

## O Entrelaçamento da Cultura Árabe-Muçulmana com a Cultura Organizacional: Um Estudo Etnográfico

Carolina Dalla Chiesa e Neusa Rolita Cavedon

### Resumo

Objetivamos com este trabalho interpretar as ambiguidades da cultura da organização pesquisada em Salaam<sup>1</sup>, situada em Omã, no Oriente Médio, em face da cultura árabe-muçulmana e das influências ocidentais presentes nas ações da organização, de modo a revelar as tensões e tentativas de conciliação presentes no cotidiano. A base teórica está sedimentada principalmente na noção de cultura esboçada por Geertz (2008), de cultura organizacional a partir de Cavedon (2003), reflexões acerca da cultura nacional (IRIBARNE, 2009), bem como em noções sobre história e religião árabe-muçulmanas, com foco na realidade omani (HOURANI, 2005; HAWLEY, 2009; AHMED, 2009). O método utilizado foi o etnográfico, com os registros compilados em diários de campo durante o período de junho de 2010 a fevereiro de 2011, e a realização de uma entrevista com o fundador da organização. Os dados de campo apontam para as ambiguidades da cultura organizacional, representadas nas tensões da busca pela ocidentalização, porém, sem se desvincular das tradições religiosas, políticas e tribais dessa sociedade.

### Palavras-chave

Cultura Organizacional. Etnografia. Árabe. Muçulmano.

### Abstract

The objective of this paper is to interpret the ambiguities of the organizational culture we researched in Salaam, in Oman, Middle East, in view of the Arab-muslim culture, and the existing Western influences within its organizational actions, for it is possible to reveal the strains and attempts of conciliation present in its everyday life. The theoretical basis is built mainly upon the notion of culture outlined by Geertz (2008), organizational culture by Cavedon (2003), reflections on national culture (IRIBARNE, 2009), as well as on the notions of Arab-Muslim history and religion (HOURANI, 2005; HAWLEY, 2009; AHMED, 2009). The ethnographic method was applied, using field diaries compiled between July 2010 and January 2011

as well as an interview with the founder of the organization. The findings highlight the ambiguities of the organizational culture, which is represented by the tension caused by the westernization process, whereas maintaining religious, tribal and political traditions.

**Keywords** Organizational Culture. Ethnography. Arab. Muslim.

## INTRODUÇÃO

Ao olharmos para as diversas realidades culturais existentes, algumas sociedades podem parecer bastante diferentes, principalmente, sob um ponto de vista “ocidentalizado”. Os modos de vida, os valores, as ações e a cultura em geral podem parecer “exóticos”, ainda mais quando esses aspectos interpenetram o ambiente organizacional dando contornos peculiares à Administração. No entanto, esse estranhamento pode ser reduzido à medida em que os processos de globalização se aliam a uma postura não-etnocêntrica, possibilitando o conhecimento acerca daquela cultura dita “diferente”. Sob o ponto de vista da Administração, a análise de determinada cultura organizacional deve ser construída mediante a interlocução estabelecida com o contexto mais amplo, de modo a viabilizar a identificação dos aspectos que permeiam o cotidiano, os quais, no presente trabalho, estão relacionados à sociedade árabe-muçulmana de Omã, a partir do caso de uma organização situada na capital desse país.

Salaam, a organização em foco, trabalha com projetos que objetivam o “empoderamento” da sociedade civil omani, direitos humanos e participação da mulher na política. Projetos esses que, muitas vezes, estão embasados em concepções ocidentalizadas, diferentes, não-enraizadas nos costumes da população e financiados por organismos internacionais que acabam por permitir a existência dessa organização.

Diante disso, objetivamos interpretar tais ambiguidades reveladas através de uma análise sobre a cultura organizacional (CAVEDON, 2003), fundamentada no interpretativismo de Geertz (2008), de modo a descrever as ressignificações, “tensionamentos”, disparidades, analogias, heterogeneidades e homogeneidades em relação aos aspectos da cultura árabe-muçulmana (HOURANI, 2005; HAWLEY, 2009; AHMED, 2009) e às influências ocidentais presentes em seu cotidiano. Buscaremos argumentar, ao longo das descrições, que as significações, em sua maioria díspares, dão margem às ambiguidades cotidianas, as quais acabam por demonstrar uma organização, de certo modo, desenraizada.

A análise que propugnamos dar-se-á a partir das ambiguidades encontradas no espaço organizacional, privilegiando a descrição dos eventos vividos, os quais demonstram três dimensões principais: a religião no cotidiano das práticas, a oralidade na gestão e a linguagem utilizada pela organização em seus projetos. Tais dimensões sobressaíram dos dados de campo como elementos importantes para a compreensão da cultura organizacional.

Pretendemos, com isso, contribuir para os estudos de cultura organizacional enfocando uma realidade pouco explorada que suscita reflexões acerca de um cotidiano marcado pelas dicotomias, bem como pela tentativa de equilibrá-las dialogicamente. A análise dos dados de campo revela o caso peculiar de cultura organizacional que serve como uma “janela” para compreender as transformações em curso na sociedade árabe-muçulmana, não estando restrita ao âmbito organizacional.

Na consecução do estudo, utilizamos o método etnográfico (GEERTZ, 2008), tendo como técnicas a observação participante e a entrevista semi-estruturada. A inserção em campo ocorreu no curso de uma experiência de intercâmbio de uma das autoras, durante o período ininterrupto de julho de 2010 a janeiro de 2011.

O artigo está estruturado de modo a permitir, inicialmente, a compreensão das noções de cultura e cultura organizacional visando clarificar sob qual vertente teórica as análises foram articuladas. Na sequência, apresentamos a cultura árabe-muçulmana com foco na história e na realidade omani. A seguir, delineamos o método utilizado, para finalmente descrever a organização, permitindo que sejam feitas as conexões entre a organização e o universo cultural mais amplo marcado pela religiosidade, por valores tribais e políticos.

## **CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL: PERSPECTIVAS TEÓRICAS**

Alinhamo-nos à perspectiva que Geertz (2008) desenvolve acerca da cultura, entendendo-a como um sistema de significados que compreende um universo amplo organizador do mundo que rodeia o homem. Para o referido autor, o conceito de cultura é essencialmente semiótico, por seu caráter estruturante, o que nos leva a compreendê-la “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 uma dada realidade, 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 uma “descrição densa” (GEERTZ, 2008, p. 4). Através dessa descrição densa é que se consegue apreender os códigos estabelecidos na sociedade na qual estão inscritas as ações dos sujeitos. Tais códigos podem estar permeados por dicotomias, formas de interação que apresentam ambiguidades no plano do cotidiano e que mostram, por fim, estruturas de significado socialmente estabelecidas, nos termos das quais as pessoas interagem.

