma é o próprio Alcorão.

Sobre o contexto em que surge Mohammed e, portanto, o Islamismo, discorre Hourani (2005) que no final do século sexto e início do século sétimo DC, uma nova ordem política se configurava no Oriente Médio. Antigas fronteiras foram derrubadas e novas foram criadas, enquanto que um novo poder surgia: não formado por pessoas dos impérios, mas formado pelos povos localizados no centro da península árabe. É deste grupo dominante que surge a figura de Mohammed.

⁷ Ao longo da história árabe-muçulmana, diferentes cores foram utilizadas para designar um povo ou califado, entre elas, o vermelho, preto, branco e verde. Principalmente, a cor verde é associada ao Profeta Mohammed e ao Islã. Tais cores são predominantes nas bandeiras dos estados islâmicos.

⁸ Mohammed é chamado de Maomé na língua portuguesa em razão da adaptação proveniente da língua francesa, *Mahomet*. Neste trabalho será preservado o nome Mohammed.

Antes do fim do século sétimo, este grupo árabe dominante estava identificando sua nova ordem com a revelação divina feita a Mohammed, com a cidade de Meca e na forma de um Livro Sagrado, o Alcorão: a revelação que teria completado as outras concedidas aos profetas anteriores e que criou uma nova religião, separada do Cristianismo e Judaísmo (HOURANI, 2005, p. 14).

O surgimento do Islamismo diferencia-se, portanto, do surgimento do Cristianismo e Judaísmo, uma vez que o primeiro surge já inserido em um contexto político dominante, o que facilitou sua consolidação na península árabe (AHMED, 2009). Os árabes omanis figuram proeminentemente entre os primeiros povos a aceitar o Islã como sua religião. Com a aceitação por parte destes, os omanis foram incentivados a expulsar os persas de seu território, uma vez que os seguidores do Zoroastrismo não aceitaram o Islã como religião (FEDERAL RESEARCH DIVISION, 2004).

O Islamismo é a terceira religião monoteísta a surgir no mundo, que incorpora aspectos das religiões criadas anteriormente, o Judaísmo e o Cristianismo respectivamente. Segundo a doutrina do Islã, o Alcorão surge como uma revelação mais completa; a última grande revelação feita por Deus que teria iniciado com os profetas do Antigo e Novo Testamento, e que finaliza com Mohammed na forma da língua árabe.

Enquanto o islamismo continua e incorpora o Cristianismo e o Judaísmo, muçulmanos acreditam que ao longo dos tempos, estes sistemas religiosos desviaram-se do caminho correto e precisaram de uma posterior intervenção divina [...] O Alcorão enfatiza que os cristãos e os judeus – as pessoas do livro – devem ser tratadas com um especial respeito (AHMED, 2009, p. 25).

Conforme ressalta Ahmed (2009), não existe muçulmano que não seja fundamentalista, uma vez que não é possível aceitar meia-verdade, meio-Alcorão ou meias-práticas. Dessa forma, o referido autor salienta que o mundo ocidental freqüentemente utiliza o termo “fundamentalista” sem compreender as raízes que isto tem na prática do Islamismo. O que existe é uma diferença nas formas de interpretar o Alcorão, que causou as dissidências dos grupos muçulmanos. Entre as divisões sectárias tem-se, por exemplo: Sunitas, Xiitas e Ibadis.

Segundo Hourani (2005), houve certos movimentos de oposição e separatismo em nome formas dissidentes do Islamismo, que acabaram por colaborar para a criação de outras unidades políticas na península. Assim, tais movimentos

foram cruciais para a consolidação do Islamismo de uma forma que não perturbasse a ordem social vigente. Entre eles, tem-se o Ibadismo, uma das maneiras de interpretar o Alcorão que fixou raízes principalmente em Omã, ao contrário de todos os demais países da península árabe.

Para os Ibadis, acredita-se que o posto de chefe da comunidade, ou *Imam*, deveria ser ocupado pela pessoa mais digna de todas, ao passo que, quem ocupasse o cargo e mostrasse-se indigno, deveria ser removido da posição. Tal sistema encaixava-se bem na organização das tribos da região, que por vezes precisavam de um líder que as unisse, mas que ao mesmo tempo não queriam viver permanentemente sob a égide de um poder centralizado.

Após a consolidação da religião como uma nova ordem da qual os povos teriam que se adaptar, surgiram os impérios sob a denominação de Califado, cujo regente era o Califa, que pode também ser chamado de Sultão em determinados momentos da história. O Califa não é considerado um profeta, assim como Mohammed não é considerado filho de Deus. Ele é o líder da comunidade que mesmo não podendo atribuir a si a propagação da mensagem de Deus, é envolto em uma aura de bondade e escolha divina, de maneira a reivindicar, portanto, certa autoridade religiosa. Tal percepção origina tanto nas sociedades islâmicas antigas, quanto nas atuais, a estreita relação que a religião e os Estados possuem.

Sob o Califado Omíada, os povos árabe-muçulmanos iniciaram movimentos de conquistas territoriais em direção à Europa, levando consigo tanto a língua árabe quanto o islamismo. São provenientes destes movimentos as palavras de Ahmed (2009), ao dizer que um convertido ao islamismo deve dominar a língua árabe, já que onde os impérios muçulmanos instauraram-se, a língua e cultura árabes passaram a predominar, juntamente das religiões que ali estavam anteriormente.

Esse império estendeu-se do Oriente Médio para a Península Ibérica e para o *Maghrib* (região do Norte da África). E após, com o Califado Turco-Otomano, atingiu também a Península Balcânica. Sob os Califados Abássida, Omíada e Otomano, os impérios muçulmanos viveram o apogeu de sua dominação territorial, de forma que muitos aspectos da cultura europeia atual são advindos do expansionismo árabe-muçulmano antes da formação dos Estados Nacionais Europeus.

Segundo Hourani (2005), com o crescimento das sociedades islâmicas, questionamentos passaram a surgir em relação às diferentes possíveis interpretações do Alcorão. A necessidade de criar estruturas legais para as práticas do Islã e, conseqüentemente, para forma de vida das pessoas, tomou forma durante o califado dos Abássidas, devido à estruturação de um estado centralizado, burocrático que necessitava consolidar regras para a expansão de seus territórios.

Este processo teve como objetivo trazer todas as ações humanas sob o julgamento da religião, para que fosse possível trabalhar em um sistema ideal de condutas humanas derivadas dos ensinamentos de Deus. Duas fontes foram levadas em consideração para este processo:

- a) a palavra literal de Deus, o Alcorão, e as interpretações transmitidas na memória das comunidades desde o surgimento da religião; e
- b) a maneira como supostamente o Profeta teria agido frente ao problema (a *Sunna*).

As duas estruturas não poderiam demonstrar contradição e precisavam ser legitimadas pela comunidade (a *Umma*). Sendo assim, quando um problema necessitava ser julgado, procurava-se um acordo por meio do consenso, para que a resolução tivesse um *status* de verdade inquestionável para a posterioridade. Quando este processo de construção de princípios findou (chamado de *Fiqh*, a jurisprudência), foi possível associá-lo a um corpo de leis (a *Sharia*). A consolidação da *Sunna*, *Fiqh* e *Sharia* possibilitaram a emergência da noção de uma “comunidade divinamente guiada” (HOURANI, 2005, p. 68-69).

O resultado desse intrincado processo, a *Sharia*, é atualmente a base das leis nas sociedades em que o Islamismo é associado ao Estado, da qual Omã faz parte. Em última instância, a constituição desses países é o Alcorão, em que o regente assume um *status* de autoridade política, econômica, militar e religiosa, tal qual cita Fares (1988, p. 12): “O Alcorão é a suprema Lei do Islamismo.”

De acordo com Geertz (2004), a legitimidade política no Islã é baseada em duas principais tradições: o direito divino dos reis, e a doutrina da vontade geral. As duas, na opinião do autor, são totalmente opostas, mas encontram suas semelhanças como uma instituição integrada que contém ou, por vezes, capitaliza suas próprias contradições, de acordo com os interesses vigentes.

Embasando-se nos dizeres do Alcorão, Ahmed (2009) ressalta que a prática do Islamismo, desde seu surgimento até a atualidade, é norteada por cinco pilares que ditam os princípios e práticas sociais aos quais todos os muçulmanos devem se submeter:

- a) *Shahada*: declarar que acredita na existência de apenas um Deus e que Mohammed é seu profeta. Esta declaração é a única exigência para fazer parte da religião islâmica;
- b) *Salat*: expressa a necessidade de rezar cinco vezes ao dia em direção à Meca. Também é parte deste pilar, a exigência aos homens de que compareçam à mesquita nas sextas-feiras;
- c) *Zakat*: exige expressamente que cada muçulmano deve doar dinheiro, ou outras formas de doação, aos necessitados. Em alguns países, o Zakat é parte da política pública redistributiva do governo, na forma de impostos. Em outros, Zakat é uma prática voluntária;
- d) *Sawm*: expressa que muçulmanos devem jejuar. Fica a critério do praticante da religião determinar quando irá praticar este pilar, exceto no mês chamado *Ramadhan*, quando todo o muçulmano deve necessariamente jejuar a partir do nascer até o pôr do sol. Além do jejum, restringem-se certas práticas como fumo, bebidas, mentir e ter relações sexuais. Tal momento é assim determinado como um treinamento físico e espiritual para estar mais próximo de Deus e para compadecer-se das pessoas pobres. Às mulheres grávidas, doentes, pessoas idosas, ou outras situações de adversidade, é liberada a prática do jejum; e
- e) *Haj*: é determinado que ao menos uma vez na vida o muçulmano deve ir à Meca⁹ para rezar. Esta prática, chamada de peregrinação, tem certas exigências em termos de vestimenta: não se deve levar acessórios que lembrem a vida mundana; as mulheres devem estar cobertas dos pés à cabeça; deve-se preferir usar roupas novas e brancas. O Haj é cultuado também como um dos momentos em que há total igualdade perante Deus, uma vez que não deve haver qualquer aspecto material ou imaterial que expresse diferenças econômicas entre os religiosos.

⁹ Meca, Mecca ou Makkah: cidade sagrada para o Islamismo, localizada na Arábia Saudita. É direção geográfica para onde os muçulmanos rezam diariamente.

Outras práticas são também importantes, porém, não consideradas como pilares: entre elas está a proibição ao culto de imagens. Não se devem reproduzir figuras do Profeta, cultuar santos, produzir arte com base na forma de pessoas ou animais, sejam estas pinturas ou esculturas. Esta proibição colaborou para que ao longo da história muçulmana, a caligrafia árabe e a arquitetura tenham se desenvolvido largamente como expressão artística dos povos. A escrita, pois foi pela língua árabe que as “verdades” foram proferidas; e a arquitetura, pois o Islamismo tem na Mesquita sua edificação mais importante, como um local para a prática religiosa, social e política. Do ponto de vista social e político, as Mesquitas também serviam como um local para realizar assembleias comunitárias e lidar com assuntos de interesse público.

De acordo com o Alcorão, citado por Ahmed (2009), os pilares do Islamismo devem estar em sintonia com o dia-a-dia do muçulmano, de forma que as práticas não se percam ao longo do tempo. Juntamente com as estruturas jurídicas criadas no período do Califado Abássida, os pilares do Islamismo formam o ideal de conduta social de um muçulmano, onde quer que ele esteja: no trabalho, na família ou entre amigos. Para o referido autor, a vida do muçulmano é uma constante busca pela forma mais ideal de viver de acordo com preceitos religiosos.

Esta forma ideal de viver, fundamentalmente relacionada à religião, tem embasamento no Alcorão como um grande guia sobre a moral, leis, ações práticas e espirituais. Para Muhammad (1990), o Alcorão contém um programa geral para a humanidade norteada pela busca da felicidade e da paz no dia-a-dia.

3.3. O MOVIMENTO RUMO À MODERNIZAÇÃO

Hourani (2005) expressa que está intrínseca nos povos árabes a noção de que quando as circunstâncias mudam, as pessoas devem mudar também, e que no mundo moderno, é responsabilidade dos pensadores islâmicos fazer com que as mudanças sejam correlacionadas com princípios que são imutáveis para a religião. No entanto, a necessidade de mudança, por mais que internalizada, não é fácil tendo em vista as tradições enraizadas na cultura árabe-muçulmana desde o século

sétimo D.C., de forma que a modernização, a ocidentalização e a globalização, são termos que muitas vezes assombram os povos árabes em razão de sua implicação de mudança social.

O choque com o ocidente é inevitável? Como podem os muçulmanos aprender a entender e respeitar os valores da sociedade ocidental sem comprometer seus próprios valores e práticas centrais? O que eles têm a contribuir para as sociedades não-muçulmanas? Como os jovens muçulmanos adaptar-se-ão aos valores ocidentais, que são tão obviamente estrangeiros a sua cultura? (AHMED, 2009, p. 10).

Os questionamentos supracitados que se delineiam na atualidade constituem-se como o resultado de um processo iniciado no século dezesseis com a crescente influência dos Impérios Europeus¹⁰, perpassando eventos como a Revolução Francesa, a Primavera dos Povos e unificações de Estados Nacionais, ao fim do século dezenove. Tais movimentos possibilitaram o advento do “imperialismo europeu” em direção ao Oriente Médio e aos territórios Africanos.

Já no século vinte, com a derrocada do Império Turco-Otomano, foi aberta a lacuna de poder no Oriente Médio e no norte da África para que os europeus pudessem exercer mais profundamente suas influências culturais, políticas e econômicas. Dentre os Estados europeus que mais influenciaram a realidade do Oriente Médio na época, destacam-se França e Inglaterra. Sobre o expansionismo europeu do século dezenove, juntamente com a justificativa do cristianismo, discorre Hourani (2005, p. 301):

Diversas formas de justificativa foram colocadas pela Europa do século dezenove, e particularmente, na Inglaterra e França, já que estes eram os países mais envolvidos no controle sobre os Árabes. Algumas justificativas eram expressas em uma linguagem secular, pela qual os cristãos do Ocidente referiam-se ao Islã e aos Muçulmanos, já que estes cristãos foram os primeiros a encarar os impérios islâmicos: o Islamismo era visto como um perigo, tanto moral quanto militar, que deveria ser contido. Traduzindo em termos seculares, isto provê ao mesmo tempo uma justificativa para o controle sobre os Árabes e para a atenção com os mesmos: o medo de uma possível revolta do Islã [...] De forma semelhante, memórias dos tempos das Cruzadas também justificavam intervenções expansionistas européias.

Em contrapartida ao expansionismo europeu, criava-se o nacionalismo turco-árabe, cujos pioneiros, os turcos, nutriam a noção de que seu império poderia

¹⁰ Entre os impérios europeus mais influentes da época dos descobrimentos marítimos, tem-se Portugal, que também conquistou a área costeira de Omã no século dezesseis.

sobreviver somente com uma base sólida de solidariedade de uma nação unida sob uma linguagem comum a todos. Esta idéia consolida-se posteriormente como base para o desenvolvimento do *Nasserismo*, em referência ao estadista egípcio Abdel Nasser, que promoveu fortemente o nacionalismo árabe em uma época de crescentes tensões com o recentemente criado Estado de Israel em território Palestino ao final da Segunda Guerra Mundial.

Todos esses eventos colaboraram para a incorporação de costumes europeus que, mais tarde, acabaram sendo traduzidos em novos códigos de leis e regulamentando as questões que a *Sharia* não alcançava. Para Hourani (2005), o nacionalismo árabe da época não se posicionava diametralmente contra a influência européia; mais que isso, o nacionalismo árabe era a resposta para problemas de identidade, organização política dos povos árabes e do próprio questionamento de sua existência após tantas mudanças em seus territórios.

A questão da identidade no Oriente Médio foi exposta mundialmente com a Revolução Iraniana de 1979, considerada como um retrocesso pelo Ocidente já que o propósito residia em retornar às raízes do Islã e da sociedade persa anterior às influências ocidentais da modernidade. Este evento foi simbólico para a cultura árabe-muçulmana da atualidade, no que tange à disseminação do desejo de voltar às práticas que se constituem como básicas nas sociedades islâmicas.

No entanto, os processos de nacionalismo e independência árabes de 1950 não eram homogêneos. Segundo o referido autor, o sul da península árabe sequer iniciara seu processo de independência, ou se iniciara, ainda não havia completado. Em Omã, a influência britânica ainda estava em todas as esferas, e o poder do Sultão não era capaz de se estender a todas as regiões do país, cujas fronteiras ainda não eram delimitadas. Entretanto, mesmo que a influência britânica se fizesse presente, o país não havia sido governado por um estado europeu, ao contrário do que acontecia nos países pioneiros do nacionalismo árabe.

