



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO

Ten Cel Com ÂNDREI **CLAUHS**

**Os impactos da formação multiétnica na liderança
militar brasileira em missões de paz**

Rio de Janeiro

2012



Ten Cel Com ÂNDREI **CLAUHS**

**Os impactos da formação multiétnica na liderança militar
brasileira em missões de paz**

Tese de Doutorado apresentada à Escola de
Comando e Estado-Maior do Exército, como
requisito parcial para obtenção do título de
Doutor em Ciências Militares.

Orientadora: Maj Rejane Pinto Costa

Rio de Janeiro
2012

C 616 Clauhs, Ândrei.

Os impactos da formação multiétnica na liderança militar brasileira em missões de paz. / Ândrei Clauhs. – 2012.

301 f. ; 30cm.

Tese (Doutorado) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2012.

Bibliografia: f. 272-289.

1. Liderança. 2. Liderança Situacional. 3. Missões de Paz. 4. Formação Multiétnica do Povo Brasileiro. 5. Liderança Multicultural. 6. Discurso do Sujeito Coletivo.
I. Título.

CDD 355.00937

Ten Cel Com ÂNDREI **CLAUHS**

Os impactos da formação multiétnica na liderança militar brasileira em missões de paz

Tese apresentada à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências Militares.

Aprovado em 08 de outubro de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Rejane Pinto Costa - Maj - Dr^a. Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Paulo Cesar de Castro - Gen Ex R1 - Dr. Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Carlos Alberto de Moraes Cavalcanti - Ten Cel R1 - Dr. Membro
Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil

Ana Luisa Vieira de Azevedo - Prof^a - Dr^a. Membro
Secretaria de Estado de Segurança do Rio de Janeiro

Kai Michael Kenkel - Prof - Dr. Membro
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

A liderança capaz de produzir os sentimentos de entusiasmo, pertencimento, participação, em projetos de forma integral, em que a dimensão ética, moral, emocional, cultural e estética se desvela de forma interligada, é aquela capaz de produzir o cultivo de uma experiência contaminada por uma Presença, não física, divina, que traz efeitos de paz, alegria, sensação de acolhida e plenitude, que abrem espaço para que as pessoas que com ela participam da vida no trabalho descubram em si potenciais que elas mesmas não conheciam. Ao longo da condução das tarefas, esse tipo de liderança é capaz de produzir o reavivamento até dessa experiência, fonte sempre renovada de energia, uma fonte de alimento da alma que aumenta a força da adesão a um projeto que, em si, se apresenta como um caminho, no sentido metafísico do termo, que, se percorrido, desvela o que há de melhor nas pessoas.

(Carmen Migueles)

Um tipo especial de tropa, difícil de encontrar em missões de paz da ONU, por sua postura, seriedade, e, ao mesmo tempo, pelo relacionamento cordial com a população. Trata-se de uma tropa que inspira grande confiança a quem a conhece ou tem contato com ela.

(David Harland)

A formação da nacionalidade brasileira criou um povo com um conjunto de atributos único no mundo, dentre os quais destacam-se *misticismo*, com um forte componente de crença na transcendência da vida, e *tolerância*, que, combinada com aquele, favorece até o sincretismo religioso, dada sua capacidade de induzir o entendimento e a aceitação das diferenças. *Liberdade, dignidade da pessoa, e família*, como o ninho de preparação para a vida, completam o atual núcleo de valores da nossa cultura. Conceito comum a esses cinco valores nucleares: *vida*.

(General Alberto Mendes Cardoso)

Aos meus pais, Claudio e Ângela,
minhas fontes de Luz.

À amada Thereza Rachel e aos meus
filhos amados Luan e Ian, que me
ensinam todos os dias a compreender e
a aceitar as diferenças.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, a Deus, o Grande Arquiteto do Universo, que me abençoou e concedeu saúde e paz para ver registrados os frutos desta pesquisa.

À minha família, ancoradouro para todos os momentos de dificuldades da vida, pelo amparo sempre oportuno e por me fazer entender que "saber ouvir" é algo que deve ser treinado todos os dias.

Aos meus pais, Claudio e Ângela, pelo amor, pela educação e pelo esforço que empreenderam para o meu crescimento como ser humano e que conduziram meus passos até a conclusão desta pesquisa.

À Thereza Rachel e aos meus filhos Luan e Ian, que souberam compreender os momentos de labuta e de afastamento em prol deste trabalho, ensinando-me, ao mesmo tempo, que a diversidade faz do mundo um mundo melhor.

À minha orientadora, major Rejane, pelo profissionalismo e por acreditar na consecução deste trabalho, com orientações seguras e decisivas para sua conclusão.

Aos integrantes da minha banca examinadora, no exame de qualificação, por me ajudarem a desenvolver a humildade, o respeito e a resignação, ajustando rotas e preparando um trabalho melhor, sob o lema comum de que "A paz queremos com fervor [...]".

Aos companheiros da Seção de Operações Ofensivas, da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, aos militares do Exército Brasileiro e aos "soldados da paz" do *Team Site* de Bor, no Sudão, que me apoiaram e me emprestaram suas percepções e experiências valiosas para o enriquecimento deste trabalho.

Enfim, meu reconhecimento e gratidão a todos os amigos que fiz ao longo desta pesquisa, como maior riqueza que um mundo multicultural pode nos oferecer.

RESUMO

A presente pesquisa emergiu em meio a um mundo mais globalizado, em que a falta de diálogo entre os conceitos de universalismo e relativismo provocou aumento do número de conflitos pelo planeta, o que tem levado a Organização das Nações Unidas (ONU) a estar mais presente no panorama mundial, com a finalidade de tentar harmonizar as querelas e restabelecer a paz. Nesse contexto, o Brasil vem aumentando a participação de seus militares em missões de paz, o que exige reflexões sobre a preparação teórica e prática continuada dos recursos humanos, especialmente, no Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB), notadamente, no que tange ao exercício da liderança dos brasileiros em ambiente multicultural. Sob essa ótica, partindo-se de uma pesquisa bibliográfica acerca do fenômeno da liderança, em especial, sob a égide da vertente militar, elencou-se a teoria da Liderança Situacional, por sua melhor relação com os aspectos contingenciais das missões de paz, para ser impactada pelos caracteres idiossincráticos resultantes da formação multiétnica do povo brasileiro, evidenciados por autores do estado da arte e corroborados pelo Discurso do Sujeito Coletivo, recurso metodológico aplicado às entrevistas e aos questionários apresentados aos militares brasileiros e estrangeiros que tomaram parte de missões de paz, quer como Observadores Militares, quer como integrantes de Estado-Maior ou ainda compondo tropas no terreno, com vistas a se oferecer sugestões que permitam incrementar o nível de liderança do militar em missões de paz, rumo a uma liderança multicultural, promovendo reflexões que favoreçam a adoção de parcerias estratégicas entre o CCOPAB e o meio acadêmico, em que os atores envolvidos nas operações – os "soldados da paz" – tenham oportunidade de receber treinamento para desenvolver uma liderança multicultural com mais efetividade e cientificidade, sugerindo-se, inclusive, a exportação do modelo de pesquisa para outros países, ou até mesmo para estudos nas áreas de políticas e estratégias públicas brasileiras.

Palavras-chave: Liderança. Liderança Situacional. Missões de paz. Formação multiétnica do povo brasileiro. Liderança Multicultural. Discurso do Sujeito Coletivo.

ABSTRACT

This research emerged amid a more globalized world, where the lack of dialogue between the concepts of universalism and relativism caused an increase in the number of conflicts around the globe, which has led the United Nations (UN) to be more present on the world scene, in order to resolve disputes and restore peace. In this context, Brazil is increasing its military participation in peacekeeping missions, which requires reflections on the theoretical and practical preparation of its human resources, especially, in the Brazilian Joint Center for Peacekeeping Operations (CCOPAB). An important aspect of the preparation is to train Brazilian military leadership to work in a multicultural environment. Based on this view, beginning with a study of leadership, particularly military leadership, the theory of Situational Leadership emerged as the best suited to deal with the changing demands of peacekeeping missions. This Situational Leadership will be impacted by idiosyncratic character traits that result from the multiethnic background of the Brazilian people. Leading authors concur that Brazil's multiethnic population favors Situational Leadership and their opinion have been corroborated on this research through Collective Subject Discourse, which is a methodological resource applied to interviews and questionnaires administered to Brazilians and foreign militaries who have taken part in peacekeeping missions, either as Military Observers, as Staff Officers, or troops on the ground. The goal is to offer suggestions that can contribute to improve military leadership in peacekeeping missions conducted by multicultural forces. This research promotes ideas that favor the adoption of strategic partnerships between CCOPAB and academia, in which the actors involved in operations - the "peacekeepers" - have the opportunity to receive training in order to develop a more effective and scientific approach to a multicultural leadership, even suggesting the export of the research model to other countries or to promote studies related to Brazilian public policies and strategies.

Keywords: Leadership. Situational Leadership. Peacekeeping missions. Multiethnic background of Brazilian people. Multicultural Leadership. Collective Subject Discourse.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO -----	10
1.1	Problema, alcances e limites e justificativa -----	10
1.2	Contribuições -----	19
1.3	Objetivo geral, objetivos específicos e questões de estudo -----	19
1.4	Referencial teórico-metodológico -----	21
2	A LIDERANÇA EM FOCO: UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA -----	34
2.1	Definições e abrangências -----	34
2.2	Teorias clássicas de liderança -----	60
2.2.1	Teoria dos traços ou inatista -----	60
2.2.2	Teorias comportamentais -----	62
2.2.3	Teorias das contingências -----	65
2.3	Abordagens Neoclássicas da liderança -----	72
2.4	A liderança militar brasileira em missões de paz -----	76
2.4.1	Explorando a produção acadêmica sobre a liderança militar no Exército Brasileiro -----	76
	Conceito(s) de cultura sob a ótica da Antropologia e sua relação com a	
2.4.2	liderança militar: diálogo necessário no cenário operacional de missões de paz -----	82
2.4.3	Liderança multicultural: o Brasil nas missões de paz -----	108
2.5	Conclusão parcial -----	132
3	O <i>ETHOS</i> BRASILEIRO: FAVORECENDO A LIDERANÇA MULTICULTURAL -----	134
3.1	Identidade e diversidade: um sobrevôo	134
3.2	Características idiossincráticas da formação multiétnica do povo brasileiro -----	141

3.3	Convergindo para uma liderança multicultural -----	208
3.4	Conclusão parcial -----	210
4	DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO - COLETA, ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS -----	213
4.1	Discursos-síntese: percepções dos atores envolvidos em missões de paz -----	213
4.2	Conclusão parcial -----	250
5	CONCLUSÃO -----	255
	REFERÊNCIAS -----	272
	APÊNDICE A - Pesquisa de Campo (Questionário) -----	290
	APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista com militares -----	295
	APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista no CCOPAB -----	297
	APÊNDICE D - Pesquisa com militares estrangeiros (Questionário) -----	299

1 INTRODUÇÃO

"Lutai contra o conservantismo, tornando-vos permeáveis às idéias novas, a fim de que possais escapar à cristalização, ao formalismo e à rotina."

(Castello Branco)

1.1 PROBLEMA, ALCANCES E LIMITES E JUSTIFICATIVA

O terceiro milênio apresentou-se ao mundo sob o formato de expansão da globalização, de redução das fronteiras intangíveis e de um avanço sem precedentes das necessidades de consumo, impactando os mais diversos segmentos da sociedade, seja sob a forma de exploração econômica – na busca por insumos e matérias-primas – seja por meio da resposta de grupos mais radicais a essas investidas neocolonialistas, promovendo ondas de terrorismo e acentuando as intolerâncias que, invariavelmente, conduzem às crises e às guerras.

O sistema internacional experimenta, pois, transformações profundas e aceleradas, especialmente, após a queda do muro de Berlim. Esse novo cenário, agravado por preconceitos contra minorias étnicas, culturais, de classe e de gênero, tem contribuído para que a Organização das Nações Unidas (ONU) esteja mais presente no panorama mundial, com a finalidade de tentar harmonizar os conflitos e restabelecer a paz.

Nesse contexto, o Brasil, como um dos Estados-Membros fundadores desse organismo internacional, e seguindo as diretrizes de sua Estratégia Nacional de Defesa (BRASIL, 2008), vem aumentando a participação de seus militares em missões de paz, com responsabilidades crescentes, o que exige preparo teórico e prático continuado dos recursos humanos, notadamente, no Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB) – "Centro Sergio Vieira de Mello" – organização militar diretamente vinculada ao Ministério da Defesa e, também, ao Departamento de Educação e Cultura do Exército, para fins de orientação técnico-pedagógica, e que se destina a apoiar a preparação de militares, policiais e civis brasileiros e de nações amigas para missões de paz e desminagem humanitária¹.

Ademais, a época atual de relações socioeconomicamente assimétricas entre as nações oferece espaços para as oportunidades de melhoria no preparo e na execução das atividades voltadas para o envio de soldados da paz às regiões

¹

Disponível em: <<http://www.ccopab.eb.mil.br/index.php/pt/ccopab/missao>>. Acesso em: 20. fev. 2011.

conflituosas, sobretudo, num momento histórico em que o mundo está “sendo moral e esteticamente reconciliado com as normas vigentes de um inconsciente cívico” (MCLAREN, 2000, p. 146) a favor de um sistema político e econômico que desconhece qualquer noção de ética, haja vista o terror, o ódio e a ganância espalhados ao redor do planeta, o que faz com que haja incremento considerável na quantidade de missões de paz na atualidade.

A esse quadro de egoísmos e de busca, muitas vezes, antiética, pelo lucro financeiro, soma-se a antinomia vigente entre universalismo e relativismo (JULLIEN, 2009). Grupos poderosos têm-se aproveitado da globalização para estabelecer uma norma absoluta aos mais humildes, procurando uniformizar valores que atendam aos seus anseios e necessidades de modo unilateral, impondo-lhes padrões culturais, econômicos e sociais que sufocam suas identidades e vozes, pois não há mais "o diferente" a lhe contradizer. Esquecem esses grupos, porém, que o mundo atual "apresenta uma lógica complexa, na qual operam dinâmicas por vezes bastante contraditórias" (IORIS, 2007, p. 21) – unidade e diversidade, simultaneamente, como "efeitos paradoxais" do mundo globalizado, em que ocorre "o reforço das diferenças culturais entre os atores sociais" (MACHADO, 2009, p. 178-179), em meio às tentativas de "uniformização" dos valores atinentes à cultura dos povos.

Desse modo, o global não substitui o local, mas articula-se com este, na medida em que valoriza e mantém a diferença, a alteridade, respeitando-as (HALL, 2006). Sob esse enfoque, as identidades nacionais, os elementos essenciais do caráter nacional de cada povo, construídas por meio do processo histórico de cada cultura relativa, permanecem vivas, dinâmicas, a despeito do interacionismo provocado pela aproximação global entre as nações.

Desses contrastes, depreende-se que a diversidade cultural reflete melhor a conexão das redes que compõem a teia global contemporânea. Além disso, como questiona o antropólogo Hermano Vianna (2005, p. 117-118): "Mudou o mundo ou mudou a nossa visão de mundo?" O planeta sempre foi multicultural; sincrético na medida em que a diversidade se espalha sobre a unidade.

Nesse novo sentido, a paz não advém da imposição cultural. A solução está na compreensão, no diálogo entre universal e relativo, que deixam de ser antagônicos para serem complementares, portadores de uma paz multicultural.

Lucas (2001, p. 127) corrobora esse pensamento, ao afirmar que "*El mundo de la globalización es, al mismo tiempo, cada vez más un mundo multicultural.*"²

O culturalismo ensina, por conseguinte, que existem outras e importantes maneiras de viver e de pensar, que devem ser respeitadas, compreendidas. Para Cuche (2002, p. 90), "cada sistema cultural é uma expressão particular de uma humanidade única, mas tão autêntica quanto todas as suas outras expressões." Não há, pois, como negar que a paz social, nesse sentido, supõe a paz cultural, por meio do diálogo, do respeito (BAUMAN, 2003; CUCHE, 2002) e da cooperação.

Assim, numa era de transições, em que "a sociedade mundial torna-se cada vez mais interdependente e complexa, os problemas que os Estados têm que resolver de modo cooperativo são cada vez mais amplos" (HABERMAS, 2003, p. 45) e exigem cooperação multinacional entre os países, o que demanda respeito, profissionalismo e harmonia (BONN e BAKER, 2000) para que se conduza a dimensão humana dos conflitos à paz e a uma cultura de paz, haja vista os preceitos já defendidos por Thomas Hobbes (2006, p. 25), no século XVII, de que "A primeira e fundamental lei da natureza é que devemos buscar a paz quando esta pode ser encontrada."

Sob essa ótica, abre-se espaço para que o campo da liderança opere de modo consistente nas missões de paz, sobretudo, quando resgata e evidencia princípios e valores que estão soterrados por interesses políticos, econômicos e psicossociais maiores do que as noções de civismo e de cidadania, ou ainda, quando conglomerados niilistas fazem de tudo para negar tais valores morais aos grupos sociais por todo o planeta.

Atento a esse momento de perigo atual que envolve a sociedade mundial, de competição destrutiva entre as nações, Peter McLaren (2000) – com quem concordamos – assim conferenciou acerca da necessidade de atitude dos líderes:

Em tempos perigosos, aqueles que desejam exercer liderança em prol de valores e práticas que compreendem como eticamente importantes necessitam não apenas expressar-se, mas expressar-se bem e, com um efeito pedagógico máximo, persuadir, mas persuadir honestamente e com base em argumentos seguros e evidências fortes. (*op. cit.*, p. 21-22).

Ainda sob o prisma da liderança, Danese (2009) lembra que esta representa um ato de visibilidade, haja vista que, quando em ação, atuando pelo exemplo, o

² O mundo da globalização é, ao mesmo tempo, cada vez mais um mundo multicultural. (Tradução nossa).

líder tem a capacidade de persuadir, de influenciar seus liderados e todos os agentes presentes no cenário operacional.

Especialmente no que tange aos brasileiros em missões de paz, essa assertiva se faz verdadeira, não só pelo destaque que os profissionais adquirem, mas também pela crescente participação do Brasil nessas operações multinacionais, a convite da própria Organização das Nações Unidas.

Muitas vezes, porém, a supramencionada visibilidade só acontece, para nós mesmos brasileiros, quando estamos mergulhados em outros ambientes, fora de nossa Pátria, numa espécie de "canção do exílio". "À distância, parece mais fácil descobrir a própria terra", escreveu João Cezar de Castro Rocha em seu artigo **Raízes que dão frutos**³.

Foi exatamente sob essas condições, mais efetivamente, durante o desempenho da missão de Observador Militar das Nações Unidas, no Sudão, entre os anos de 2008 e 2009, que este pesquisador pôde refletir e inferir que o militar brasileiro, participando de missões de paz em ambientes internacionais, desempenha suas funções com bom nível de inserção no campo da liderança, aglutinando pessoas e evidenciando um "bom jeito" de interagir com aspectos culturais variados e de promover a paz.

Como notou Sérgio Aguilar, observador da ONU na guerra civil da antiga Iugoslávia, entre 1995 e 1996: "[...] alguns atributos do povo brasileiro se sobressaem quando utilizados nas missões de manutenção da paz e, por vezes, extrapolam o escopo das mesmas. São, portanto, fator importante para o sucesso [...]". (AGUILAR, 2008, p. 2).

Foi desse contexto, pois, que emergiu a problemática da pesquisa. Será essa posição de liderança dos militares atuando em missões de paz favorecida pela formação multiétnica do povo brasileiro?

Desse modo, estabelecendo-se as fronteiras da investigação, a situação-problema que se apresenta pode ser assim enunciada:

- "Em que medida a formação multiétnica do povo brasileiro favorece o exercício da liderança dos militares durante o desempenho de missões de paz?"

A esse respeito, Roberto DaMatta (2004), por exemplo, apresenta a conjectura de que, da formação multiétnica brasileira brotam a alteridade, o

³ Disponível em: <<http://www.revistadehistoria.com.br/secao/leituras/raizes-que-dao-frutos>>. Acesso em: 21. fev. 2011.

entendimento e a aceitação do outro, o que já representa um excelente ponto de partida para o trabalho, que adotou semelhante suposição.

Diz-se suposição, porque, segundo Melucci (2005, p. 34), nos processos de produção do conhecimento social por meio da troca reflexiva e dialógica entre observador e observado – como ocorre no viés qualitativo desta pesquisa, que será melhor explanado mais adiante – a explicação não é entendida como verificação objetiva de hipóteses, mas como suposições em processo de construção do saber.