Para o referido autor, deve-se atentar com exatidão para o comportamento, ou ação social, pois é através desse 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, nos quais o significado emerge do papel que desempenham (GEERTZ, 2008). Desse modo, a cultura acaba por dar sentido ao homem e à sua existência, significando e ressignificando sua visão de mundo, o que apenas pode ser observado a partir

de uma postura voltada ao “micro”.

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

Encontrar no pequeno o que nos escapa no grande, é possível não somente quando pensamos em sociedades, como marroquina ou indonésia, mas também em um cosmos social específico que podemos denominar de organização, onde códigos culturais são compartilhados e práticas são cotidianamente desenvolvidas. Tais códigos culturais, entretanto, não são necessariamente exclusivos de uma determinada organização, uma vez que estão inseridos em um contexto mais amplo onde práticas religiosas, econômicas e políticas, entre outras, são desenvolvidas e influenciam a gestão da organização.

Uma das formas de abordar tais aspectos no âmbito organizacional é por meio do conceito de “cultura organizacional”. Barbosa (1996) aponta que usar o termo “cultura” em organizações traz consigo uma discussão mais profunda que é o peso da dimensão simbólica nas organizações e nas diferentes maneiras de pensar e agir sob a égide da gestão. Sendo assim, de modo a atentar para as dimensões simbólicas da organização, alinhamo-nos à vertente interpretativista ao tomar como inspiração a noção 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”.

Ao assumir a cultura como um sistema de significados nos termos dos quais as pessoas interagem (GEERTZ, 2008), abrimos espaço para compreender tais interações como dotadas de **ambiguidades, complementaridades e contradições** imbricadas em uma rede de significações não restritas ao âmbito da organização - como ressalta Cavedon (2003).

Sobre tais discussões, Barbosa (2009) questiona se há sentido em falar sobre culturas nacionais, considerando-se a tendência de homogeneização cultural trazida pela globalização e sua conseqüente disseminação de estilos de vida, cultura de negócios e movimentos transculturais. Iribarne (2009), entretanto, 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, o referido autor acredita que a combinação entre esses dois elementos faz parte da vida das organizações e está fundamentada nas representações e nas práticas presentes na vida das pessoas. O autor usa o 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 organização dos diferentes povos.

Barbosa (2009), ao encontro disso, afirma que, analisando empresas a partir da observação

sobre sua operação prática, é possível perceber critérios decisórios que demonstram os princípios e valores subjacentes à ação organizacional. Entendemos que tais princípios e valores podem ser correlacionados, em alguns casos, à cultura nacional, na medida em que verificamos determinados padrões de comportamento no cotidiano organizacional que revelam continuidade ou mudança (IRIBARNE, 2009) em relação às tradições. Esse fato corrobora a noção de que as culturas organizacionais, em certos casos, podem ser dotadas de **ambiguidades** características da própria situação de transitoriedade que o encontro cultural globalizado acarreta.

Compreender, como Iribarne (2009), que existe uma tensão entre continuidade e mudança nas culturas é algo que pode ser pensado à luz de experiências no âmbito organizacional que demonstram essas características por meio de ambiguidades, disparidades, analogias, complementaridades, observadas em culturas organizacionais. A noção de cultura organizacional (CAVEDON, 2003), portanto, compreende uma circularidade de significados com elementos que transcendem a organização: no caso deste trabalho, a cultura árabe-muçulmana abordada a partir do exemplo omani apresentado a seguir.

## **BREVE PANORAMA SOBRE OMÃ**

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. Seu regime de governo é uma monarquia absolutista islâmica. Não existem partidos políticos, os sindicatos são permitidos, bem como as greves de cunho pacífico (OMAN EXPLORER, 2009). O nome oficial do país é Sultanato de Omã, governado desde 1970 pelo Sultão Qaboos Bin Said. A população totaliza dois milhões, trezentos e quarenta mil pessoas aproximadamente (OMAN EXPLORER, 2009) e o país figura em primeiro lugar entre os países que mais cresceram no Índice de Desenvolvimento Humano, medido pela Organização das Nações Unidas, nos últimos quarenta anos (UNITED NATIONS, 2010).

O Islamismo é a religião oficial do Estado e a *Sharia* (corpo de leis) é a base para sua legislação (HAWLEY, 2009). Assim sendo, chama-se de muçulmano o indivíduo adepto da religião islâmica (ou muçulmana), enquanto que a etnia do omani é majoritariamente representada pelo “árabe” (FEDERAL RESEARCH DIVISION, 2004). Neste trabalho, por vezes, utilizamos a denominação “árabe-muçulmano” que, portanto, representa ao mesmo tempo a etnia e a religião.

Segundo Hawley (2009), o Sultão Qaboos Bin Said deu início a reformas de cunho político, econômico e social no país após sua unificação. Antes de 1970, o país encontrava-se em desordem: forças separatistas internas controladas por líderes tribais tentavam liberar-se do controle de um Sultanato e o país encontrava-se abandonado pelo aparelho estatal. A situação herdada pelo novo Sultão apresentava-se complexa até o momento em que unificou o país sob uma nova bandeira com auxílio militar.

No âmbito econômico, mesmo com os recentes investimentos em turismo, desenvolvimento

da agricultura e outras indústrias, a maior contribuição para o Produto Interno Bruto permanece sendo o petróleo (OMAN EXPLORER, 2009). Também, conforme cita a Federal Research Division (2004), a descoberta do petróleo e o crescente contato com o Ocidente têm conduzido a mudanças sociais e materiais nos países da península, entre elas o incentivo maior para participação da mulher na vida pública.

A partir de 1994, ações mais concretas para a participação feminina na vida pública foram encorajadas pelo Sultão através de seus discursos versando sobre a necessidade das mulheres candidatarem-se para posições políticas e assumirem um papel proeminente na vida econômica do país. Alguns exemplos são demonstrados pelo artigo de Al-Lamki (2007) ao abordar mulheres omanis em papéis de liderança a partir de suas percepções, dificuldades e trajetórias.

A vida omani, a partir de 1970, é indissociável da figura do Sultão, o qual alcança enorme prestígio entre a população em razão das políticas adotadas, ao longo de quarenta anos, para o desenvolvimento do país (HAWLEY, 2009). Entretanto, o amplo reconhecimento que o governante detém deve ser visto com ressalvas à luz das recentes revoltas populares nos países do norte da África e península árabe, as quais também lograram efeitos no calmo Sultanato de Omã, impondo reestruturações no governo (ECONOMIST, 2012).

Para compreender os valores que contemporaneamente são compartilhados pela sociedade omani em geral, é importante discorrer sobre sua história associada à religião islâmica, a ser descrita na parte seguinte. Pretendemos, dessa forma, contextualizar o cotidiano da organização a ser descrito mais adiante.