É, portanto, neste ínterim que se situa Omã frente aos movimentos nacionalistas e frente à modernização iminente nos países árabe-muçulmanos: um país de certo modo alheio às recentes mudanças e que não tinha necessidade de se interpor contrariamente a uma influência européia, já que seus problemas eram, inicialmente, de ordem interna: a unidade tribal.

Omã nunca foi considerado um possível membro das Nações Unidas. Sempre geograficamente separado de seus vizinhos do norte, Omã nunca fez parte dos acordos que os ingleses conduziram com os outros países do Golfo [...] A questão omani era de unidade interna, mais do que de soberania sobre as relações externas (FEDERAL RESEARCH DIVISION, 2004, p. 65).

A conflituosa relação entre o Sultão, no litoral, e as tribos do interior, provocava uma fissura nos territórios omanis. Ainda no que se referia à relação com os ingleses, o Sultão preferia a situação tal qual estava, o que culminou com a deposição deste pelo seu filho, o Sultão Qaboos Bin Said, em 1970. Com sua ascensão ao trono, Sultão Qaboos, pela primeira vez promoveu o sentimento nacionalista omani em torno de uma bandeira, um país e um povo unido, que conserva muitos aspectos da interação social característica da sociedade tribal (HAWLEY, 2009).

Assim sendo, o nacionalismo árabe de Omã, bem como a modernização de seu estado são adventos recentes na história deste povo, e tardios em relação aos movimentos nacionalistas iniciados antes mesmo da Primeira Guerra Mundial.

3.3.1. A Mulher na Sociedade Árabe-Muçulmana

As perturbações decorrentes dos movimentos nacionalistas árabes, também trouxeram questionamentos em relação ao papel da mulher na sociedade. De acordo com Hourani (2005) alguns fatos contribuem para essas questões, como por exemplo: o aumento da taxa de alfabetização entre mulheres; o acesso universal à educação em determinados países; o aumento no número de mulheres formadas por universidades da região; e, o aumento no número de mulheres com trabalho assalariado.

Dentre os princípios oriundos do Alcorão, encontra-se a idéia de que homens e mulheres são iguais perante Deus. Entretanto, homens e mulheres tiveram e ainda tem tarefas diferentes que correspondem às suas diferentes posições na sociedade: “homens e mulheres são iguais espiritualmente, mas diferentes nas suas funções e obrigações” (HOURANI, 2005, p. 399).

Mesmo com recentes políticas de inclusão das mulheres na política e nos empregos, a proporção da população economicamente ativa é bastante desigual quando se comparam homens e mulheres. As leis também foram modificadas com o intuito de adaptarem-se às modernizações dos países, porém, sem contradizer os princípios expostos no *Alcorão* e na *Sharia*.

Sobre a mulher e os costumes, discorre Hourani (2005, p. 441):

Mesmo com as mudanças legislativas, os costumes sociais não necessariamente mudam com elas. Novas leis não podem ser sempre forçadas, particularmente quando elas aparecem em uma sociedade com costumes profundamente enraizados na dominação masculina. Que meninas devem casar cedo; que seu casamento deve ser arranjado pela família, e que as esposas podem ser repudiadas, são idéias firmemente enraizadas e preservadas pelas próprias mulheres; as mães e as sogras são freqüentemente os pilares deste sistema. Um grande número de mulheres ainda aceita este sistema, mas tentam obter para si mesmas uma melhor posição dentro dele, por meio de uma maior ou menor manipulação da comunidade masculina.

O referido autor cita uma importante escritora árabe, Fatima Mernissi, ao dizer que a desigualdade de gênero é baseada, ou mesmo justificada, por uma visão específica da mulher como tendo um poder perigoso que deveria ser contido. Esta visão, sugere a autora, é completamente incompatível com as necessidades de uma nação independente situada em um mundo moderno.

Um fenômeno da segunda metade do século passado mostra que as mulheres tendem a adotar uma postura contrária aos movimentos políticos da época, talvez inspiradas nos ideais propostos pela Revolução Iraniana de 1979. Mais mulheres são vistas usando véus ou a *Burqha* em países onde existe a liberdade para que esse acessório não seja usado; mais mulheres cobertas são vistas em universidades, espaço de trabalho e escolas, e mais mulheres pareciam evitar misturar-se com homens. Esta prática é mais vista como uma reafirmação de suas identidades do que como uma influência do poder masculino, e dissemina-se facilmente como um ato de escolha deliberado que tende a reforçar o ponto de vista tradicional sobre o lugar da mulher na sociedade.

Se os valores pelos quais a sociedade deveria viver são trazidos pelo mundo externo, não implicaria isto uma permanente dependência do ocidente, e não traria com isto a dependência econômica e política também? [...] Árabes, assim como outros humanos, foram pegos de surpresa numa revolução econômica, que não pode ser conduzida sem uma mudança humanitária. Isto não envolve o abandono de seus patrimônios do

passado, mas sim isto deve ser re-interpretado de acordo com as necessidades da era e modificados em uma ideologia que pode dar início aos movimentos políticos (HOURANI, 2005, p. 443).

Por outro lado, expressa Ahmed (2009) que as noções de Direitos Humanos, programas sociais, educação universal e democracia - critérios da modernidade - não são contraditórios ao Islã. O referido autor, também ressalta o fato de que o advento do islamismo trouxe melhorias para a mulher, se comparada a sua situação nas sociedades tribais pré-islâmicas, uma vez que o Alcorão expressa inúmeros direitos que não existiam anteriormente entre os Árabes.

Ressalta Watson ¹¹(1992, *apud* AHMED, 2009, p. 156) que:

Concepções ocidentais sobre igualdade de gênero e liberação da mulher são irrelevantes e desnecessárias no ponto de vista local das mulheres. No cerne desta convicção reside a percepção de que os papéis de gênero e as responsabilidades dos homens e das mulheres são totalmente complementares. Há uma esfera de influência masculina, e outra esfera feminina; as duas são separadas e distintas, porém em combinação, formam a base de uma sociedade estável.

Akbar Ahmed faz também destaque para a situação, em sua opinião, degradante que certos grupos de mulheres enfrentam no Afeganistão, Paquistão e em tribos africanas (nenhum destes de etnia árabe), dizendo que as práticas utilizadas nesses países não representam o Islã: isto são influências de sociedades pré-islâmicas ou mesmo de costumes não-islâmicos, uma vez que não há nada expresso no Alcorão ou na Sharia que justifique atrocidades feitas contra as mulheres.

A mulher árabe é freqüentemente mencionada na literatura islâmica como um “ser especial” que deve ter especial cuidado e proteção por parte dos homens da família. Esta concepção justifica por vezes a proteção excessiva ou a visão Ocidental de que a mulher árabe está enclausurada. No entanto, sob o ponto de vista muçulmano, não é esse o significado¹².

¹¹ WATSON, Helen. *The City of the Dead*. London: Hurst & Co, 1992.

¹² Sobre o significado da proteção da mulher e das demais interpretações acerca disso, cabe fazer a ressalva de que os autores utilizados neste trabalho são homens, logo suas interpretações podem não estar embasadas na diversidade das opiniões femininas existentes sobre o tema.

3.3.2. O Reforço do Islã

Pode-se interpretar que a rápida modernização¹³ de Omã é freqüentemente colocada em contraste com as tradições características da sociedade árabe-muçulmana ainda extremamente presentes, por exemplo, na forma da religiosidade. Uma vez que essas influências ocidentais e modernizantes são recentes para a sociedade árabe-muçulmana de Omã, as dicotomias entre o que é “estrangeiro” e o que é “local” tornam-se ainda mais evidente.

Geertz (2004) ao relatar sua experiência em dois países islâmicos na década de sessenta, cita que ironicamente o intenso envolvimento dos muçulmanos com o Ocidente, acabou por trazer a fé mais para perto da vida das pessoas. Antes os homens eram essencialmente muçulmanos; e agora passavam a sê-lo por opção política. O referido autor categoriza esse tipo como “muçulmanos de oposição”, em razão de um notável orgulho defensivo envolto na prática religiosa.

Segundo Ahmed (2009), especialmente nas sociedades muçulmanas, a dicotomia entre o chamado Ocidente e Oriente permanece presente na forma de confrontações, o que colabora para um mútuo desentendimento entre as sociedades. Sendo assim, ressalta o referido autor que frente aos crescentes movimentos de modernização e de globalização, é necessário fazer exercícios, mesmo que incipientes, de entendimento entre sociedades Islâmicas e sociedades Ocidentais, com o propósito de reduzirem-se as tensões entre elas. Appadurai (2003) também ressalta que o cerne dessas interações é a tensão entre a homogeneidade e heterogeneidade culturais.

No início do novo milênio, duas civilizações globais apareceram colocadas em uma complexa confrontação em diversos níveis de atividade humana. Uma é baseada em países muçulmanos e a outra é o Ocidente (AHMED, 2009, p. 1).

Essa dicotomia por vezes reforça os aspectos da cultura do Oriente Médio, ao mesmo tempo em que provoca a aceitação das influências modernizantes em sua sociedade. Para Huntington (1996), as tensões exemplificadas na citação acima,

¹³ De acordo com Geertz (2004) a modernização é concebida como uma apropriação do ocidente, na abordagem da aculturação do mundo.

acontecem nas sociedades muçulmanas em razão de haver um conflito entre a necessidade de modernizar-se *versus* a necessidade de ocidentalizar-se. Segundo ele, a modernidade causa um efeito autóctone nas sociedades muçulmanas, de forma que modernizar-se não significa despir-se das tradições e abraçar conceitos ocidentalizados. Pelo contrário, as sociedades muçulmanas foram capazes de buscar a modernização sem perder suas tradições. Em consequência disso, o mundo torna-se mais moderno, porém, não necessariamente mais ocidental.

Contrapondo Huntington, Said (2001) critica o fato de criarem-se categorias diametralmente opostas uma à outra, como por exemplo: Islã *versus* Ocidente, fazendo com que o mundo pareça uma arena entre bem e mal, entre a globalização e a tradição. Contudo, apesar das inúmeras críticas feitas ao livro “O Choque de Civilizações” de Huntington (1997), este apresenta uma noção útil para o entendimento da modernidade *versus* tradição nas sociedades árabe-muçulmanas: entende-se que a modernização tecnológica, os aparelhos estatais remodelados, as leis adaptadas para a modernidade e as “evoluções” nas práticas comerciais não significam necessariamente que as tradições, os costumes e as práticas calcadas em raízes histórico-religiosas são esquecidas.

Usando a interpretação cultural para falar sobre a religião islâmica, Geertz (2004, p. 17) coloca que quaisquer que sejam as fontes da fé, ela é indiscutivelmente sustentada no mundo por formas simbólicas e arranjos sociais e que é uma questão importante entender “como reagem os homens de sensibilidade religiosa quando o maquinário da fé começa a desgastar-se? O que fazem quando as tradições vacilam?”. Ainda segundo o referido autor, na abordagem da aculturação do mundo, a modernização é concebida como uma apropriação do ocidente.

A perspectiva da modernização *versus* tradições e a dicotomia entre ocidente e oriente representam, de diversas formas, a problemática da globalização na vida social contemporânea. Segundo Bayardo e Lacarrieu (1997) esta problemática atravessa nossas sociedades, constituindo-se em um tópico de linguagem empresarial, de discurso político, de debates acadêmicos e de senso comum. Tais percepções são aplicáveis à realidade organizacional na medida em que as organizações também fazem parte da relação entre modernidade e tradição. Este

contexto acaba por influenciar as pessoas, seus valores, símbolos e práticas administrativas.

As recentes trocas na estruturação objetiva do mundo e da experiência subjetiva do mesmo têm contribuído para a visualização da *globalização* como um processo homogeneizador. [...] Por outro lado, numerosos especialistas tendem a ressaltar a simultaneidade de processos de diferenciação junto aos de homogeneização. Estes se manifestam fundamentalmente nos regionalismos, nacionalismos, localismos e nos denominados fundamentalismos, que formam parte da reivindicação e do sublinhado das alteridades (BAYARDO E LACARRIEU, 1997, p. 15-16).

Para os referidos autores a modernização é um processo implícito na globalização, que resulta na redução das distâncias entre diferentes realidades. É um processo complexo que implica a redefinição das identidades tradicionais, que varia de sociedade para sociedade. Entre os exemplos citados pelos autores, encontram-se aqueles que defendem a globalização como processo homogeneizador; e entre outros, tem-se as posições contrárias à homogeneização: estas seriam processos de *diferenciação* que levam os países ou grupos étnicos a reivindicar suas identidades com base na alteridade trazida pelos processos de globalização e modernização.

De acordo com Hall (2001) as sociedades modernas são por definição, sociedades de mudança constante, rápida e permanente, constituindo-se estas como as principais distinções em relação às sociedades tradicionais. O contrário, segundo ele, procede nas sociedades tradicionais (a exemplo de Omã) onde o passado é venerado e os símbolos são valorizados perpetuando-se de geração em geração.

O reforço desse passado e de seus valores tradicionais pode ser interpretado como uma forma de lidar com as mudanças decorrentes do advento da globalização, modernização e alteridades trazidas pela interação com o “diferente”.

4. MÉTODO

Neste capítulo será apresentado o percurso empreendido para a obtenção dos dados empíricos.

4.1. PESQUISA QUALITATIVA

Para Minayo (1999) a Pesquisa Qualitativa foca-se em questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade impossível de ser quantificado. Sendo assim, esta pesquisa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo a um espaço mais profundo das relações, processos e fenômenos.

Ainda segundo a referida autora, a pesquisa qualitativa carrega intrinsecamente o subjetivismo para que seja possível compreender e explicar a dinâmica das relações sociais. Ela trabalha com a vivência, com a experiência, com o cotidiano e com as estruturas e instituições resultantes da ação humana objetivada. Assumindo esse ponto de vista, a linguagem, as práticas e as coisas são inseparáveis para o qualitativo.

Portanto, para a obtenção dos dados dessa pesquisa foram utilizados métodos e técnicas de cunho qualitativo, dada a complexidade que reveste o desvendar de uma cultura organizacional a partir de um contexto cultural estranho à vivência da pesquisadora.

4.2. MÉTODO ETNOGRÁFICO

O método utilizado neste trabalho foi o etnográfico, tendo como técnicas, a observação participante, simples e direta, bem como entrevista semi-estruturada.

O método etnográfico compreende a coleta de todos os dados possíveis sobre uma comunidade, objetivando assim conhecer e interpretar sua cultura. Quanto ao objetivo da etnografia, ressalta Malinowski (1978) que esta consiste em aprender o ponto de vista dos nativos, seu relacionamento com a vida e sua visão sobre o mundo:

É nossa tarefa estudar o homem e devemos, portanto, estudar tudo aquilo que mais intimamente lhe diz respeito, ou seja, o domínio que a vida exerce sobre ele. Cada cultura possui seus próprios valores; as pessoas têm suas próprias ambições, seguem a seus próprios impulsos, desejam diferentes formas de felicidade (MALINOWSKI, 1978, p. 34).

Na etnografia, o autor é, ao mesmo tempo, o seu próprio cronista e historiador, que ao relatar a cultura estudada, apresenta seus dados de uma forma complexa, considerando que suas fontes de informação estão relacionadas ao comportamento e à memória de seres humanos. Para o referido autor, a primeira e principal questão metodológica da etnografia consiste em estudar cada fenômeno a partir do maior número possível de manifestações concretas: “Nossa responsabilidade não se deve limitar à enumeração de alguns exemplos apenas; mas sim, obrigatoriamente, ao levantamento, na medida do possível, exaustivo, de todos os fatos ao nosso alcance” (MALINOWSKI, 1978, p. 26).

Para ter-se noção dos *imponderáveis da vida real*, os fenômenos devem ser observados em sua plena realidade, atendo-se também aos detalhes e ao tom dos comportamentos, e não simplesmente ao esboço dos acontecimentos. Este método é por excelência subjetivo, uma vez que as impressões do observador interferem na pesquisa de modo mais marcante do que a coleta de dados cristalizados (MALINOWSKI, 1978).

Segundo Geertz (2008), o etnógrafo “inscreve” o discurso social, anotando-o, assim transformando os acontecimentos passados em relatos que pode ser posteriormente consultados novamente. A etnografia não é, portanto, o trabalho de campo, mas sim a descrição dos dados observados *in loco* que se iniciam com a inserção do pesquisador em campo.