Parte-se, portanto, do pressuposto de que, da formação multiétnica do povo brasileiro, sobressaem-se peculiaridades que, permeando o imaginário coletivo, facilitam o exercício da liderança em ambientes que exigem alto grau de interculturalidade.

Assim, esta pesquisa pretende servir de instrumento inicial para a discussão de tema tão importante ao Exército Brasileiro em todos os tempos: a liderança em missões de paz, assunto de vasta abrangência e que tangencia variadas áreas do saber, até mesmo o rol das políticas públicas brasileiras.

Por isso, no que concerne aos seus alcances e limites, é mister realçar que este trabalho se ateve ao terreno humano aplicado às missões de paz, ou seja, não se teve a pretensão de pesquisar o campo de estudos no qual surge o conceito de multiculturalismo nem as teorias das relações internacionais, que tratam do relacionamento entre os povos, mas tão somente da liderança plasmada em ambientes transnacionais ou culturalmente multivalenciados. De modo análogo, o multiculturalismo foi tratado, nesta pesquisa acerca da liderança, como termo designativo de convivência mútua, e não como conceito acadêmico.

Outro aspecto a ser enfatizado é que não se fez, ao longo do estudo, diferenciação entre os níveis de liderança militar, a saber: pequenos escalões, organizacional ou estratégico (CASTRO, 2012); até mesmo, porque, sob o entendimento deste pesquisador, todos os três são influenciados pelos valores culturais de líderes e de liderados. O general Castro (*op. cit.*, p. 7) reforça essa percepção, ao afirmar que "a essência da liderança independe do nível de comando. Militar ou civil, estratégico, organizacional ou tático, na paz e na guerra, o líder é, em sua verdadeira grandeza, um "guardião de valores".

Ainda sobre este tópico, o presente trabalho não distinguiu os conceitos de Manutenção da Paz ou de Consolidação da Paz (BRASIL, 1998), por entender que, por motivos análogos aos acima mencionados, ambos são impactados pelos valores

da liderança e da cultura. Excluiu-se, entretanto, do escopo da pesquisa as idéias de Imposição da Paz, uma vez que este pesquisador entende que suas características contrariam os preceitos dialógicos que devem existir entre universalismo e relativismo.

Por fim, apresenta-se a limitação da própria pesquisa social, sempre que se extrapola o mundo cientificamente palpável, conforme nos relata Darcy Ribeiro (2007) no prefácio de sua obra de pesquisa **As Américas e a civilização**:

Entretanto, sempre que se exorbita desses limites, elegendo temas por sua relevância social, exorbita-se, também, da capacidade de tratá-los "cientificamente". Que fazer diante deste dilema? Prosseguir acumulando pesquisas detalhadas, que em algum tempo imprevisível permitirão elaborar uma síntese significativa? Ou aceitar os riscos de erro em que incorrem as tentativas pioneiras de acertar quanto a temas amplos e complexos que não estamos armados para enfrentar de forma tão sistemática como seria desejável? (*op. cit.*, p. 11-12).

Guardadas as proporções do lapso de tempo que separa o excerto do prefácio acima transcrito – década de 1970 – para os tempos atuais, essas dificuldades ainda persistem. Este pesquisador, porém, em face do caráter relevante deste trabalho, conforme será mais adiante enfatizado, aceita correr os riscos e limitações da pesquisa social, munindo-se de metodologias mais modernas e especificamente mais afetas a essa área do conhecimento humano, como será evidenciado mais à frente.

Ainda sob esse enfoque, é mister ressaltar que, para se atingir o escopo dessa pesquisa, o autor se valeu dos caracteres resultantes do *ethos* brasileiro "pronto", já construído socialmente no imaginário coletivo ao longo da História, abrindo caminho para que se investigue a percepção dos liderados acerca do fenômeno da liderança em missões de paz. Desse modo, não houve a pretensão, no decorrer da pesquisa, de se estudar como ocorreu a formação do *ethos* do povo brasileiro, mas, sim, em que medida sua aplicação à liderança situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1986) permite convergir a atuação dos líderes para uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005).

Isto posto, pode-se esclarecer que esse trabalho destinou-se, num primeiro momento, a elencar, discutir e avaliar o conceito e algumas teorias de liderança e sua aplicação na vertente militar, devido ao viés castrense da pesquisa, após o que focou-se no estudo da formação multiétnica do povo brasileiro, explorando autores nacionais e estrangeiros que já se dedicaram ao assunto.

Em seguida, foram levantadas características que emergem desse referencial teórico e que favorecem a posição de liderança assumida por militares em missões de paz. Para esse enfoque, foram considerados apenas os militares do Exército Brasileiro, que atuam ou já atuaram em missões de paz da ONU, quer como Observadores Militares, quer como Oficiais de Estado-Maior, ou ainda integrando tropas no terreno, dado o caráter de isolamento e de afastamento da Pátria dessas missões, longe dos hábitos, dos costumes e da língua nacional.

Num outro momento, buscou-se pontos de contato entre as características evidenciadas durante o estudo e a formação multiétnica brasileira, para que surgissem propostas para promoção de reflexões críticas e estratégicas acerca da necessidade de entendimento cultural e de novas idéias ao CCOPAB, convergindo para o desenvolvimento de uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005) em militares que se preparem para missões de paz, conforme será apresentado mais adiante.

Numa última instância, o presente trabalho teve por objetivo apresentar, por meio de método de pesquisa qualiquantitativo (LEFEVRE e LEFEVRE, 2010), o modo como a formação multiétnica do povo brasileiro, traduzida por sua diversidade cultural, pode oferecer elementos que favoreçam a liderança do militar atuando em missões de paz, bem como colher reflexões e novas idéias para que se ofereça ao CCOPAB mais uma estratégia para a preparação contínua de seus recursos humanos – a liderança multicultural (ROBBINS, 2005).

Sob essa ótica, cabe ressaltar que os métodos qualitativos e quantitativos devam ser considerados campos complementares (FLICK, 2009a; MELUCCI, 2005), contribuindo para aumentar a possibilidade de conhecimento do objeto pesquisado, oferecendo "lentes" diferentes para a leitura e interpretação da realidade.

Assim, a pesquisa qualitativa foi aplicada neste trabalho com o intuito de extrair do cotidiano das pessoas suas percepções acerca da problemática levantada, por meio de entrevistas, que procuraram adentrar ao mundo simbólico dos significados. Os procedimentos baseados em caráter quantitativo, por sua vez, otimizaram o estudo do objeto na região do visível e do concreto, por meio de questionários, que ofereceram uma visão mais "palpável" do mundo, por parte do universo de militares selecionados para a pesquisa.

As entrevistas e os questionários foram, portanto, importantes, na medida em que permitiram, após seus registros, depuração mais acurada, por meio da análise

de seus conteúdos, empregando a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (LEFEVRE e LEFEVRE, 2010), revelando os discursos-síntese circulantes entre os pesquisados e que têm plasmado o ideário coletivo do povo brasileiro. Em concordância com essas assertivas, DaMatta (1999) ressalta que os retalhos culturais do cotidiano permeiam a cultura brasileira, plasmando a identidade nacional.

Sob esse prisma de idéias, a pesquisa apresenta relevância, uma vez que o estado da arte revela autores renomados e dedicados ao estudo da formação do povo brasileiro. Pode-se citar, dentre outros, além de cronistas e historiadores, Gonçalves Dias (*apud* GOMES, 2009), José de Alencar (1992; 1994), Rondon (*apud* VIVEIROS, 2010), Sílvio Romero (2001), Machado de Assis (2004), Vianna Moog (1981), Nina Rodrigues (1935), Dante Moreira Leite (1969), Affonso Celso (1908), Euclides da Cunha (2003), Graça Aranha (2002), Alberto Torres (1914; 1990), Monteiro Lobato (1997; 2009), Mário de Andrade (2004), Gilberto Freyre (2000; 2006), Roquette-Pinto (1978), Sérgio Buarque de Holanda (1995), Lévi-Strauss (1976; 1978; 1980; 1996), Roger Bastide (1976), Darcy Ribeiro (1995; 1997; 2007), Florestan Fernandes (1978; 1979), Roberto DaMatta (1981; 1982; 1986; 1990; 1997; 1997a; 1999; 2004), Carlos de Meira Mattos (1984; 2002), Thomas Skidmore (1998), Roque de Barros Laraia (1990; 2001), Roberto Cardoso de Oliveira (2006; 2006a), Arno Wehling (1999), Bernardo Sorj (2000), Mércio Pereira Gomes (2009), Hermano Vianna (2007), Câmara Cascudo (2002; 2002a), Renato Ortiz (2006) e Rita Amaral (2008), dentre outros.

A análise dessas obras é fundamental para o entendimento da formação multiétnica brasileira, dado seu caráter imanente, de permanência no tempo, a despeito da época em que foram escritas, conforme atesta o professor José de Souza Martins, no prefácio à quinta edição de **A Revolução Burguesa no Brasil**, de Florestan Fernandes (2006):

Nas ciências sociais, bons livros são aqueles que mantêm sua atualidade ao longo dos anos. E melhores ainda são aqueles que se atualizam com o tempo. À medida que a história transcorre a análise neles contida se confirma, quase como confirmação laboratorial do acerto de descobertas e interpretações [...]. (FERNANDES, *op. cit.*, p. 9).

No que diz respeito à liderança, merecem destaque os conteúdos presentes nas Instruções Provisórias do Exército sobre Liderança Militar, IP 20-10 (BRASIL, 2011), a teoria da liderança situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1986), as

análises sobre liderança multicultural de Stephen Robbins (2005) e os estudos de Gleuber Vieira (2007), João Manoel Simch Brochado (1999), Alberto Mendes Cardoso (2005), Paulo Cesar de Castro (2009; 2012), Mario Hecksher (1998), Mark Gerzon (2006), Migueles e Zanini (2009) e Edgar Schein (2009), dentre outros.

Para concretização dos estudos, foram efetuadas consultas junto ao portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no Sistema Pergamum⁴ da PUC-Rio e na Rede de Bibliotecas Integradas do Exército, a serem apresentadas no item 2.

Este pesquisador, porém, não encontrou, até a presente data, nenhum trabalho antecedente acerca da influência da formação multiétnica do povo brasileiro sobre a liderança militar em missões de paz. Há, todavia, a tese de doutorado de Rejane Pinto Costa (2009), focando o multiculturalismo nas missões de paz, o que auxiliou sobremaneira a pesquisa.

Desse modo, a pesquisa se justificou, na medida em que, do estado da arte, foi possível extrair embasamentos conceituais teóricos, por meio de autores nacionais e internacionais, que já se dedicaram ao estudo da formação multiétnica do povo brasileiro, para, a partir daí, levantar-se as características que emergem desse arcabouço de diversidades, que são favoráveis ao exercício da liderança militar em missões de paz.

Ademais, a pesquisa é importante, porque permite que os estudos supracitados acerca da formação multiétnica brasileira sejam aplicados para que se possa elevar o nível de liderança do militar brasileiro em missões de paz, assim como oferece oportunidades de inserção articulada dessa liderança aos preceitos da diversidade cultural resultante da formação de nossa gente, com vistas ao exercício de uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005).

Desse modo, enfatiza-se que o problema levantado poderá trazer benefícios para a Força Terrestre, uma vez que apresentará reflexões e novas idéias com vistas ao incremento da liderança multicultural do militar, especialmente, num contexto histórico em que o Brasil tem elevado sua participação em missões de paz sob a égide das Nações Unidas.

⁴ Sistema informatizado e integrado de bibliotecas. Disponível em: <http://www.pergamum.pucpr.br/redepergamum/consultas/site_tese/pesquisa.php>. Acesso em: 22. mai. 2011.

1.2 CONTRIBUIÇÕES

A pesquisa sobre a formação multiétnica do povo brasileiro, favorecendo a liderança em missões de paz, pode evidenciar características que facilitem a liderança multicultural (ROBBINS, 2005) do militar atuando em ambiente internacional e, deste modo, oferecer reflexões e novas idéias ao CCOPAB e às demais Escolas integrantes do Sistema de Ensino Militar, para que se desenvolva um treinamento voltado para a preparação continuada dos talentos humanos do Exército Brasileiro, em conformidade com sua Estratégia Nacional de Defesa (BRASIL, 2008).

Além disso, este estudo permite apresentar aos estudiosos do tema uma visão mais pragmática do assunto, saindo do campo puramente instintivo para a prática consciente da liderança multicultural (ROBBINS, 2005), ou seja, oferecer uma perspectiva de como traduzir as vantagens de uma formação multiétnica em emprego de tropa ou em eficaz atuação de civis e militares brasileiros em missões de paz.

Sob uma ótica ainda mais abrangente, este trabalho pode oferecer subsídios aos demais países, sob o influxo do Departamento de Operações de Manutenção da Paz (DPKO), das Nações Unidas, para que promovam o mesmo tipo de estudo sobre o caráter nacional de seu povo, com vistas a incrementar o grau de sucesso dos líderes em missões de paz.

1.3 OBJETIVO GERAL, OBJETIVOS ESPECÍFICOS E QUESTÕES DE ESTUDO

O objetivo geral deste trabalho ultrapassa a reflexão de como as características multiétnicas presentes na formação do povo brasileiro podem contribuir para o incremento da liderança militar em missões de paz, para refletir sobre a possibilidade de diálogo entre os conceitos de liderança situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1986) e as peculiaridades idiossincráticas que compõem o ideário brasileiro, buscando convergir para uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005) e sugerir sua contribuição na adoção de parcerias organizacionais entre o Exército Brasileiro – por meio do CCOPAB – e as universidades.

É notório observar, nos dias de hoje, que instituições com identidades distintas – como as civis e as militares – não podem mais desconsiderar e deixar de incorporar a diversidade em suas práticas cotidianas, posto que “a literatura que trata dos desafios das organizações em lidarem com a diversidade cultural, bem

como os potenciais e os conflitos que advêm da mesma, tem despontado com crescente força [...]” (CANEN e CANEN, 2005a, p. 25).

Ademais, o Exército Brasileiro, atento às demandas da Estratégia Nacional de Defesa (BRASIL, 2008) e aos desafios do mundo atual, tem estimulado o estudo e a prática das operações interagências (que também envolvem instituições com identidades variadas), das considerações dos assuntos civis em seus planejamentos e das operações em ambientes multiculturais nas missões de paz.

Outrossim, baseando-se neste objetivo geral acima delineado, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- analisar o corpo teórico acerca da liderança, elencando as principais teorias pertinentes ao tema, com destaque para a liderança situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1986);

- mostrar como a produção acadêmica nacional vem tratando os estudos sobre a liderança militar brasileira em missões de paz, assim como suas associações à formação multiétnica do povo brasileiro, à diversidade cultural brasileira e ao multiculturalismo (como termo designativo de convivência mútua, e não como conceito acadêmico), por meio de pesquisa realizada no banco de teses e dissertações da CAPES, no Sistema Pergamum da PUC-Rio e na Rede de Bibliotecas Integradas do Exército;

- avaliar como liderança militar e cultura dialogam nos cenários operacionais das missões de paz, evidenciando, sob esse enfoque, os aspectos da liderança multicultural (ROBBINS, 2005);

- analisar os valores presentes no *ethos* do brasileiro (envolvendo aí sua formação multiétnica, os matizes morais, o jeito de ser do povo), a partir de sua vida cotidiana, e sua correlação com a liderança militar em missões de paz, visando a corroborar a liderança multicultural;

- analisar a capacidade de relacionamento interpessoal do brasileiro em missões de paz, sua capacidade de olhar o semelhante, decorrentes da diversidade cultural e do caráter nacional de sua gente;

- conhecer o que pensam os militares que tomaram parte de missões de paz sobre a formação multiétnica do povo brasileiro no exercício da liderança nas referidas operações; e

- promover reflexões e apresentar novas idéias para o incremento da liderança brasileira em missões de paz, fruto da análise da formação multiétnica de

seu povo, ainda durante a fase de preparação de civis e militares no CCOPAB, sugerindo a adoção da idéia-força da liderança multicultural (ROBBINS, 2005) naquele Centro, por meio de parcerias articuladas entre o Exército Brasileiro e o meio acadêmico.

Para atingir esses objetivos, buscou-se responder às seguintes questões de estudo:

- A diversidade cultural decorrente da formação multiétnica do povo brasileiro pode oferecer subsídios para o incremento do exercício de uma liderança – ao mesmo tempo contingencial e multicultural – em missões de paz?

- De que forma o estudo do impacto das idiosincrasias do povo brasileiro sobre a liderança em missões de paz pode oferecer caminhos convergentes que articulem o Exército ao meio acadêmico, com vistas a um treinamento multicultural no CCOPAB?

- Como este estudo poderia desencadear outras experiências, nacionais e estrangeiras, que incrementassem suas organizações civis e/ou militares na preparação de seus talentos humanos, com base no *ethos* de sua gente, para o exercício da liderança em ambientes multinacionais?

1.4 REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

Estudos acerca da formação multiétnica do povo brasileiro encontram amparo no consenso de diversos autores nacionais e estrangeiros. De suas obras, pode-se inferir que o Brasil se constituiu por meio da mestiçagem, da fusão de três etnias fundamentais: o branco, o negro e o índio. (ORTIZ, 2006, p.19).

Corroborando esse pensamento, Sérgio Buarque de Holanda (1995), em sua obra **Raízes do Brasil**, remete o leitor à plasticidade social dos próprios colonizadores portugueses, que, à época do descobrimento do Brasil, já eram mestiços e, portanto, não tiveram problema algum em se misturar aos gentios da nova terra. (HOLANDA, *op. cit.*, p.53).

Indo mais adiante, esse mesmo autor mostra que a mesma plasticidade social pôde ser observada, já na sociedade colonial brasileira, ao afirmar que o escravo negro não era uma simples fonte de energia braçal. Frequentemente, suas relações com os senhores de engenho oscilavam do status de dependente para o de protegido e, algumas vezes, até mesmo de solidário e confidente. “Sua influência

penetrava sinuosamente o recesso doméstico, agindo como dissolvente de qualquer idéia de separação de castas (...)”(op. cit., p. 55).

Essas assertivas permitem que se chegue a outra, igualmente importante, de que a miscigenação, a mistura que produziu o mestiço, ocorreu em larga escala no solo brasileiro (DAMATTA, 2004, p.22), produzindo um povo híbrido e gregário.

Em concordância com essas idéias, no livro **Casa-Grande & Senzala**, Gilberto Freyre (2006) abordou a visão de uma sociedade escravocrata, na qual as três etnias fundamentais presentes, embora lapidadas por práticas culturais diversas, atenuaram suas diferenças, por meio da hibridização e da miscibilidade étnica, o que significou não só a mistura de cores de peles, mas também um intercâmbio de culturas que passaram a viver em conjunto, legando para os tempos modernos a capacidade de adaptação do povo brasileiro, seja em terrenos físicos diferentes, seja em ambientes sociais distintos.

Assim, é possível inferir que, em meio a esse triângulo social inicial das etnias, o ambíguo, o híbrido, passou a ser reinterpretado como um dado positivo da mestiçagem, como sendo uma síntese perfeita do melhor que pode existir no negro, no branco e no índio.

Sob essa ótica, para DaMatta (1997), o brasileiro tem uma visão complexa e múltipla de si mesmo como sociedade, onde a tríade de festividades carnavalescas, cívicas e religiosas, muito mais do que comemorações, representa o brasileiro como portador de grande criatividade e esperança no futuro, em contraste com o universo do civismo e da política, que nos apontam um caminho mais árduo.

No que tange ao gregarismo, Sorj (2000) afirma que a participação em redes sociais, no caso brasileiro, tem sua importância acrescida devido ao caráter patrimonialista da sociedade, que exige uma maior valorização dos contatos pessoais. Ademais, como outra consequência do patrimonialismo – que não prevê limites entre o público e o privado – o autor descreve que a cultura brasileira é “pouco propensa à confrontação ou à crítica aberta”, pois as pessoas dependem de favores e de boa vontade. (SORJ, op. cit., p.31).

Ainda, como resultante da fusão cultural, “as relações entre grupos sociais admitem a intermediação – a negação do indivíduo que é o centro legal e moral de um sistema.” (DAMATTA, 2004, p.26). Negando o indivíduo, abre-se espaço para um ponto de suma importância na diversidade cultural brasileira: o da alteridade.

Sobre esse tópico, a antropóloga Rita Amaral (2008) enfatiza que a diversidade cultural, presente na formação do povo brasileiro, faz bem, porque “é uma fonte inexaurível de críticas, de inovações, de intercâmbios, criatividade e inspiração.” (AMARAL, *op. cit.*, p. 6). Em outras palavras, busca afirmar a alteridade, ou seja, apreender o outro na plenitude de sua dignidade e de suas diferenças.