## **ASPECTOS HISTÓRICOS E RELIGIOSOS DA CULTURA ÁRABE-MUÇULMANA**

Antes de tecer considerações acerca da cultura árabe-muçulmana, cabe considerar que buscamos trazer algumas características históricas que perduram na atualidade, sem a intenção de criar uma pretensa homogeneidade com relação à cultura, ao país ou às tradições, tendo em vista também que o conceito de cultura nacional passa por inúmeros questionamentos, como falam Barbosa e Veloso (2009). Não entramos no mérito da genuinidade ou inventividade das tradições (HOBSBAWM; RANGER, 2008), porém assumimos que a organização em foco faz parte de um processo de globalização que pode levar às ressignificações sobre práticas historicamente consolidadas ou mesmo mais contemporâneas. Tais aspectos servem-nos de reflexão para compreensão de elementos do cotidiano revelados através dos dados de campo.

Ahmed (2009) ressalta que, para compreender a sociedade contemporânea muçulmana, é vital que se façam digressões sobre sua história, principalmente, relacionando-a à religião muçulmana. Segundo a doutrina do Islã, o Alcorão traz uma revelação mais completa; a última grande revelação feita por Deus que teria iniciado com os profetas do Antigo e do Novo Testamento, e que finaliza com *Mohammed<sup>2</sup> ibn Abdullah* – também chamado de Profeta - na forma da língua árabe no século sétimo D.C.

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 frequentemente utiliza o termo “fundamentalista” sem compreender as raízes que isso tem na prática do Islamismo e sem compreender as peculiaridades de cada interpretação acerca do Alcorão, a exemplo dos Sunitas, Xiitas e Ibaditas, estes últimos presentes principalmente em Omã, ao contrário dos demais países da península árabe.

Segundo Hourani (2005), com o advento do Islamismo, diferentes interpretações do Alcorão dividiram-se em grupos, a exemplo dos sunitas, xiitas e ibaditas. Ibadismo, a interpretação predominante em Omã, tem no *Imam* o chefe da comunidade e ao mesmo tempo o líder religioso. O imanato ibadita - que existe somente em Omã e em alguns países africanos - é considerado um dos sectos mais abertos, menos fundamentalistas e, portanto, mais tolerante para com a diferença (OCHS, 2000).

Ao longo da história dos povos árabes, houve um momento em que se consolidou a religião como uma nova ordem à qual os povos teriam que se adaptar. Com isso, surgiram os impérios sob a denominação de Califado, em que o Califa 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, juntamente a outros fatores, tanto nas sociedades islâmicas antigas quanto nas atuais, a estreita relação que a religião e os Estados possuem (HOURANI, 2005).

Segundo o referido autor, com o crescimento das sociedades islâmicas no século sétimo D.C., 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 os modos de vida das pessoas tomou forma devido à estruturação de um estado centralizado, burocrático, o qual necessitava consolidar regras para a expansão de seus territórios. A consolidação dessas estruturas – *Fiqh* (a jurisprudência) e *Sharia* (corpo de leis) possibilitaram a emergência da noção de uma “comunidade divinamente guiada” (HOURANI, 2005, p. 68-69, tradução nossa) cujos efeitos permanecem na atualidade.

O resultado desse intrincado processo, a *Sharia*, é atualmente a base das leis nas sociedades nas quais o Islamismo é associado ao Estado. Em última instância, a constituição desses países, a exemplo de Omã, é o Alcorão, segundo o qual o regente máximo 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”.

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 aos quais todos os muçulmanos devem se submeter. Algumas delas estão presentes no dia a dia da organização em foco neste trabalho:

*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.



*Salat*: expressa a necessidade de rezar cinco vezes ao dia em direção a Meca<sup>3</sup>. Também é parte desse pilar, a exigência aos homens de que compareçam à mesquita nas sextas-feiras.

*Zakat*: exige, expressamente, que cada muçulmano deve doar dinheiro, ou outras formas de doação, aos necessitados. Trata-se de uma espécie de imposto.

*Sawm*: expressa que muçulmanos devem jejuar, porém essa decisão fica a critério do indivíduo, exceto no mês do *Ramadhan*, quando todo o muçulmano deve jejuar a partir do nascer até o pôr do sol, bem como buscar ajudar os necessitados, sempre que for possível.

*Hajj*: é determinado que, ao menos uma vez na vida, o muçulmano deve ir à Meca.

Na ótica de Ahmed (2009), o Alcorão estabelece as bases do Islamismo de modo que esses preceitos devem estar em sintonia no dia a dia do muçulmano para que as práticas não se percam ao longo do tempo. Juntamente com as estruturas jurídicas, 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. Essa forma ideal de viver, fundamentalmente relacionada à religião, tem embasamento no Alcorão como um grande guia sobre a moral, leis, ações práticas e espirituais (MUHAMMAD, 1990).

Dentre os princípios oriundos do Alcorão, encontra-se a ideia de que “homens e mulheres eram iguais espiritualmente, mas diferentes nas suas funções e obrigações” (HOURANI, 2005, p. 399, tradução nossa). Por mais que o referido autor use o verbo no tempo pretérito, pelo fato desse ser um princípio oriundo do Alcorão, hoje ainda são observados seus efeitos.

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 se adaptarem às modernizações dos países, porém, sem contradizer os princípios expostos no Alcorão e na *Sharia*.

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, após o contato com o ocidente, passavam a sê-lo por opção política. O autor categoriza esse tipo como “muçulmanos de oposição”, em razão de um notável orgulho defensivo envolto na prática religiosa, o que acaba por gerar uma tensão em relação às práticas inspiradas no ocidente.

## MÉTODO

O método que utilizamos neste trabalho foi o etnográfico com base na vertente interpretativa de Geertz (2008), tendo como técnicas, a observação participante, bem como uma entrevista semi-estruturada realizada em inglês com o fundador e diretor da organização.

O método etnográfico compreende a coleta de todos os dados possíveis sobre uma



comunidade, a partir de diferentes técnicas, objetivando assim conhecer e interpretar sua cultura. Para tanto, é importante compreender seus valores, ambições, impulsos, de modo a visualizar os códigos culturais (GEERTZ, 2008), os quais buscaremos desvendar à luz dessa perspectiva sobre a cultura. A partir dos eventos concretos aos quais o olhar do etnógrafo se direciona, é possível questionar o que está sendo transmitido com tal ocorrência e, assim, nos direcionamos aos significados veiculados pelo grupo analisado. Uma etnografia, portanto, é fundamentalmente uma interpretação que está em busca dos significados (GEERTZ, 2008).

De acordo com Geertz (2008), o etnógrafo inscreve o discurso social, anotando-o e, assim, transformando os acontecimentos passados em relatos que podem ser posteriormente consultados. A etnografia não é, portanto, o trabalho de campo, mas sim a descrição dos dados observados *in loco*. A técnica consagrada para a descrição etnográfica é a observação participante, cujo pioneiro, Malinowski (1978), ressalta que essa só terá valor se for possível distinguir as inferências do pesquisador e as interpretações do “nativo”, de modo que os dados de campo apresentados seguem este posicionamento.