De acordo com Godoy (2010, p. 125):

O relato etnográfico (ou etnografia) abrange a descrição dos eventos que ocorrem na vida de um grupo (com especial atenção para as estruturas sociais e o comportamento dos indivíduos como membros do grupo) e a interpretação do significado desses eventos para a cultura do grupo.

Recorre ao trabalho de campo como sua mais importante forma de coleta de dados, pois acredita que sem um intenso e prolongado contato do pesquisador com o grupo, será impossível descobrir como uma determinada rede de significações está organizada.

A técnica legitimada para a descrição etnográfica é a observação participante, cujo pioneiro, Bronislaw Malinowski, ressalta que esta só terá valor se for possível distinguir os resultados da interferência do autor em relação às declarações e interpretações do “nativo”. A dinâmica da observação participante faz com que o observador esteja em um constante processo de afastamento e aproximação do ponto de vista do pesquisado, para que seja possível analisar os resultados do trabalho de campo.

A utilização da técnica de observação participante, para Cavedon (2003), assume, fundamentalmente, um processo de aculturação, o que possibilita que o observador assimile as categorias inconscientes que ordenam o universo cultural investigado. Contudo, ainda segundo a referida autora, isto não elimina o trabalho sistemático de coleta de dados, nem a interpretação e integração das evidências, objetivando a recriação da realidade vivida pelos membros da organização investigada.

No entanto, mesmo fazendo parte da realidade estudada, o observador nunca será “o outro”; o observador estuda “o outro”, analisa-o, inscreve-o em diários, acultura-se e afasta-se para criar um relato etnográfico. Esta característica confere o afastamento necessário para que o pesquisador seja capaz de interpretar a realidade na qual está inserido. E assim sendo, uma certa dose de etnocentrismo é inevitável, face à impossibilidade de tornar-se “o outro” em sua totalidade.

Para Cavedon (1999), a observação participante requer que o pesquisador esteja imerso no cotidiano de uma determinada cultura, de forma que possa compreender o universo sócio-cultural que é objeto de pesquisa. A empatia, sensibilidade, e a capacidade de ouvir e compreender “o outro” são importantes para que a técnica da observação participante gere um relato etnográfico rico em detalhes e capaz de expressar o universo pesquisado.

A etnografia possui significados diferentes conforme a época em que os estudos foram realizados. A partir da metade do século XX, a preocupação do antropólogo passa a ser também as microssociedades presentes no contexto de sua cidade, de modo que as organizações passam a ser objeto de investigação.

A análise etnográfica é também frutífera para Administração, uma vez que o entendimento da cultura que permeia o espaço organizacional tanto internamente quanto externamente é vital para a compreensão e análise das práticas administrativas. A etnografia, assim, mostra-se capaz de desvendar a organização nas sutilezas em que a quantificação não alcança.

O uso da etnografia na Ciência Administrativa tende a gerar certos desconfortos no que tange aplicabilidade para a resolução de problemas administrativos. O desvendar de uma cultura organizacional não instrumentaliza os resultados de forma a viabilizar o gerenciamento da cultura. Sendo assim, aplicabilidade da etnografia na Administração reside na compreensão e interpretação da realidade organizacional, gerando por vezes diversas ambigüidades que podem levar a mais perguntas do que respostas.

Entretanto, a etnografia na Administração possibilita um repensar sobre si, sua organização e sua cultura trazendo à tona os valores da organização, seu *modus operandi*, as interações e demais aspectos que podem conduzir a uma gama imensa de informações valiosas para o direcionamento que um administrador deve tomar em relação às práticas administrativas.

A análise e interpretação dos dados sobre a organização Salaam compreenderam, primeiramente, a leitura dos dados de campo retirados dos diários etnográficos e da entrevista semi-estruturada, para, posteriormente, analisá-los e interpretá-los com base nos estudos sobre cultura organizacional que fundamentam esse trabalho.

4.3. INSERÇÃO EM CAMPO

O período em que a organização objeto deste estudo foi pesquisada compreendeu Julho de 2010 a Janeiro de 2011, período em que a intercambista e pesquisadora foi parte do quadro de funcionários da organização Salaam. Foram realizados diários de campo, escritos com base na observação participante diária no espaço de trabalho, e uma entrevista semi-estruturada com o fundador da organização ao final do intercâmbio e em inglês.

Em razão da natureza da atividade da intercambista, o trabalho de campo ocorreu no dia-a-dia da organização de forma a observar suas práticas, discursos e os comportamentos das pessoas no ambiente de trabalho. Portanto, a inserção em campo foi facilitada pelo ingresso como intercambista, ao mesmo tempo em que viabilizou o papel de pesquisadora na organização objeto deste estudo.

Com a utilização do método etnográfico foi possível estabelecer conexões entre a cultura local e a cultura organizacional, por meio da observação dos valores compartilhados por aquele grupo de pessoas a partir do contexto onde estavam inseridos. Em razão de a observação participante ter sido realizada diariamente, de forma a acompanhar todos os trabalhos da organização - suas relações internas, externas e as questões decorrentes da sua estrutura - houve uma grande proximidade da pesquisadora com a organização, o que exigiu por vezes o afastamento da mesma como forma de preservar os fundamentos da observação participante.

O ambiente era composto por pessoas que estavam integralmente no local, e outras parcialmente, além do fato de que certas posições eram temporárias, a exemplo da intercambista. Tais posições, sua estrutura e relações serão descritas no capítulo a seguir.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será apresentada a organização, sua estrutura e constituição, para, posteriormente, analisar os dados etnográficos com base nos fundamentos teóricos sobre cultura organizacional e aspectos histórico-culturais.

5.1. A ORGANIZAÇÃO SALAAM

Nesta parte, será apresentada a estrutura da organização, sua missão, visão, objetivos, projetos principais, bem como as questões decorrentes de sua estrutura e uma introdução sobre suas relações internas. Salaam está situada na capital do país, *Muscat*¹⁴, onde a maior parte de suas atividades é realizada.

5.1.1. Estrutura da Organização

Durante o período em que foi pesquisada, Salaam contava com cinco funcionários em tempo integral, dois funcionários em tempo parcial e um voluntário. A estrutura organizacional de Salaam no período citado era composta pelos cargos descritos abaixo. Os nomes das pessoas foram substituídos por outros para que sejam preservadas as suas identidades:

- a) Diretor: Abdullah;
- b) Diretora de Operações: Fatma;
- c) Gestor de Finanças: Maria;
- d) Gerente de Projeto: Carolina;
- e) Relações Públicas: Hamad;
- f) Consultor de Projetos: Anwar;

¹⁴ Muscat, Musqat, Masqat ou Mascate (em português). As possíveis grafias para a cidade são decorrentes do fato de que a tradução do árabe para as línguas latinas não carrega o mesmo alfabeto e fonemas.

- g) Consultor de Mídia Árabe: Eman; e
- h) Voluntária: Alia

Também seu quadro de funcionários apresenta nacionalidades diferentes. Juntamente com omanis, o espaço organizacional é composto por pessoas originárias da Espanha (Gestor de Finanças) e do Brasil: no período de Julho de 2010 a Janeiro de 2011, a pesquisadora brasileira esteve presente na organização como Gerente de Projetos. Anteriormente, a organização Salaam já havia contratado uma intercambista brasileira que também integrava o quadro de funcionários pelo período de aproximadamente seis meses tendo uma função semelhante.

A organização é composta predominantemente por mulheres, uma vez que além do Diretor, apenas o Consultor e o Relações Públicas são homens, e permanecem mais tempo distante do espaço organizacional. A Consultora de Mídia Árabe atua à distância, a partir de outra cidade de Omã.

Salaam constitui-se como uma organização que tem objetivos pautados no desenvolvimento da sociedade omani. Assim sendo, sua missão é *empoderar* as Organizações da Sociedade Civil¹⁵ em Omã por meio de treinamento e conhecimento. Sua visão é ser a primeira e principal organização para o desenvolvimento de uma sociedade civil eficiente e efetiva. Seu slogan, presente nos documentos oficiais e publicações *online* e *offline* é: *Empowering Civil Society*.

A organização, objeto deste estudo, pretende alcançar sua missão e visão por meio de parcerias locais e internacionais que possibilitem a realização de seus projetos de cunho social. Salaam também intenta reunir os setores público e privado juntamente com a sociedade civil, de maneira que sejam colocadas em pauta reflexões importantes para o desenvolvimento de uma sociedade civil omani como uma entidade independente dos setores público e privado.

Suas atividades estão citadas abaixo, juntamente com a expressão usada pela organização para defini-las:

- a) realização de conferências e seminários (*Seminars and Conferences*);
- b) desenvolvimento de pesquisas para políticas públicas (*Policy Research Papers*);
- c) organização de eventos com foco em mídia (*Media Outreach*);

¹⁵ Tais instituições são organizações sociais que, em geral, realizam projetos de caridade para a comunidade e estão vinculadas ao governo omani.

- d) realização de *workshops* para organizações da sociedade civil (*Trainings and Workshops for Civil Society Organizations*); e
- e) consultoria voltada para Responsabilidade Social e Sustentabilidade em empresas do setor privado (*Sustainability and Social Responsibility*).

Salaam realiza as atividades acima citadas com focos de atuação diferentes, de acordo com o momento político-social do país. Sendo assim, suas principais temáticas até agora se concentraram em: *Inserção das Mulheres na Política, Gestão nas Organizações da Sociedade Civil e Direitos Humanos*, porém o termo “Direitos Humanos” é, em geral, modificado para “Desenvolvimento Humano”, devido às complicações que o termo em sua acepção original pode desencadear no país.

5.1.2. Organização Salaam: Empresa ou ONG¹⁶?

Para categorizar Salaam em relação à sua constituição, é importante discorrer brevemente sobre o que é o Terceiro Setor com o intuito de demonstrar o contexto no qual surge a organização objeto deste estudo.

Dentre muitas das análises existentes, uma delas encara o Terceiro Setor como uma resposta à ineficiência estatal ou privada no suprimento das necessidades sociais, que perpassam tanto os estados altamente intervencionistas, quanto os estados altamente liberais. As organizações que representam este setor surgem paralelamente tanto ao privado quanto ao público (mas que os utilizam para se manter) e como uma expressão independente da sociedade civil organizada para a busca da resolução de suas demandas sociais (TENÓRIO, 2006).

Têm crescido muito no Brasil e no mundo o número e o espectro de organizações que buscam por meio de ações locais e globais, respostas para os problemas sociais e ambientais decorrentes do tipo de desenvolvimento que experimentamos nos últimos 50 anos. No entanto, a gestão desse tipo de empreendimento seguiu caminhos diversos daqueles dos setores privado e governamental (TENÓRIO, 2006, p. 7).

¹⁶ ONG: Organização não-governamental.

Segundo ressalta Montañó (2002), a noção hegemônica de Terceiro Setor surge nos Estados Unidos da América, no século passado com base na noção de uma cultura política de individualismo liberal, contextualizado pelo associativismo e voluntariado. Em relação à realidade político-econômica da época, tem-se a transição do Estado de Bem Estar Social para o Capitalismo Liberal.

Em decorrência de estruturas criadas nos países ocidentais para a promoção de direitos humanos no mundo, os conceitos acima citados chegam a localidades onde antes não havia o conceito de uma *sociedade civil* que atua por seus direitos. É parte do orçamento da União Européia, por exemplo, o suporte financeiro para projetos sociais de organizações em países que estão em desenvolvimento ou países que sofrem qualquer tipo de supressão de direitos humanos e democráticos (EUROPEAN UNION, 2011).

De acordo com Tawasul (2010) legalmente não há um setor que compreenda as diversas formas das Organizações da Sociedade Civil em Omã, a exemplo do “Terceiro Setor” ocidental. No entanto, a organização foco desta pesquisa encaixa-se nos termos de Terceiro Setor ocidentais, porém não locais, pela inexistência de estrutura legal no país para determiná-la. As Organizações Sociais de Omã ou ONGs são necessariamente criadas pelo governo e fazem parte do Ministério do Desenvolvimento Social. Tais organizações têm uma influência muito grande advinda do setor público, que controla todas as atividades feitas pelas mesmas: não é possível executar qualquer ação sem o consentimento ministerial. Sendo assim, elas não se constituem como “Organizações da Sociedade Civil”, pois fazem parte da ação social do governo (TAWASUL, 2010). Liberando-se desse contexto de controle, Salaam, objeto deste estudo, opta por não ser uma ONG sob jurisdição governamental.

Salaam se autodenomina uma Organização Sem Fins Lucrativos. No entanto, devido à questão da estrutura legal, Salaam é juridicamente considerada uma empresa com fins lucrativos. Para não caracterizar como empresa ou como ONG, neste trabalho, será usado o termo “organização”.

Considerando-se que o Terceiro Setor, as ONGs, ou Organizações da Sociedade Civil sem fins lucrativos, surgem originalmente em um contexto no qual os processos que o precedem são ocidentais, oriundos de concepções como *demandas sociais, indivíduo livre, direitos humanos, democracia, políticas públicas eficientes e*

sociedade civil, quando esta linguagem ocidentalizada é transportada para lugares que não viveram semelhantes processos, pode haver um reducionismo que decorre tanto do fato de que a língua não comporta tais conceitos, quanto do fato de que a sociedade não compreende suas origens.

Mesmo com certa liberdade advinda de sua constituição, Salaam sofre controle do governo no que tange à autorização de seus projetos sociais: cada atividade que envolva mais pessoas ou organizações deve ter aval do Ministério de Desenvolvimento Social omani. Em certas situações, Salaam executa seus projetos mesmo sem aval do Ministério, isto quando o processo demora muito tempo para aprovar ou reprovar o projeto. A atitude independente de Salaam, a exemplo da aprovação ou reprovação de projetos, é um dos fatores que provoca animosidades com o setor governamental.

Os rendimentos advindos da “venda” de projetos sociais para entidades internacionais ou locais, e aplicados em Omã são reinvestidos em futuros projetos sociais e mantidos como reserva para a organização, uma vez que esta instabilidade conceitual acaba por gerar certas instabilidades no plano organizacional.

Mesmo com sua independência em relação ao setor público, os motes das ações de Salaam são principalmente advindos da autoridade governamental máxima: o Sultão. Em geral, Salaam retira dos discursos do Sultão ou de outras autoridades governamentais, a legitimidade para que certos projetos sejam implementados. Além disso, os projetos de Salaam embasam-se nas percepções e interpretações acerca das necessidades sociais da população, bem como de determinações advindas dos financiadores.

Por que de repente Salaam começou no ano de 2009 a falar de mulheres e seus direitos? Em parte é porque o discurso do Sultão naquele ano focou em dizer que as mulheres devem ter um papel mais participativo, que elas devem buscar seu lugar, elegerem-se para o *Shura Council*. Aí que entra o programa “Mulheres nas Eleições” de Salaam (Excerto de Diário de Campo).

Sua comunicação tanto interna quanto externa é bilíngüe (Inglês e Árabe), como forma de atingir tanto o público omani, quanto o público que suporta financeiramente as atividades da organização Salaam. Deve-se atentar para o fato de que sua fonte financeira principal são as instituições ou empresas internacionalizadas. Poucos são os parceiros essencialmente omanis.

O fundador da organização é Abdullah, que tendo feito o curso de Ciência Política nos Estados Unidos financiado pelo governo Omani, voltou para Omã após

concluí-lo, e fundou a organização juntamente com Maria e Fatma. Previamente, Abdullah havia trabalhado como analista político em organizações com viés diplomático onde passa a notar a existência de diversas formas de financiamentos, principalmente internacionais, para organizações que se constituíssem como “sem fins lucrativos”, “organizações sociais”, ou mesmo empresas que executassem projetos sociais. Além disso, sua vontade pessoal para trabalhar com o desenvolvimento de uma sociedade civil “forte” em Omã foi um dos motivos para a criação de Salaam.

Salaam foi, então, criada em 2008 por meio do suporte de um instituto norte-americano para defesa de liberdades democráticas que atua globalmente para promoção de suas intenções através de financiamentos para organizações da sociedade civil sem fins lucrativos. Salaam está, portanto, inclusa nesta categoria de organizações em nível global, porém não em nível local. Ao contrário de ONGs estabelecidas localmente, Salaam inicia suas operações com suporte externo, para depois procurar suporte de autoridades locais.

A organização Salaam, no entanto, é considerada pioneira no país, no sentido de que não há outra organização com projetos semelhantes e com a linguagem que utiliza. Dessa forma, Salaam obtém de certo prestígio com seu público beneficiário, enquanto que gera animosidades com outros.