Isso conduz ao que Peter McLaren (2000) define como solidariedade multiétnica ou multicultural, ou seja, a uma base comum formada por discordâncias confiantes e orientadas a potencializar os pontos de interação.

Tais pontos de convergência aparecem, também, no que diz respeito às religiões no Brasil. Assim, predomina na cultura nacional “um certo pragmatismo religioso, que permite a circulação, às vezes simultaneamente, por várias religiões” (SORJ, 2000, p. 31). Essas nuances favoreceram o nascimento do sincretismo religioso, resultante do amálgama de elementos de diferentes origens, conferindo ao povo brasileiro elevado nível de tolerância no que diz respeito às diferenças de credo.

Percorrendo, ainda, o rol de caracteres emanados da formação multicultural do povo brasileiro, Darcy Ribeiro (1995, p. 108) assinala o valor da flexibilidade, “moldável a qualquer nova circunstância.” Essa flexibilidade vai ao encontro do que DaMatta (2004) apresenta como sendo o “jeitinho brasileiro”, “um estilo profundamente original e brasileiro de viver e, às vezes, de sobreviver [...]” (DAMATTA, *op. cit.*, p.55) a um sistema social profundamente dividido, que dá lugar a uma malandragem capaz de promover a esperança de uma convivência em harmonia. (*op. cit.*). Sob esse enfoque, Barbosa (2006, p. 2) ilustra: “O *não* do guarda americano era definitivo, categórico e irrecorrível. O *não* do guarda brasileiro [...] poderia ser também *talvez* e, com algum “papo”, certamente *sim*.”

Novamente retornando a Sorj (2000), este cientista social afirma que a sociedade brasileira é lúdica, resultado, talvez, das contribuições de africanos e de indígenas, bem como da desvalorização do passado e de suas fontes de angústias, remorsos e culpas. Isso confere ao brasileiro um caráter idiossincrático de alegria, atravessando fronteiras simbólicas por meio de uma verdadeira catarse social, que o leva a viver sorrindo, feliz, a despeito das dificuldades, dos preconceitos e dos abismos socioeconômicos que grassam na sociedade brasílica.

Essa última característica é, provavelmente, “o traço cultural que mais atrai e chama a atenção dos estrangeiros que visitam o Brasil ou se estabelecem no País.”

(*op. cit.*, p. 35). Além disso, prossegue Sorj (*op. cit.*), apresentando mais uma peculiaridade do povo brasileiro: uma atitude favorável em relação aos estrangeiros, por ser uma Nação de futuro, com grandes dimensões e abundante em riquezas minerais. Assim, enquanto em outras culturas aquele que é de outro país é percebido como fonte de mazelas e de deformação das raízes nacionais, no Brasil, é visto como potencializador do crescimento da Nação. (*op. cit.*).

Epistemologicamente, todos os aspectos mencionados até este ponto remetem ao que se pode chamar de *ethos* do povo brasileiro, que se refere à “subjatividade ou interioridade de sua cultura, a qual tem repercussão como valores e normas de seu comportamento e no seu modo de ver o mundo.”(GOMES, 2009, p.50).

Percebe-se, pois, que o brasileiro apresenta certas características imanentes ao seu *ethos*, que emergem de sua formação multiétnica, de sua identidade nacional – “entidade abstrata”, para Ortiz (2006) – e que podem ser aproveitadas como catalisadoras de processos sociais transformadores, como é o caso da educação e do desenvolvimento da liderança, saindo-se do senso comum para a aplicação científica.

Nesse sentido, DaMatta (1997) assim se expressa sobre o aproveitamento científico dos estudos acerca da formação multiétnica de nossa gente:

Mas será preciso incorporar definitivamente as implicações de tudo isso, que corre como anedota ou como um dado irredutível da singularidade brasileira, para o centro de nossas preocupações como cientistas sociais. caso contrário, continuaremos a realizar estudos da sociedade brasileira e latino-americana que serão puramente normativos ou inteiramente formalizantes, incapazes de perceber os meandros e dilemas de sociedades que, sem terem liquidado o passado, já estão abraçando o futuro. (DaMatta, *op. cit.*, p. 68).

No que diz respeito à liderança, e indo ao encontro dos processos transformacionais, Robbins (2005) argumenta que ela se refere ao enfrentamento da mudança, na razão em que “os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão, inspirando-as a superar os obstáculos” (ROBBINS, *op. cit.*, p. 303). Que óbices poderiam ser esses? A aceitação das diferenças? Mais do que isso, a minoração dos preconceitos, a compreensão de que cada um carrega consigo uma verdade? O entendimento de que o mundo é formado por culturas diversas, com valores universais e relativos que devem dialogar entre si? Para este pesquisador,

todos esses pontos representam degraus a serem galgados por líderes em missões de paz, em concordância com Aguilár (2008).

Com relação ao que expressou Robbins (2005), não é diferente a percepção de Lafraia (2009, p. 108), ao definir liderança como “o exercício do poder de influenciar pessoas em direção a uma visão e a um propósito.”

Sobre esse tema, as Instruções Provisórias IP 20-10, que versam sobre Liderança Militar, por sua vez, assim definem liderança:

[...] processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação. (BRASIL, 2011, p. 3-3).

Mais adiante, em seu texto, as mesmas IP 20-10 delineiam a doutrina de liderança como um aspecto primordial da instituição militar, com o escopo de assegurar aos militares a aquisição de habilidades, conhecimentos, atribuições e comportamentos que os capacitem a tomar decisões rápidas, corretas e focadas com os objetivos do Exército (*op. cit.*).

Alicerçando essa doutrina, as IP 20-10 (*op. cit.*) fazem menção a quatro correntes que abarcam o tema da liderança: a centrada na figura do líder, a centrada nos seguidores, a focada na situação e a integradora, refutando as três primeiras, à medida em que explicita suas fragilidades, e elencando a última como mais próxima do pensamento militar brasileiro.

Este pesquisador, porém, ressalta a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986), já presente no Plano da Disciplina Liderança Militar, da ECEME (Escola de Comando e Estado-Maior do Exército), em que os autores afirmam que:

O ser humano é altamente versátil, capaz de aprender motivos novos, de ser motivado com base em muitos tipos diferentes de necessidades e de responder a numerosos estilos diferentes de liderança. Os indivíduos complexos põem à prova a capacidade de diagnóstico dos gerentes e, como implica a Liderança Situacional, os gerentes eficazes precisam mudar adequadamente seu estilo, de modo a atender às várias situações. (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 373).

Assim, sob o ponto de vista da liderança militar em missões de paz, lidando com ambientes internacionais e com culturas diversas, essa teoria permite aproximação com o que preconizam os estudos sobre interculturalidade, quando enfocam a diversidade cultural, a necessidade de compreensão e de aceitação das diferenças, dentre outros aspectos, como essenciais à busca da paz e da harmonia (CANEN, 2008; COSTA, 2009).

Mais especificamente no que concerne à liderança militar, esta é compreendida pelas IP 20-10 como sendo a capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever. (BRASIL, 2011).

Arrematam as mesmas IP 20-10 (*op. cit.*), afirmando que a liderança tem por fundamento o conhecimento da natureza humana, o que revela um construto essencialmente dinâmico e interdisciplinar, sendo, por isso mesmo, passível de estudo continuado, por meio de abordagens de múltiplas ciências afins, como é o caso deste trabalho, que se vale de conhecimentos das áreas de Antropologia, Psicologia, Administração, Sociologia, Ciências Militares⁵, Geopolítica, Relações Internacionais, Filosofia e História, dentre outras, ultrapassando-se o cartesianismo militar, muitas vezes reinante na profissão das Armas, mas sem abrir mão de seus princípios e valores éticos e morais fundamentais.

Sob essa ótica, Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2001) elucidam que uma das situações que pode dar origem a um problema de pesquisa é a existência de lacunas no conhecimento disponível acerca de um assunto.

Coerentemente com essa afirmação, as próprias IP 20-10, em seu capítulo introdutório, praticamente solicitam que a doutrina de liderança militar seja estudada e constantemente desenvolvida, aplicada e atualizada. (BRASIL, 2011, p. 1-2). Essa postura, aliás, vem sendo adotada pelo Exército desde o ano de 2007, quando o Estado-Maior do Exército adotou o Programa de Ensino e Estudo da Liderança Militar, a fim de sistematizar o assunto (CASTRO, 2009).

É essa também a visão de McLaren (2000), ao sustentar que “o campo social está sempre aberto e nós devemos explorar suas lacunas.” (MCLAREN, *op. cit.*, p.142).

Assim, abre-se espaço para que as características que emanam da diversidade cultural resultante da formação do povo brasileiro e de seu *ethos* possam ser agora combinadas com o conceito e com os pressupostos da liderança situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1986), a fim de que se proponham novas reflexões estratégicas para abordagem do tema da liderança multicultural (ROBBINS, 2005) no CCOPAB, sob a nuance das missões de paz.

⁵ Nos termos do art. 2º da Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995, o Ministro de Estado da Educação homologou o Parecer nº 1.295/2001, da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, que estabelece normas relativas à admissão de equivalência de estudos e inclusão das Ciências Militares no rol das ciências estudadas no País. (DOU Nº 58 – SEÇÃO 1, TERÇA-FEIRA, 26 DE MARÇO DE 2002).

Nesse sentido, sendo a liderança também um atributo classificável no domínio afetivo dos objetivos educacionais (BRASIL, 2011), é ela passível de ser desenvolvida por meio do processo ensino-aprendizado (LAFRAIA, 2009), em que o treinamento multicultural focado para a paz servirá como guia de ação para o desenvolvimento de líderes. (COSTA, 2009).

Assim, delineando as fronteiras da investigação, conforme preconizam Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2001), nesse ponto, a diversidade cultural resultante da formação do povo brasileiro pode oferecer contribuições e fornecer possibilidades técnicas e práticas ao estudo e ao aperfeiçoamento da liderança multicultural (ROBBINS, 2005) em missões de paz, na medida em que promove o respeito às diversidades e concorre para o estabelecimento da harmonia entre os povos.

Desse modo, essa práxis da liderança multicultural (ROBBINS, 2005) pode oferecer aos instrutores do CCOPAB uma ferramenta que permite remodelar o treinamento, por meio de uma “cultura multivalenciada lingüisticamente e na qual os indivíduos possam conceber a identidade como uma montagem polivalente de posições de sujeitos contraditórios” (MCLAREN, 2000, p.134), a partir da exploração dos principais caracteres evidenciados pela formação multiétnica do povo brasileiro, que facilitam o desenvolvimento da liderança multicultural (ROBBINS, 2005) em missões de paz.

Sob esse enfoque, os instrutores poderão ter a oportunidade de permitir aos instruendos vivenciarem um ambiente multidimensional, cruzando as linhas de fronteiras culturais, sem perder sua identidade, mas respeitando a diversidade. Será possível criar, por conseguinte, o imaginário cultural, um espaço de articulação que resulte na aceitação das diferenças e na criação de significações híbridas focadas para a paz. Mais do que isso, “gerar conhecimento baseado na pluralidade de verdades e construir solidariedade em torno dos princípios da liberdade [...]”(CANEN, 2008, p. 20).

Em suma, a análise dos impactos da formação multiétnica brasileira sobre a liderança em missões de paz pode oferecer ao sistema de ensino do Exército a oportunidade de promoção de uma educação voltada para a paz e para a diversidade (COSTA, 2009). Eis, de forma concisa, a contribuição que a presente pesquisa pode oferecer ao CCOPAB e a outros organismos do Exército envolvidos com o envio de militares brasileiros – que terão a oportunidade de evidenciar a liderança multicultural (ROBBINS, 2005) – a outros países. Nessa perspectiva, pode-

se citar, como órgão diretamente interessado no desenvolvimento do assunto, além do já mencionado CCOPAB, a Divisão de Missões de Paz, componente da 3ª Subchefia do Comando de Operações Terrestres (COTer) do Exército, que tem por atribuição, dentre outras, “orientar o planejamento, a condução e avaliação das atividades relacionadas ao preparo dos militares selecionados para participarem de missões individuais em Operações de Paz.” (BRASIL, 2001, p.7).

Em termos de preparação dos militares brasileiros para atuarem como líderes multiculturais – também encarados como mediadores – em missões de paz, isso é tão importante que, na introdução de sua obra ***Peace Education: a pathway to a culture of peace***, publicado pelo Centro de Educação para a Paz, nas Filipinas, seus autores assim se expressam: “*Never has it been more important for the younger generation to learn about the world and understand its diversity.*”⁶ (NAVARRO-CASTRO e NARIO-GALACE, 2008, p. ix).

Por fim, concretamente, pois, o (re)despertar de atributos valorativos no campo da liderança, sob o impacto das características que emergem da formação multiétnica brasileira, caminha *pari passu* com a visão de liderança baseada em valores mais recentemente apresentada por Migueles e Zanini (2009), para os quais a liderança busca aumentar os espaços de liberdade, capacitando pessoas e grupos sociais a se responsabilizarem por seus próprios destinos, o que se revela de extrema importância nas missões de paz e no modo de atuação dos líderes nesse processo de libertação e de tomada de consciência.

Já sob a ótica do esquema interpretativo que orientou as ações deste pesquisador, Alves-Mazzotti (1996) e Chizzotti (2003) preconizam que as ciências sociais são multiparadigmáticas por natureza, haja vista que os limites entre os modelos que as norteiam possuem interseção rica em oportunidades de produção de uma visão mais abrangente do objeto investigado.

Assim, este estudo encontrou, na complementaridade entre a pesquisa qualitativa e a quantitativa (FLICK, 2009a), o percurso metodológico para atingir seu objetivo, porque contempla a adoção de métodos múltiplos de investigação, que oferecem subsídios à sua consecução.

Por meio da articulação desses dois métodos complementares, os aspectos estruturais foram analisados sob o viés quantitativo (codificando a frequência de

⁶ Nunca foi tão importante para as novas gerações aprender sobre o mundo e compreender sua diversidade (Tradução nossa).

respostas recebidas), ao passo que as nuances processuais receberam abordagem qualitativa, enfatizando os pontos de vista dos sujeitos. (*op. cit.*).

Tendo por base ainda o conceitual teórico-metodológico de Alves-Mazzotti e Gewandszajder (2001), explicitado em sua obra **O método nas ciências naturais e sociais**, o trabalho foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica, documental e de campo, procedendo-se à análise dos dados durante toda a investigação, em processo interativo com a coleta de dados (*op. cit.*, p. 162).

O processo teve início com uma marcha da teoria ao texto (FLICK, 2009a), por meio do levantamento da produção acadêmica nacional e internacional sobre o tema da liderança – em especial em sua vertente militar em missões de paz, com destaque para a teoria da liderança situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1986) – bem como por meio de recortes analíticos em cima dos documentos e da literatura acerca da diversidade cultural resultante da formação multiétnica do povo brasileiro, notadamente, aqueles mais diretamente relacionados às questões da práxis da liderança multicultural (ROBBINS, 2005) em ambientes multinacionais.

Ressalte-se que se buscou, durante todo o processo, a seleção de fontes primárias como objetos próprios da pesquisa (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2001).

Em seguida, antes de retornar do texto à teoria, foi realizada a coleta de dados (FLICK, 2009a), com vistas a contemplar essa metodologia, para o que foram utilizados diferentes instrumentos: questionários com perguntas abertas (LEFEVRE e LEFEVRE, 2010), entrevistas abertas (FLICK, 2009a) e semi-estruturadas (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2001), bem como análise documental (DENZIN e LINCOLN, 2006; ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2001). Esses métodos de coleta, seguidos da triangulação de dados, permitiram, de acordo com Flick (2009b), maior qualidade e foco contínuo na pesquisa.

Nesse sentido, os questionários (Apêndice A) foram utilizados, de acordo com Gil (2008, p. 124), para se obter o "conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas" pelos militares que já atuaram em missões de paz.

Durante o processo, sentindo a necessidade de aprofundar as questões e esclarecer os pontos de vista apresentados, foram aplicadas entrevistas (Apêndice B), que permitiram aos entrevistados expressar mais livremente suas percepções

acerca da vida cotidiana quando imersos em ambiente cultural diverso do seu (MELUCCI, 2005).

Corroborando esses procedimentos, a sistemologia de Denzin e Lincoln (2006) permite combinar questionários com entrevistas semi-estruturadas, a fim de validar os resultados obtidos, enriquecendo o conhecimento.

Buscou-se, ainda, dar tratamento científico aos discursos dos sujeitos e dos documentos, por meio da realização da triangulação dos dados (FLICK, 2009b) coletados nas entrevistas, nos questionários e na análise documental com os conceitos trabalhados no corpo teórico que norteia a pesquisa, com a argumentação defendida e com a problematização pertinente a este estudo.

A análise documental utilizada – onde figuram leis, regulamentos, normas, jornais, revistas, discursos e livros, entre outros que foram utilizados neste trabalho – serviu para contextualizar o objeto de pesquisa e complementar as informações coletadas por meio de outras fontes (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2001), validando os depoimentos dos atores envolvidos na operações de paz.

Desse modo, em complemento à análise dos documentos citados, buscou-se verificar junto ao CCOPAB se vem e como vem sendo trabalhada a questão da liderança em missões de paz naquele Centro, ou seja, em que medida a preparação dos "soldados da paz" contempla estudos de liderança multicultural que proporcionem interação com civis e militares de outras nacionalidades e culturas, bem como se, de algum modo, vêm sendo utilizadas as características resultantes da formação multiétnica brasileira para o preparo de líderes culturais e mediadores (Apêndice C).

Durante as entrevistas, concomitantemente à utilização de técnicas qualitativas, ocorre intensa interação entre o pesquisador e o entrevistado, num "envolvimento maior do que aquele necessário na simples entrega de um questionário" (FLICK, 2009a). Desse modo, uma das principais características do pesquisador que opta por este tipo de trabalho é que ele é o principal instrumento na coleta e análise de dados, o que lhe demanda elevada capacidade hermenêutica, interpretativa (CHIZZOTTI, 2003).

Nesse sentido, segundo Flick (2009a), a interpretação de textos tem como função o desenvolvimento da teoria. Assim, pois, foi possível retornar do texto à teoria, com a utilização da técnica quali quantitativa do Discurso do Sujeito Coletivo

(LEFEVRE e LEFEVRE, 2010), utilizada para análise crítica e reflexiva das falas dos atores envolvidos nas missões de paz.

Por fim, as percepções dos militares que já tomaram parte de missões de paz, consubstanciadas em discursos-síntese e impactadas pelas características idiossincráticas decorrentes da formação multiétnica do povo brasileiro, serviram para subsidiar a argumentação e a suposição defendidas e as questões de estudo propostas, permitindo-se apresentar ao CCOPAB sugestões acerca da adoção de uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005) no preparo dos "soldados da paz" naquele Centro.

Apresentam-se, ao final, portanto, sugestões para o incremento da posição de liderança assumida pelo militar brasileiro em missões de paz, com base nas características emergentes da diversidade cultural resultante da formação multiétnica do povo brasileiro, combinadas com o conceitual teórico da liderança situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1986), e que possam servir de guia para se (re)pensar a ação transformadora no *modus operandi* do período de preparação de civis e militares para as missões de paz, sob o prisma da liderança multicultural (ROBBINS, 2005) no CCOPAB, bem como a possibilidade de estender os estudos realizados a outros países que atuam sob a égide das Nações Unidas, com foco no caráter nacional de sua gente, que lhes confere identidade própria e peculiaridades que certamente se enquadram no contexto das missões de paz, com vistas ao melhor desempenho quando em funções de liderança.

É importante ressaltar que, precedendo o presente trabalho, este pesquisador já realizou as seguintes ações:

- realização de pesquisa com caráter de cunho etnográfico, quando atuava como Observador Militar das Nações Unidas no Sudão, entre os anos de 2008 e 2009, sem, no entanto, permear todas as particularidades do método da observação participante (CHIZZOTTI, 2003), mas adotando alguns fundamentos deste tipo de pesquisa e imerso no contexto diário de uma missão de paz, como líder da equipe de Observadores naquele país africano. Todos os relatos foram registrados sob a forma de notas de campo, muitas convertidas em crônicas do cotidiano; e

- realização de uma pré-pesquisa informal, por meio do envio de um questionário por correio eletrônico, no ano de 2009, para os militares estrangeiros com os quais havia trabalhado no Sudão, investigando suas percepções acerca da

maneira como enxergavam as características dos militares brasileiros com os quais tiveram contato (Apêndice D).