A análise dos dados sobre a Organização Salaam aconteceu a partir dos dados de campo e da entrevista semi-estruturada - realizada na língua inglesa e traduzida para o português - para, posteriormente, interpretá-los com base nas teorias que fundamentam esse trabalho tendo em vista as teias de significados de determinada cultura (GEERTZ, 2008).

O trabalho em questão foi motivado primeiramente pelo interesse de uma das autoras em realizar um intercâmbio em um país do Oriente Médio ao final de sua graduação em Administração. Tal experiência foi intermediada pela organização internacional de estudantes chamada AIESEC<sup>4</sup>, tendo a duração de aproximadamente sete meses e compreendendo o período ininterrupto de julho de 2010 a janeiro de 2011. Ao longo do texto, citaremos a autora como Cristina, a qual fez parte do quadro de funcionários da Organização Salaam durante o período anteriormente citado.

A experiência de Cristina em campo ocorreu diariamente, possibilitando uma convivência intensa com os outros atores: a observação das ações, dos discursos e dos comportamentos das pessoas no ambiente de trabalho, ao mesmo tempo em que suas atividades profissionais eram realizadas. Portanto, a inserção em campo foi facilitada pelo ingresso como intercambista, viabilizando a obtenção dos dados etnográficos ao fazer parte da estrutura organizacional de Salaam.

Devemos ressaltar que a intenção ao acumular funções não é ser “o outro” em sua totalidade, dada a impossibilidade disso ocorrer, mas utilizar a experiência de intercâmbio e a imersão em um determinado espaço organizacional para recriar, analisar e interpretar a realidade vivida por meio do método etnográfico tendo em vista as contribuições empíricas e teóricas.

Os dados apresentados e as reflexões tecidas devem ser vistos como parte do resultado de uma imersão etnográfica em um contexto árabe-muçulmano, não somente no âmbito do trabalho, mas também da cultura como um todo, uma vez que a experiência de intercâmbio não se restringiu à organização, compreendendo também outros ambientes.

Cabe ressaltar os desafios em se tratando da metodologia utilizada uma vez que os papéis de observador participante e intercambista estiveram mesclados trazendo ainda um elemento de interculturalidade. Certo afastamento em relação ao objeto da pesquisa, por vezes, foi necessário tendo em vista o risco do etnocentrismo nas análises, o que em alguns momentos acaba se refletindo no próprio relato etnográfico. Atentamos para esse viés do texto como aspectos metodológicos que se fazem presentes, na medida em que o observador participante com suas subjetividades é parte integrante no processo de conhecimento oriundo de uma etnografia.

Cumpramos destacar que uma das limitações desse estudo diz respeito à realização de uma única entrevista, não pelo quantitativo de ser uma entrevista, mas sim, por ser reveladora de uma visão de quem detém o poder organizacional, ou seja, traz uma visão *top down* que talvez pudesse ser tensionada se comparada com a visão esboçada em entrevista com alguém hierarquicamente inferior. Entrevistas com outros sujeitos que integravam o espaço organizacional não foram realizadas, devido à dificuldade experimentada em granjear a proximidade necessária e assim obter os relatos daqueles que não faziam parte da cúpula da organização.

De forma a explorar as conexões entre a cultura árabe-muçulmana e o cotidiano organizacional, embasamo-nos da noção de que a interpretação antropológica da cultura não deve ser divorciada dos fatos que acontecem na realidade (GEERTZ, 2008). Sendo assim, teoria e achados de campo estarão entremeados ao longo da análise.

### **SALAAM: EMPRESA OU ORGANIZAÇÃO NÃO-GOVERNAMENTAL?**

Salaam, situada na capital do país, Muscat, é uma organização que tem objetivos pautados no desenvolvimento da sociedade omani. Assim sendo, sua missão é o “empoderamento da sociedade civil”, por meio de atividades que enfoquem treinamento e conhecimento. Sua visão é ser a primeira e principal organização para o desenvolvimento de uma sociedade civil eficiente e efetiva, objetivo este que pretende alcançar por meio de parcerias locais e internacionais que possibilitem a realização de seus projetos de cunho social. Suas atividades principais são: a) realização de conferências e seminários; b) desenvolvimento de pesquisas para políticas públicas; c) organização de eventos com foco em mídia; d) realização de *workshops* para organizações da sociedade civil e; e) consultoria voltada para responsabilidade social e sustentabilidade em empresas do setor privado.

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 o momento dessa pesquisa se concentraram em: inserção das mulheres na política omani, gestão nas organizações da sociedade civil e Direitos Humanos. Porém, este último termo é, em geral, modificado para Desenvolvimento Humano por ter mais aceitação na referida cultura.

De acordo com os relatos de campo, legalmente não há um setor que compreenda e regulamente as diversas formas das Organizações da Sociedade Civil em Omã, a exemplo do chamado “Terceiro Setor”. Em razão da natureza de suas atividades, a Organização

Salaam aproxima-se dos parâmetros encontrados em países que possuem definições legais para o Terceiro Setor, contudo, não sob o ponto de vista omani, devido à inexistência de estrutura legal no país para assim determiná-la. As Organizações Sociais de Omã ou Organizações Não-Governamentais (ONGs) são, em geral, criadas pelo governo e fazem parte do Ministério do Desenvolvimento Social, sofrendo, assim, mais controle do Estado em suas atividades. Salaam opta por não ser uma ONG sob jurisdição governamental, o que implica juridicamente considerá-la uma empresa com fins lucrativos.

As **ambiguidades** da organização começam a partir de sua definição, uma vez que as atividades que ela realiza são mais relacionadas ao escopo de uma organização social, do que de uma empresa com fins lucrativos. Tal condição possibilita certa liberdade do controle governamental, porém, mesmo com certa liberdade advinda de sua constituição, Salaam sofre controle do governo no que tange à autorização de seus projetos com fins sociais, a exemplo do fato de que cada atividade que envolva mais pessoas ou organizações deve ter o aval do Ministério de Desenvolvimento Social omani. Em certas situações, Salaam executa seus projetos independentemente dessa diretriz, em especial, quando o processo para aprovação da atividade se torna demasiadamente demorado.

Atitudes como essa provocam animosidades com o setor governamental. Contudo, tais rusgas não são declaradas e, portanto, só são visíveis nas sutilezas do dia a dia da organização: quando da recusa de um projeto, omissão por parte do governo de participar ou mesmo de dar suporte a um projeto; retaliações decorrentes da atitude independente de Salaam, como pouca participação da sociedade ou ainda o questionamento sobre a “internacionalização” da organização. Não havendo uma divergência declarada, os projetos de Salaam coexistem com as hostilidades que criam quando de sua execução.