5.1.3. As Relações Internas

Apesar de haver divisão de funções e cargos, no dia-a-dia da organização há pouca diferenciação em relação às tarefas, de forma que muitas vezes as funções se mesclam e a nomenclatura de cargos torna-se inválida. Também a área na qual as pessoas executam suas tarefas não corresponde em geral às experiências prévias.

Quanto às relações interpessoais, Salaam tende a adotar uma postura informal internamente, porém, com um grau maior de formalização quando se trata de um público externo. Internamente, as propostas são discutidas entre toda a equipe, antes de serem implementadas. Reuniões semanais sobre os projetos são levadas a

cabo com todos os funcionários e voluntários, em razão de ser uma organização de poucos membros cujas funções por vezes se mesclam. Nessas reuniões são determinadas as tarefas que cada pessoa irá realizar durante a semana.

Essas interações que acontecem durante reuniões e no dia-a-dia do trabalho, podem ser consideradas informais pelo grau de abertura com que cada um expõe suas idéias, restrições ou contestações. O ambiente é bastante propenso às discussões e divergências, ao mesmo tempo em que ocorrem consensos que podem surgir tanto da ação unilateral do gestor, quanto da real concordância dos membros.

A missão e a visão da organização também são flexibilizadas na medida em que certos projetos não estão necessariamente relacionados com a atividade fim da organização e não há um completo entendimento sobre os impactos que os projetos executados têm de fato na sociedade. Avaliações de impacto social (CANO, 2006), que seriam importantes para avaliar tanto o resultado dos projetos quanto seu processo de execução, são consideradas apenas quando há exigências de financiadores. Apesar de seus projetos terem um fim social, “clientes” não são as organizações sociais, a sociedade ou os beneficiários de seus projetos; para Salaam, “clientes” são os organismos internacionais ou locais que suportam os projetos financeiramente.

Os omanis encaram movimentos da sociedade civil como ingratitude. – disse Anwar. Segundo ele, atualmente, acontece um desconforto em falar sobre sociedade civil, organizações não governamentais e direitos sociais, pois ao reivindicar direitos, encara-se que algo não está bom e deve ser mudado, o que inevitavelmente respinga na imagem do Sultão (Excerto de Diário de Campo).

Salaam, sendo uma organização que atua com movimentos da sociedade civil, enfrenta estranhamentos da sociedade como, por exemplo, o trecho descrito acima, exemplificando que os movimentos sociais (sejam organizados ou não) não são sempre bem vindos por todos os setores de Omã. Tais animosidades evidentes na relação de Salaam com alguns setores não é declarada e, portanto, está visível nas sutilezas do dia-a-dia da organização: quando da recusa de um projeto, recusa do governo em participar ou mesmo suportar um projeto, retaliações decorrentes da atitude independente de Salaam, pouca participação da sociedade, ou mesmo o questionamento sobre a “internacionalização” da organização. Não havendo uma

divergência declarada, os projetos de Salaam coexistem com as animosidades que criam quando implementados.

O demasiado uso de termos em inglês, a internacionalização e a inadequação legal de Salaam colaboram para que a mesma seja categorizada como “internacionalizada” aos olhos Omanis. Além disso, o suporte financeiro da organização, advindos principalmente dos Estados Unidos e de países europeus, faz com que muitas vezes sejam geradas desconfianças dentro de setores da sociedade quanto às intenções de Salaam.

Todos esses fatores sobre o contexto em que Salaam está inserida geram na organização uma necessidade de legitimação de suas práticas por meio da tradicionalização ou modernização de ações organizacionais, evidentes nas relações interpessoais e nos discursos das pessoas que fazem parte dessa realidade. O fato de a organização ser diferente em terras omanis acaba por vezes reforçando identidades de ordem histórico-religiosas com o objetivo de legitimar-se como uma organização “essencialmente omani”.

Deve-se ressaltar, ainda, o fato de que Salaam, em geral, alcança parte da população omani principalmente presente na capital *Muscat*, com suas práticas, ações, atividades, projetos e publicações na mídia. Sendo assim, as relações da organização com seu contexto são mais evidentes pelo fato de que suas ações repercutem positiva, negativamente ou de forma neutra com todos os públicos com o quais ela se relaciona.

5.2. VIVENDO O COTIDIANO ORGANIZACIONAL

De forma a explorar as conexões entre a cultura local e as práticas organizacionais, serão utilizados os pressupostos que ressaltam a cultura organizacional como permeada por significações internas e externas à organização (CAVEDON, 2003), bem como o pressuposto de que a interação entre a organização e seu contexto pode ser interpretada por meio da abordagem multiperspectivas de FROST *et al.* (1991) e MARTIN (1992).

Considerando-se que a interpretação antropológica da cultura não deve ser divorciada dos fatos que acontecem na realidade (GEERTZ, 2008), ao longo do capítulo, serão mesclados trechos de entrevista e de diários de campo como forma de exemplificar o uso da interpretação multiperspectivas dos referidos autores

As homogeneidades e heterogeneidades organizacionais serão analisadas sob a forma de três diferentes perspectivas: *integração*, *diferenciação* e *fragmentação* (FROST *et al.*, 1991; MARTIN, 1992). Elas são evidentes por meio da dinâmica intercultural entre o externo e o interno, cotidianamente vivida pelas pessoas que fazem parte da organização Salaam a exemplo do trecho de entrevista abaixo, em que o fundador da organização ressalta uma das questões mais pertinentes sobre a realidade de Salaam: a constante necessidade de equilibrar dicotomias:

Eu diria que uma das coisas que a Salaam quer mudar é: tornar-se menos ocidentalizada. E mesmo isso terá de ser feito de uma forma muito suave e ponderada. Isso por que você precisa mostrar certa ocidentalização para se dizer avançado e afeito às diversidades culturais. O que nós precisamos orientar são as palavras de forma que as pessoas consigam entender seus significados e “clicar” com elas. [...] Eu gostaria que Salaam ficasse mais próxima daquilo que convence as pessoas, pois isso pode nos trazer credibilidade. Talvez devêssemos conectar as palavras com aspectos históricos, geográficos ou religiosos de maneira que as pessoas se sintam confortáveis. Por causa também dos nossos stakeholders externos nós precisamos usar terminologias mais ocidentalizadas (Entrevista com Abdullah).

Tomando-se os dizeres de Abdullah, o que está em questão nessa dicotomia entre o ocidental *versus* o tradicional não é a supressão de modelos ocidentais, tampouco o esquecimento das tradições calcadas na história e na religião: a questão para a realidade organizacional de Salaam é a maneira mais coerente possível de congregar o que é local com o que é global; o que é homogêneo e o que é heterogêneo em relação às tradições, para que seus projetos e objetivos possam ser alcançados.

De acordo com Abdullah, a ocidentalização está relacionada com “avanços”, “modernidade” e “diversidade cultural”, ao passo que a *desocidentalização* está vinculada àquilo que faz com que as pessoas se remetam às tradições, história e religião. A forma pela qual é possível verificar a existência da “ocidentalização” e “orientalização” na organização acontece através da análise de suas práticas, concebendo elas como mais ou menos conectadas com os aspectos histórico-culturais.

Ter práticas que são mais ou menos conectadas com os aspectos histórico-culturais, no caso deste trabalho, será categorizado como homogeneidades ou heterogeneidades organizacionais respectivamente. Ou seja, ao citar a **homogeneidade**, está se falando sobre práticas que são ou buscam ser relativas às raízes culturais da sociedade; ao passo que a **heterogeneidade** está relacionada às práticas que são desconectadas ou buscam se desconectar dessas raízes com o intuito de se re-conectarem com outras “ocidentalizadas”.

Nesse ponto cabe ressaltar a afirmação de Geertz (2004, p. 69): “na abordagem da aculturação do mundo, a modernização é concebida como uma apropriação do Ocidente [...]” Assim sendo, o afastamento das práticas em relação às raízes culturais da sociedade árabe-muçulmana são aqui denotadas como certa “modernização” da organização.

Considerando suas relações internas e externas, podem ser identificados três grupos com os quais a organização se relaciona ou tenta se relacionar: *o governo, os beneficiários e os financiadores*. Os significados das práticas de Salaam e as alteridades que possibilitam identificar heterogeneidades e homogeneidades estão evidentes na relação da organização com cada um desses grupos.

5.2.1. *Dunya e Din: a religião na organização*

Como forma de exemplificar o título escolhido tem-se uma citação sobre a postura do muçulmano frente ao mundo: “a mentalidade muçulmana deve equilibrar as questões do **mundo** (*Dunya*) com idéias sobre a **religião** (*Din*); um bom muçulmano deve participar em ambas” (AHMED, 2009, p. 2). Tomando-se por base os dizeres de do referido autor ao ressaltar que a vida do muçulmano é uma constante busca por viver mais corretamente segundo preceitos religiosos, a vida organizacional de Salaam também é uma busca por adaptar seus projetos e atividades mais coerentemente segundo preceitos religiosos. A organização objeto deste estudo, bem como o muçulmano da atualidade, tenta equilibrar as questões que envolvem o que é “estrangeiro” e o que é próprio da “religião”.

Usando a interpretação cultural para falar sobre a religião islâmica, Geertz (2004) coloca que quaisquer que sejam as fontes da fé, ela é indiscutivelmente sustentada no mundo por formas simbólicas e arranjos sociais. Tais arranjos sociais e formas simbólicas podem ser exemplificados pelos valores da sociedade árabe-muçulmana transmitidos para a vida organizacional à medida que se verificam as práticas religiosas mescladas com as práticas organizacionais, sintetizadas abaixo pelos dizeres de Abdullah, fundador de Salaam:

Então você deve dizer que não há nada em direitos humanos que contradiga a “big picture”, o islamismo. Se houver uma só coisa que contradiga o islamismo, todo o resto será então inválido. O Alcorão é a instituição básica para a constituição omani, então isso tem uma presença muito formal na nossa vida (Entrevista com Abdullah).

Considerando que as atividades de Salaam não podem contradizer o Islamismo, a organização adota práticas que fazem com que as pessoas sintam-se confortáveis e não tenham que escolher entre fazer algo, ou cumprir algum dos preceitos religiosos. Uma delas é integrar o momento da reza nos horários de treinamentos ou *workshops* realizados pela organização. Essa prática encontra respaldo no *Salat* do Alcorão, citado por Ahmed (2009) como um dos pilares do islamismo, e que se refere à obrigação de rezar cinco vezes ao dia.

E eu não quero que as pessoas tenham que fazer escolhas do tipo: *devo ir para o treinamento de Salaam ou ficar em casa rezando?* Isso é um pilar do islamismo, portanto, a ninguém deve ser dada a opção de escolher entre rezar e fazer outra coisa. [...] É um sacrifício para nós não rezar (Entrevista com Abdullah).

Trazendo a reza para dentro do espaço organizacional, Salaam pretende transmitir a mensagem de que está em sintonia com seu meio ao mesmo tempo em que cria um evento social, já que a reza é também um momento para interação social e política.

E também é útil dedicar a hora da reza, pois está em harmonia com a sua audiência, com a sua comunidade. O momento da reza também é como um evento social, um momento de *networking*, e uma pausa. Então isso passa a mensagem de que você entende a sociedade. Isso também significa que o que essas pessoas estão fazendo ao virem para o *workshop* ou treinamento, não requer um sacrifício tão grande, pois há o momento da reza previsto para elas (Entrevista com Abdullah).

A participação das pessoas nos treinamentos e *workshops* é, portanto, condicionada ao grau com que a organização compartilha de valores muçulmanos. E quanto mais a organização compartilha desses valores, mais homogênea ela é em relação ao seu meio, de forma que é possível verificar a emergência da perspectiva *integradora* de FROST *et al.* (1991) e MARTIN (1992), principalmente quando são discutidos aspectos religiosos.

Além da introdução desses momentos no espaço organizacional, os projetos de Salaam são cuidadosamente pensados para serem legitimados frente à população. Cabe ressaltar Geertz (2004) ao afirmar que a legitimidade em povos islâmicos está fortemente embasada na idéia de um regente divinamente escolhido. Assim também acontece a legitimação dos projetos de Salaam: embasando suas atividades nos discursos da autoridade política e religiosa máxima, o Sultão de Omã:

[...] eu conectei o projeto de Salaam com duas coisas: uma, um poder executivo que expressa a necessidade de estudarmos esses conceitos; a segunda é a conotação religiosa à medida em que é necessário que a população obedeça ao chefe de estado. Isso é algo expresso no islamismo, pois o Sultão, também é religiosamente o chefe de estado. Então é quase como uma ordem, que eu usei para legitimar o discurso de Salaam. É por essa razão que nós buscamos sempre conectar nossos projetos a algum discurso do Sultão. Considerando que ele faz discursos desde 1970, sempre há alguma coisa para estabelecer essas duas fontes de legitimidade: poder e religião (Entrevista com Abdullah).

Abdullah expressa que existem duas fontes de legitimidade para os projetos de Salaam: *o poder e a religião*. Portanto, os valores partilhados pela população em relação à representatividade do chefe de estado em termos tanto políticos quanto religiosos, são também partilhados pela organização à medida que a mesma usa da legitimidade que a população confere ao seu regente, para legitimar a si própria. Assim sendo, esta passagem da realidade organizacional de Salaam representa uma aparente homogeneidade da organização em relação ao seu contexto.

A homogeneidade dos valores partilhados pela organização em relação ao contexto em que esta se insere, configura-se também como uma homogeneidade interna à organização, uma vez que a necessidade de legitimação de seus projetos (pelo poder e pela religião) é também partilhada pelos membros da organização. Neste caso, não há diferença entre a relação de Salaam com o externo e o interno, e, portanto, há também a emergência da perspectiva *integração*.

Por outro lado, a não conexão de algum projeto com uma de suas fontes legitimadoras, pode causar o insucesso das atividades do projeto, pois isso representa que sua base não está na sociedade muçulmana, mas sim, em conceitos importados:

Mas se existe algo que não é possível conectar com a religião, é muito difícil fazer com que isso soe natural no nosso contexto, pois parecerá algo importado. Sendo importado, entende-se como uma ameaça para certas pessoas. Se não é conectado com a religião, significa também que isso é algo que pode facilmente ir embora, pois não tem uma base que começa na sociedade. [...] A coisa mais segura que podemos fazer é não se concentrar em como um complementa o outro, mas concentrar-se no fato de que um não contradiz o outro (Entrevista com Abdullah).

Expressar a homogeneidade e o compartilhamento dos valores religiosos é importante para Salaam, em razão de suas atividades de cunho social que envolvem pessoas e organizações de diferentes áreas de Omã, configurando-se, assim, como uma das estratégias para satisfatoriamente atingir seu público. Além disso, pode-se interpretar que o retorno às raízes do Islã e a não-contradição dos valores muçulmanos corrobora a idéia de que o contato com o ocidente, possivelmente, abriu caminho para práticas que busquem a tradição islâmica, ao invés da modernidade, tal qual cita Geertz (2004) quando da sua experiência etnográfica em países islâmicos.

A dimensão da religião nas práticas organizacionais é também evidente na questão da linguagem utilizada pela organização:

“Empowering civil society”, se você pensar sobre as 3 palavras, 2 delas não tem uma tradução exata para o árabe: *civil* e *empowering*. Essas são palavras que foram mal traduzidas e passaram a ser usadas há 10 anos. O contexto e o significado em si da palavra não fazem tanto sentido no árabe, como acontece na língua inglesa e em outras línguas (Entrevista com Abdullah).

A passagem acima demonstra a questão que surge com o uso de expressões que não tem origem na língua árabe. Mesmo assim, Salaam a utiliza, pois de certa forma, isso provoca o reconhecimento positivo de entidades estrangeiras financiadoras, e também porque o desenvolvimento de uma sociedade civil em Omã é um dos objetivos de Salaam. Por outro lado, de acordo com Tawasul (2010), o conceito de *sociedade civil*, apesar de ter seu termo embasado no inglês, pode ser

relacionado à cultura Islâmica se forem ressaltados os aspectos da “vida em comunidade”.

Por exemplo, a idéia de viver em comunidade é representada pela palavra *Takaful*¹⁷ no árabe, e a idéia disso é que você deve ajudar os outros. Então isso é uma das coisas que dão legitimidade à idéia de projetos sociais e serviço comunitário. Por que se uma parte da sua vida, a religião, diz que é importante viver em harmonia com os outros, faz sentido promover coisas que estejam conectadas com isso (Entrevista com Abdullah).