No que concerne ao público-alvo da pesquisa, foram consultados os oficiais do Exército que já tenham participado de missões de paz, quer como Observadores Militares, quer como Oficiais de Estado-Maior, ou ainda, integrando Tropas no Terreno.

Em síntese, a pesquisa contou com as seguintes etapas, que serão apresentadas na seqüência abaixo:

- Realização de entrevistas com os militares que participaram de operações de paz, em missões e momentos diferentes, para verificar suas percepções acerca da necessidade de incorporar, no seu treinamento, o preparo para o exercício de uma liderança multicultural.

- Análise da contribuição das características idiossincráticas resultantes da formação multiétnica do povo brasileiro na liderança militar em missões de paz, em tempos de articulação de parcerias institucionais entre o Exército Brasileiro e o meio acadêmico, na contemporaneidade, para inserir e incrementar os estudos desenvolvidos pelas ciências sociais no bojo de outras ciências, como as militares.

Assim, para se atingir os objetivos propostos neste estudo, a presente tese está assim estruturada:

O item 1 apresenta o problema formulado, o argumento defendido, a justificativa e a relevância da pesquisa, bem como o objetivo geral, os objetivos específicos e as questões de estudo elencadas. Ademais, os quadros teórico e metodológico que norteiam os estudos e suas contribuições também são tratados nesta primeira parte.

O item 2 faz uma revisão da literatura no que tange à liderança em sentido lato, discutindo e analisando teorias, em busca das que melhor atendam ao escopo deste trabalho e que possam ser impactadas pela diversidade cultural resultante da formação multiétnica do povo brasileiro. Ademais, busca-se articular a produção acadêmica em torno da liderança com seu enfoque militar em missões de paz e de interculturalidade, evidenciando-se aspectos que traduzam uma possível adoção da liderança multicultural (ROBBINS, 2005) pelo Exército Brasileiro.

O item 3 destina-se a avaliar e a analisar a diversidade cultural da formação do povo brasileiro, levantando suas características idiossincráticas que permitam

convergir para uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005) efetivamente aplicável no contexto situacional das operações em ambiente multinacional.

O item 4 apresenta e discute as percepções de militares brasileiros e estrangeiros acerca do tema, quando atuando em missões de paz, bem como o arcabouço de lições observadas e aprendidas pelo próprio autor, entre os anos de 2008 e 2009, como Observador Militar das Nações Unidas no Sudão. Além disso, buscou-se analisar qualiquantitativamente, por meio da técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (LEFEVRE e LEFEVRE, 2010), os discursos-síntese circulantes entre os "soldados da paz", a respeito da problemática em questão.

Por fim, no item 5 são apresentadas as conclusões e as respectivas sugestões e contribuições do trabalho para reflexão e implementação ou aperfeiçoamento das práticas de ensino/treinamento da liderança multicultural (ROBBINS, 2005) no Exército Brasileiro, resultantes do aproveitamento da diversidade cultural decorrente da formação multiétnica do povo brasileiro, bem como a relevância da articulação de parcerias entre o Exército e o meio acadêmico, como forma dialógica de avanço do conhecimento na área.

2 A LIDERANÇA EM FOCO: UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

O líder apontará um caminho pela ação baseada em valores.

(Marco Tulio Zanini)

"A disciplina militar prestante
Não se aprende, Senhor, na fantasia,
Sonhando, imaginando ou estudando,
Senão vendo, tratando e pelejando"

(Camões, Canto X, 153)

Este capítulo tem por objetivo, num primeiro momento, apresentar ao leitor a pesquisa bibliográfica acerca do estudo da liderança, com vistas a verificar sua presença no estado da arte, suas definições e abordagens teóricas.

Numa segunda instância, procurou-se investigar a produção acadêmica nacional sobre a liderança militar brasileira em missões de paz. Para isso, acessou-se, inicialmente, o portal da CAPES⁷, que registrava as publicações do Brasil, com acervos entre os anos de 1987 e 2009, à época da pesquisa.

Ao final desse estudo inicial, pretende-se evidenciar ao leitor aspectos que corroboram a relevância da pesquisa, bem como colher subsídios que enriqueçam o trabalho.

Em seguida, busca-se apresentar ao leitor o referencial teórico, extraído da pesquisa acerca da temática em questão, na literatura nacional e internacional, com vistas a verificar sua presença no estado da arte, bem como explorar aspectos dessa faceta brasileira em situações multiculturais, relacionando-a com a cultura e com a transformação de corações e mentes durante as missões de paz de que o Brasil toma parte, em especial, sob a égide das Nações Unidas.

2.1 DEFINIÇÕES E ABRANGÊNCIAS

Liderança é a habilidade de colocar em movimento a sinergia de um grupo, a fim de que este, trabalhando com felicidade e entusiasmo, concretize missões e tarefas comuns a ele afetas, inspirando confiança mútua, por meio da egrégora⁸ de caráter que envolve líderes e liderados (BROCHADO, 1999). Para isso, vale-se de

⁷ Disponível em <<http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/>>. Acesso em: 6. abr. 2011.

⁸ Energia resultante do somatório das energias individuais, em que todos são "um" e o "um" representa todos. Extraído de <http://www.dicionariodoaurelio.com> Acesso em: 22 mar. 2011.

um arcabouço de ciências múltiplas, tais como a filosofia, a antropologia, a psicologia, a biologia, a medicina, a ontologia, a história, a sociologia, a pedagogia, a administração e as ciências militares, dentre outras.

Assim, para o general Gleuber Vieira (2007, p. 20), antigo Ministro do Exército, entre 1999 e 2002, “[...] liderança não deve ser tratada como um sistema, um conjunto de normas, mas uma atitude decorrente de uma filosofia [...]”.

O neurocientista Taylor (2008), por sua vez, relaciona as atividades do hemisfério direito do cérebro a ações filosóficas, tais como a intuição, a criatividade e a imaginação.

Desse modo, o lado filosófico do cérebro contribui para que a liderança seja uma arte que transcenda a transpiração. Em outras palavras, permite acrescentar, ao esforço diário de servir e de buscar a motivação dos liderados, a criação mental, a terceira visão, que vai muito além daquela proporcionada meramente pelos sentidos físicos.

É possível perceber, portanto, que a liderança envolve aspectos holísticos do ser humano, seja capturando o mundo material, por meio dos cinco sentidos físicos, seja percebendo e sentindo nuances imateriais do viver, que ultrapassam a visão, a audição, o olfato, o paladar e o tato meramente formais.

Sob essa ótica, é possível inferir que o corpo humano não está separado do corpo do universo, porque não há limites definidos. Dessa forma, tudo é energia localizada num campo quântico maior, e o grande campo quântico – o universo – é seu corpo estendido. É possível fazer com que o computador cósmico, com seu poder de organização infinita, trabalhe a nosso favor. Assim, pode-se entrar no terreno supremo da criação mental e lá inserir uma intenção benéfica, deixando que o universo cuide dos detalhes complementares.

Depreende-se, pois, que a liderança assim descrita desperta no líder, diante de circunstâncias conflituosas, uma visualização dicotômica problema versus solução, uma vez que a este se apresenta um fato problematizado, que carrega em seu próprio bojo, em sua essência, a resposta criativa para a conjuntura vigente. Em outras palavras, todos os problemas passam a conter em si mesmos as soluções e oportunidades de melhoria, que podem se apresentar por meio da expansão da criatividade, da intuição e da harmonização do líder com a energia que move o mundo.

Essa é a mesma visão compartilhada pelo psicólogo Paulo Ferreira Vieira (2009), para quem

O líder é aquele personagem que, nascido da trama da convivência, destina-se a torná-la **criadora** [o destaque é nosso], contribuindo para estabelecer o “a-gente”⁹ como uma possibilidade real e efetiva da vida. Efetiva no sentido de tornar as preocupações, fatos reais e concretos, êxitos do conviver. (VIEIRA, *op. cit.*, p. 19-20).

Assim, a liderança, enquanto força criativa, leva o líder a conjugar os hemisférios cerebrais, na busca de soluções inovadoras e oportunas, ao mesmo tempo em que o convida a agir com coerência e bons princípios.

Sobre essa afirmação da bondade, é conveniente fazer uma distinção entre os aspectos positivos e negativos da liderança. Ambos decorrem da intenção do líder e da finalidade que este almeja atingir com suas motivações e direcionamentos em relação aos liderados.

Para o general Gleuber Vieira (2007), por exemplo, Hitler e Mussolini exerceram algum tipo de liderança positiva, na medida em que promoveram prosperidade a seus países, mas rapidamente agiram de forma extremamente negativa, a partir do momento em que deixaram de lado as virtudes e se apegaram aos vícios da vaidade e da ganância, segregando etnias, enganando e matando milhares de pessoas e levando a Alemanha e a Itália, respectivamente, à derrocada. (*op. cit.*).

Percebe-se, portanto, que os aspectos negativos da liderança têm vida curta, uma vez que a realidade dos fatos e a grandiosidade da humanidade se sobrepõem aos engodos e às falácias temporárias proporcionadas por pessoas que assim agem. Por isso, o enfoque sobre a liderança positiva nessa pesquisa conduz os líderes a pautarem suas ações por bons pensamentos e virtudes, que darão vazão à força criadora, para que líderes e liderados atinjam seus escopos de bem servir à sua organização, à sua tropa e à humanidade.

Sob esse enfoque, o antropólogo Mércio Pereira Gomes (2009, p. 110) menciona que “a liderança se apresenta por características psicológicas individuais que exigem capacidade de dissuasão de conflitos, **generosidade** [o destaque é nosso] e dedicação [...]”

⁹ Para Paulo Ferreira Vieira, “a-gente” representa a condição do viver junto, aquela que se experimenta nas emoções nascidas da experiência coletiva. (VIEIRA, 2009, p. 20).

A palavra colocada em destaque na citação anterior – em consonância com a liderança positiva – remete o líder a atitudes virtuosas. Logo, é mister dedicar mais algumas linhas às idéias contidas no conceito de liderança baseada em valores.

Pode-se entender por valores os preceitos éticos e morais que devem nortear as ações humanas¹⁰. Assim, podem ser abarcados por essa definição virtudes variadas e desejáveis para que o líder exerça influência sobre seus liderados, motivando-os à consecução de objetivos nobres. Dentre tantas, citam-se a verdade, a justiça, a probidade, a lealdade, a integridade de caráter, a honestidade, a tolerância, a valorização do respeito e outras mais que certamente surgirão no decorrer do texto.

Para Migueles (2009), entretanto,

A busca pela liderança baseada em valores não é, e não pode ser, a busca por indivíduos extraordinários e excepcionais, desses que nascem um em cada milhão de seres humanos, mas a busca de um pacto ético, fundador da vida social produtiva, em que o poder diz sim, pois organiza os meios e os recursos para que o maior número de pessoas possa cooperar dando seu melhor. É a busca por contextos em que cada um possa exercer seu papel na construção de um futuro melhor, com autonomia e liberdade, bases para que a diversidade pavimente o caminho para a sustentabilidade, de forma inclusiva e inteligente. (MIGUELES, *op. cit.*, p. 69).

Concordando com essa assertiva, pode-se afirmar que o ser humano é imperfeito por essência; assim também o são líderes e liderados. Por conseguinte, a construção de valor não significa, em absoluto, ausência de erros, mas pressupõe, por outro lado, a humildade e a tolerância, como apanágios da liderança baseada em valores.

É importante, porém, frisar que humildade não significa depreciar-se, mas reconhecer o que não somos, assim como a tolerância pede o reconhecimento do que nós e os outros efetivamente somos.

Sobre esse assunto, cabe aqui uma pergunta: como não associar humildade e tolerância à sabedoria?

Para Vieira (2007), a liderança germina da soma de talento com estudos, acrescidos da experiência de vida, de observações do mundo que nos cerca e dos ensinamentos colhidos. O que é isso em uma só palavra? Sabedoria, certamente.

Liderança e sabedoria caminham, portanto, lado a lado, potencializando a possibilidade de o líder conhecer profundamente seus liderados, aprender em conjunto, com humildade, e levá-los a vencer os desafios que se lhes apresentam.

¹⁰

Extraído de <http://www.dicionariodoaurelio.com>. Acesso em: 22 fev. 2011.

Retornando a MIGUELES (2009) e à sua citação, anteriormente transcrita, diz ela que o líder pode influenciar e motivar o maior número de pessoas possível para cooperarem, dando o seu melhor. É notório observar o pressuposto da tolerância contido nessas palavras, especialmente quando se fala em liderança.

Observe-se, entretanto, que tolerar não pressupõe a aceitação contínua de erros, mas admite a capacidade de se estar apto a receber o liderado com indulgência, perdoadando-lhe as falhas e apontando a correção do rumo¹¹. Dito de outro modo, a tolerância pede que o líder trabalhe com o aprendizado constante das idiossincrasias, respeitando a maneira de ver, de sentir e de reagir de cada pessoa, ao mesmo tempo em que compartilha dos objetivos a que pretendem chegar em conjunto e dos valores que norteiam essa caminhada.

Ratificando essas palavras, o psicólogo Silva (2004) cita os dizeres de Norberto Bobbio no livro “A era dos direitos”:

[...] a tolerância pode significar a escolha do método da persuasão em vez do método da força ou da coerção. Por trás da tolerância entendida desse modo, não há mais apenas o ato de suportar passiva e resignadamente o erro, mas já há uma atitude ativa de confiança na razão ou na razoabilidade do outro, uma concepção do homem como capaz de seguir não só os próprios interesses, mas também de considerar seu próprio interesse à luz do interesse dos outros, bem como a recusa consciente da violência como único meio para obter o triunfo das próprias idéias. (SILVA, *op. cit.*, p. 18).

Destarte, a tolerância para o líder significa, pois, abrangência, expansão dos limites pessoais, de modo a incluir o diferente, o outro, o ponto de vista diverso, porém igualmente importante e carregado de significados e de valores.

Sobre isso, o sociólogo polonês Bauman (1998, p. 62) propõe a reflexão de que no espaço entre o eu e o outro reside o berço da ética¹² e todo o alimento que o eu ético necessita para se manter vivo: “o silencioso desafio do outro e a minha dedicada mas desprendida responsabilidade.”

A contraparte, no entanto, ou seja, o apego exclusivo às verdades do líder, deixando de contemplar as verdades dos liderados, conduz à estreiteza mental, à intolerância e à incapacidade de enxergar o outro como um ser diferenciado, dotado de escalas de valores intermediários e de filtros internos diferentes daqueles que permeiam a conduta do líder (SILVA, 2004).

¹¹ No caso das campanhas militares, por suas características muito particulares, essa reorientação pode significar a substituição dos comandantes, chefes e líderes, nesta nota de rodapé tomados como sinônimos.

¹² Aqui entendida como o conjunto de valores morais e princípios que norteiam a conduta humana na sociedade. Hecksher (2001, p. 49) entende-a, ainda, como o respeito à pessoa humana na busca de sentido nas relações humanas.

Observe-se, todavia, que essa visão de liderança abarca valores intermediários, como supracitados, que devem ser respeitados nas diferenciações entre seres humanos. Isso não afeta o conjunto de princípios e valores morais que regem a relação líder/liderados e que são perenes, éticos, constitutivos de uma caminhada harmônica em direção ao sucesso no cumprimento de cada missão ou tarefa diária, conforme será visto mais adiante.

No que concerne à permanência dos valores e sua conseqüente aglutinação de pessoas com o mesmo objetivo, o general Cardoso (2005) afirmou que

Assume importância fundamental a tolerância seguir sua denotação positiva ou de aceitação das diferenças e, construtivamente, ser um catalisador do diálogo entre gerações, classes e níveis administrativos públicos e privados, pessoas em geral; [...] É a única maneira de se trocarem experiências, aderirem os desiguais a causas justas benéficas à sociedade, criar sinergia social a partir de energias individuais. (CARDOSO, *op. cit.*, p. 22).

Reforçando essas palavras, notadamente no que tange à ação sinérgica do líder para unir energias individualizadas, com humildade, ressalte-se o que afirmou o filósofo Rousseau (2001, p. 25-26), ainda no século XVIII, em sua célebre obra **Do Contrato Social**: “Cada um de nós põe em comum sua pessoa e toda a sua autoridade sob o supremo comando da vontade geral, e recebemos em conjunto cada membro como parte indivisível do todo.”

É de se notar, portanto, a concorrência da humildade e da tolerância na conjunção do trabalho solidário entre líderes e liderados. Reconhecendo-se como ser ainda incompleto e tolerando a diferença entre si e o outro, o líder é capaz de congrega pessoas com vistas à execução das missões atinentes ao grupo.

Enriquecedoras, nesse sentido, são também as palavras de Canen e Canen (2005), para quem a gestão da diversidade – que necessariamente engloba a tolerância – passa pelo reconhecimento das diferenças visíveis e não-visíveis e sua valorização cria sinergia e um ambiente altamente produtivo. É nesse patamar de energia que opera a liderança.

No mundo moderno, entretanto, o fluxo da energia conjunta tem sido, muitas vezes, inibido, devido à crescente ameaça que a aproximação do outro tem representado, o que tem sido especialmente proporcionado pela gama de recursos tecnológicos à disposição da humanidade, bem como pelos efeitos generalizados da globalização, que rompe todas fronteiras, até mesmo as da intimidade dos seres.

Por isso, a importância da tolerância como atributo da liderança. Citando novamente Bauman (1999, p. 291), “[...] onde reina a tolerância, a diferença não é mais estranha e ameaçadora.”

Assim, é possível verificar no texto do Acordo de Paz entre o governo da República do Sudão e o Movimento pela Libertação do Povo do Sudão/Exército de Libertação do Povo do Sudão, firmado em Nairóbi, em 9 de janeiro de 2005, a seguinte sentença: “[...] *Tolerance shall be the basis of coexistence between the Sudanese people of different cultures, religions and traditions*¹³.” (KENYA, 2005, p. 23).

A despeito de tanto os habitantes do norte quanto os do sul do Sudão terem optado, por meio de plebiscito realizado em 2011, pelo desmembramento daquela nação em dois novos países, é notório constatar a existência de termos relacionados à prática da tolerância a favor da minimização das diferenças e dos conseqüentes conflitos por elas desencadeados. Abre-se, desse modo, boas perspectivas para que os novos administradores dos recentes países formados conduzam tolerantemente os destinos de seus povos, respeitando e reconhecendo as diferenças, para que prosperem rumo a um maior desenvolvimento.

Foi com esse mesmo enfoque que Diogo Pires Aurélio (2001) – presidente da Comissão Nacional da UNESCO¹⁴ em Portugal – escreveu:

A tolerância, com efeito, é uma relação entre diferentes e, nessa medida, ela remete para uma situação concreta. Melhor ainda, a tolerância remete para seres concretos: eu e o outro, quem tolera e quem é tolerado. E se há lugar para ela, é porque há diferenças, transitória ou definitivamente inultrapassáveis, entre um e outro. Contrariamente ao princípio da igualdade, o que a tolerância reconhece, antes de mais, é a diferença, ou melhor, é a própria alteridade enquanto tal. Só tolero alguém, verdadeiramente, quando reconheço a diferença que vai entre mim e ele, sem presumir, à partida, que algum de nós terá de a transpor. Pode ser que continuemos cada um na sua diferença, pode ser que o outro se renda, mas também posso ser eu a render-me à verdade que ele defende. É nisto que a tolerância se distingue de uma atitude meramente complacente ou caridosa. (AURÉLIO, *op. cit.*, p. 185).

Dessa forma, sob a visão da abrangência, a virtude da tolerância remete à alteridade, à capacidade que o líder deve desenvolver a fim de que possa apreender o outro, o liderado, na plenitude de sua dignidade e diferenças.

¹³ A tolerância deve ser a base da coexistência entre o povo sudanês de diferentes culturas, religiões e tradições. (Tradução nossa).

¹⁴ Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.

A respeito desse ponto, Kinni (2008), fazendo menção a um vulto histórico da Segunda Guerra Mundial, escreveu:

Um dos motivos de sucesso de MacArthur era a capacidade de entender a necessidade dos outros. [...] Ele conseguia atingir o caráter de cada um para identificar os interesses fundamentais. MacArthur trabalhava com todos eles: ambição, glória, desejo de servir, realização. Ele achava a essência de cada homem e a usava. (KINNI, *op. cit.*, p. 167).

Corroborando essa assertiva, o historiador militar Marshall (2003) acredita que o líder deve focar a atenção nos liderados. É a arte de lidar com seres humanos e suas diferentes matizes de percepção e de comportamento, a fim de compreendê-los e de estimulá-los a encarar de frente os problemas e as situações de dificuldade, como o faziam os grandes capitães do passado – Aníbal, Cesar, Alexandre, o Grande, e Napoleão.