Apesar da independência em relação ao setor governamental, as ações de Salaam são pautadas principalmente pela influência advinda da autoridade governamental máxima: o Sultão. Em geral, Salaam retira dos discursos do Sultão ou de outras autoridades governamentais, a legitimidade para a realização de certos projetos, uma vez que os discursos oficiais apontam para aquilo que deve ser considerado pela sociedade ou por aquilo que tradicionalmente se valoriza. Esse fato embasa-se na ideia de uma comunidade divinamente guiada (HOURANI, 2005), na qual seu regente assume o *status* de um líder nos mais diversos planos da sociedade: administrativa, militar e religiosamente, de modo que o Estado esteja em estreita relação com a religião.

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 (nacionais ou internacionais). O suporte financeiro da organização, oriundo principalmente de países ocidentais, faz com que muitas vezes sejam encaradas desconfianças dentro de setores da sociedade quanto às intenções da Organização Salaam. Em razão de suas conexões nacionais e internacionais, a comunicação da organização, tanto interna quanto externa, é bilíngue (inglês e árabe), como forma de atingir tanto o público omani, quanto o público que suporta financeiramente as atividades da Salaam.

A fundação da organização, em 2008, foi motivada pelo interesse de seu diretor em trabalhar

com projetos para o desenvolvimento da sociedade omani, considerando que esse tipo de organização não existia até então na sociedade omani. Seu fundador e diretor Abdullah cursou Ciências Políticas num país ocidental por meio de políticas governamentais de financiamento de estudos, e, ao voltar para Omã, obteve experiência como professor e como analista político. Abdullah fundou a organização juntamente com duas pessoas, atualmente funcionárias da organização. Salaam foi, então, criada por meio do suporte de organizações internacionais que atuam na defesa de liberdades democráticas através de financiamentos para organizações da sociedade civil sem fins lucrativos. Ao contrário de ONGs estabelecidas em Omã, Salaam inicia suas operações com suporte externo, para depois procurar suporte junto às autoridades e empresas nacionais. No entanto, a organização objeto do estudo é considerada pioneira no país, no sentido de não haver outra organização com projetos semelhantes e com a linguagem que utiliza, algo que provoca certos problemas como será apontado adiante.

Durante o período em que Cristina esteve na organização (no setor de Gestão de Projetos), Salaam contava com três funcionários em tempo integral (dois omanis e uma espanhola), uma voluntária omani, além do fundador e, ao mesmo tempo, diretor da organização, também de origem omani.

Ter estrangeiros trabalhando na organização é um dos aspectos que fortalece a imagem de “ocidentalizada” ou “internacionalizada” de Salaam.

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 de praticar o islamismo (Excerto de Diário de Campo).

Abdullah é questionado pelo fato de utilizar mão de obra estrangeira, de modo que tais interpelações podem ser interpretadas como tensões entre continuidades e mudanças (IRIBARNE, 2009), uma vez que a interculturalidade, para eles, representa a mudança em face de uma cultura tradicional que busca a continuidade. Essa é apenas uma das tensões que se concretizam na organização, além de outras que exploraremos a partir da dimensão das práticas vinculadas à religião, da oralidade na gestão e da linguagem que a organização utiliza em seus projetos.

Mesmo que enfoquemos a religião na dimensão das práticas cotidianas, cabe notar que os valores e princípios relacionados à religião e à história árabe-muçulmanas permeiam todas as dimensões organizacionais apresentadas.

### **Dimensão das Práticas: a religião no cotidiano**

Conforme fala Ahmed (2009), o cotidiano do muçulmano deve estar em sintonia com os preceitos do Alcorão. Entretanto, essa é uma tarefa complicada quando muitos dos simbolismos envolvidos na organização remetem ao mundo ocidental, de forma que, para

não ferir tais preceitos e, ao mesmo tempo, cumprir suas atividades, Salaam pratica certa ambiguidade em seu cotidiano; fato esse que se revela desde a definição da organização. Práticas cotidianas (CERTEAU, 2002) devem ser conciliadas, o que não deixa de representar - em outras palavras - uma tensão entre orientalização e ocidentalização:

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 (Entrevista com Abdullah).

Tomando os dizeres de Abdullah, o que está em questão quanto à realidade da organização não é a supressão de modelos ocidentais, tampouco o esquecimento das tradições calcadas na história árabe e na religião muçulmana, mas sim a maneira mais coerente possível de conciliar e pôr em diálogo aspectos que podem ser vistos como contraditórios. Para Abdullah, a ocidentalização está relacionada com “avanços”, “modernidade” e “diversidade cultural”, ao passo que a orientalização está vinculada àquilo que faz com que as pessoas se remetam às tradições, à história e à religião predominantes no país. Embora, a dicotomia oriente-ocidente seja passível de críticas, tais categorias fazem sentido do ponto de vistaêmico.

Considerando essas tensões, Salaam adota ações que fazem com que as pessoas se sintam confortáveis e não tenham que escolher entre fazer algo ou descumprir algum dos preceitos religiosos. Uma delas é integrar o momento da reza nos horários de treinamentos ou *workshops* realizados pela organização de forma que um dos pilares da religião está garantido: o *Salat* do Alcorão, o qual se refere à obrigação de rezar diariamente (AHMED, 2009). Se o Alcorão é a suprema lei de um país islâmico (FARES, 1998), é necessário que as práticas cotidianas estejam em sintonia com essa lei.

A prática religiosa da reza acontece também diariamente quando um funcionário ou visitante recolhe-se para rezar no espaço já determinado para esse fim, não importando se esse momento acontece durante uma reunião ou durante um treinamento. Além de estar integrado no cotidiano, em nenhum momento se privilegia outra atividade em detrimento dessa; a prioridade é sempre a reza. No entanto, essa é uma prática não-obrigatória: ou seja, cabe a cada muçulmano determinar sua quantidade ideal de rezas por dia. Essa ação não é exigida aos estrangeiros, a exemplo de Cristina, a qual não precisava cumprir com o preceito religioso.

Trazendo a reza para dentro da organização, Salaam pretende transmitir a mensagem de que está em sintonia com a cultura do país ao mesmo tempo em que cria um evento social, já que a reza é também um momento para interação social e política. A participação das pessoas nos treinamentos e *workshops* é, portanto, condicionada ao grau com que a organização compartilha valores muçulmanos.

Outra prática de Salaam relacionada à religião é a busca por legitimar projetos frente à população. Como afirma Geertz (2004), a legitimidade em povos islâmicos está fortemente embasada na ideia de um regente divinamente escolhido. Igualmente ocorre em relação

à legitimação dos projetos da Salaam: as atividades encontram-se fundamentadas nos discursos da autoridade política, militar e religiosa, o Sultão.

[...] 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).

Muitos projetos da organização têm seu embasamento nos discursos do Sultão uma vez que a aproximação da organização com a autoridade político-religiosa pode prover certo reconhecimento e respaldo aos projetos que seriam considerados controversos para a população, a exemplo de ações com foco em Direitos Humanos. Portanto, os valores partilhados pela população, em relação à representatividade do Chefe de Estado, são também partilhados pela organização à medida que a mesma usa da autenticidade que a população confere ao seu regente, para legitimar a si própria. No caso de Omã, esse fato não ocorre somente sustentado na noção de um regente divinamente escolhido, conforme fala Geertz (2004), como também na enorme popularidade que detém o Sultão, em razão das políticas tomadas para o desenvolvimento do país (HAWLEY, 2009). A circularidade de significados, característica da cultura organizacional, portanto, perpassa aspectos religiosos e também políticos pautados pela figura do regente.