No entanto, mesmo que os termos acima possam ser relacionados com suas fontes legitimadoras, eles permanecem estranhos em razão de se usar as palavras oriundas da língua inglesa (*empowering civil society*). Portanto, são conceitos “importados”, “diferentes” e difíceis de serem compreendidos sob o ponto de vista da realidade local. Também para Abdullah, fundador de Salaam, omanis são extremamente reticentes com conceitos importados, o que tem como embasamento sua história, que relata a invasão de povos estrangeiros e as conseqüências negativas que ficaram para Omã. Assim sendo, a alteridade oriunda do “estrangeiro” é reforçada em face dos valores tradicionais.

E isso que a gente sempre deve lembrar quando se lida com Omã: sim, é aberto e diverso, mas deve-se sempre lembrar quais são as reservas na comunidade. Então por exemplo se você usa o contexto da *sociedade civil* com a qual nós trabalhamos, é *ok* para ter diversidade, é *ok* para ter idéias inovadoras, pois como omanis, nós somos abertos para o que quer que seja que venha de fora, mas ao mesmo tempo, nós temos bastantes suspeitas [...] E aqui é como tentar plantar uma árvore sem raízes: ela pode ficar em pé, mas não pode crescer. Então você pode achar inúmeras organizações que trabalham com *direitos humanos*, mas estão elas crescendo e se desenvolvendo? (Entrevista com Abdullah).

Este é o caso específico que trata dos projetos de Salaam sobre “Direitos Humanos”, modificado para “Desenvolvimento Humano”, em decorrência das complicações que podem surgir com o uso do termo original. Cabe ressaltar que “Desenvolvimento Humano” é uma expressão largamente utilizada por uma das fontes legitimadoras: o Sultão. Conceitos que pareceriam importados para a população, podem ser aceitos se usados pelo regente do país, mesmo que o conteúdo trazido nas atividades de Salaam remeta-se à noção de Direitos Humanos em sua acepção original.

¹⁷ A palavra *Takaful* também é comumente utilizada no contexto das *Finanças Islâmicas* para representar práticas bancárias que estejam de acordo com a *Sharia*, entre elas o agrupamento de recursos financeiro para ajudar os necessitados (SALAAM, 2011).

Tal projeto foi criado tendo como base a opinião dos membros de Salaam sobre a não compreensão do que significam Direitos Humanos, por parte da sociedade. Sendo assim, a estratégia da organização foi criar um projeto que focasse a mídia, em razão de seu caráter influenciador.

Basicamente, a idéia vem do fato de que em geral omanis não sabem o que são Direitos Humanos. Os jornalistas só publicam notícias sobre Direitos Humanos em Omã se for algo aprovado pelos ministros, apenas se existe alguma movimentação governamental para que o assunto venha à tona. [...] Na opinião de Anwar, o problema todo reside em saber como usar direitos humanos universais num país em que a lei do Islã é sempre mais forte. *Qual é o limite entre direitos humanos e a cultura do Islã?* Para Maria, é impossível mudar a percepção das pessoas que seguem o Islã desde sempre e fazê-las de repente pensar que direitos humanos importam. A meu ver, dizendo isso, conseqüentemente diz-se que o Islã é incorreto em algumas das interpretações (Excerto de Diário de Campo).

Essa passagem demonstra a tensão que ocorre com os projetos de Salaam e seu contexto ao tratar de um tema bastante delicado para a realidade local. Por conseguinte, a troca do termo para “Desenvolvimento Humano” é a estratégia escolhida para que essa tensão seja reduzida. Pode-se interpretar, nesse caso, a tentativa de conferir certa homogeneidade a um assunto claramente heterogêneo, por meio da troca de nome que possibilita vincular o projeto ao Sultão, e sua imagem de legitimidade perante a comunidade.

Para Ahmed (2009), Direitos Humanos não são contraditórios ao Islã e, assim sendo, as tensões que ocorrem nesta prática podem ser relacionadas com costumes enraizados na sociedade, sejam eles embasados ou não no Islã. A opção da organização é não se concentrar em como um complementa o outro, mas no fato de que um não contradiz o outro. Contudo, mesmo que a intenção por trás do projeto seja clara para a organização, ele pode não ser compreensível para o público-alvo.

O projeto com o termo original não chega a ter contato com a comunidade, com a mídia e com os beneficiados, o que, portanto, não implica um embate frontal entre o contexto e a organização (considerando a natureza controversa do tópico). A dimensão do confronto fica interna à organização quando do questionamento sobre até onde podem ir as discussões sobre Direitos Humanos em Omã. Pode-se interpretar esse caso como uma tentativa de homogeneização, já que o projeto em si e seu discurso são vinculados com o Islã por meio de uma autoridade política, mas que, ainda assim, conservam a perspectiva da *diferenciação* uma vez que a

discrepância é somente evidente quando em contato com a cultura local. Excluindo-se esse contato, a noção sobre a diferença entre os termos é interna à organização, tal qual a perspectiva da *diferenciação*, que ressalta clarividência sobre as práticas e suas motivações existentes apenas dentro das fronteiras de uma cultura.

A idéia de viver em comunidade e de ajudar os outros também encontra respaldo na *Zakat*, prática do islamismo que tem por objetivo manter uma sociedade igualitária e promover a doação aos desfavorecidos (AHMED, 2009), bem como nas estruturas da sociedade tribal. A doação de dinheiro, de bens, alimentos ou atividade voluntária é largamente utilizada em Omã, por ocasião do *Ramadhan* como parte de uma obrigação do muçulmano para com seus iguais. Sendo assim, a *filantropia*, utilizada para representar ações da sociedade civil e do setor privado aos desfavorecidos, está enraizada na sociedade muçulmana pela sua ligação com a instituição mais importante, o Alcorão. Ao passo que, o conceito chamado de *sustentabilidade*, que prevê ações de longo-prazo em detrimento de doações pontuais de cunho apenas filantrópico, não tem raízes na tradição comunitária muçulmana, tampouco uma tradução equivalente para o árabe.

Em Omã há muitas doações de caridade por parte das empresas, o que não é a atividade da Salaam; não fazemos caridade. Ouvi um multibilionário do petróleo dizendo que tinha de fazer doações de caridade, pois isso é parte do Islamismo (Excerto de Diário de Campo).

A relação entre a organização e seu meio é evidente em projetos que apresentam dificuldades para serem conectados com a realidade local, a exemplo de Salaam ao anunciar como uma de suas atividades-chave: *Sustainability and Social Responsibility*. A utilização desses termos tem como foco o público ocidental e financiador de suas atividades, mais que o público beneficiário dos projetos. Assim sendo, certa linguagem de Salaam está desconectada com seu meio, propositalmente em razão da necessidade de buscar conceitos “importados” e “ocidentais” que demonstrem ao mesmo tempo: o vanguardismo da organização, bem como sua legitimação com o público financiador, em geral não-omani.

É, por exemplo, desse tipo de prática que decorrem os dizeres de Abdullah, ao ressaltar que a organização deve buscar se ocidentalizar para se mostrar afeito ao que é novo e o que é diverso, ao mesmo tempo em que busca se conectar com as raízes culturais de Omã para legitimar seus projetos. Neste caso, a criação de

projetos embasados no *Sustainability and Social Responsibility* representa uma das heterogeneidades de Salaam que coexiste com as homogeneidades, sem que isso crie animosidades internas ou externas. Assim, evidencia-se a emergência da perspectiva da *diferenciação*.

No entanto, nem sempre essas diferenças coexistem na forma de uma *diferenciação*. Existem casos em que a organização pretende realizar certa atividade e não obtém resposta da população, como por exemplo, quando da realização de um evento de premiação para os “líderes da sociedade civil”. Tal premiação tem como intenção reconhecer os trabalhos voluntários sociais executados por omanis e traz consigo as noções de *sustentabilidade*, *impacto social*, *inovação social* e demais termos de certo modo ainda desconhecidos pela população e ocidentalizados.

Aconteceu o caso de alguns potenciais candidatos ao prêmio, que fizeram atividades importantes para suas comunidades/tribos, recusarem-se a participar da competição. Segundo Fatma, isso acontece por que no islamismo, quando há muito reconhecimento sobre uma pessoa, a atividade que ele/ela fez perde importância. Para eles, deve-se ser reconhecido, mas sem aparecer tanto, pois senão parece que eles estão trabalhando apenas para serem reconhecidos ou que a pessoa quer aparecer mais que o Sultão (Excerto de Diário de Campo).

Considerando-se que o Sultão alcança enorme prestígio entre a população, é tido como um líder pelos omanis, e que o regente do país é seu chefe tanto político como religioso, a concepção de “líderes da sociedade civil” encontra certas resistências no fato de que não deve haver alguém com a intenção de “ofuscar” a liderança do Sultão. O fato de se reconhecerem líderes que promovem ações sociais em prol do desenvolvimento do país incorre em dois pensamentos (exemplificados pelo trecho de diário acima):

- a) que algo no país não está satisfatório; e
- b) que alguém tenta conferir a si próprio certo *status* de reconhecimento frente à população.

Os dois pensamentos provocam um embate frontal com uma das figuras legitimadora de poder e religião para a sociedade omani. Assim sendo, ocorrem dificuldades na execução deste projeto em razão de uma diferença de valores entre os proponentes do projeto e seus beneficiários: os valores partilhados pela organização, ou por seus membros, não são os mesmos que a população evoca.

Como já citado anteriormente, os movimentos da sociedade civil são, em geral, encarados como “ingratidão” em face das ações promovidas pelo governo durante 40 anos de intenso desenvolvimento educacional e tecnológico.

Por conseguinte, a heterogeneidade da organização com seu meio, no caso deste projeto, pode ser considerada uma *diferenciação* evidente na coexistência de diferentes pontos-de-vista. Ela toma forma novamente na dinâmica da legitimação por um poder centralizado, em que a confrontação do mesmo provoca estranhamentos. A conseqüência clara deste estranhamento reside, principalmente, no fato de que o projeto não alcança seus objetivos, pois: há dificuldade de se obter candidatos para o prêmio; quando há candidatos, poucos embasam suas atividades nos conceitos de *sustentabilidade*, *impacto social*, etc. Suas candidaturas são embasadas fundamentalmente no “viver em comunidade”, no termo *Takaful*, nas doações do *Ramadhan*, e em outras atividades que podem ser conectadas com suas raízes tradicionais, ao contrário da idéia de *sustentabilidade*, proposta pela premiação.

Como forma de contornar tais conseqüências para a organização, Salaam adota práticas que buscam introduzir conceitos novos na sociedade, usando a mídia omani como instrumento para esse objetivo:

Uma das atividades de Salaam se chama *Media Outreach*. Perguntei o porquê disso. *Por que fazer eventos focados na mídia?* Abdullah me respondeu dizendo que a sociedade omani não é como a brasileira em que há pessoas ativistas, há jornalistas investigativos, e as pessoas em geral conhecem o termo *sociedade civil*. Aqui, é necessário fazer um evento para introduzir um termo (como sociedade civil) primeiro, antes de serem tomadas outras ações. Segundo ele, as pessoas não falavam em sociedade civil e termos semelhantes por achar que isso é subversivo ou contra o Sultão. Mas não é subversivo, mesmo do ponto de vista do governo (Excerto de Diário de Campo).

A mídia, tanto *online* (as redes sociais) quanto *offline* (jornais e revistas), é largamente utilizada por Salaam, na forma de anúncios, divulgações e, dentre seus objetivos com isso, encontra-se: a intenção de introduzir novos conceitos aos poucos, a exemplo da “sociedade civil”; a intenção de demonstrar transparência para suas atividades, e a intenção de interagir com o público. Para os membros de Salaam, não publicar as atividades da organização também implica o risco de que a sociedade pense que a organização é subversiva, devido a sua origem internacionalizada.

Pode-se interpretar que certas atividades de Salaam são naturalmente heterogêneas ao contexto, e como forma de tentar reduzir as tensões decorrentes do demasiado uso de termos alheios à população, usa-se a prática do *Media Outreach* para fazer com que as pessoas entendam os valores que a organização acredita, o que configuraria uma homogeneidade caso o entendimento ocorresse. Contudo, a homogeneidade não existe de fato, o que existe é uma clara heterogeneidade encoberta por práticas intermediárias (na transição da heterogeneidade com a homogeneidade): o uso do *Media Outreach*, assim, não é nem homogêneo e nem heterogêneo, é somente um meio para reduzir as tensões da heterogeneidade da organização. Se a homogeneidade existisse de fato, não seria necessário o uso de práticas como o *Media Outreach* (com fim político). A heterogeneidade tampouco é clara no contexto externo à organização; se o fosse, haveria um embate claro advindo da sociedade em direção à organização, o que não ocorre. Sendo assim, a complexidade dessa situação demonstra a *diferenciação*, em razão de as práticas terem motivações claras para a organização, porém, obscuras quando em contato com seu meio.

Em alguns casos as práticas são impositivas e unilaterais, advindas da organização com a intenção de homogeneizar o que é diferente do ponto de vista local. Em outros, as práticas são criadas principalmente com base no que a sociedade valoriza, e que, conseqüentemente, homogeneizam, se a organização também compartilha ou busca compartilhar dos mesmos valores. Assim, a justaposição de práticas homogêneas e heterogêneas é circular e constantemente ressignifica ou busca ressignificar os pontos de convergência e divergência entre Salaam e seu contexto.

5.2.2. Linguagem Ocidentalizada versus a Linguagem Orientalizada

Assim como as demais perspectivas analisadas sobre a cultura organizacional de Salaam, o que se entende por resultado satisfatório de um projeto pode ter diferentes significados de acordo com o público ao qual se apresentam os

resultados. Para definir o que é um projeto bem-sucedido para Salaam, Abdullah cita duas formas.

A primeira compreende o modo mais utilizado no mundo ocidental e industrializado: avaliações tangíveis, numéricas, de ordem pragmática que provam o sucesso ou insucesso de um projeto. É o modo usado por Salaam para legitimar-se frente à comunidade internacional que suporta seus projetos em termos de resultados quantificáveis atingidos.

A segunda forma refere-se ao que mais se aproxima da sociedade omani, a oralidade:

[...] Eu sei que um projeto é bem sucedido quando as pessoas falam sobre ele, pois nossa cultura é oral. Então se eu estou no momento da reza, e encontro um dos meus amigos na mesquita e ele conversa comigo sobre o projeto que nós estamos desenvolvendo e que está na mídia, isso para mim denota que o projeto é bem sucedido. No mundo ocidentalizado e de acordo com parâmetros de negócio isso não será necessariamente algo bem sucedido, pois não parece algo que você consegue tocar e mensurar. Então, eu sempre procuro usar esses dois contextos, pois em razão da natureza da organização, eu devo seguir muitas vezes o modelo mais pragmático, já que é isso que nossos financiadores querem (Entrevista com Abdullah).

Novamente, o aspecto da religiosidade retorna para as práticas organizacionais, conferindo homogeneidade para a cultura organizacional no que tange à sua relação com a população. Em decorrência de Salaam e seus beneficiários partilharem dos mesmos valores, o exemplo supracitado constitui-se uma *integração*, de acordo com a abordagem multiperspectivas (FROST *et al.*, 1991; MARTIN, 1992).

Podem, então, ser consideradas duas formas de se comunicar: 1) Em inglês, na forma escrita e objetivamente; 2) Em árabe, na forma oral e subjetivamente.

Esse caso pode ser interpretado como duas perspectivas de *integração* em suas diferentes formas. Uma é a tentativa de homogeneização com a população, outra é a tentativa de homogeneização com os “financiadores”. Não haveria, assim, a heterogeneidade (da organização e seu contexto), se for considerado que a linguagem que é utilizada com o público financiador é tão somente utilizada para com ele; e que a linguagem utilizada com a população é tão somente utilizada para com ela. Não existe, portanto, a circularidade de significado que uma prática díspar provocaria ao entrar em contato com seu contexto: se a prática que não tem

embasamento nos valores da população não é revelada para a mesma, a heterogeneidade é interna à organização, e está evidente na diferença entre uma prática e outra, porém não no contraste com os valores da população.

Este é um claro exemplo das influências interculturais, que provocam certa alteridade, simultaneamente na organização, de forma que a obrigue a encontrar a melhor forma de justapor práticas díspares e encontrar sua estratégia de legitimação em uma dinâmica heterogênea e intercultural.

Quanto à língua utilizada internamente, também há algumas diferenças, visto que, sendo um ambiente com pessoas de diferentes nacionalidades, a língua mais utilizada é o inglês. Externamente, o árabe é a língua mais utilizada em razão de ser necessário estabelecer contato com a população. Isso gera em Salaam a necessidade de tradução de todos os seus documentos e publicações, por razões tanto internas quanto externas. Para os processos da organização, isso gera uma demanda extra nas atividades o que, em diversos momentos, atrasa ou emperra processos que seriam mais dinâmicos caso apenas uma língua fosse usada. No entanto, dada a condição de Salaam, unificar a língua não é conveniente para seus objetivos.