Há que se observar, porém, que a prática da tolerância e da alteridade demandam paciência por parte do líder (KINNI, 2008).

Assim, é possível notar que o líder deve ser paciente, para lidar com as diferentes verdades que emanam do sentir, do pensar e do agir de cada um de seus liderados, posto que todos possuem, individualmente, uma reserva mental própria, inefável e inviolável.

No que tange a este tópico, Júnior (1987) fez emergir, dos estudos de filosofia e de física, a idéia de que a Teoria da Relatividade de Einstein introduziu conceitos importantes para a reflexão humana, no que concerne ao pensar sob o ponto de vista do observador, ou seja, sob a ótica da outra pessoa, que possui características individuais e filtros internos bem particulares.

Desse modo, é necessário que o líder compreenda que a natureza da verdade não é absoluta, uma vez que cada ser humano dá sentido ao seu ambiente por meio da percepção individual, do mapeamento interno que faz do mundo exterior.

“O comportamento das pessoas baseia-se em sua percepção da realidade, não na realidade em si. *O mundo importante para o comportamento é o mundo na forma em que é percebido.*” (ROBBINS, 2005, p. 104).

Para uma melhor compreensão desse assunto, convém que se recorra aos ensinamentos contidos nos preceitos da Programação Neurolingüística (PNL), ciência que representa o estudo da estrutura da experiência subjetiva de cada indivíduo.

É assim que Ready e Burton (2009), após definirem essa ciência, apresentam os pressupostos de que toda pessoa representa o mundo externo em seu mapa interior, mental. Porém, essa representação não é cópia perfeita, uma vez que as percepções sensoriais que recebemos do mundo exterior, por meio dos cinco sentidos físicos, passam pelos filtros pessoais internalizados de cada indivíduo. A grande diferenciação do que se percebe como verdadeiro para cada ser humano, e que varia de pessoa para pessoa, vem do fato de que os filtros pessoais são influenciados por valores, crenças e experiências individuais – variantes que podem sofrer modificações ao longo do tempo.

Essas variáveis modificáveis, intervenientes na filtragem do mundo, resultam, de acordo com Robbins (2009) do ambiente em que cada ser está inserido; das interações sociais a que foi submetido, desde a infância; dos acontecimentos inesquecíveis da vida; do conhecimento plasmado na leitura, nos filmes, nas câmeras fotográficas; enfim, do dia-a-dia caminhando pelas ruas do viver.

Por isso, ao fechar os olhos, por exemplo, e tentar descrever o cenário de uma tribo africana, o mapa mental de um líder brasileiro, em ação naquela região, certamente não representará, em verdade absoluta, a tribo que lá se encontra. Não sendo ele um antropólogo, não há como perceber aspectos que somente um profissional dessa área do conhecimento – e que poderia ser um liderado seu naquele momento – observaria. Só porque o líder não pode ver determinadas características, e elas não existem em sua representação interna, não significa que elas não existam de fato, ou ainda, que não possam fazer parte do mapa mental do liderado.

Tudo o que é real, para nós constitui verdade. [...] Para que nossas experiências sejam reais, devem ter caráter íntimo; e se não são reais, repetimos, não constituem a verdade, para nós. [...] Certamente, se alguma coisa não é clara para a nossa vista ou para a nossa compreensão, não é real para nós. A verdade não é eterna e, sim, reveste-se de uma aparência variável, determinada pela nossa consciência, pelas nossas interpretações. (JÚNIOR, 1987, p.35).

A verdade é, por conseguinte, uma inferência pessoal realizada a partir das diferentes representações, imagens e idéias que cada pessoa tem em mente, resultado de sua experiência de vida.

Depreende-se, pois, que o líder deve exercitar a paciência, a tolerância e o respeito em elevado grau, a fim de aceitar e trabalhar com a verdade de cada um,

com o ponto de vista alheio, para que seja capaz de regular o passo com o liderado e influenciá-lo a seguir em uma nova direção.

Para o neurocirurgião Chung (1995), essa regulação de cadência do passo do líder para com o liderado – técnica também denominada de *rapport*, para os estudiosos de PNL – significa estabelecer um relacionamento baseado no alinhamento de pensamentos, nas similaridades, momento em que ambos entram em harmonia, tanto verbal quanto não-verbal. Em outras palavras, o líder deve buscar enfatizar as semelhanças com os liderados, tratando-os com interesse verdadeiro, aproximando-se do seu linguajar, olhando-os nos olhos e respirando em uníssono com eles, de modo a refletir sobre o que eles aceitam como verdade, para colocá-los receptivos e dispostos a reagirem favoravelmente às influências de sua liderança motivadora e bem intencionada. Nos dizeres de Ready e Burton (2009, p. 98): “A maioria efetiva dos líderes são aqueles que entram no compasso da realidade das pessoas primeiro.”

E como fazer isso, senão ouvindo os liderados, observando-os, reconhecendo-os, sendo paciente e respeitando suas verdades, ao mesmo tempo em que se busca passos compassados com seus mapas mentais, para modificar seus pensamentos, motivá-los e levá-los à conquista dos objetivos desejados?

Entretanto, axiomáticamente, é sabido que não há liderança sem que o líder dê o exemplo, sem que tenha um comportamento exemplar. Líder algum será capaz de incutir valores, alterar crenças ou proporcionar novas experiências a outrem, senão pela conduta coerente de sua vida com os preceitos que defende perante os liderados.

Não existe milagre, ou momento epifânico, nem ser humano perfeito. Para liderar, há que se perseverar, suar o corpo, buscar a coerência no trabalho, no lar e no íntimo da alma. É mister, pois, disciplinar a mente, praticar a disciplina consciente, aquela que brota da auto-avaliação constante, do “orai e vigiai” permanente e que conduz ao auto-aperfeiçoamento, ao “conhece a ti mesmo”. Tal vigilância ajuda o líder a fugir das tentações e dos erros que poderiam colocar sua liderança em risco. Em outras palavras, proporciona que se lidere pelo exemplo, pois, caso contrário, não há liderança, uma vez que não se conseguirá influenciar o comportamento dos liderados. (HECKSHER, 2001).

Depreende-se, pois, que, para atuar como ser humano exemplar, o máximo possível, dentro do quadro das imperfeições terrenas, é preciso treinar a mente, com

o objetivo de assegurar que ela se mantenha serena, lúcida e concentrada em todas as circunstâncias.

Agindo desse modo, o líder estará empregando uma virtude muito apreciada por todas as pessoas situadas em função de subordinação: o "sereno rigor". (*op. cit.*, p. 42).

Olhando nos olhos dos liderados, os líderes podem alterar rumos, aplicar correções e induzir melhorias com serenidade, ao mesmo tempo em que emprestam o rigor necessário a cada situação vivenciada, seja em tempos de paz, seja em épocas de crise, que exijam mudanças de paradigmas.

Em termos práticos, lembre-se o dito aristotélico segundo o qual o ser humano se torna aquilo que pratica repetidas vezes. "*A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito*" (KHOURY, 2009).

Por similitude, é possível, portanto, definir liderança como um hábito, isto é, como uma atitude a ser treinada, praticada e supervisionada diariamente. Só assim o líder garantirá um comportamento exemplar e íntegro; não baseado no mito dos líderes ideais (*op. cit.*), que não existe, mas guiado pela práxis, pela experiência vivida no cotidiano, a mesma a que ele dedica bastante tempo de auto-avaliação.

A liderança assim entendida – uma virtude, uma energia direcionada para se fazer o bem no cumprimento do dever – permite que sejam plasmadas, em torno do líder, duas orbitais que se atraem reciprocamente: a empatia e a confiança.

A primeira é a base da compreensão (HECKSHER, 2001), levando o líder a se colocar, com humildade, no lugar do liderado, não para concordar com suas idéias, *a priori*, mas para apreender seu ponto de vista (KHOURY, 2009), facilitando a comunicação e fortalecendo os laços pelos quais flui a energia essencial da liderança.

*"Openness to the processes of growth and change as well as willingness to approach and receive other people's ideas, beliefs and experiences with a critical but open mind"*¹⁵ [...] (NAVARRO-CASTRO e NARIO-GALACE, 2008, p. 28).

Observe-se, nessas linhas acima transcritas, que o líder tem que estar com a mente aberta, para receber, com análise crítica, os pensamentos postulados por seus liderados, pessoas diferentes dele e com crenças e filtros ainda mais diferenciados dos seus.

¹⁵ Estar aberto aos processos de crescimento e mudança assim como se deseja aproximar e receber as idéias, crenças e experiências das outras pessoas com uma mente crítica, mas aberta. (Tradução nossa).

Empatia, nesse sentido, tem o significado de perceber as emoções alheias, bem como compreender suas preocupações, ansiedades e desejos.

Para Goleman (1998, p. 100), “*Empathy is particularly important today as a component of leadership*¹⁶ [...]”, o que vem a confirmar a necessidade de o líder trabalhar o desenvolvimento dessa importante competência pessoal.

E qual é o segredo para se utilizar a empatia com êxito?

Em se tratando do estudo da liderança, é bastante razoável pensar na escuta empática como ferramenta para a interação líder/liderado, pois ao ouvir com empatia, procura-se primeiro compreender, para depois ser compreendido. Saber ouvir é uma das primeiras lições do líder (CASTRO, 2012).

Deixando o campo da teoria e mergulhando na prática, escutar, com atenção, o que os liderados têm a dizer representa o passo fundamental para que o líder compreenda o liderado e capture os filtros e os valores que ornaram a estrutura mental deste, a fim de motivá-lo e conduzi-lo ao sucesso da missão.

A segunda orbital que gravita no campo de influência do líder, a confiança, é a base fundamental, a pedra angular de qualquer relação (CASTRO, 2004; KINNI, 2008; ROBBINS, 2005), pois dela emerge a credibilidade de que dispõe o líder para motivar e impulsionar seus liderados à conquista dos objetivos mais nobres.

Seguramente pode-se afirmar que não há liderança sem confiança dos liderados no líder. Eis, porém, que surge o seguinte questionamento: de onde nasce essa credibilidade em torno dos líderes?

Hecksher (2001) afirma que esse importante atributo advém da integridade pessoal daquele que lidera; daquele que age de acordo com os princípios em que afirma acreditar, pois os liderados devem crer não somente nas palavras pronunciadas, mas, sobretudo, no significado que essas transmitem, transcendendo o mundo material ou da forma.

Por sua vez, a integridade pessoal condensa-se, como já foi mencionado, não só no comportamento ao máximo exemplar, em relações transparentes entre líderes e liderados, mas também na ótica humanística que os primeiros empregam ao lidar com seus seguidores.

De fato, como não há liderança sem a relação entre humanos, a adoção de valores humanísticos por parte do líder catalisa o nascimento da confiança e da

¹⁶ A empatia é particularmente importante nos dias de hoje como componente da liderança. (Tradução nossa).

autenticidade entre as pessoas, o que contribui sobremaneira para a cooperação intergrupar e para a competência interpessoal do líder (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

“Quando os liderados confiam em seu líder, estão dispostos a se colocar em vulnerabilidade em razão das ações dele – sob a crença de que seus direitos e interesses não serão prejudicados.” (ROBBINS, 2005, p. 277).

Transportando o caráter vulnerável das ações para o terreno militar, pode-se encontrar nas palavras do marechal Castello Branco, proferidas durante a conferência de abertura do ano letivo da Academia Militar das Agulhas Negras, em 1953, e reproduzidas pelo historiador Santos (2004), o significado da confiança no transcorrer dos combates: “No combatente democrático, predomina o elemento espiritual e não o místico, como acontece com o totalitário. Aquele tem por base a confiança na causa, nos chefes e em si próprio. O elemento principal é a confiança.” (SANTOS, *op. cit.*, p. 214).

Pode-se afirmar, portanto, que o liderado somente será estimulado a promover mudanças de paradigmas, ou aceitará correr riscos – aí incluídos sua própria vida e seu livre-arbítrio – caso adquira plena confiança na integridade, na força moral e espiritual do líder.

Somente assim, ao final das missões, poderá o líder coadunar com os dizeres do filósofo chinês Lao-Tsé, citado por Hersey e Blanchard (1986, p. 387) – “Dos melhores líderes, quando tiverem concluído sua tarefa, as pessoas dizem: fomos nós que o fizemos.”

Ao adquirir confiança e credibilidade, o líder consegue obter a sinergia do grupo, aquela soma energética que faz com que a equipe seja envolvida por uma egrégora estimulante, que irradia força e vigor aos trabalhos, tornando cada integrante do time valiosas engrenagens que, juntas, fazem girar a roda dos resultados exitosos.

Ilustrando o sucesso da ação sinérgica gerado pela confiança mútua entre líder e liderados, Ambrose (2009) assim encerra sua obra-prima sobre a Segunda Guerra Mundial:

Num de seus últimos boletins, Mike Ranney escreveu: “Quando penso nos velhos tempos da Cia E, lembro-me da resposta que dei ao meu neto quando ele me perguntou: ‘Vovô, você foi herói de guerra?’ ‘Não’, respondi, ‘mas servi numa companhia de heróis.’” (AMBROSE, *op. cit.*, p. 361).

Eis, portanto, o grande legado da confiança no que tange à liderança: pessoas unidas e estimuladas em torno de objetivos comuns, respeitando-se mutuamente, aceitando e trabalhando as diferenças e guiando o grupo à conquista da vitória desejada.

Tomando como exemplo a atuação de um líder brasileiro, segue-se o testemunho de Garmendia, um oficial argentino, a respeito de Manuel Luís Osório durante a batalha de Tuiuti, memorável campanha da Guerra da Tríplice Aliança:

É então que **Osório** se revela com todas as grandes condições que adornam aquele que comanda, porque um general deve, se possui a bélica inspiração do domínio militar, conhecer o coração de seus soldados, pois que é desse consórcio íntimo que nasce a harmonia do conjunto [...]. (MALUF, 2010, p. 38).

Esses dizeres do maestro Marden Maluf (*op. cit.*) confirmam a necessidade de o líder estabelecer relações humanísticas com seus liderados, angariando-lhes a confiança imprescindível para o sucesso de uma missão, pois liderança é também a conquista de corações e mentes com solicitude, isto é, com empenho, cuidado, atenção e zelo por parte do líder, especialmente quando ouve atentamente seus liderados e lê, em cada olhar, suas emoções e reações.

Essa idéia suscita, entretanto, outro ponto, muitas vezes deixado em segundo plano, quando se trata de liderança: o líder tem que saber medir, obter o retorno dos liderados sobre sua operação dirigida ao coração e à mente de cada pessoa.

Assim, o *feedback* – entendido como a mensagem de retorno após uma atitude do líder – deve ser encarado como poderosa ferramenta de avaliação, controle e realimentação de idéias, colocada permanentemente à disposição das lideranças.

Sob esse prisma, Machado (2010) apresenta essa ação de controle retroativa como uma reorientação, um *continuum* de acompanhamento e condução, para que ninguém erre o alvo; logo, uma responsabilidade de todo líder, que deve ser praticada diariamente, de modo a elogiar – quando for o caso – ou lapidar talentos e corrigir falhas rápida e constantemente, em tempo oportuno, para que a missão da equipe não seja prejudicada.

De modo análogo, pode-se afirmar que o *feedback* constitui motivação, oportunidade de melhoria de todos os processos que envolvem a relação entre líderes e liderados. Por esse ângulo, representa uma estrada de mão dupla, por onde fluem trocas multidirecionais entre pessoas.

Na primeira mão de direção, Khoury (2009) apresenta esse instrumento de retorno como uma virtuosa dedicação de tempo que o líder despende para oferecer ao liderados suporte cognitivo, afetivo e emocional acerca do desenvolvimento destes em benefício do aprimoramento individual e também do grupo na busca pela excelência na execução das tarefas.

Ademais, essa realimentação tem, ainda, o poder de prevenir e solucionar conflitos, posto que gera aprendizado aos integrantes da equipe de trabalho. Uma vez diagnosticada a deficiência, a controvérsia, ou a oportunidade de melhoria, todos os indivíduos envolvidos no processo têm o ensejo de modificar atitudes, de ajustar o ângulo entre o nível e o prumo, de modo a evitar desgastes, arestas pessoais ou coletivas, que poderiam conduzir o time ao malogro na missão.

Para que isso seja viável, é mister o líder esteja atento, procurando perceber o retorno verbal e não-verbal dos liderados (HERSEY e BLANCHARD, 1986). Depreende-se, pois, que o *feedback* pode se apresentar sob a forma de palavras, gestos ou atitudes, o que exige da liderança uma observação constante das pessoas, o conhecimento profundo de seus anseios e necessidades.

Embora seja ainda bastante controversa a questão de o líder pedir retorno aos liderados acerca de sua conduta, é possível concordar com os dois autores acima mencionados, tendo em vista que a liderança instiga o líder a buscar o autoconhecimento, a melhora constante de seu comportamento e de seu estilo de vida, pessoal e profissional. Além disso, certamente o líder disporá de experiência suficiente para saber como obter essa realimentação de sua equipe, pois pode fazer uso das palavras pronunciadas ou escritas, mas também valer-se da interpretação das ações não-verbais de cada indivíduo.

Já percorrendo ambas as direções, Hardingham (2000, p. 39) aposta na responsabilidade que o líder tem de “auxiliar os membros da equipe de modo que dêem retorno uns aos outros.”

Desse modo, líderes e liderados têm a oportunidade de crescerem juntos, aprendendo a aprender com os ensinamentos que advêm de todo o grupo, quer dando, quer recebendo *feedback*, num processo integral de compartilhamento de experiências vividas.

Exemplificando o que foi dito acerca da presença do processo de realimentação no seio da liderança, pode-se mencionar o *Feedback Card* (Cartão de *Feedback*) adotado pelo Exército holandês, que este pesquisador recebeu de

presente de dois observadores holandeses durante sua participação como observador militar na Missão das Nações Unidas no Sudão, entre 2008 e 2009.

Em seu verso, o cartão, que tem o tamanho de um cartão de crédito bancário, traz, no topo, a definição de *feedback*. Em seguida, oferece sugestões sobre como dar o retorno a outrem, sem julgamento pessoal, dirigindo-o ao comportamento apresentado e não à pessoa e descrevendo “o aqui e o agora”. Num passo seguinte, orienta sobre como receber a retroação, escutando atentamente, sem se defender e agradecendo ao observador. Por último, finaliza com a seguinte mensagem: “considere *feedback* como um presente.”

Feitas as considerações sobre a importância da realimentação para o desenvolvimento da liderança, é necessário salientar que não há possibilidade de se dar ou receber retorno sem a habilidade da comunicação, conforme se pôde constatar quando se falou em ações verbalizadas e não-verbalizadas de cada indivíduo.

Para o professor Robbins (2005), o líder deve suscitar emoções e expressar seus sentimentos. Para tanto, ele tem que estar aberto à comunicação, seja ela verbal, seja comportamental, a fim de compreender os valores expressos por seus liderados, bem como o que seus comportamentos representam (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

A respeito da habilidade de verbalização do líder, é possível tomar emprestadas as palavras de Migueles (2009, p. 62-63), que recorreu à cosmologia cristã para ilustrar o poder da fala: “[...] ‘No princípio era o Verbo. E o Verbo se fez Carne e habitou entre nós’. Por que tanta importância dada ao Verbo? O que é o Verbo? É, ao mesmo tempo, a sabedoria infinita de Deus e uma forma de ação, um convite à ação, pois Verbo é movimento.”

E não é exatamente essa a função primordial da liderança: impulsionar pessoas, motivá-las para o cumprimento de missões, desde as mais simples, até as mais complexas?

Assim, ao líder se impõe a verbalização, pois que este precisa encontrar uma linguagem, por meio da qual os liderados possam se compreender e cooperarem entre si em prol do bem comum (*op. cit.*).

Prossegue ainda Migueles (*op. cit.*, p. 58) nesse rumo, afirmando que a comunicação permite a cooperação entre as pessoas e essas desenvolvem, em comunhão, um conceito do que isso representa: “[...] cada um apresentando, em um

momento, sua visão e encontrando outros que enxergam diferente. Testam suas diferenças na prática, produzem alinhamentos e mantêm uma discordância natural e necessária ao diálogo e à interação continuados.”

Logo, infere-se que a comunicação é a ferramenta ideal de que dispõem líderes e liderados para a construção de um relacionamento baseado na tolerância, na aceitação da diversidade e na conversação que baliza o entendimento e a ação do grupo. Nesse contexto, o líder faz uso desse constructo para catalisar a união de pessoas diferentes em benefício de um objetivo comum, sobretudo, em situações de maiores dificuldades, que exigem um olhar mais holístico do todo.