Usando a interpretação cultural para falar sobre a religião islâmica, Geertz (2004) coloca que quaisquer que sejam as fontes da fé, ela é 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 em que se verificam as práticas religiosas mescladas com as ações organizacionais. Essa mescla também se fundamenta na impossibilidade de contradizer os preceitos do Islamismo, oriundos do Alcorão, uma vez que esse assume uma presença bastante dogmática no cotidiano.

Há uma necessidade de que as tradições religiosas sejam observadas na organização como para fazer frente aos elementos ocidentalizados de Salaam e, assim, são ressignificadas, pois não representam genuinamente as homogeneidades da cultura organizacional com a cultura árabe-muçulmana. As práticas tradicionais agora estão simbolicamente embasadas na tentativa de obter legitimidade.

## **ORALIDADE NA GESTÃO E SUA RELAÇÃO COM QUESTÕES DE GÊNERO**

A forma adotada pela organização para avaliar a legitimidade e sucesso de um projeto revela uma prática de gestão em si mesma **ambígua**. Ao definir o que é um projeto bem-sucedido,

Abdullah cita duas formas. A primeira compreende o modo mais utilizado no mundo ocidental e industrializado: as 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).

Considerando-se que os sentidos dados à globalização ocorrem de formas diferentes em diversos universos sociais (BARBOSA, 2009), esse excerto suscita a reflexão sobre o significado de utilizar uma linguagem que propositadamente não tem raízes na cultura omani. O uso da lógica pragmática apropriada pela organização emerge como um papel cujo objetivo não é utilizá-la como meio para alterar seus processos organizacionais com vistas à eficiência; essa lógica é vista como um fim em si, de forma a representar o alinhamento da organização com um padrão ocidental, sendo, portanto, ressignificada.

Certeau (2002) explica que a economia escriturística é uma faceta do ocidente moderno análoga à noção de progresso. “Oral é aquilo que não contribui para o progresso; e, reciprocamente, “escriturístico”, aquilo que se aparta do mundo mágico das vozes e da tradição” (CERTEAU, 2002, p. 224). Se a organização busca equilibrar-se entre elementos “modernos” e outros “tradicionais”, logo suas práticas de gestão (a exemplo da forma de avaliação de um projeto) devem igualmente se equacionar num contínuo que vai do escriturístico ao oral. Entretanto, a segunda forma é mais legítima, de modo que o uso da escrita é somente uma questão subjacente à sua imagem, e não relativa à apropriação real de uma prática de gestão ocidental.

Esses são elementos ao mesmo tempo “dísparos e complementares” em diálogo na cultura organizacional (CAVEDON, 2003). Dísparos, pois o escriturístico é contrário ao oral; complementares, pois sem as duas formas conciliadas – com todas suas ambiguidades – talvez Salaam não tivesse condições de realizar seus projetos.

A oralidade na gestão da organização passa por aspectos que dizem respeito aos valores das sociedades tribais, uma vez que ela é utilizada como um elemento para se conhecer melhor possíveis clientes, parceiros e interessados em visitar a organização.

Hoje a reunião passou por mais de duas horas de conversas sobre qualquer coisa menos sobre o assunto da reunião. Isso é prática comum no mercado típico



também, onde as pessoas passam um tempo conversando para conhecer o outro antes de fazer negócio. Ao final da reunião, nada foi concretamente decidido, nada objetivo, só muitas conversas sobre assuntos aleatórios (Excerto de Diário de Campo).

O momento de conversa descrito, entretanto, não tem seus assuntos tão aleatórios, uma vez que servem para conhecer melhor o ponto de vista dos convidados de maneira indireta. À Cristina, também foi dito que, na medida do possível, não se deve ir “direto ao ponto” com um omani. Assim, a prática da oralidade no cotidiano da organização é importante, pois dado um contexto de valorização da cultura oral e de rejeição de abordagens demasiadamente diretas e “escriturísticas”, conversar longamente com as pessoas torna-se uma das formas de conhecer os outros.

Para que esses momentos de conversa fossem possíveis, a equipe decidiu por montar um *Majlis*: estrutura de sofás que representa a hospitalidade árabe e tem suas raízes nas práticas dos beduínos (povo nômade do deserto), cuja utilização propicia que as tradições e costumes das tribos árabes sejam preservados ao longo do tempo (QASSEMI, 2011). Assim, os significados emergem dos artefatos (GEERTZ, 2008) produzindo um espaço para conversar com as pessoas, fazer reuniões formais ou informais de negócio e receber convidados, de modo a praticar a oralidade, algo vital na cultura árabe.

Cabe notar que o uso do *Majlis*, além de propiciar uma relação baseada na oralidade, está intimamente ligado à noção de **hospitalidade**. Oralidade agregada à hospitalidade torna-se uma prática de gestão que permeia as formas de Salaam relacionar-se com outros públicos.

Uma das primeiras coisas que me disseram aqui foi: “ofereça sempre alguma coisa a quem chega. Isso é parte da nossa cultura”. Geralmente esses oferecimentos são feitos quando as pessoas estão no *Majlis* (Excerto de Diário de Campo).

Os papéis de **gênero** são agregados a essa prática tribal, uma vez que às mulheres é atribuída a função de oferecer algo a quem chega, eximindo-se os homens desse encargo, o que vai ao encontro do exposto por Hourani (2005, p. 399, tradução nossa): “eles [homens e mulheres] eram iguais espiritualmente, mas diferentes nas suas funções e obrigações”.

Assim, cumpre pôr em evidência o fato de que o “empoderamento da mulher” proposto por Salaam não contradiz os preceitos oriundos da religião acerca dos papéis do homem e da mulher. As tarefas vistas como mais domésticas (prática da hospitalidade, por exemplo) são atribuídas principalmente às mulheres. Isso mostra novamente ambiguidades da organização no sentido de, ao mesmo tempo, procurar estar afeita às mudanças do país, em termos de maior participação política da mulher, mas sem ferir princípios básicos do Islamismo, o que, em verdade, a mantém em seus papéis tradicionais.

Trata-se de uma dualidade que a sociedade árabe-muçulmana de Omã como um todo vivencia, uma vez que as tentativas de conferir papéis mais “públicos” e menos “privados” à figura da mulher caminham juntas – porém em tensão - com certas tradições. Como mostra Chatty (2000) sobre mulheres em Omã, o Estado pouco nota as transformações que

estão ocorrendo nesse sentido, revelando **continuidades** e **mudanças** das culturas nacionais (IRIBARNE, 2009). A dialogia imbricada nessas tensões não é restrita à organização, porém, nela podemos compreendê-la, a dialogia, cotidianamente, levando a um “embaçamento” das fronteiras do que é tradicional ou contemporâneo (CHATTY, 2000).