Inevitavelmente, em certos momentos, a língua árabe é privilegiada internamente em discussões ou reuniões, o que depende do contexto e dos interlocutores. Assim, a pesquisadora e a gestora de finanças enfrentam algumas barreiras e dificuldades na dinâmica da organização.

Em razão das diferenças entre as práticas voltadas para o interno e o externo, a perspectiva da *diferenciação* emerge na dimensão da linguagem com mais evidência. Assim, aspectos mais ligados às tradições coexistem com aqueles mais “ocidentalizados”.

5.2.3. Influências dos Papéis de Gênero: *women empowerment*

A questão de gênero para os povos muçulmanos é freqüentemente colocada como uma questão de *papéis*: o que se encontra é uma sociedade em que cada gênero tem seus papéis que, complementando-se mutuamente, provém certa

estabilidade social (HOURANI, 2005). A diferenciação de papéis acontece em Omã de forma muito sutil: analisando-se as dinâmicas familiares, relações de amizade, e, no caso deste trabalho, quando são analisadas certas práticas organizacionais

É importante ressaltar que quando se fala em “papel”, o que está em pauta não são somente pré-definições sobre o que a mulher deve fazer ou como deve se comportar. Também entram em pauta o espaço, os lugares físicos e a linguagem a que cada gênero corresponde. Assim como na sociedade em geral, na realidade organizacional de Salaam existem exemplos que corroboram ou mesmo reforçam as tradições e costumes da sociedade muçulmana quanto às diferenciações de gênero, e que são observáveis nas práticas das quais a organização se utiliza.

Abaixo, segue uma opinião em relação às tradições de gênero:

Essas tradições não-saudáveis acabam se manifestando de formas diferentes: na forma de estereótipos, na forma de tradições nos casamentos, nas famílias, tendo espaços separados e especiais para homens e outros para mulheres, segregando. E em minha opinião, a pior manifestação dessas tradições *erradas* sobre gênero se manifesta na linguagem. [...] Então se você pensa nas questões de gênero, você vê que historicamente não houve muitos problemas de gênero, pois se acredita que cada gênero tem um papel específico (Entrevista com Abdullah).

Salaam geralmente usa o termo *Women Empowerment* para designar atividades feitas com o intuito de incentivar a participação da mulher na política. Seu programa *Mulheres nas Eleições* – com duração de dois anos - teve como objetivo treiná-las para a ocasião das disputas eleitorais. Este é um exemplo de projeto em que Salaam intenta transpor barreiras de gênero, provendo oportunidade de preparação para as mulheres que pretendem ingressar no conselho eletivo (*Majlis A'Shura*) e que, indiretamente, está se contrapondo ao papel que tradicionalmente a mulher ocupa na sociedade.

Sobre os desafios desse projeto específico, ressalta o entrevistado:

E no fim de tudo, você não está lutando contra tradições apenas, você luta contra o modo como as pessoas passaram a pensar¹⁸. E essa é a batalha mais difícil de todas, já que as pessoas não entendem isso como discriminação. Elas cresceram em um ambiente assim, desde que você aprende a falar. Você pode lutar contra o que as pessoas aprenderam na universidade, porém imagine lutar contra o que as pessoas aprenderam desde um ano de idade. Então respondendo à sua pergunta, esses são os

¹⁸ O modo pelo qual as pessoas passaram a pensar também faz parte da formação e manutenção das tradições ao longo da história. Assim, o pensar islâmico é parte das tradições e da sua cultura.

desafios em se tratando de *women empowerment*: linguagem, tradições, práticas, religião e estereótipos (Entrevista com Abdullah).

Diz-se que mesmo que ocorram os esforços, por parte da organização Salaam e por parte do governo de que mulheres assumam um *status* político, não há total respaldo da população na medida em que existe uma percepção comum de que mulheres não votam em mulheres, e de que omanis também não tem uma completa noção de que possuem processo eleitoral democrático em seu país.

Ouvi de um jovem omani: *não existe votação em Omã*. A outra estrangeira ficou estupefata e disse: *óbvio que existe: o Shura Council*. O omani não disse nada, e ela depois veio falar comigo sobre a situação dizendo: *como pode a população não lembrar do Shura Council?* (Excerto de Diário de Campo).

Certas barreiras ainda continuam intransponíveis, e são evidentes principalmente quando a questão é colocar a mulher em posição de destaque:

Por exemplo, em Omã, quando existe um evento oficial com pessoas importantes, essas pessoas esperam que aquele que os cumprimenta primeiramente e que lhes dá as boas vindas seja um homem. Ter uma mulher como *chief-guest* pode parecer que se retira a importância dessas pessoas importantes, e que se está inferiorizando. E isso porque essas pessoas acharão automaticamente que a mulher que os cumprimenta não é a chefe, não é a pessoa principal. E eles querem ser cumprimentados pela principal personalidade. Tradicionalmente, entende-se que o chefe da família, da casa, da tribo é sempre o homem. E esse pensamento é transferido para dentro dos espaços de trabalho (Excerto de Diário de Campo).

Por mais que as diferenças sejam notadas pelos membros da organização, quando da realização de eventos, premiações ou treinamentos realizados por Salaam, estas permanecerão sendo praticadas, uma vez que Salaam busca ser também reconhecida no meio como uma organização que respeita e segue os costumes da sociedade árabe-muçulmana de Omã.

A mulher em papel de liderança¹⁹ ainda não é algo totalmente aceito na sociedade. Sendo assim, colocá-la em evidência pressupõe, de alguma forma, que valores tradicionais estão sendo confrontados, e, entre eles, destaca-se a o papel que tradicionalmente a mulher deve ocupar na sociedade e sua esfera de influência.

¹⁹ Cabe fazer a ressalva de que isso não representa uma unanimidade em todos os povos islâmicos, uma vez que o Paquistão elegeu (pela primeira vez na história dos países islâmicos) uma primeira-ministra mulher: Benazir Bhutto em 1988 e 1993.

Ao mesmo tempo em que Salaam busca corroborar esses valores, em outras situações, são tomadas iniciativas que propositalmente contrastam com os mesmos.

Sob o ponto de vista de práticas isoladas, a homogeneidade na questão de gênero está representada pela manutenção do lugar da mulher na sociedade: mantendo-se os rituais em eventos e não a colocando como líder da organização. Por outro lado, a heterogeneidade fica expressa na própria criação de programas e projetos que colocam a mulher em evidência, a exemplo das atividades voltadas para treinamento de mulheres em disputas político-eleitorais. Expandindo o ponto de vista para a organização (que contém práticas contraditórias), verifica-se novamente a heterogeneidade sob a forma de uma *diferenciação*.

O objetivo desse tipo de projeto é essencialmente promover igualdade de oportunidades e igualdade de condições para usufruí-las; idéia que pode esbarrar em desigualdades de outra natureza, por exemplo, as de ordem física:

A disposição da sala e os “problemas” de gênero são extremamente presentes: à esquerda, muitas Abayas²⁰ pretas; à direita, alguns poucos homens em seus Dishdashas²¹ brancos. Preto e branco; mulheres e homens. Apenas dois grupos durante o *workshop* se mesclam e fazem atividades juntos, o que não parece ser um problema para o sucesso da atividade. Porém, podendo manter distância de gênero, é que eles preferem. [...] Salaam só tem uma cozinha. Então, no almoço, primeiro servem-se os homens e depois se retiram para outras salas; após, mulheres servem-se e ficam na cozinha. Não acontece o caso de um homem entrar na cozinha (tomada por mulheres em suas Abayas pretas) e deixar seu prato ou copo. Eu e Maria ajudamos nisso, pois eles recusam-se a entrar na cozinha (Excerto de Diário de Campo).

Por mais que a mulher expanda sua esfera de influência e agregue para si mais papéis, que não os tradicionais, certas desigualdades permanecem presentes

²⁰ *Abaya* é uma das tradicionais vestimentas islâmicas para as mulheres nos países do Golfo: cobre todo o corpo, desde a cabeça até os pés, porém, não cobrindo os olhos e a face. Algumas das mulheres usam a *Abaya* com o *Niqab*, véu que cobre a face com exceção dos olhos. Geralmente, em Omã, as vestes para mulheres são pretas, porém isso não é uma condição necessária. Não há consenso sobre o motivo pelo qual se usa mais a cor preta. Algumas das razões embasam-se no evitar que a mulher chame atenção dos homens, uma vez que a cor preta e a forma da *Abaya* escondem as formas do corpo feminino, ou mesmo nos costumes associados à determinada divisão sectária do Islã (a exemplo dos Xiitas). Especialmente em Omã, costumes antigos mostram as mulheres usando cores diferentes (principalmente o vermelho) com muitos ornamentos, porém, ainda cobrindo todo o corpo.

²¹ *Dishdasha* é a vestimenta típica para os homens nos países do Golfo: branca, cobre todo o corpo, desde os ombros até os pés, não cobrindo a cabeça. Em Omã, os homens utilizam o *Kuma* (chapéu pequeno e bordado) para a cabeça ou *Turbante*, em ocasiões oficiais. Assim como a *Abaya*, também não existe consenso sobre o uso da cor branca para o *Dishdasha* (uma vez que a cor branca não é uma condição necessária para o uso desta vestimenta), porém, geralmente associa-se o branco aos costumes do islamismo, bem como à questão climática, uma vez que essa cor possibilita o trabalho em lugares muito quentes e desérticos.

no dia-a-dia da sociedade árabe-muçulmana de Omã, o que inevitavelmente é transportado para o espaço organizacional de Salaam. No entanto, cabe fazer a ressalva de que a noção de “desigualdade” neste caso está baseada em um ponto de vista ocidentalizado, e, portanto, deve sofrer adaptações quando se analisam as interações no ambiente que é objeto de estudo.

Ressaltar a desigualdade, nesse caso em que as diferenças de gênero estão expostas, carrega uma nuance negativa de algo que deveria ser modificado de acordo com a concepção ocidental. Considerando os dizeres de Ahmed (2009) ao afirmar que nem sempre há, na sociedade muçulmana, a necessidade de buscar a equiparação de papéis, o exemplo pode não ser considerado como uma “desigualdade” sob o ponto de vista do nativo. A desigualdade de gênero não existe para a realidade organizacional de Salaam, se não for notada como tal pelas pessoas que fazem parte desse espaço, assim como diz Abdullah: “as pessoas não entendem isso como discriminação”. Assim, a noção de desigualdade é mais evidente em razão da interculturalidade imposta na organização, ou seja, para a intercambista - no decorrer de suas atividades - isso é evidente, ao contrário do que acontece para os omanis e para quem está por mais tempo no espaço de trabalho.

Sendo assim, pode-se interpretar que práticas “desiguais” representam homogeneidade neste contexto e servem como legitimadoras. Por outro lado, práticas com objetivo igualitário podem representar a heterogeneidade entre valores da organização e valores da população. Essa interpretação relaciona-se com os dizeres de Hourani (2005, p. 399) ao discorrer sobre homens e mulheres: “eles são iguais espiritualmente, mas diferentes nas suas funções e obrigações”. Logo, o normal para um tradicional árabe-muçulmano é a existência de certas diferenças.

Em outros casos nota-se a divergência explícita quanto aos projetos de Salaam por parte de pessoas externas à organização:

Um dos jurados da premiação que estávamos participando chegou a questionar: *mas por que essa coisa de apoiar mulheres?* Eles olhavam para Abdullah como que não entendendo o porquê e para quem existem esses projetos, e não demonstravam interesse em entender (Excerto de Diário de Campo).

Esse tipo de questionamento não está posto em termos objetivos voltados para a gestão do projeto, mas sim questionando sua origem, seus objetivos e principalmente o contraste provocado com a tradição da sociedade omani. Pode-se

interpretar que este estranhamento, exemplificado por um projeto em específico, confere à organização certa heterogeneidade representada pela perspectiva da *fragmentação*. Não há consenso sobre um dos projetos de Salaam (*Women Empowerment*), e, além disso, há um questionamento direto em relação à prática, o que impossibilita a idéia de indiferença ou coexistência pacífica.

Assim, tanto a homogeneidade quanto a heterogeneidade podem ser consideradas características da organização que são circulares: a prática que parte da Salaam só toma seu significado com base na reação externa à organização. É a relação dela com seu contexto que torna possível atribuir a classificação de multiperspectivas de FROST *et al.* (1991) e MARTIN (1992), o que corrobora a idéia de que os significados circulam dentro e fora do espaço organizacional.

Tal qual o uso da mídia como veículo propagador de Salaam (no caso do *Media Outreach*), os estranhamentos da comunidade causados por suas práticas geram na organização a intenção de se legitimar aos poucos, com práticas que, mesmo ambíguas, possam se tornar concordância no futuro, como fica demonstrado no excerto de entrevista abaixo:

Você faz uma pequena mudança e depois as pessoas vão começando a entender. E essa sempre foi a idéia de Salaam em cada evento, introduzindo as mulheres nas entrevistas, por exemplo, para começar a mudar a imagem na cabeça das pessoas, e começarem a entender que é perfeitamente *ok* para a mulher assumir a posição 2, 3 ou 4. E depois disso, você pode começar a trabalhar em um nível mais superior, dizendo que também é *ok* para a mulher ser a número 1. Não dá pra confrontar de cara e ter cem por cento de igualdade, porque não vai funcionar, isso contradiz o que todos têm aprendido desde os tempos de infância. Eu acredito que gradualmente isso pode melhorar (Entrevista com Abdullah).

Neste caso, Salaam pretende fazer com que a exposição da mulher, algo que não é normal, torne-se normal. Não concebendo a homogeneidade e heterogeneidade como categorias estanques, há neste caso uma prática que busca fazer com que a heterogeneidade torne-se homogeneidade, e o que é ruptura, seja transformado em integração, e que não gere ambigüidades no futuro.

Abdullah ainda ao final da entrevista sobre o programa Mulheres nas Eleições que deu, pediu se o jornalista poderia dedicar as respostas a Nasra e a mim no jornal, e não a si próprio, fazendo aparentar que nós teríamos respondido[...]. A intenção de Abdullah não é necessariamente fazer “descansar” o seu nome na mídia omani, mas fazer com que as ações de Salaam sejam correlacionadas com mulheres advogando em “prol da

causa”, o que corrobora a existência dos projetos (Excerto de Diário de Campo).

Nos dois exemplos, força-se a exposição da mulher para torná-la pública e defensora do *empowerment* que a organização defende com seus projetos. É possível interpretar também que o *Women Empowerment* pode não ser homogêneo dentro do espaço organizacional, do contrário, não haveria necessidade de impô-lo. A heterogeneidade dessa prática, tanto interna quanto externa, sofre uma tentativa de homogeneização *top-down* por parte do fundador de Salaam.

Internamente, a primeira característica notada quando se adentra no espaço organizacional de Salaam é a predominância de mulheres, tal qual diz Anwar, um dos consultores, em certo momento: *essa é uma organização feminina, quando se entra, você sabe que está em um lugar feminino* (Excerto de Diário). O fato de se identificar a organização como feminina, é notado simplesmente pelo fato de que há mais mulheres que homens no espaço organizacional. Sendo assim, uma das questões ressaltadas na entrevista diz respeito à razão pela qual há predominância de mulheres na organização, sendo que isso não é algo comum na sociedade omani:

Ainda que o tema de *women empowerment* esteja em voga²², essa não é uma prática comum na comunidade. Então isso é visto como algo forçado, mas que está gradualmente aparecendo na sociedade omani. A comunidade omani, por si só, não acredita em mulheres na liderança. Então, o que é algo natural para as mulheres fazerem? É convencer. As pessoas não têm problema em serem convencidas por mulheres. Isto é comum nos ambientes tradicionais familiares e entre amigos, por exemplo. Se a liderança não é totalmente *ok* para mulheres, então o que seria na visão da comunidade? Primeiramente, as pessoas não se sentem intimidadas quando convencidas por mulheres, pelo contrário, as pessoas se sentem abertas. Em razão de os tópicos com os quais lidamos serem importantes e interessantes na sociedade é importante ter mulheres e não homens na organização como uma forma de fazer com que discurso suavize (Entrevista com Abdullah).