Com isso, ao unir à singularidade de sua visão a capacidade de extrair do ambiente as respostas mais coerentes, para que possa conduzir conversas difíceis e fazer críticas construtivas, o líder promove a adequação de sua fala às pessoas presentes (KHOURY, 2009), facilitando o processo da comunicação. Esta, por sua vez, carrega em seu bojo a faculdade de potencializar a liderança.

Por outro lado, a ausência ou deficiência de comunicação mantém líderes e liderados “no escuro”, conforme atesta Candeloro (2010, p. 11). Em adição, pode-se questionar se haveria até mesmo a presença da liderança nesse caso, uma vez que a escuridão representa a falta de iluminação, a carência da luz que norteia os caminhos de uma equipe de trabalho.

Além disso, concordando com Cardoso (2005), de nada adianta ancorar um governo, uma liderança em valores, se houver falha na comunicação, posto que não haverá como fazer transitar tais qualidades dentro do núcleo do time.

Como se percebe, de fato, liderança envolve a arte da fala do líder. Sobre isso, Marshall (2003, p. 145) expressou: “Os líderes devem falar, se quiserem liderar. A ação não basta. Um exemplo silencioso jamais congregará os homens para a ação.”

Em complemento aos dizeres desse historiador militar, porém, este pesquisador, em consonância com as idéias de Hecksher (2001) declara que um exemplo silencioso, **por si só**, não tem a capacidade de concitar os liderados a agirem, visto que para a comunicação não somente as palavras são importantes, mas também a linguagem corporal do líder, sua sinceridade expressa pela emoção, a entonação de sua voz e a decisão transmitida por suas palavras são fundamentais, pois movem as ondas de energia e motivam a ação.

Em suma, "o líder tem o dom da palavra" (GOMES, 2009, p. 120), mas também possui os demais sentidos do corpo e da alma à sua disposição, para responder às demandas de cada situação oferecida pelas missões, especialmente em momentos críticos.

Eis por que essa afirmativa conduz a uma outra qualidade essencial presente no exercício da liderança – a flexibilidade.

Especialmente num contexto mundial hodierno de elevada volatilidade, a flexibilização do raciocínio se apresenta como habilidade de extrema importância para a condução de atividades que requeiram a boa vontade, o entusiasmo e a credibilidade de homens e mulheres que labutam lado a lado, correndo riscos e acreditando na certeza do cumprimento de sua missão, com base em valores morais perenes e incontestáveis.

Nessas condições, todos apresentarão sinais e respostas, verbais e corporais, que poderão ser aproveitados pelo líder, a fim de avaliar o andamento dos trabalhos e promover realinhamento das idéias e mudança de rumos, se for o caso.

Nesse contexto, o professor Schein (2009) integra e sintetiza as relações entre o trinômio *feedback*, aprendizagem e flexibilidade:

A chave para a aprendizagem é obter *feedback* e dedicar tempo para refletir, analisar e assimilar as implicações do que o *feedback* tem comunicado. [...] O líder [...] deve acreditar no poder da aprendizagem e, pessoalmente, exigir uma habilidade para aprender, buscando e aceitando *feedback* e mostrando flexibilidade de resposta à medida que as condições se modificam. (SCHEIN, *op. cit.*, p. 369-370).

Analisar o ambiente, mensurar riscos, avaliar mudanças. Todas representam atividades que caracterizam o líder como tal, especialmente quando antevendo problemas e identificando oportunidades de melhoria dos processos envolvidos na liderança.

Chung (1995), em seus estudos sobre neurolingüística aplicada à liderança, cita a lei das Variedades Requisitivas, da Cibernética¹⁷: "Este princípio demonstra que num sistema de elementos inter-relacionados, aquele que tiver maior quantidade de funções, isto é, mais **flexibilidade** [o destaque é nosso], é o elemento no controle. E isto é válido também para as relações humanas." (CHUNG, *op. cit.*, p. 57).

17

Ciência que estuda os mecanismos de comunicação e de controle nas máquinas e nos seres vivos. Extraído de <http://www.dicionariodoaurelio.com> Acesso em: 22 fev. 2011.

Estar no controle, para o líder, deve representar mais do que mero *status* ou exteriorização de poder. Sintetiza, na verdade, o acúmulo de funções adquiridas por ele ao longo da vida, por meio do estudo, da dedicação, do auto-aperfeiçoamento constante, da experiência e do pejejo diário na busca de ferramentas para aprimorar seu “eu interior”, sua sabedoria, seus conhecimentos e seu *know how* (o como fazer).

No mesmo diapasão das idéias explicitadas por Chung (*op. cit.*), Proctor (2010) cita que o Manual de Campanha FM 6-22 – *Army Leadership* (Liderança no Exército) – do Exército dos Estados Unidos descreve o que por lá se convencionou chamar de líder de qualificações múltiplas e adaptativas, tendo este por característica-chave a adaptabilidade, atributo muito próximo da flexibilidade e que perpassa este último, pois, para se adaptar a uma situação, faz-se necessária uma mente flexível, apta a novos paradigmas.

Para ser flexível, por conseguinte, o líder carece de se dedicar a trabalhar diariamente os atributos descritos neste capítulo, bem como outros mais, ofertados pelo cotidiano.

Tal assertiva vai ao encontro dos dizeres de Ozires Silva – criador da Empresa Brasileira de Aeronáutica (EMBRAER) – em entrevista a Schmitt (2010): “[...] O que precisamos pensar em torno de um líder é que ele tem uma cultura bastante ampla, capaz de dar a ele um jogo de cintura, de poder mudar o comportamento de acordo com as circunstâncias [...]” (SCHMITT, *op. cit.*, p. 10).

Essa capacidade de mudar de perspectiva, de enxergar um problema e suas soluções por ângulos diferentes, encerra em sua dinâmica a aceitação das diversidades, da alteridade, da humildade e de outras qualidades, todas condensadas sob a expressão da flexibilidade.

Assim, para encontrar o caminho mais correto, a melhor solução, em tempo hábil e oportuno, o líder tem que manter sua mente aberta, de modo a flexibilizar seu raciocínio e suas condutas.

Sob esse prisma, Hersey e Blanchard (1986, p. 291) afirmam que “Os líderes flexíveis têm o potencial de ser eficazes em muitas situações.” Versatilidade. Eis o que essa assertiva oferece de ensinamento aos estudiosos da liderança.

À esteira dessas palavras, pode-se dizer que, unindo a capacidade de diagnóstico a uma mente versátil, o líder tem a oportunidade de sondar as

circunstâncias, captar as energias e processar respostas criativas para cada ocasião.

Por outro lado, a inflexibilidade carrega consigo o gérmen do insucesso, seja por falta de humildade, seja por manter-se uma mente encarcerada a dogmas e verdades unicamente pessoais.

É por essa razão que Hardingham (2000) realça que, notadamente em situações de crise, o líder precisa ser flexível o suficiente, para auxiliar seus liderados a superar, de forma criativa e o mais suave possível, os momentos de transição e de evolução dos acontecimentos, sem transformá-los em tragédias irreversíveis.

Quanto à aplicação da flexibilidade nas lides castrenses, de modo especial, Sun Tzu (2000), ao estudar a arte da guerra, já a apresentava como uma virtude militar.

De fato, Kinni (2008), ao enaltecer as lições de estratégia e liderança baseadas em valores, empregadas por MacArthur durante a Segunda Guerra Mundial, destaca que essas ações devem ser flexíveis o suficiente para responder às imprevisibilidades do ambiente operacional.

Essas palavras ilustram bem o por que de se adotar nos estudos sobre tática e estratégia em combate uma visão bastante abrangente de possibilidades de atuação. Dada a volatilidade do teatro de operações, é mister que as lideranças envolvidas na condução dos conflitos flexibilizem seus pensamentos, dando fluidez à criatividade, em conjunto com as lições teóricas aprendidas nos bancos escolares.

Marshall (2003) enfatiza que essa habilidade de raciocinar ante situações contingenciais deve ser encarada como oportunidades inesperadas, que direcionam o líder à improvisação sensata. Para ele, tal iniciativa representa clara demonstração do poder de decisão das lideranças.

Além disso, há um outro fator muito importante a ser considerado quando se fala em improvisação como desdobramento da flexibilidade. Nesse ponto, faz-se referência à aplicação da inteligência emocional, que, permeando os atributos da liderança, favorece a interação entre líderes e liderados.

Goleman (1998, p. 94) assim se refere ao tema: “*I have found, however, that the most effective leaders are alike in one crucial way: they all have a high degree of what has come to be known as emotional intelligence*¹⁸.”

E por que razão esses líderes têm-se destacado?

Uma resposta possível que se pode depreender é que o desenvolvimento da inteligência emocional permite ao líder canalizar suas emoções, para que o grupo alcance os objetivos pretendidos.

Em outras palavras, fazendo uso dos ensinamentos apresentados pela inteligência emocional, o líder pode direcionar o que já conhece sobre si mesmo, seu auto-controle, sua motivação e empatia, para influenciar os liderados, reforçando o elevado grau de interação social existente na dinâmica da liderança.

Com relação a este último aspecto, Robbins (2005) escreve que a inteligência emocional está mais positivamente ligada às funções que demandam alto grau de integração social, e isto representa, em essência, a base da liderança.

Como já foi afirmado, só existe liderança, porque há relacionamentos entre seres humanos, e tal fato não pode nunca ficar fora do foco dos estudos. Homens e mulheres estão constantemente interagindo e moldando o mundo em que vivem, com vistas a atingirem o bem-comum.

Nesse sentido, essa assertiva permite inferir que liderança é criação mental. E por quê?

Inicialmente, porque a própria definição dada a criação mental por Ramos (2002) aponta para essa afirmação: “O uso volitivo de funções da mente para obtermos alguma coisa ou alcançarmos alguma situação que desejamos.” (RAMOS, *op. cit.*, p. 8).

E o que isso nos aponta, se não um caminho similar ao modo como Robbins (2005, p. 258) define liderança: “[...] a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas.” Ou seja, o uso consciente da vontade, para convencer um grupo de pessoas a conquistar um objetivo.

Outro exemplo pode ser extraído de Hersey e Blanchard (1986, p. 4), para quem “A liderança ocorre sempre que alguém procura *influenciar o comportamento* de um indivíduo ou de um grupo [...]” Uma vez mais, essa procura cônica do que se deseja caminha em paralelo com a definição oferecida por Ramos (2002).

¹⁸ Descobri, contudo, que os líderes mais eficazes estão de acordo num ponto crucial: todos eles possuem em elevado grau o que vem a ser conhecido como inteligência emocional. (Tradução nossa).

Estabelecido esse paralelismo entre liderança e criação mental, há que se ressaltar que, segundo Ramos (*op. cit.*), esta segue um mecanismo que pode ser sintetizado nos parágrafos seguintes.

Primeiro, o líder concebe em sua mente consciente – metaforicamente, aquela que faz a programação do computador, que capitaneia o navio e toma as decisões (*op. cit.*) – o objeto de sua criação, o objetivo que almeja alcançar. Esse propósito passa então a existir como uma energia, uma vibração de pensamento em sua mente, e a ela corresponde uma imagem. Exemplificando, ao se imaginar (criar mentalmente) a vitória, pode-se visualizar a bandeira branca da paz tremulando no ponto mais alto do teatro em que se está operando.

Em seguida, essa visualização afeta a mente subconsciente, mais profunda, impregnando-a com todos os sentidos internos que o líder utilizou para formulá-la. Ainda em sentido metafórico, o subconsciente é o computador, o marujo no convés, que recebe as ordens e as cumpre, transferindo-as para a mente cósmica, que colocará em funcionamento as leis naturais da manifestação.

Por fim, o cósmico atua, segundo suas necessidades, sobre o líder, por meio da mente subconsciente novamente, bem como sobre liderados e todas as outras pessoas que estejam envolvidas no processo em curso, intuindo-os, iluminando e clareando os caminhos, a fim de tornar realidade a concepção inicial formulada pelo líder. (*op. cit.*).

Fica evidente, por conseguinte, que a criação mental é a causa da concretização do desejo do líder, que deve agir sempre, sem ficar à espera de que as coisas aconteçam, como por milagre. O líder participa ativa e dinamicamente na consecução de seus desejos, mediante providências, contatos e ações pessoais.

Por isso, o líder deve estabelecer com clareza o objetivo construtivo que almeja atingir – a paz, a prosperidade, a vitória eticamente correta, o altruísmo – e visualizar a cena final, o desfecho resultante de suas ações (vivenciar mentalmente a situação-objetivo que deseja obter). E, evidentemente, agir, confiando em seus atos e no poder criativo de sua mente, que assim estará em consonância cognitiva com o universo, afinal de contas “todos fazemos parte da energia universal.” (CARDOSO, 2005, p. 62).

Ademais, “Nas *decisões táticas* críticas, ajuda – e muito – estar alerta para os sinais de intuição; para as coincidências, que raramente são acasos.” (*op. cit.*, p.

135). Esse estado de alerta proporciona ao líder a percepção de que a mente cósmica está operando, de acordo com os propósitos que foram por ele idealizados.

Corroborando essas idéias, especialmente as de Ramos (2002), o líder deve começar sempre seus planejamentos com o objetivo nitidamente delineado em sua mente.

Por esse motivo, o líder deve iniciar cada dia axiologicamente, com os valores claros em sua mente consciente, e isso significa, também, ser visualizador – ver, sentir e experimentar, antes, o que concretizará depois, com seu poder criativo. Ele tem de assumir o controle, por meio da vontade, da primeira criação, a do plano físico. Assim agindo, faz ele com que fique caracterizada a primeira criação como sendo a liderança, aquilo que ele deseja conseguir. (*op. cit.*).

Nesse contexto, João Ricardo Lafraia (2009), diz que todos os seres humanos – e aqui se inserem os líderes – são potências criativas: “Somos todos viajantes no tempo, e o futuro de cada um de nós está escrito no passado [...]. O ambiente, o presente e o futuro somos nós que criamos, e isso só depende de nós mesmos.” (*op. cit.*, p. 114).

"A simples atitude de criar hábitos – pensando no passado e agindo com vistas ao futuro – fomenta as aspirações, desenvolve conversas reflexivas e nos ajuda a compreender complexidades." (DOTY e FENLASON, 2012, p. 84).

Assim, pois, o líder perscruta, sente, ouve, compreende, visualiza e cria, com base nos valores perenes da humanidade e das instituições militares, em especial – caráter, disciplina, lealdade, obediência, decisão, respeito, confiança, coragem, iniciativa, honra, tenacidade, abnegação, justiça, camaradagem, resignação, amor à profissão, probidade, bom humor e criatividade, dentre outras "ferramentas" (SCHIRMER, 1987) – a relação de sucesso que o une a seus liderados em prol do cumprimento da missão.

Ao se falar de ferramentas úteis à visualização e à fixação de valores nos corações e nas mentes dos liderados, Buzan (2005) oferece a elaboração de mapas mentais como sistemas para que o líder organize o pensamento. Diz ele: “Um mapa mental é a maneira mais fácil de *introduzir* e de *extrair* informações do seu cérebro – é uma forma criativa e eficaz de anotar que literalmente “**mapeia**” os seus pensamentos.” (*op. cit.*, p. 24).

Ao anotar as idéias potencialmente criativas, o líder escreve as palavras do que deseja criar e as representa por meio de desenhos que conduzem a mente

consciente à visualização daquelas idéias. Operacionalmente, ao combinar imagens com associação de palavras, os mapas estimulam a utilização não só do lado esquerdo (lógico) do cérebro, mas também, e principalmente, do lado direito, o hemisfério criativo, aquele que visualiza, memoriza, planeja, organiza e comunica o conhecimento. (*op. cit.*).

Sobre essa última afirmação, o autor de “Mapas Mentais” cita Einstein, para quem **“A imaginação é mais importante que o conhecimento.”** (*op. cit.*, p. 107). Ao combinar, pois, os conhecimentos, decorrentes dos estudos, com a criatividade, os mapas mentais demonstram que o líder possui capacidades criativas infundáveis, e que há sempre soluções para os impasses. Por isso, é habitual dizer-se, heurísticamente, que a resposta para uma problematização pode ser encontrada no cerne do próprio problema.

Assim, associando os estudos de Buzan (*op. cit.*) às pesquisas de Ramos (2002), pode-se depreender que a criação mental representa a liderança em essência e em movimento, pois potencializa uma das virtudes que qualifica o líder como tal – a criatividade.

Ainda no que diz respeito a esse valor criativo, o ex-presidente da República do Brasil – Fernando Henrique Cardoso – prefaciando a obra que o general Cardoso (2005) escreveu, tendo por base os aforismos de Sun Tzu, assim se expressou:

A água não mantém forma estável, assim também na guerra (ou na política) não há condições permanentes. O bom político, como o bom guerreiro, deve saber **criar** [o destaque é nosso] e aproveitar oportunidades [...]. É no manejo do dia-a-dia que o bom chefe cria novas oportunidades e é mesmo com a intuição que antevê uma chance para mudar até mesmo o rumo estratégico da vida. De alguma maneira a visão pessoal do futuro, o rumo geral da vida, o destino, ao mesmo tempo que orienta as ações é por elas transformado. (CARDOSO, *op. cit.*, p. 9-10).

Como constructo das inferências feitas entre os conceitos de liderança e criação mental, até aqui descritos, é viável afirmar que o líder, notadamente no campo militar, deve estruturar seus atributos em três aspectos fundamentais: o "ser", o "saber" e o "fazer". (BRASIL, 2011; CASTRO, 2009; HECKSHER, 2001; SILVESTRE NETO, 2010; VIEIRA, 2007).

Destarte, pode-se estruturar o perfil daquele que exerce a liderança militar segundo o trinômio: o caráter (o "ser"), a competência profissional (o "saber") e o modo como ambos se manifestam pelo comportamento do líder (o "fazer"). (BRASIL, 2011; CASTRO, 2009).

Proctor (2010) ratifica essas idéias, ao mencionar, quanto à adoção dessa mesma modelagem doutrinária pelo Exército dos Estados Unidos: “Esse modelo se traduz nas características espirituais, mentais e físicas da liderança e fornecem uma medida de auto-aperfeiçoamento que define o indivíduo completo.” (*op. cit.*, p. 36). Em outros termos, as três exigências representadas pela tríade "ser-saber-fazer", praticamente dogmáticas, representam uma visão holística, integrada e interdependente do ser humano, em todas as suas dimensões, uma vez que este é uno e indivisível. (HECKSHER, 2001).

Inicialmente, como ponto de partida, o líder precisa "saber", e isso envolve os domínios cognitivo, afetivo e espiritual do ser, uma vez que quem quer desenvolver a liderança tem que possuir conhecimento profissional, compreender a natureza humana e conhecer os liderados. (BRASIL, 2011).

Nesse sentido, o "saber" é um verbo que expressa a competência do líder (HECKSHER, 2001), sua capacidade de estudar e de aprender, para, da teoria, passar à prática. Nos dizeres do general Castro (2009), para interpretar situações e conjunturas, a fim de decidir com acerto.

Para Vieira (2007), o líder precisa conhecer bem sua profissão, e isso demanda aplicação constante aos estudos, englobando todas as esferas humanitárias, pois ninguém sabe sem se aperfeiçoar e sem se atualizar.

Prossegue Vieira (*op. cit.*) afirmando que o "saber" "É um processo dinâmico de autodesenvolvimento, que corre paralelo ao da construção da liderança."(*op. cit.*, p. 23).

Porém, além de "saber", o líder também faz. Assim, o "fazer" está diretamente ligado à ação, ao fazer acontecer. É o momento em que o líder materializa seus desejos junto ao grupo (*op. cit., loc. cit.*), sobretudo, vivenciando o presente, aprendendo com o passado e perscrutando o futuro.

Sobre essa vertente do trinômio, a liderança impõe aos líderes que estes sejam proativos. A proatividade, então, representa o agir para fazer as coisas acontecerem (KHOURY, 2009, p. 153). Nesse instante, o líder faz toda a diferença (CASTRO, 2009), produzindo resultados e novos líderes (KHOURY, 2009).

Ainda a respeito desse tópico, Gerzon (2006) - um facilitador de treinamentos da Organização das Nações Unidas - escreveu: "Transformar conflitos requer uma atitude proativa. [...] Podemos nos perguntar: 'Como posso me comportar nesse

instante, de modo a fazer surtir o resultado desejado?' Enfim, não é essa a essência da liderança?" (*op. cit.*, p. 253).