## **DIMENSÃO DA LINGUAGEM DOS PROJETOS DE SALAAM**

Expressar, por meio da linguagem utilizada nos projetos, o compartilhamento dos valores religiosos é importante para Salaam, em razão de suas atividades de cunho social, as quais envolvem pessoas e organizações de diferentes áreas de Omã, configurando-se como uma das estratégias para satisfatoriamente atingir seu público. Por outro lado:

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 [...] (Entrevista com Abdullah).

Apesar de Abdullah notar isso, seu principal mote (“empoderamento” da sociedade civil) contém palavras comumente compreendidas no âmbito ocidental – inclusive a primeira palavra sendo originária da língua inglesa – mas sem equivalência literal na língua árabe (KARAJAH, 2007). Contudo, Salaam as 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 da organização Salaam. Por outro lado, de acordo com os relatos de campo, o conceito de sociedade civil pode ser relacionado à cultura islâmica se forem ressaltados os aspectos da “vida em comunidade” sustentados pelo Alcorão.

Mesmo que algumas palavras mencionadas possam ser relacionadas com as tradições omanis, elas permanecem estranhas e “importadas”, pois seu sentido não é completamente compreendido no árabe. Principalmente, no que diz respeito à linguagem, parece estar se “plantando uma árvore sem raízes”, fato esse que se perpetua para outras dimensões do cotidiano da organização.

O que nós precisamos orientalizar são as palavras, de forma que as pessoas consigam entender seus significados e “clique” 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).

A necessidade de “orientalizar” as palavras pode ser vista à luz da crítica de Said (2007) sobre o “orientalismo” como uma criação do ocidente: um estilo de pensamento embasado

na distinção ontológica entre ocidente e oriente. Uma das características marcantes desse pensamento é gerar uma estereotipificação “do outro” e reduzi-lo a uma essência passível de comparação. Do ponto de vista do discurso de Abdullah, é somente possível desejar ser “o outro”, o orientalizado, se essa pessoa ou organização não originalmente se vê como tal. Não estaria Salaam tão ocidentalizada a ponto de crer no orientalismo como esse “outro” do qual talvez não faça parte?

Também para Abdullah, os omanis são extremamente reticentes com conceitos importados, devido à história do país, o qual vivenciou a invasão de povos estrangeiros com consequências negativas para Omã. Por outro lado, de um modo geral, os omanis veem a si mesmos como mais abertos e tolerantes para com o diferente, sendo essas algumas das características mais importantes da interpretação ibadita, predominante em Omã (OCHS, 2000).

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 ideias inovadoras, pois como omanis, nós somos abertos para o que quer que seja que venha de fora, mas ao mesmo tempo, nós temos bastante 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. Grifo nosso).

As tensões vistas por meio da linguagem concretizam-se em projetos que apresentam dificuldades para serem conectados com a realidade local, a exemplo de uma das atividades-chave da Salaam: “responsabilidade social e sustentabilidade”. A utilização desses termos tem como foco o público ocidental e financiador de suas atividades, mais que o público beneficiário dos projetos. Portanto, a linguagem de Salaam apresenta-se propositadamente desconectada de seu meio, em razão da necessidade de buscar conceitos importados e ocidentais que demonstrem ao mesmo tempo o vanguardismo da organização, bem como o alinhamento ao público financiador, em geral não-omani.

Entretanto, essa abordagem mostra-se um tanto complicada, uma vez que existem casos em que a organização pretende realizar certa atividade e obtém pouca resposta da população, como por ocasião da realização de um evento de premiação aos 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 por serem de gênese ocidental.

Aconteceu o caso de alguns potenciais candidatos ao prêmio, que fizeram atividades importantes para suas comunidades ou 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 ou 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 denominação “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.

Uma das consequências desse estranhamento reside no fato de que o projeto enfrenta dificuldades para atingir seus objetivos, pois havia dificuldade de obter candidatos para o prêmio e poucos embasam suas atividades nos conceitos de sustentabilidade ou impacto social, por exemplo. Suas candidaturas são fundamentadas na lógica do “viver em comunidade”, nas doações da época do *Ramadhan* – como parte de uma obrigação do muçulmano para com seus iguais – não como ações de longo prazo pragmaticamente pensadas. Além disso, a ideia de ajuda aos 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).

Ochs (2000) entende que o isolamento geográfico de Omã (pela cadeia de montanhas *Hajar* e pelo *Rub' al Khali*, chamado de “quartirão vazio”, uma vasta área desértica), desenvolveu um senso comunitário e uma lógica do viver em comunidade, tipicamente omanis. Ou seja, as tentativas de Salaam esbarram em alguns elementos fundamentais: os princípios de caridade do Alcorão e a tradição omani vinculada ao contexto geográfico.

Como forma de contornar algumas dificuldades impregnadas nas linguagens de seus projetos, Salaam adota ações que buscam introduzir termos novos na sociedade, usando a mídia omani como instrumento para esse objetivo.

[...] Aqui, é necessário fazer um evento para introduzir um termo (como sociedade civil) primeiro, antes de serem tomadas outras ações. Segundo ele [Abdullah], as pessoas não falavam em sociedade civil e termos semelhantes por achar que isso é subversivo ou contra o governo (Excerto de Diário de Campo).

A mídia, tanto impressa quanto baseada na Internet, é largamente utilizada por Salaam, na forma de anúncios e divulgações, manifestando a intenção de introduzir novos conceitos aos poucos (a exemplo do termo “sociedade civil”), de demonstrar transparência para suas atividades e de interagir com o público, atitudes essas que eram necessárias, dada a origem ocidentalizada de Salaam.

O uso dessas linguagens causa animosidades e, portanto, um esforço adicional por parte da organização na gestão de sua imagem perante a sociedade. Podemos dizer que a adoção de elementos bastante díspares no universo simbólico da organização, leva Salaam a uma tentativa de equilibrar as dicotomias, demonstrando certa tensão frente à diferença, ou

mesmo à interculturalidade. Esse, entretanto, não é um aspecto restrito à organização, o que reitera a circularidade de significados em Salaam.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A organização que analisamos não parece estar em consonância, *a priori*, com as tradições do país onde se situa, de modo que parece estar “plantando uma árvore que não tem raízes”. O mote da organização, a linguagem e o discurso que utiliza, seus propósitos, tipos de projetos, entre outros aspectos que mostramos, estão, de certo modo, tensionados em face da cultura árabe-muçulmana como um todo, uma vez que a origem de determinadas abordagens (como a noção de sustentabilidade, “empoderamento” e de Direitos Humanos) não tem raízes naquela cultura.