Os papéis de gênero, então, também são definidos internamente à organização de acordo com o que diretor acredita ser mais apropriado para a mulher fazer, uma vez que não é possível que ela ocupe o papel de líder da organização. Em não sendo possível confrontar os valores da sociedade, identifica-se por meio da ação unilateral do diretor, a tentativa de conferir homogeneidade a um assunto que é

²² O tema *Women Empowerment* está em pauta em razão da influência das autoridades governamentais para trazê-lo publicamente. Neste caso, o termo está definido de forma a representar ações que possibilitem o “empoderamento” da mulher como participante ativa na sociedade, no trabalho, na política, na família e nos demais aspectos da vida omani.

visto como “forçado” na comunidade, e, portanto, o *women empowerment* é uma prática que implica heterogeneidade sob a forma da *diferenciação*.

Assim, fica demonstrada novamente a tentativa de legitimação de práticas díspares utilizando uma linguagem que seja análoga. Os papéis de gênero dentro da organização Salaam também não estão determinados somente de acordo com o que a comunidade acredita ser mais conveniente para a mulher fazer; mais que isso, a estrutura das funções da organização está embasada no tipo de atividade que a organização realiza. Talvez, se sua atividade fosse menos controversa ao meio, a estrutura organizacional fosse diferente.

A justaposição do papel tradicional da mulher com a prática heterogênea de Salaam, conjuntamente podem ser o fator que determina a forma pela qual a organização se organiza internamente e se mostra ao público.

5.2.4. Influências Tribais na Organização

Omã é uma sociedade tribal? Eu diria que Omã não é uma sociedade tribal, mas é uma sociedade que tem muitos elementos de uma sociedade tribal. E isso são coisas diferentes. Em uma sociedade verdadeiramente tribal, as tribos lutarão pelo poder entre elas, porém nós não temos isso. Nós somos uma sociedade tribal na medida em que nós tentamos identificar as pessoas de acordo com suas tribos (Entrevista com Abdullah).

As interferências das disputas tribais na história de Omã, atualmente estão equilibradas graças ao esforço do governo em harmonizar as diferenças internas (HAWLEY, 2009). É desse fato que decorre a explanação citada acima, em que os elementos ainda presentes da sociedade tribal são essencialmente vinculados à identidade: de onde o omani vem, o que ele faz, qual é sua família e sua tribo; e menos em relação às disputas de poder que existiam anteriormente.

O entrevistado ressalta que ao conhecer uma nova pessoa, espera-se que esta diga o seu nome para que o interlocutor consiga classificá-la em alguma tribo, região, sotaque e comportamento. Fazendo isso, o omani situa a pessoa em seu “devido lugar”, e essa é uma das características da sociedade tribal que está presente na atualidade.

Eliminando-se as disputas internas, a questão tribal pode emergir em outro plano: na diferença entre quem é estrangeiro e quem é local. O nome de um estrangeiro é impossível de ser situado em alguma tribo, classificado em termos de comportamento ou ter seu *status* social determinado. E assim sendo, ter omanis na organização significa estar mais vinculado aos valores da população, ao passo que ter mais estrangeiros, confere à organização um *status* de “ocidentalizada”, “internacionalizada”, e, portanto, uma ameaça para a homogeneidade étnica daquele lugar.

Praticamente em tudo há um olhar omani, avaliando se *aquele* espaço é composto por omanis muçulmanos ou não. Parece-me que omanis enxergam a invasão estrangeira como uma possível deturpação da cultura árabe-muçulmana, já que quanto mais pessoas falarem inglês e não forem omanis, menos se preserva a cultura de falar árabe e praticar o islamismo (Excerto de Diário de Campo).

A organização, objeto deste estudo, é constantemente questionada pelo fato de utilizar mão de obra estrangeira, em um setor que, além de não existir oficialmente, não necessitaria, aos olhos omanis, utilizar mão-de-obra estrangeira. Contudo, ressalta Abdullah, que considerando a natureza das atividades da organização, é importante ter mão-de-obra estrangeira como forma de mostrar-se “afeito às diferenças”, “ocidentalizado” e “inovador”, tanto para o público omani (beneficiário) quanto o público ocidental (financiadores).

Ainda sobre a questão de expatriados, Abdullah é bastante questionado/criticado por seus amigos sobre: por que ter estrangeiros na Salaam? Por que não omanis (se existem omanis sem trabalho)? Abdullah, contudo, acha importante haver troca cultural e oxigenação de idéias (Excerto de Diário de Campo).

A prática de integrar estrangeiros no quadro de funcionários é heterogênea ao meio, e em certos momentos deixa de coexistir como *diferenciação* para passar à perspectiva da *fragmentação*, em razão da existência de claras diferenças de valores entre o que a sociedade pensa e o que a organização pratica, e pela sua condição de temporalidade. Conseqüentemente, Salaam procura contornar as animosidades, ao ressaltar que os estrangeiros não fazem parte integralmente do corpo de funcionários: a intercambista, pois sua atividade é temporária; e a Gerente de Finanças, pois é consultora. Assim, a organização adapta-se à política do

“Omanization”, em que necessariamente deve haver um mínimo de funcionários omanis em qualquer empresa.

A *fragmentação*, que é externa no caso do não-compartilhamento de valores, é também interna em razão da temporalidade imposta na função da intercambista, por exemplo. A presença de estrangeiros, então, é temporária, bem como a *fragmentação* expressa nos diferentes valores o é. No momento em que não houver mais estrangeiros, a prática e as animosidades deixam de existir, e a organização pode retornar à perspectiva da *integração*.

Nesse caso, cabe ressaltar os dizeres de Huntington (1997) ao entender que o contato com o ocidente causou um efeito autóctone nas sociedades muçulmanas, expressa pelo seu desejo de retornar ao que lhe é tradicional, bem como Geertz (2004) quando cita que essa mesma aproximação com o ocidente causa a emergência de uma “tradição de oposição”, ou do “islamismo de oposição”, que reforça suas raízes em consequência da alteridade evidente no fenômeno da globalização. Considerando-se que a alteridade da organização Salaam em relação ao seu contexto acontece desde o momento de sua fundação como uma organização “diferente”, esta provoca a coexistência ou embate de valores entre ela mesma e seu meio, de forma que os questionamentos da sociedade quanto aos “estrangeirismos” de Salaam podem decorrer do efeito autóctone das sociedades muçulmanas: retorno aos valores da sociedade tribal; fortalecimento o islamismo, e evocação a alteridade entre o local e o global.

Ao evidenciar que as posições ocupadas por expatriados são temporárias, ou não integram o quadro de funcionários totalmente, Salaam intenta *desfragmentar* e conferir homogeneidade à organização. É uma prática que busca se sobrepor à condição “internacionalização” da organização.

5.2.4.1. O Espaço e a Hospitalidade Árabe

Outro aspecto dos costumes da vida tribal pode ser encontrado no espaço físico da organização Salaam, que está caracterizado por certa neutralidade nas

cores (uso da cor branca²³), o uso do verde²⁴, no logotipo da organização, imagens do Sultão (o que é próprio para ambientes públicos em Omã), e o *Majlis*, uma estrutura de sofás ou almofadas bastante presente em países da península árabe, utilizado para a socialização e, geralmente, separado dos outros cômodos de uma casa.

O *Majlis* é a representação física da hospitalidade árabe que tem suas raízes nas práticas hospitaleiras dos beduínos. Em Omã, o *Majlis* tradicionalmente carrega as cores vermelho e verde, também presentes na bandeira de diversos países islâmicos. Espaços públicos, comerciais ou familiares contêm o *Majlis*, em diversas formas de acordo com o tamanho do lugar, para receber convidados, clientes, amigos, parentes ou mesmo desconhecidos.

Majlis é o tradicional espaço para a comunidade que Sheikhs²⁵ e chefes tribais regularmente se encontram com outros membros da sociedade, tanto os indivíduos proeminentes, quanto os cidadãos ordinários. As tradições são carregadas por meio dos Majlises, o dialeto do Golfo é preservado, costumes como hospitalidade árabe e respeito pelos mais velhos são reiterados, portanto, pela preservação da tradição dos majlises, as sociedades do Golfo podem avançar e modernizar-se sem o risco de perderem suas identidades (QASSEMI, 2011).

A organização Salaam introduz esses aspectos da vida tribal e da hospitalidade árabe no interior da organização tanto no plano material quanto imaterial. Sob o ponto de vista material, Salaam possui o *Majlis* para recepcionar qualquer pessoa que adentre o espaço organizacional. Às pessoas que chegam, são oferecidas bebidas para ressaltar a hospitalidade própria da vida tribal.

Se uma reunião é marcada, metade do tempo estipulado será para conversar “banalidades”, pois para os omanis, essas relações pessoais são importantíssimas. Abdullah (segundo o que ele mesmo disse) estabeleceu espaços próprios na organização para esses momentos de sociabilidade antes ou após reuniões, com o intuito de fortalecer laços que podem ser criados com futuros parceiros. [...] Isso não apenas acontece com ele, como também com todas as pessoas aqui: simpatia com quem quer que seja, sempre. Primeira “regra” que Abdullah me disse quando eu entrei na Salaam foi: *ofereça sempre algo às pessoas que chegam* (Excerto de Diário de Campo).

²³ A cor branca, no Islamismo, representa pureza e paz.

²⁴ A cor verde é considerada a cor sagrada para o islamismo. Seus seguidores a relacionam com o Profeta Mohammed.

²⁵ Sheikh ou Xeique literalmente significa “o mais velho” na língua árabe: é comumente utilizado para designar uma pessoa honrada e respeitada de uma tribo, ou um acadêmico do islã. Geralmente o Sheikh é um homem, porém, podem ser encontradas muitas mulheres com o título de Sheikha.

Sendo assim, práticas enraizadas na vida tribal são transferidas para o espaço organizacional com o objetivo de preservar costumes e tradições próprias daquele lugar. O uso do Majlis, a construção de um espaço para sociabilidade e a subserviência aos que chegam são práticas que não se perderam ao longo do tempo e também são notáveis em diversos espaços da realidade omani, não somente em Salaam.

Sob o ponto de vista imaterial, os papéis de gênero são agregados a esta prática tribal, uma vez que às mulheres do lugar, destina-se a função de oferecer algo a quem chega, e não ao homem. Por mais que a diligência normalmente no costume árabe não seja diferenciada de acordo com o gênero, neste caso específico de hospitalidade, certos papéis cabem mais à mulher do que ao homem, corroborando o que diz Hourani (2005, p. 399): “eles [homens e mulheres] são iguais espiritualmente, mas diferentes nas suas funções e obrigações”.

Em geral, os membros da organização entendem a importância de perpetuar tais valores que, por fim, reforçam a identidade da organização como “essencialmente omani”. Se há divergências quanto a esse tipo de prática, ela é interna. Na relação da organização com seu contexto, isso se constitui como uma *homogeneidade*, principalmente na forma de uma *integração*.

5.2.5. Heterogeneidades Internas

Expandindo a perspectiva de análise entre a organização e seu contexto, cabe fazer referências às relações internas como forma de complementar o entendimento sobre a cultura organizacional. As homogeneidades e heterogeneidades, que acontecem na relação da organização com seu contexto, nem sempre se perpetuam internamente da mesma forma, o que se evidencia quando das discussões, impasses ou mesmo consentimentos do grupo, da qual a pesquisadora fez parte com seus pontos de vista.

Os consensos e dissensos ocorrem também nas relações internas, em que o contexto externo assume um segundo plano. O primeiro plano é, então, a forma pela

qual acontecem os consensos e dissensos, que revelam homogeneidades e heterogeneidades organizacionais, respectivamente, assumindo internamente uma perspectiva multifacetada e mais *fragmentada* do que nas relações interno-externas.

No espaço organizacional de Salaam, cinco dos funcionários (que mantém mais proximidade), discutem e partilham suas opiniões em relação às práticas: a pesquisadora, o diretor e duas gestoras. Pode-se dizer que esse comportamento é incentivado pelas pessoas que fazem parte do ambiente. Uma das gestoras e a voluntária – omanis - pouco expressam suas opiniões e críticas em relação às práticas tomadas pela organização, ao contrário das estrangeiras.

Algumas discussões são bastante comuns aqui, como por exemplo, comparações com outras organizações “profissionalizadas”. Abdullah seguidamente diz que algo A ou B é muito profissionalizado, como alguns certificados na parede, o que eu não concordo tanto (Excerto de Diário de Campo).

Neste espaço, não concordar é comum, o que não expressa somente um embate entre pessoas; mais que isso, a não-concordância carrega a nuance dos valores pessoais de cada “ator” e de seus *backgrounds*. Assim, isso é um embate captado nos discursos das pessoas, que, principalmente a pesquisadora, estranha ao país e aos costumes locais, enfrentava por não fazer parte da cultura omani, e, portanto, dos valores partilhados no local quando da sua inserção em campo. Não concordar sobre um assunto em específico é apenas um exemplo de várias discordâncias captadas no período em que organização foi pesquisada, que colocam em pauta o papel do pesquisador em campo e as interferências no ambiente organizacional.

O exemplo abaixo se refere a um projeto levado à discussão do grupo para que se decidisse sobre sua implementação:

Recentemente também tive uma breve discussão na Salaam, pois eu achava que um determinado projeto não deveria ser implementado: uma licitação do Conselho de Pesquisa para fazer uma pesquisa em relação à estrutura de telecomunicações privada e pública em Omã. *O que tem isso a ver com empoderamento da sociedade civil?* – eu pergunto. Abdullah acha que mais cedo ou mais tarde nós temos que estar próximos do Conselho de Pesquisa, mesmo que isso signifique candidatar-se para um projeto não tão relacionado com a missão e visão da organização. [...] Maria concorda comigo e Fatma não expressa nenhuma opinião (Excerto de Diário de Campo).

As discordâncias não são apenas notáveis quanto às interferências da intercambista, mas também quanto a uma das gestoras da organização não-omani. Assim, há certo padrão nas heterogeneidades internas: estrangeiros expõem suas opiniões mais que omanis, com exceção do Diretor, Abdullah. Uma interpretação decorrente disso pode fazer referência ao não-compartilhamento dos mesmos valores e mesmos *backgrounds* que haveria no caso de uma homogeneidade étnica.

No entanto, essas discordâncias não acontecem somente pelo fato de haver estrangeiros e omanis no ambiente de trabalho; devem ser consideradas outras variáveis como hierarquia, gênero, influências do contexto externo que se adicionam ao *background* de cada participante da organização.

No caso da organização objeto deste estudo, heterogeneidades nas relações internas acontecem em grande parte na forma de *fragmentações*, pois nesse caso, concordâncias e discordâncias existem temporariamente, de acordo com o assunto abordado e de acordo com quem o propõe. Os exemplos dos casos acima existem, pois há uma diferença em relação ao que cada um considera ser o mais conveniente para a organização, e, portanto, há uma tentativa de melhor viabilizar os objetivos de Salaam, que encontra seus “meandros” na interculturalidade exposta pelos seus diferentes membros. Cabe ressaltar o conceito de interculturalismo, trazido por Barbosa (2007) que enfatiza uma base comunicacional comum, ou a necessidade de haver contato em termos da melhor forma de viabilizar os objetivos da empresa. Para a realidade organizacional de Salaam, a interculturalidade é mais revelada pelos padrões pelos quais as discordâncias existem, do que no tema da discordância em si.

Segundo uma estrutura de normas que montamos há pouco tempo atrás para reger Salaam (incluindo, processo de tomada de decisão, composição dos conselheiros, composição dos funcionários, etc) a organização deve utopicamente ser regida por consenso, em razão de ser um grupo pequeno que discute absolutamente tudo o que se decide. Digo utopicamente, pois esse consenso é resultado muitas vezes da insistência de Abdullah. Não somente dele, também de Fatma, também de Maria, também minha, mesmo que na maior parte das vezes a insistência se origine em Abdullah (Excerto de Diário de Campo).

A concordância, por seu turno, tem a prevalência no que é mais coerente para o contexto, representada pela figura do diretor, o que não significa que as discordâncias não existam, elas apenas sofrem um processo de negociação que causa certo consenso.

Nos processos de consenso, notavelmente, nós abdicamos de nossas opiniões pessoais (diversas vezes) para aceitar o que o outro diz. Flexibilizamos-nos, relativizamos, e por fim, atinge-se o consenso. A negociação sempre acontece aqui; ela apenas varia de intensidade, dependendo de quem são as partes negociantes (Excerto de Diário de Campo).

Seja qual for a natureza do consenso, do dissenso ou da negociação para que o consenso exista, ou mesmo de quem a propõe, essa dinâmica multifacetada demonstra a emergência mais evidente da *fragmentação*, quando são analisadas as relações internas e as construções das práticas que, posteriormente, são expostas na relação interno-externa (exploradas nos capítulos anteriores). Essa fragmentação é evidente em razão de estar condicionada à temporalidade dos consensos e dissensos.