Nota-se, portanto, que o "fazer" foca a energia em movimento, ou seja, o líder executando sua parcela de ações em proveito do sucesso da equipe, motivando-a. E isso envolve uma série de atributos, já objetos de análise na presente pesquisa, tais como a comunicação, a flexibilidade, a empatia e outros mais.

Após o "saber" e o "fazer", chega-se, finalmente, ao "ser".

Portanto, o líder "sabe" e "faz". Porém, o mais importante vem em seguida e deságua no campo do anímico, da motivação, da capacidade de convencer, de sensibilizar. O líder também "é". Além de "saber" e "fazer", precisa "ser". Refiro-me à pessoa do líder, do que ele representa como caráter, como personalidade confiável, segura, equilibrada, capaz de levar outros a contrariar interesses e estímulos naturais em proveito do conjunto e dos objetivos da organização. É capaz, portanto, de vender suas idéias e convicções. Vale, nessa hora, a empatia, o "timing", a inspiração. Conta, nesse momento, a estrutura afetiva do indivíduo e, certamente, a disponibilidade de mais apropriados atributos pessoais. (VIEIRA, 2007, p. 24).

Notória nessas palavras do general Gleuber Vieira (*op. cit.*) a radiação do que o líder realmente "é". Dito de outro modo, o "ser" influencia os liderados com sua energia radiante, formando a egrégora positiva e ativa do grupo.

As Instruções Provisórias 20-10 (BRASIL, 2011), do Estado-Maior do Exército, que tratam da Liderança Militar, abarcam, no que tange ao que o líder deve "ser", uma miríade de atributos pessoais, muitos já dissecados ao longo desta pesquisa e enfaticamente estudados por Schirmer (1987) em sua obra "Das Virtudes Militares".

Há, todavia, um ponto que merece destaque nas supracitadas Instruções Provisórias 20-10: aquele que faz menção ao caráter do líder e o apresenta como elo que condensa todos os valores e comportamentos (BRASIL, 2011).

Assim sendo, é viável definir-se caráter como o conjunto de qualidades (boas ou más) que distingue um indivíduo do outro¹⁹. Logo, deduz-se que o líder evidencia o bom caráter ao expressar comportamentos coerentes com os valores que defende e que pretende incutir em seus liderados. Este atributo também foi descrito como atuar pelo exemplo, em páginas anteriores.

Assim, como pôde ser observado, na tríade dessa estruturação "ser-saber-fazer" se manifestam, ao máximo da perfeição possível, as qualidades físicas e morais que plasmam a liderança.

¹⁹

Extraído de <http://www.dicionariodoaurelio.com> Acesso em: 22 mar. 2011.

Procurou-se, pois, ao longo destas páginas, trazer à tona diferentes definições de liderança, relacionando-as às virtudes, aos valores que norteiam a energia essencial de vida do ser humano.

Não obstante, há, ainda, um enfoque cultural acerca dessa arte e ciência, que será abordado no capítulo seguinte, quando se falar da liderança militar em missões de paz e suas peculiaridades. Antes, porém, serão analisadas as principais teorias que envolvem o tema da liderança.

2.2 TEORIAS CLÁSSICAS DE LIDERANÇA

Conforme se observou nas páginas anteriores, a liderança é um fenômeno bastante abrangente, que encontra seus alicerces na interdisciplinaridade - no intercâmbio mútuo entre várias disciplinas - ou, até mesmo, indo mais além, na transdisciplinaridade, uma instância acima da anteriormente citada, em que ocorre o desenvolvimento de uma axiomática comum a um conjunto de disciplinas, que buscam unir-se, para, no caso em questão, contribuir para a compreensão e para o desenvolvimento da liderança.

Por isso, profissionais de todas as áreas do saber têm-se dedicado a encontrar razões e explicações que, de modo teórico, justifiquem o surgimento do líder (BRASIL, 2011).

Sob essa ótica, surgiram, inicialmente, as teorias clássicas de liderança.

2.2.1 Teoria dos Traços ou Inatista

Essa teoria remonta à década de 1930, quando os pesquisadores procuravam por traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade que pudessem descrever os líderes e diferenciá-los dos demais.

Nesse sentido, para ajudar na compreensão do que a teoria representa, pode-se definir traço como uma qualidade ou característica que distingue uma pessoa (BRASIL, 2011).

Assim, os primeiros estudiosos dos séculos XIX e XX acreditavam que esses traços nasciam com as pessoas, ou seja, eram inatos aos líderes. Desse modo, a diferenciação entre líder e não-líder era baseada nas qualidades e caracteres pessoais. A hereditariedade determinaria a existência ou não da liderança no indivíduo.

Este pesquisador propriamente dito pode servir de testemunho ao fato de que, até algum tempo atrás, algumas pessoas acreditavam, ao menos em parte, no valor desse corpo teórico. No início da década de 1990, quando dos primeiros passos como aspirante-a-oficial, o comandante do quartel, àquela época, aconselhava que seria necessário ao recém-chegado militar ganhar peso e massa corporal, porque magro como estava, sem força física, não conseguiria exercer influência sobre os subordinados. Isto é, não haveria possibilidade futura de liderá-los.

Migueles (2009) elucida que os inatistas tentavam, pois "etiquetar" os indivíduos, segundo um conjunto de traços que explicariam a existência dessas pessoas que detêm o poder de influência sobre outras.

Outra exemplificação pode ser fornecida pela Teoria do Grande Homem, desenvolvida por Thomas Carlyle, ainda no século XIX, segundo a qual a humanidade deveria seus avanços a indivíduos grandiosos e únicos, tais como Moisés, Churchill, Lênin e outros, que possuíam traços que os diferenciavam dos demais (SANTOS, 2010).

Percebe-se, então, que o foco dos estudos recaía sobre a pessoa do líder e não na arte e ciência da liderança. Eis, porém, que uma indagação surgia: teriam os mesmos homens obtido resultados análogos em outros tempos?

Por esse motivo, Robbins (2005) assinala que os traços podem indicar ou prever o surgimento da liderança, mas não distinguem entre líderes eficazes e ineficazes. Ademais, a existência de tais estilos de características inatas não explicavam a destituição de líderes, quando ocorriam variantes nas diferentes situações.

Prossegue ainda Robbins (2005, p. 260): "O fato de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais, não significa, necessariamente, que ele será bem sucedido em liderar seu grupo para o alcance dos objetivos."

Corroborando essa afirmação, Maximiano (2006) atesta que a liderança não é atributo inato, mas uma família de habilidades que podem ser desenvolvidas. Além disso, diz que seus efeitos dependem da conjuntura em que se situam.

Sobre esse último aspecto, os defensores da teoria dos traços praticamente desprezavam as influências do meio e diziam que, se alguém fosse líder em determinada situação, o seria sempre (HECKSHER, 2001), o que não se mostrou

verdadeiro no decorrer dos tempos e do aprofundamento das pesquisas sobre a liderança.

Desse modo, a despeito de sua sobrevivência como referencial teórico — algumas vezes até levado à práxis — e como tentativa científica de explicar a liderança, a teoria dos traços ou inatista perdeu força e vigor, uma vez que a ocorrência apenas fatalista de um líder, atrelada aos caracteres individuais de personalidade, cedeu espaço, conforme mencionou Maximiano (2006), à possibilidade do desenvolvimento de pessoas como líderes, sem dependerem única e exclusivamente da "sorte" de possuírem fatores hereditários a seu favor.

2.2.2 Teorias Comportamentais

As falhas verificadas nos primeiros estudos sobre os traços de personalidade conduziram os pesquisadores a seguir por outro caminho, sobretudo, entre 1940 e 1960. Assim sendo, eles passaram a analisar o comportamento exteriorizado por determinados líderes, procurando descobrir se havia algo de específico na maneira de esses líderes se comportarem (ROBBINS, 2005).

Prossegue o professor Robbins (*op. cit.*), ainda, tecendo as seguintes considerações:

A diferença entre as abordagens dos traços e a comportamental, em termos de aplicabilidade, está em suas premissas básicas. As teorias dos traços pressupõem que os líderes nascem com suas características de liderança, e não que eles se formam líderes. Por outro lado, se existissem comportamentos específicos que identificassem os líderes, a liderança poderia ser ensinada — poderíamos elaborar programas para implantar esses padrões comportamentais nos indivíduos que desejassem tornar-se líderes eficazes. Este seria um caminho muito mais estimulante, já que se presume que o grupo de líderes poderia estar sempre em expansão. Se o treinamento funcionasse, teríamos um celeiro inesgotável de líderes eficazes. (*op. cit.*, p. 260).

Com essas idéias em mente, os pesquisadores comportamentais começaram a focar sua atenção nos líderes, tentando distinguir comportamentos que diferenciavam os eficazes dos não-eficazes, o que não se revelou possível, passando, então, à tentativa de isolar apenas as características presentes nas lideranças eficazes.

Sob esse ideal, Santos (2010), em sua tese, faz menção a Stonner e Freeman, para quem as funções de liderança representam as atividades relacionadas ao grupo ou à tarefa, desempenhadas pelo líder ou pelos liderados, em

busca de um resultado eficaz. Assim, as funções de liderança podem estar direcionadas à mediação de disputas internas (quando focadas no grupo) ou voltadas à solução de problemas (quando tratam das tarefas). De acordo com a função, portanto, emergem os estilos de liderança, os padrões comportamentais exteriorizados pelos líderes.

Dando continuidade aos pensamentos de Santos (*op. cit.*), os líderes que manifestam comportamento orientado para a tarefa tendem a inspecionar o trabalho de seus liderados mais de perto, pois para tais líderes a missão (ou tarefa) é mais importante do que o bem-estar do liderado. Contrariamente, os administradores com estilo orientado para o grupo buscam motivar seus liderados, ao invés de supervisioná-los, estabelecendo relações de confiança e respeito com estes.

Entretanto, para Robbins (2005), contundentemente, as teorias de comportamento mais abrangentes resultaram de uma pesquisa iniciada no final dos anos de 1940, na Universidade Estadual de Ohio, nos Estados Unidos.

Chiavenato (1999) afirma que os estudiosos desta grande escola procuravam encontrar dimensões independentes do comportamento do líder e que, após grande trabalho de levantamento de idéias e de seleções das mais evidentes, os pesquisadores chegaram a duas das dimensões mais importantes, responsáveis por boa parte do comportamento dos líderes: a estrutura de iniciação e a consideração.

Para Robbins (2005), a primeira diz respeito ao modo como o líder delega tarefas (missões), enfatizando o cumprimento de prazos e esperando por padrões definidos de desempenho.

Já no que concerne à consideração, esta diz respeito à maneira como o líder mantém seus relacionamentos, com base na confiança mútua, no respeito às idéias e aos sentimentos alheios (empatia e alteridade), além de revelar preocupação com o bem-estar dos liderados.

Assim, os estudiosos de Ohio concluíram que os líderes que adotassem um estilo caracterizado por elevados índices de estrutura de iniciação e de consideração, obteriam resultados mais positivos. Faltava-lhes, porém, integrar os fatores situacionais à sua teoria, pois o mundo é dinâmico, e, a cada momento, as situações se revelam diferentes.

Contemporaneamente aos estudos de Ohio, um grupo de pesquisadores na Universidade de Michigan chegou a duas outras dimensões do comportamento de liderança, que foram denominadas, segundo Robbins (*op. cit.*), de orientação para o

funcionário e orientação para a produção. Segundo ele, na primeira, o líder enfatiza as relações interpessoais, aceitando as diferenças entre os membros do grupo. Na segunda, por sua vez, o líder dá ênfase aos aspectos técnicos e práticos dos trabalhos, vendo as pessoas como meio para se alcançar o fim desejado.

Ao término das pesquisas, os estudiosos de Michigan concluíram que os líderes orientados para o funcionário obtiveram maior produtividade e satisfação. Uma vez mais, entretanto, assim como ocorrera com os representantes de Ohio, notou-se a ausência de atenção aos componentes situacionais que atuam em cada caso específico.

Mais tarde, já entrando pela década de 1960, Blake e Mouton (*in* SANTOS, 2010) conjugaram as dimensões encontradas em Ohio e Michigan – ênfase na produção e ênfase nas pessoas – destacando que o líder poderia simultaneamente enfatizar muito ou pouco, tanto as pessoas como a produção. A apresentação gráfica dessa visão bidimensional dos estilos de liderança foi consolidada no que chamaram de Grade Gerencial. "Segundo este modelo, os gerentes eficazes seriam aqueles que maximizassem tanto o interesse pela missão quanto o interesse pelo homem" (SANTOS, *op. cit.*, *loc. cit.*).

Ressalte-se, todavia, que todas essas abordagens evoluíram num período de relativa estabilidade mundial, em que os acontecimentos eram mais previsíveis, e as situações menos voláteis. Por isso, pesquisadores escandinavos, especialmente, da Finlândia e da Suécia, reavaliaram os estudos anteriores e procuraram inserir mais dimensões, numa busca inovadora de ferramentas para que o líder pudesse exibir um comportamento mais orientado para o desenvolvimento, mais coerente com o dinamismo dos novos tempos do século XXI. (ROBBINS, 2005).

Depreende-se, pois, que esses estudos comportamentais ofereceram melhor estrutura para a conceitualização dos estilos de liderança, carecendo, entretanto, de contextualizar cada caso com a situação vivida.

Ratificando essa afirmativa, Robbins (*op. cit.*) assinala:

As teorias comportamentais obtiveram um sucesso modesto na identificação de relações consistentes entre o comportamento de liderança e o desempenho do grupo. O que parece estar faltando é a consideração dos fatores situacionais que influenciam o sucesso ou o fracasso. Por exemplo, parece pouco provável que Martin Luther King pudesse ter sido o mesmo líder na luta pelos direitos civis se tivesse vivido nas primeiras décadas do século XX. (*op. cit.*, p. 263).

Seguiram-se, então, as teorias contingenciais.

2.2.3 Teorias das Contingências

Os anos que se seguiram, entre 1960 e 1970, testemunharam menor dedicação dos pesquisadores às teorias comportamentais e a teorização, em larga escala, de abordagens contingenciais, que procuravam explicar o fenômeno da liderança a partir do "mapeamento" de variáveis externas que condicionavam a ação dos líderes (MIGUELES, 2009).

Lato sensu, contingência significa uma eventualidade, a possibilidade de que algo aconteça ou não, dependendo das variáveis que venham a atuar em cada caso.

Sob essa perspectiva, Fred Fiedler desenvolveu seu modelo contingencial de liderança da **correspondência do líder**, com base na constatação de que a personalidade do líder representa tão-somente um dos fatores que determina o desempenho da equipe. Assim, um líder que se destaca em um grupo, ou sob determinadas condições, pode não se sair igualmente bem em outros times, ou em outras situações.

Robbins (2005, p. 263) relata que, na teoria proposta por Fiedler, "[...] a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona."

Desse modo, percebe-se que, para Fiedler, o fator essencial para o sucesso residia no estilo de liderança da pessoa, que, para ele, era fixo. Essa era uma concepção importante para o entendimento desse modelo, pois conforme Robbins (*op. cit.*), "se uma situação requer um líder orientado para a tarefa e a pessoa na posição de liderança é orientada para o relacionamento, ou a situação terá de ser modificada ou o líder substituído para que se possa obter a eficácia ótima." (*op. cit.*, p. 264).

No bojo de sua teoria, Fiedler – que baseou sua pesquisa em estudos feitos pela Universidade de Illinois, a partir de 1951 – desenvolveu a idéia de um controle situacional por parte do líder, fundamentado em três dimensões contingenciais: a relação entre líder e liderados (lealdade e cooperação, principalmente), a posição de poder de que dispõe o líder (autoridade para recompensar ou punir) e a estrutura da missão (tarefas já formalizadas). Definida, portanto, a situação, com base nessas variáveis, Fiedler visualizava que o líder deveria, então, adequar-se a ela.

De modo sucinto, pode-se concluir que para aquele estudioso quanto melhor fosse o relacionamento entre líder e liderados, quanto maior fosse o seu poder e quanto mais estruturada fosse a missão, maior seria a possibilidade de controle situacional por parte do líder, com maiores chances de sucesso em sua liderança.

Em suma, essa teoria já preconizava que não haveria um comportamento ótimo e padronizado para um líder que atendesse a todas as situações.

A partir da segunda metade da década de 1980, Fred Fiedler e Joe Garcia passaram a promover a inclusão do estresse como variante situacional na equação da liderança, desenvolvendo a nominada **teoria do recurso cognitivo**, segundo a qual o estresse é inimigo da racionalidade.

Robbins (*op. cit.*) menciona que, para estes pesquisadores, é difícil para o líder pensar de forma lógica e racional quando está sob forte tensão. De acordo com eles, o nível de estresse da situação determinará se a inteligência e a experiência do indivíduo contribuirão para o desempenho da liderança. Assim, a experiência, por si só, não será bom indicador da eficácia da liderança.

Materializando os resultados de suas pesquisas, Fiedler e Garcia argumentaram que "[...] em situações de alta tensão, indivíduos brilhantes têm um desempenho de liderança pior do que aqueles menos inteligentes. Quando a tensão é baixa, os indivíduos mais experientes têm desempenho pior do que aqueles menos experientes." (*op. cit., loc. cit.*).

Enquanto Fiedler fundamentou seu corpo teórico tomando por base a personalidade do líder, Martin Evans e Robert House partiram das teorias motivacionais para lançarem seu modelo denominado **caminho-objetivo**. De acordo com essa abordagem, os liderados fazem aquilo que lhes é estipulado pelos líderes, desde que sejam informados, de maneira clara, sobre quais são os escopos a serem alcançados e lhes seja assegurada a consecução de objetivos pessoais nesse processo.

Segundo Santos (2010), a função motivacional do líder, nessa abordagem, reside em proporcionar recompensas, esclarecendo os objetivos e clareando os caminhos para que os liderados atinjam sua meta e conquistem as merecidas retribuições. Assim, o estilo de liderança mais eficaz dependerá dos tipos de prêmios que os liderados desejam.

Robbins (2005), por sua vez, retrata que ao líder compete ajudar os liderados a alcançarem suas metas, a cumprirem suas missões, fornecendo todo apoio e orientações necessárias.

Logo, presume-se que a tarefa do líder seja diagnosticar o ambiente e selecionar os comportamentos que assegurarão que seus liderados estejam motivados ao máximo para cumprir as missões, desde que fiquem comprovadas contribuições decisivas em favor do atendimento das expectativas destes, segundo suas carências.

Ao canalizar a energia sinérgica gerada, a teoria do caminho-objetivo apresenta relevante valor, uma vez que explica por que um determinado estilo de liderança é mais eficaz numa situação do que em outra, além de destacar a necessidade de flexibilidade do líder (SANTOS, 2010).

Finalizando a abordagem de algumas das principais teorias clássicas sobre a liderança, Hersey e Blanchard (1986), após analisarem a hierarquia de necessidades de Maslow²⁰, apresentaram a análise transacional entre indivíduos, que, para eles, pode explicar por que as pessoas se comportam segundo determinados padrões.

Nesse sentido, para eles, as transações, como unidades básicas de observações,

[...] são intercâmbios entre pessoas, que consistem em não menos que um estímulo e uma resposta. Essa análise permite às pessoas identificar padrões de transações entre si mesmas e os outros. Em última instância, pode ajudar-nos a determinar qual o estado de ego que está influenciando mais fortemente o nosso comportamento e o comportamento de outras pessoas com as quais interagimos. (HERSEY e BLANCHARD, *op. cit.*, p. 91).

Essa definição está em plena consonância com o conceito dos Cinco Ritmos proposto pela produtora musical, dançarina e filósofa Gabrielle Roth em seu livro **Os Ritmos da Alma: o movimento como prática espiritual**, em que aborda como a energia se move nos pessoas e na vida. Khoury (2009) apresenta, de modo sintético, a essência da filosofia dessa artista norte-americana:

Em outras palavras, a pessoa ou o grupo com quem você se relaciona está em movimento permanente; para exercer influência sobre esse grupo, é

²⁰ Esquema elaborado por Abraham Maslow para explicar a intensidade de certas necessidades. Para ele, as necessidades humanas se hierarquizam, do degrau mais alto (necessidades mais intensas enquanto não forem de alguma forma satisfeitas) até o mais baixo. Após atendidas as necessidades do degrau corrente, a motivação leva o ser humano ao próximo degrau, descendente em importância. Assim, Maslow escalonou essas necessidades em: fisiológicas (patamar mais elevado), segurança, social, estima e auto-realização (degrau inferior). (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 33).

preciso perceber onde você e ele estão, e para onde você gostaria de conduzi-lo. Somente após essa percepção é possível traçar um plano de ação. Assim, para se relacionar melhor com o outro, é necessário identificar em que ritmo você se encontra e perceber o ritmo dele. Dessa forma, você pode adotar ações adequadas para cada momento específico. (KHOURY, *op. cit.*, p. 33).