Salaam passa, então, a adotar práticas que possam aproximá-la de seu contexto mais amplo: inserindo a reza, valorizando a cultura oral e tribal, buscando “orientalizar” as palavras, vinculando-se aos discursos de seu regente religioso, político e militar. Nem todas essas práticas são pragmaticamente planejadas, mas muitas delas o são, de modo que a homogeneização que a cultura organizacional tem com o contexto árabe-muçulmano, em alguns casos, não é genuína, pois parece tratar-se de uma “manipulação simbólica” para aproximar-se de algo tradicionalmente valorizado.

Produzindo significações geralmente díspares, Salaam passa a operar sobre **ambiguidades** que se complementam, uma vez que ela necessita comunicar-se tanto com o público omani, quanto com o público financiador de suas atividades. Desse modo, linguagens, abordagens e formas de avaliação transitam num polo que vai do escriturístico ao oral; do moderno ao tradicional; ou, nas palavras de Abdullah do ocidental ao oriental. Esses são símbolos dicotomicamente construídos pelas pessoas que fazem parte desse ambiente e, quando colocados conjuntamente na prática, revelam a ambiguidade sobre a qual opera Salaam.

A tentativa de “retorno” ao oriental mostra ainda um caso peculiar de interculturalidade organizacional, uma vez que a linguagem religiosa suplanta o discurso empresarial de modo a evitar conflitos no âmbito societário. A despeito de Barbosa e Veloso (2009) terem chamado a atenção para a diversidade étnica, social e cultural, enquanto discurso organizacional, ser reduzida à linguagem do mundo dos negócios privilegiando as tecnologias gerenciais, no caso da organização Salaam é possível verificar uma situação oposta.

Buscamos argumentar que as significações díspares – e também complementares – produzem as ambiguidades cotidianas e que elas, mais amplamente, demonstram algo que transcende a organização estando inseridas nas discussões sobre processos de globalização (BARBOSA, 2009) e mostrando continuidades e mudanças da cultura (IRIBARNE, 2009) a partir de símbolos que entram em dialogia. Cabe observar que isso é possível, pois o homem está imbricado nas teias que ele mesmo teceu (GEERTZ, 2008) revelando essencialmente as intrincadas circularidades.

A partir disso, o que essa experiência etnográfica nos ensina sobre o contexto mais amplo em

que se encontra? (BARBOSA; VELOSO, 2009). À luz desses dados de campo, propomos algumas reflexões inspiradas na pergunta dos referidos autores, no sentido de compreender o cotidiano da organização como uma “janela”, metaforicamente, um exemplo do que acontece para além da organização.

Se qualquer expressão humana é parte dessa teia de significados (GEERTZ, 2008), o que acontece numa organização não se restringe a ela e, portanto, nela é possível analisar “microscopicamente” transformações que as sociedades sofrem. Assim sendo, o que podemos pensar em relação a uma cultura organizacional como a apresentada, não é necessariamente seu grau de afastamento ou proximidade da cultura nacional, de maneira mecânica, mas simplesmente suas **ambiguidades** cotidianas como exemplos que fazem parte de processos sociais mais amplos dos quais outras instituições, organizações e as próprias tradições experimentam de diferentes formas. Em suma, Salaam exemplifica, como dizem Barbosa e Veloso (2009), as dialogias de um mundo culturalmente diverso permeado por transitoriedades e desenraizamentos culturais.

## NOTAS

- 1 O nome original da organização e de seus membros foram modificados com o intuito de preservar suas identidades. Salaam, nome escolhido para representar a organização, significa “paz” em árabe. Também é uma palavra utilizada em cumprimentos.
- 2 Mohammed é chamado de Maomé na língua portuguesa.
- 3 *Meca, Mecca* ou *Makkah*: cidade sagrada para o Islamismo, localizada na Arábia Saudita. É direção geográfica para onde os muçulmanos rezam diariamente.
- 4 AIESEC: acrônimo de *Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales*, que atualmente compreende estudantes de diversas áreas do conhecimento em mais de 107 países. AIESEC denomina-se a maior organização de estudantes do mundo que realiza intercâmbios profissionais em empresas e organizações não-governamentais.

## REFERÊNCIAS

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

AL-LAMKI, Asya. Feminizing leadership in Arab societies: the perspectives of Omani female leaders. **Woman in Management Review**. v. 22, n. 1, p. 49-67.

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, out./nov./dez. 1996.

\_\_\_\_\_. **Cultura e Diferença nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_; VELOSO, Letícia. A cultura do outro: interculturalidade e dialogia nas empresas. In: BARBOSA, Livia. **Cultura e Diferença nas Organizações**. São Paulo: Atlas, p. 161-215, 2009.

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

CERTEAU, Michel de. **A Invenção do Cotidiano**. Petrópolis: Vozes, 2002.

CHATTY, Dawn. Women working in Oman: individual choice and cultural constraints. **International Journal of Middle East Studies**. v. 32, n. 2, p. 241-254, maio 2000.

ECONOMIST. **Waking up too**. Muscat, Oman. 23 de junho de 2012. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/21557354>>. Acesso em: 30 jun. 2012.

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

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

GEERTZ, Clifford. **Observando o Islã**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2004.

\_\_\_\_\_. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

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

HOBSBAWM, Eric; RANGER, Terence. **A Invenção das Tradições**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.

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

IRIBARNE, P. (d'). Cultura Nacional e Cultura das Organizações. In: BARBOSA, Livia. **Cultura e Diferença nas Organizações**. São Paulo: Atlas, p. 17-29, 2009.

KARAJAH, Sa'ed. Civil Society in the Arab World: The Missing Concept. **The International Journal of Not-for-Profit Law**. v. 9, n. 2, p. 25-36, abr. 2007.

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

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

OCHS, Peter J. **Maverick Guide to Oman**. Louisiana, EUA: Pelican Publishing Company, 2000.

**OMAN EXPLORER**. Dubai, Emirados Árabes Unidos: Explorer Publishing, 2009.

QASSEMI, Sultan Sooud Al. Gulf majlis culture forms fabric of society. **GulfNews**, Dubai,



Emirados Árabes Unidos, maio 2011. Seção: Columnists. Disponível em: <<http://gulfnews.com/opinions/columnists/gulf-majlis-culture-forms-fabric-of-society-1.801872>>. Acesso em: 15 maio 2011.

SAID, Edward. **Orientalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

UNITED NATIONS. Five Arab countries among top leaders in long-term development gains. **United Nations Development Programme**. Seção: Human Development Reports, New York, nov. 2010. Disponível em:<<http://hdr.undp.org/en/mediacentre/news/announcements/title,21573,en.html>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

**Carolina  
Dalla Chiesa**

Mestranda em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS e Bacharel em Administração pela UFRGS.

**Neusa Rolita  
Cavedon**

Doutora em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS, Mestre em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS e Mestre em Antropologia Social pelo PPGAS/UFRGS, Bacharel em Administração e em Ciências Econômicas pela UFRGS. Professora Associada da Escola de Administração da UFRGS e pesquisadora do CNPq.