Os estranhamentos do contexto local em relação à organização também existem internamente, uma vez que nem tudo que faz parte do espaço organizacional é visto da mesma forma por todos os atuantes. Assim, eles fazem parte da cultura organizacional de Salaam dada sua condição intercultural, a exemplo dos estranhamentos notados no trabalho de campo realizado pela intercambista. Esses estranhamentos são bastante sutis e não estão expressos necessariamente nos discursos das pessoas devido a um consenso geral de respeito em relação “ao outro”.

Para elas, a estranha sou eu com calça *jeans*, *blazer* ou camisa e sapato baixo, em contraste à forma pela qual as omanis se vestem. Outro movimento freqüente delas, e que me é estranho, é o “arrumar de hijab” (o lenço que cobre os cabelos). Como é um lenço feito de um tecido leve, o véu está todo o tempo se desintegrando, e elas ficam todo o tempo rearrumando, tirando e colocando. Fatma faz o mesmo. (Excerto de Diário de Campo).

No entanto, cabe fazer a ressalva de que essa dinâmica fragmentada não pode ser vista apenas como uma questão de estrangeiros *versus* omanis, ou de ocidentais *versus* orientais; a questão é mais complexa, pois associadas a essa dicotomia, devem ser feitas reflexões quanto aos papéis de gênero, influências da cultura local, bem como dos aspectos modernizantes da cultura local. Não necessariamente isso denota a emergência de um padrão omani de comportamento e outro padrão ocidental de comportamento. O que está em pauta na questão da

heterogeneidade interna é a forma pela qual as práticas são discutidas e criadas em um ambiente intercultural de opiniões *fragmentadas*.

5.3. COEXISTÊNCIA DA HOMOGENEIDADE COM A HETEROGENEIDADE

As manutenções dos papéis de gênero, dos costumes árabes tribais, da língua árabe dos preceitos religiosos, o uso de figuras legitimadoras provêm certa coesão da organização em relação ao seu contexto; ao passo que o enfrentamento dos papéis de gênero, o não-uso da língua árabe, o “estrangeirismo” de seus membros e a própria constituição ímpar da organização evidenciam certos dissensos que acabam por afastar a organização dos costumes tradicionais, e que, quando identificados pela mesma, sofrem uma tentativa de alteração: a busca por homogeneizar o que é heterogêneo, o que é também evidente nas relações internas.

Considerando-se que a intenção deste estudo não é necessariamente embasada na sugestão de que a organização busque se homogeneizar ou heterogeneizar de acordo com o meio, o fato de identificar consensos e dissensos não se configura como uma crítica à organização para que esta mude sua forma de agir. Assim, cabe reiterar Morgan (1997) ao afirmar a impraticabilidade de se modificar uma cultura organizacional de forma mecanicista, já que um administrador pode influenciar uma cultura, porém não modificá-la totalmente. As descobertas em relação à cultura organizacional de Salaam não estão postas como uma forma de melhor manipulá-la, pelo contrário: a identificação das homogeneidades e heterogeneidades organizacionais possibilita enxergar mais claramente que a cultura organizacional de Salaam se estabelece numa dinâmica de equilíbrio dela mesma com seu contexto, e que talvez seja essa a melhor forma encontrada pelos seus membros de gerir influências díspares e análogas ao mesmo tempo. Assim, cabe ressaltar o conceito de Cavedon (2003, p. 59) sobre cultura organizacional:

A rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacionais.

Esse equilíbrio evidencia consensos e dissensos nas relações interno-externas da organização. E, interpretando tais relações como pautadas por uma dinâmica intercultural – de alteridade entre culturas, valores, costumes tradicionais e modernidades recentes para o contexto - o que existe em termos de cultura organizacional é a coexistência de práticas homogêneas e heterogêneas que toma a forma da *integração*, *diferenciação* ou *fragmentação*, dependendo da prática ou assunto analisado.

Se tais práticas estão coexistindo, na indiferença ou no conflito claro entre culturas, nota-se a emergência mais evidente de um padrão de *Diferenciação* na cultura organizacional, tomando-se por base os dizeres de Frost *et al.* (1991) ao ressaltar que nos estudos de diferenciação, a cultura organizacional é vista como um mosaico de inconsistências, que internamente tem significados claros, porém suas ambigüidades são demonstradas somente na intersecção entre subculturas. Cabe ressaltar que as heterogeneidades internas não comprometem a noção dos “significados claros” que existem dentro das subculturas, pois essa heterogeneidade apresentada sob a forma de uma *fragmentação* é um dos fatores que possibilita a emergência da *diferenciação* como um padrão nas relações da organização com seu contexto. Assim, por mais que existam *fragmentações*, e, no outro extremo, *integrações*, em geral, a heterogeneidade coexiste com a homogeneidade, o que evidencia a *diferenciação*. Além disso, a existência de homogeneidades nas práticas deve ser analisada quanto à sua real consistência em relação à cultura local: algumas práticas são de fato homogêneas, e outras existem para reduzir as heterogeneidades, e dessa forma, acabam por somente aparentar homogeneidade.

Pressupondo que a organização é uma cultura (MORGAN, 1997), cujo entendimento perpassa suas relações com os aspectos sócio-culturais locais regionais e globais (JAIME JÚNIOR²⁶, 2003, *apud* ANDION e SERVA, 2010), e concebendo as perspectivas sobre cultura organizacional de FROST *et al.* (1991) como dinâmicas em relação ao contexto, pode-se dizer que a relação da organização com a cultura local árabe-muçulmana encaixa-se na perspectiva da *diferenciação*, uma vez que suas práticas denotam inconsistências e ambigüidades que só se tornam claras na relação da mesma com seu contexto

²⁶ JAIME JÚNIOR, P. *Pesquisa em organizações: por uma abordagem etnográfica*. Civitas, v.3, n.2, 2003

O estudo da diferenciação vê a cultura organizacional como um mosaico de inconsistências. Significados são algumas vezes compartilhados, sim, mas primeiramente dentro das fronteiras de certa subcultura. Dentro das fronteiras, tudo é claro. As ambigüidades aparecem somente com a intersecção entre subculturas (FROST *et al.*, 1991, p. 55).

Resumidamente, tal qual cita Hourani (2005) sobre o fato de que modernizações e modificações sociais recentes da sociedade árabe-muçulmana são conduzidas de forma que não contrariem a religião, a organização, objeto deste estudo, também incorpora certas modernizações ao mesmo tempo em que busca não contradizer os princípios religiosos. Assim, a coexistência da homogeneidade com a heterogeneidade é a estratégia encontrada pela para equilibrar a necessidade de estar mais ou menos próxima aos valores da comunidade local, de acordo com os projetos e práticas realizadas pela mesma.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste trabalho devem ser pautadas pela reflexão de alguns aspectos importantes que evidenciam os limites da pesquisa. O primeiro ponto a ser ressaltado é a experiência de campo, posteriormente consolidada como etnografia, que se limita ao espaço de trabalho em razão da atividade da intercambista e, ao mesmo tempo, pesquisadora. Tendo como foco principal o ambiente organizacional e suas práticas, as homogeneidades e heterogeneidades são analisadas dentro da dinâmica da realidade organizacional, e não estão necessariamente embasadas nas opiniões da sociedade árabe muçulmana como um todo. Assim, generalizações quanto ao comportamento dessa sociedade devem ser evitadas.

A tensão exposta na relação da organização e de seu contexto intercultural é analisada fortemente sob a égide das práticas organizacionais e seus significados no ponto de vista da organização sobre si e sobre os outros. É por essa razão que certas práticas constituem-se como “aparentemente” homogêneas (ofuscando suas heterogeneidades), pois a confirmação sobre sua real homogeneidade não está no âmbito da *tentativa* da organização em ser homogênea ou heterogênea, ela estaria na observação da forma pela qual os grupos com os quais a organização se relaciona reagiriam às práticas. Em algumas das situações, as reações são notáveis (como demonstradas em certas passagens de diários de campo e entrevista), noutras, as possíveis reações da sociedade, e dos beneficiários não acontecem na forma de um embate direto com a organização. Assim, evidencia-se a emergência da *diferenciação* como padrão na cultura organizacional, por possibilitar a coexistência de práticas díspares umas às outras.

Cabe retomar os objetivos do trabalho, uma vez que este se propõe a ser uma tentativa de compreender como a organização se adapta e constrói suas práticas sob a influência de algo maior que ela: a cultura local árabe-muçulmana. Portanto, do ponto de vista da análise das práticas organizacionais, o trabalho cumpre seus objetivos, analisando-as à luz das homogeneidades e heterogeneidades organizacionais sob a forma de *fragmentações, diferenciações e integrações*.

Outro aspecto a ser ressaltado é alteridade trazida pela experiência da pesquisadora, que, ao mesmo tempo em que influencia o contexto organizacional em razão de sua atividade, possibilita enxergar o que não seria tão evidente no caso de uma homogeneidade étnica no ambiente da organização. O caso mais evidente que representa isso é a discussão sobre práticas que reforçam desigualdades dentro do ambiente organizacional, que não são notáveis para muitos dos participantes daquela realidade, pois para “eles” a diferença não é evidente. Portanto, isso reforça a coexistência de culturas diferentes em Salaam e as relações de interculturalidade.

Cabe também ressaltar a influência que o papel do diretor assume na organização por possibilitar, de forma mais contundente do que os outros membros, que os aspectos histórico-culturais presentes no dia-a-dia da organização sejam perpetuados. Mais do que um diretor, no sentido operacional, Abdullah personifica a manutenção de certos padrões de comportamento omanis que dão coesão ou procuram dar coesão para a organização. E assim, sua participação como fonte de dados neste trabalho foi bastante evidenciada em diversas passagens.

Pode-se notar, com base nas análises apresentadas, que quando a religião é colocada em pauta, em geral, as práticas organizacionais de Salaam tendem à homogeneidade ou à busca da homogeneidade, pela impossibilidade de serem contrariados certos preceitos religiosos na sociedade árabe-muçulmana de Omã. A questão da religião é mais evidente que nos outros aspectos, pois alguns preceitos da religião também incluem a questão de gênero, a linguagem e influências tribais.

Assim, a cultura organizacional de Salaam, caracterizada pela *diferenciação*, tem sua “linha-mestra” nas influências dos costumes religiosos, enquanto que as outras dimensões da cultura organizacional são mais variáveis, algumas homogêneas e outras heterogêneas, que pouco contradizem as influências da religiosidade. Suas contradições estão mais no âmbito da diferença entre práticas, do que na oposição clara a essa linha-mestra, aqui interpretada como a religiosidade do muçulmano omani.

Mesmo as influências governamentais, ressaltadas por um dos informantes como “poder”, estão subjugadas à dimensão da religião, uma vez que o respeito e a obediência às autoridades políticas são importantes no contexto analisado. Essa importância reside principalmente no fato de que em Omã, onde a religião combina-se com a forma de governo, o governante também assume certa autoridade

religiosa. O mesmo pode ser interpretado sobre as práticas que se relacionam com a questão de gênero: sejam homogêneas ou heterogêneas, elas estão comparadas aos costumes e tradições estreitamente ligados à religião.

Por fim, cabe ressaltar as justificativas que embasam o trabalho, sendo uma delas, o conhecimento sobre uma realidade tão desconhecida, em geral, pelos brasileiros e pela Administração. Contudo, a Administração também existe nessas localidades e toma suas formas nas práticas organizacionais de acordo com o contexto maior, onde a manutenção dos costumes e tradições anda ao lado da necessidade de modernização.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHMED, Akbar. **Islam Today: A Short Introduction to the Muslim World**. London: Tauris & Company, 2009

AL JAZEERA. **Protests Break Out in Omani City**. 22.04.2011. Disponível em: <<http://english.aljazeera.net/news/middleeast/2011/04/201142215140646886.html>>. Acesso em 22.04.2011, 16:35.

ANDION, Carolina e SERVA, Maurício. A etnografia e os estudos organizacionais. In: GODOI, Christiane K; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

APPADURAI, Arjun. **Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization**. Minneapolis: University of Minnesota Press, 2003

BARBOSA, Livia. *Cultura Administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração*. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35 n.4, p. 6-19, outubro/novembro/dezembro de 1996.

_____. **Cultura e Empresas**. São Paulo: Jorge Zahar, 2002.

BARBOSA, Livia e VELOSO, Letícia. Gerência Intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais. In: **Civitas: Revista de Ciências Sociais**. Porto Alegre: v.7, n.001, p. 59-85, janeiro-junho, 2007.

_____. A Cultura do Outro: Interculturalidade e Dialogia nas Empresas. In: BARBOSA, Livia *et al.* **Cultura e Diferença nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

BAYARDO, Rubens e LACARRIEU, Mónica. **Globalización e Identidad Cultural**. Buenos Aires: Ciccus, 1997.

CANO, Ignácio. **Introdução à Avaliação de Programas Sociais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CAVEDON, Neusa Rolita. *O método etnográfico em estudos sobre cultura organizacional; implicações positivas e negativas*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 23, 1999. Foz do Iguaçu: **ANPAD, 1999 em CD-ROM**.

_____, **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. Oman. **The World Factbook**. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mu.html>>. Acesso em: 20.03.2011, 12:40.

EUROPEAN UNION. Human Rights. **Policy Areas**. Disponível em: <http://europa.eu/pol/rights/index_en.htm>. Acesso em: 08.05.2011, 11:20.

FARES, Mohamad Ahmad Abou. **Introdução ao Sagrado Alcorão**. Curitiba, 1988.

FEDERAL RESEARCH DIVISION. **Oman, A Country Study**. Washington: Kessinger Publishing, 2004.

FELDMAN, Martha S. The Meaning of Ambiguity: Learning from Stories and Metaphors. In: FROST, Peter *et al.* **Reframing Organizational Culture**. Newbury Park: Sage Publications, 1991.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma Discussão Metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

FROST, Peter *et al.* **Reframing Organizational Culture**. Newbury Park: Sage Publications, 1991.

GEERTZ, Clifford. **Observando o Islã**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2004.
_____. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de Caso Qualitativo. GODOI, Christiane K; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

HALL, Stuart. **A identidade Cultural na Pós-Modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2001.

HAWLEY, Sir Donald. **Oman**. London: Stacey International, 2009.

HOURANI, Albert. **A History of the Arab Peoples**. London: CPI Bookmarque, 2005.

HUNTINGTON, Samuel. **O Choque de Civilizações**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

IRIBARNE, Philippe D'. Conceituando Culturas Nacionais: uma abordagem antropológica. In: BARBOSA, Livia *et al.* **Cultura e Diferença nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

JAIME JÚNIOR, Pedro. *Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional*. In: CAVEDON, N. R.; LENGELER, J. (Orgs). **Pós-modernidade e Etnografia nas Organizações**. Santa Cruz do sul: EDUNISC, 2005.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Argonautas do Pacífico Ocidental**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MARTIN, Joanne. **Culture in Organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 22ª edição Petrópolis: Vozes, 1999.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e Questão Social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. SP: Ed Cortez, 2002.

MORGAN, Gareth. **Images of Organization**. California: Sage Publications, 1997.

MUHAMMAD, Allamah Sayyed. **The Qur'an in Islam**. Tehran: Islamic Propagation Organization, 1990.

QASSEMI, Sultan Sooud Al. **Gulf majlis culture forms fabric of society**. Gulf News, 02.05.2011. Disponível em: <<http://gulfnews.com/opinions/columnists/gulf-majlis-culture-forms-fabric-of-society-1.801872>>. Acesso em: 15.05.2011, 15:12.

SAID, Edward. *The Clash of Ignorance*. **The Nation Magazine**, 4.10.2001. Disponível em: <www.thenation.com/article/clash-ignorance>. Acesso em: 11.04.2011, 8:35.

SALAAM. Takaful. **Islamic Finances** Disponível em: <http://www.salaam.co.uk/themeofthefmonth/november02_index.php?l=8>. Acesso em: 15.05.2011, 18:15.

SERVA, Mauricio; JAIME JUNIOR, PEDRO. *Itinerários Teóricos e Práticas Profissionais numa Fronteira Interdisciplinar: Contribuições para o Ensino em Administração*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas, SP, **Anais ...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2001 em CD-ROM.

SMIRCICH, Linda. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quartely**; 28, 1983.

TAWASUL. **Civil Society Organizations: the way forward**. 2010.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

UNITED NATIONS. Five Arab countries among top leaders in long-term development gains. **UNDP Human Development Reports**, 04.10.2010. Disponível em: <<http://hdr.undp.org/en/mediacentre/news/announcements/title.21573,en.html>>. Acesso em: 11.04.2011, 21:03.