Sem que seja necessário entrar nos detalhes de cada ritmo sugerido pela também terapeuta, pode-se inferir de sua pesquisa a importância de o líder avaliar o seu estado mental, suas ondas de pensamento e sua forma de comunicação para se adaptar à situação vivida pelos liderados naquele momento, após, de modo análogo, captar e analisar as reações, o modo de pensar, de vibrar e até mesmo de respirar destes. Ter-se-á, então, a resposta à seguinte pergunta: "De que você ou seu grupo mais precisam agora? Seria fluidez, definição, flexibilidade, criatividade ou seria parar tudo e mudar de direção?" (*op. cit.*, *loc. cit.*).

Retornando à abordagem teórica de Hersey e Blanchard (1986), propriamente dita, estes autores desenvolveram um corpo teórico contingencial – a **teoria situacional** – cujo foco recai sobre os liderados, uma vez que são eles que aceitam ou não a ação do líder.

Analisando essa teoria, Robbins (2005) diz que a liderança bem-sucedida será alcançada pela escolha do estilo mais adequado, que deve ser contingente ao nível de prontidão dos liderados, referindo-se à habilidade e à disposição evidenciados pelos indivíduos para a realização de uma missão.

Assim, a teoria tem apelo intuitivo, pois se baseia na percepção do líder, em sua capacidade de apreensão das ondas de energia que estão fluindo naquele momento, bem como reconhece a importância dos liderados que, por meio de suas repostas, comportamentais ou imanentes, levam os líderes a compensar, de modo lógico, as limitações motivacionais e de capacitação de seus seguidores.

Fortalecendo as colunas que sustentam a teoria situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1986), o major Pape (2009), do Exército dos Estados Unidos, após atuação na Guerra do Iraque, apresenta suas considerações baseadas nos estudos da professora Mary Parker Follett, que, durante a década de 1920, sustentava a teoria da resposta circular, segundo a qual as pessoas são conectadas por relacionamentos que mudam constantemente e que suas diferenças servem de estímulos para o crescimento dos indivíduos e do grupo.

Desse modo, Pape (*op. cit.*) defende que os líderes devem procurar visualizar o momento oferecido por cada situação que se lhes apresentam, identificando padrões de comportamentos e de respostas de cada membro da equipe, pois, ao receberem influências, os liderados, quando da formulação de opiniões, já incluem essas novas percepções em suas falas, e essas novas visões de mundo, ao serem recebidas por novas pessoas, irão alterar a forma como estas pensam, num ciclo contínuo de respostas circulares, que contribuem para o engrandecimento de cada indivíduo e do grupo como um todo.

É, portanto, sob essa ótica contingencial, que Hersey e Blanchard (1986, p. 104) definem liderança como "[...] o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo **numa dada situação** [o destaque é nosso]."

É fácil observar que os pesquisadores enquadram a liderança como um processo dinâmico, que varia de uma situação para outra, afetando líderes e liderados.

Nota-se, portanto, que um líder eficaz adapta seu comportamento, sempre que a situação assim o exigir, no sentido de satisfazer às necessidades do grupo e do ambiente volátil e específico em que atua, com vistas à conquista do sucesso nas missões em que se empenha (HARDINGHAM, 2000; PROCTOR, 2010).

Em outro exemplo histórico, Kinni (2008) fala que MacArthur, durante a Segunda Grande Guerra, ajustou sua escala de personalidade de liderança às circunstâncias em que ele se encontrava.

Esse modo de ver a liderança como uma arte contingencial pressupõe ao líder a capacidade de diagnosticar e de exercitar seu espírito de observação de forma bastante aguçada, posto que cada circunstância desperta diferentes emoções, energias radiantes e atitudes decorrentes.

As palavras de Goleman (1998, p. 93-94) vão ao encontro dessa constatação: "[...] different situations call for different types of leadership²¹."

É por esse motivo que, em decorrência da análise contingencial, cada situação exige do líder uma gama acentuada de discernimento e de serenidade. É preciso atualizar o estudo das situações continuamente, adaptando-o aos novos

21

Situações diferentes clamam por diferentes tipos de liderança. (Tradução nossa).

cenários e às interpretações que destes advenham, tanto para o líder quanto para seus liderados.

Por conseguinte, depreende-se, a partir da teoria situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1986), que a arte e a ciência da liderança não é abstrata, mas contextualizada e vinculada ao peso das circunstâncias com que líderes e liderados se deparam ao longo do processo de tomada de decisões.

Em sentido mais amplo, o antropólogo cultural Franz Boas (2009, p. 47) enriquece essas idéias, ao declarar que "As atividades do indivíduo são determinadas em grande medida por seu ambiente social; por sua vez, suas próprias atividades influenciam a sociedade em que ele vive, podendo nela gerar modificações [...]".

E não é exatamente esse o papel de líderes e liderados atuando em prol da sociedade que os rege – agir, fazer circular a energia transformadora, impulsionar os "a-gentes", conforme enfatizou Migueles (2009)?

Por isso, ao formularem sua teoria, Hersey e Blanchard (1986) deixaram claro que, nesse caso, a relação entre líder e liderados não estaria escalonada de maneira hierárquica, mas, sim, em termos de potencialidades.

Logo, é possível extrair desse corpo teórico a existência de um gérmen latente de energia circulante que faz de líderes e liderados sementes de um mesmo jardim, amalgamados por valores congruentes, e vocacionados para uma visão de futuro promissora, no que tange aos objetivos do grupo. Essa conotação está em pleno acordo com a visão de que uma das principais função do líder é desenvolver novos líderes (KHOURY, 2009), ou seja, preparar substitutos que sejam ainda melhores do que aquele o foi, em todas as dimensões do ser humano.

Essa potencialidade remete diretamente ao nível de maturidade de todos os envolvidos, sejam líderes, sejam liderados.

Vale ressaltar que, para este pesquisador, em concordância com Guimarães (2009), o amadurecimento é a ampliação do nosso estado de consciência sobre nós mesmos, sobre os outros e a respeito da época em que vivemos. Ou seja, representa a tomada de consciência que advém do autoconhecimento, da prática da tolerância e da alteridade, bem como da correta observação do ambiente que nos cerca, o que possibilita a escolha por decisões coerentes, flexíveis e ajustadas às demandas daquele momento em que se vive, do aqui e do agora.

E de onde brota esse conhece a ti mesmo, que conduz aos demais conhecimentos? Qual sua genealogia?

Liberdade. Essa é a idéia que certamente norteou as pesquisas de Hersey e Blanchard (1986) ao formularem sua teoria situacional acerca da liderança. A mesma liberdade que estimulou a gaivota de Richard Bach (1977) a voar mais alto, sem as limitações meramente impostas pelos sentidos físicos, enxergando mais longe e visualizando soluções para todo tipo de problema que se lhe apresentava: "Não creia no que os seus olhos lhe dizem. Tudo o que mostram é limitação. Olhe com o entendimento, descubra o que você já sabe e verá como voar."(BACH, *op. cit.*, p. 150).

Seres livres e estimulados, porém orientados, são capazes de voar, de produzir inúmeros benefícios em proveito do grupo. Obviamente que há graus diferenciados de maturidade relacionados à liberdade. Assim, existem também estágios diferentes de liberdade a serem ofertados aos liderados, que podem evoluir ao longo do tempo, ou mesmo com a modificação da situação. Um mesmo liderado pode apresentar baixo grau de maturidade em tempos de normalidade, tendo que receber determinações constantes de seu líder. Por outro lado, esse mesmo indivíduo, em uma situação crítica, em que sua vida esteja em risco, pode-se revelar mais maduro, compartilhando das idéias advindas das lideranças ou, até mesmo, recebendo destas as delegações de competência para realizar determinadas ações.

É por isso que, em seu arcabouço teórico, Hersey e Blanchard (*op. cit.*) discorrem que, conforme a capacidade e a disposição revelados pelos liderados para assumirem responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, o líder poderá adotar estilos variados de liderança, materializados pelos verbos que se seguem: determinar (no caso de baixa maturidade dos liderados), persuadir (para níveis moderadamente baixos de amadurecimento), compartilhar (já para os patamares moderadamente elevados) e, finalmente, delegar (no caso de liderados com maturidade alta).

Em decorrência dessas variantes, certamente haverá dificuldade para que o líder estabeleça, com precisão, o grau de amadurecimento de seus seguidores. É exatamente nesse momento que entram em cena as qualidades de uma liderança baseada em valores, conforme anteriormente estudado, especialmente, a sabedoria, alicerçada na experiência, como aglutinadora de todas as outras.

Encerrando este tópico, Robbins (2005) e Paulo Vieira (2009) são consensuais em apontar que as teorias contingenciais evidenciaram, dentre outras contribuições, a presença de um elemento de relatividade às práticas legitimadas da liderança, contrapondo-se, finalmente, ao universalismo e ao determinismo das teorias dos traços e comportamentais.

A seguir, então, serão discutidas as teorias chamadas de neoclássicas sobre a liderança.

2.3 ABORDAGENS NEOCLÁSSICAS DA LIDERANÇA

As teorias comportamentais e contingenciais dedicaram maior atenção à maneira como o líder se comportava e de que modo se adaptava às diversas situações, até mesmo como reação à teoria dos traços ou inatista.

A partir da segunda metade da década de 1970, novos pesquisadores voltaram suas atenções ao sujeito da ação da liderança, apresentando, segundo Robbins (*op. cit.*, p. 282) abordagens inspirativas, "nas quais o líder é visto como indivíduo que inspira seus seguidores por meio das palavras, idéias e comportamentos."

Assim, em 1977, Robert House formulou a **teoria da liderança carismática**, segundo a qual os liderados percebem o líder como alguém afortunado em talentos e habilidades excepcionais, que, por isso, é capaz de promover mudanças, criando fortes vínculos com seus seguidores e, por meio destas ligações sutis, convencê-los a aceitar seu ponto de vista (SANTOS, 2010).

Já para Robbins (2005, *loc. cit.*), esse conjunto de regras sistematicamente organizadas por House diz que "os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos."

Dessas acepções, pode-se ressaltar que a liderança carismática é resultado de um fenômeno que alia traços, comportamentos, influências e condições contingenciais, não se atendo a nenhum desses tópicos em particular.

Klein e House (1995) utilizam uma metáfora muito interessante para exemplificar essa interação contida na liderança carismática – esta resulta do encontro de uma faísca (o líder) com o material inflamável (os liderados) e na presença do oxigênio (o ambiente). Depreende-se, portanto, que o líder impulsiona,

com seu carisma (com seu fogo) os liderados, que já possuem a receptividade de motivação latente em seu interior, e toda essa chama é mantida acessa pela situação vivida naquele instante.

Dentre as características pesquisadas para tais líderes, Robbins (2005) ressalta a visão de futuro (como meta idealizada); a disposição a correr riscos pessoais; a sensibilidade ao ambiente, para promover mudanças; a sensibilidade às necessidades dos liderados e a apresentação de comportamentos não-convencionais, que vão muito além das normas consensuais.

Como exemplo de líderes carismáticos que apresentavam todas essas peculiaridades e ainda somavam humildade e muita vontade de vencer pelo bem, citam-se Madre Teresa e Gandhi.

Entretanto, corre-se o perigo de que pessoas carismáticas empreguem tais potencialidades em proveito apenas de seu egoísmo, de sua visão deturpada de poder e de realização, tal como aconteceu com Hitler.

Sobre esse ponto, Santos (2010) revela o argumento de Bernard Bass de que a principal diferença entre os líderes carismáticos e transformacionais é que estes buscam desenvolver o potencial dos liderados, procurando conduzi-los à independência, ao passo que aqueles pretendem tê-los na condição de eterna dependência.

Emerge, assim, a **teoria da liderança transformacional**, que deve a James MacGregor Burns, em 1978, sua primeira conceitualização, que dizia que para introduzirem profundas mudanças na sociedade, os líderes procuram elevar a consciência dos liderados, invocando ideais mais sublimes e valores universais, como a paz, a solidariedade e a justiça (SANTOS, *op. cit.*).

Em paralelo a esse conceito, porém sob nova roupagem, Santos (*op. cit.*) apresenta a definição de liderança transformacional oferecida pelos pesquisadores Bruce Avolio e Bernard Bass, como sendo um processo de influência, por meio do qual o líder convence os liderados a modificarem seus pontos de vista a respeito do que é importante para determinada tarefa, levando-os a perceber oportunidades e desafios sob uma nova ótica, superando suas potencialidades e contribuindo para o sucesso do grupo.

Em outras palavras, o líder inspira seus liderados a transcenderem seus interesses, para o bem da equipe, impactando de modo profundo suas maneiras de pensar e de agir.

Sob essa perspectiva, Robbins (2005) afirma que, na maioria das vezes, os líderes transformacionais são também carismáticos.

A respeito da sutil diferença entre esses dois estilos, Daft (2008) enfatiza que:

*Transformational leaders are similar to charismatic leaders, but are distinguished by their special ability to bring about innovation and change by recognizing followers' needs and concerns, helping them look at old problems in new ways, and encouraging them to question the status quo*²².
(DAFT, *op. cit.*, p. 607).

Tal afirmação aponta que o líder transformacional muda a maneira de seus liderados verem as situações, dando-lhes suporte para pensarem velhas problemáticas sob novos paradigmas, com entusiasmo contagiante, inspiração e criatividade, podendo estabelecer uma relação que se prolongue no tempo, a despeito da conclusão de determinadas tarefas.

Sob outro viés, a **teoria da liderança transacional**, cujo embasamento foi formulado também por Burns – à mesma época em que traçou o arcabouço teórico da teoria transformacional – rege que ocorre um processo de troca entre líder e liderados, no sentido bilateral das transações. Esta troca, segundo Santos (2010, p. 54), "pode ser de caráter econômico, político ou psicológico, mas não cria uma ligação duradoura entre as partes." Assim, a transação termina, tão logo cessem os benefícios ofertados pela tarefa.

Ademais, Santos (*op. cit.*) prossegue, mencionando que as lideranças transacionais tentam compreender o que as pessoas querem em troca por seus trabalhos e procuram satisfazer seus desejos, caso cumpram o "combinado", podendo ainda empregar o gerenciamento da exceção (a correção), quando os liderados cometem falhas no decorrer do processo.

Desse modo, o líder promete recompensas pelo bom desempenho, na mesma medida em que sanciona o erro. E, nesse ponto, é que reside a crítica à liderança transacional, quando o agente que executa a liderança não possui reputação necessária ou poder para aplicar recompensas e punições.

Por essa razão, Robbins (2005), após analisar estudos com militares norte-americanos, canadenses e alemães, afirma que os líderes transacionais foram avaliados como menos eficazes do que os transformacionais.

²² Líderes transformacionais são similares aos líderes carismáticos, mas destes se distinguem por sua especial habilidade em promover inovação e mudança, por meio do reconhecimento das necessidades e anseios de seus seguidores, ajudando-os a olhar velhos problemas de uma nova maneira, e os encorajando a questionar a situação atual. (Tradução nossa).

Pode-se dizer, com base nos trabalhos de Robbins (*op. cit.*) que a liderança transformacional é construída **sobre** a liderança transacional, produzindo níveis de empenho dos liderados que vão muito além de meras combinações por resultados.

Mais modernamente, James Hunter (2006), expandiu as idéias inicialmente formuladas por Greenleaf, em 1977, acerca da **teoria da liderança servidora**.

Para Hunter (*op. cit.*), liderar é servir, é colocar os interesses dos outros acima dos seus próprios, promovendo o senso de comunidade, por meio do compartilhamento de informações e da formação de novos líderes servidores. Por isso, o líder deve ser paciente, humilde, honesto e comprometido, além de possuir altruísmo e respeito pelos liderados.

Segundo Santos (2010, p. 51), "Há uma similaridade entre a liderança servidora e a transformacional, posto que ambas buscam levar o líder e os seguidores a níveis mais altos de motivação e moralidade."

Efetivamente, isso acontece, na medida em que Hunter (2006) lembra que, dentre as lições mais importantes aprendidas com a liderança servidora, estão a vontade de servir, o interesse por tornar o trabalho dos liderados mais satisfatório e prazeroso, o respeito pelo próximo, a confiança, a busca por objetivos comuns e o desenvolvimento de novos líderes dentro do grupo de servidores.

Finalizando essa abordagem sobre as principais teorias da liderança, é mister citar as palavras do general Gleuber Vieira (2007), que, juntamente com as idéias de Silvestre Neto (2010), corroboram o pensamento deste pesquisador: "Acho que em cada uma há princípios e comportamentos a respeitar e combinar com coerência e critério." (VIEIRA, 2007, p. 21).

Nesse sentido, concordando com as reflexões do general Gleuber, este pesquisador adotará, para o prosseguimento da pesquisa, a linha de pensamento oferecida por Hersey e Blanchard (1986) em sua **teoria situacional**, inferindo desta e das demais todos os ensinamentos que podem ser aplicados a uma denominada liderança multicultural (ROBBINS, 2005) em missões de paz, conforme será analisado em capítulo posterior.

A escolha deste pesquisador recai sobre a liderança situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1986), por entender que essa teoria abarca, em sua práxis, as variantes contingenciais, tão características de uma missão de paz em ambiente multicultural, com a presença marcante de indivíduos e culturas de toda estirpe de

diversidades, o que faz de cada situação uma nova contingência a ser encarada com flexibilidade e criatividade.

Assim sendo, embora seja dada à pesquisa um maior enfoque situacional, todas as teorias permearão as idéias a serem trabalhadas, pois, em concordância com Khoury (2009):

Não perca tempo e energia buscando um modelo de liderança ideal, embora seja tentador imaginar que existe um modelo adequado a todas as situações, isso não existe, porque as pessoas reagem de formas diferentes a diferentes estímulos. Considero um papel-chave da liderança identificar do que as pessoas precisam em dado momento e ter a habilidade de conduzi-las a preencher essas necessidades. (KHOURY, 2009, p. 37).

Ainda Khoury (*op. cit.*) lembra que o tema liderança constitui uma ciência humana e, por conseguinte, envolve muitas variáveis inerentes ao ser humano. Por isso, realça ele, buscar um único modelo de comportamento que seja eficaz para todas as situações é muito limitante, e que líderes com melhores resultados fazem uso de diversos estilos em diferentes ocasiões, às vezes, até, num mesmo dia.

2.4 A LIDERANÇA MILITAR BRASILEIRA EM MISSÕES DE PAZ

2.4.1 Explorando a produção acadêmica sobre a liderança militar no Exército Brasileiro

A fim de prospectar a produção científica nacional acerca da **liderança militar brasileira em missões de paz**, foi realizada consulta a resumos de teses e de dissertações disponibilizadas no portal da CAPES, no Sistema Pergamum da PUC-Rio e na Rede de Bibliotecas Integradas do Exército, utilizando-se os critérios de busca *todas as palavras* e *expressão exata*.

Em ambos os casos, o resultado foi nulo, ou seja, não foi encontrado nenhum trabalho científico, produzido no Brasil, que contemple o tema em estudo nesta pesquisa, o que vem a reforçar a importância da mesma.

Restringindo-se o tema à **liderança militar em missões de paz**, ainda assim, o resultado permaneceu inalterado. Porém, ao se rastrear pelos dizeres **liderança em missões de paz**, retirando-se o enfoque militar, encontrou-se duas dissertações, segundo a ferramenta de busca *todas as palavras*, e nenhuma ocorrência, novamente, para a medida *expressão exata*.

É sabido que pesquisas no portal da CAPES, utilizando-se os critérios oferecidos, apresentam limitações que podem furtar à vista alguns resultados,

porque pode acontecer que o total encontrado não esteja diretamente relacionado à procura que se desejava.

Feita essa consideração, ainda assim é possível colher benefícios dos trabalhos depositados no portal. Assim, das duas dissertações encontradas, conforme citado, uma delas apresenta dados e lacunas que podem ser preenchidos com a reunião das várias peças propostas neste estudo. É o trabalho a seguir elencado.

A Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e a incorporação das Operações de Paz no Pós-Guerra Fria – a intervenção na Bósnia-Herzegovina (1992-1998) (VICENTINI, 1998) aborda as operações de paz enquanto mecanismos de segurança coletiva, no seio da OTAN, colocando-as à mercê de questões políticas e de liderança operacional. O estudo foi baseado essencialmente na possibilidade de atuação das forças de paz fora de sua área geográfica, como parte das transformações que aconteceram na ordem mundial com o fim da Guerra Fria.

A análise desse resumo evidencia a presença do assunto liderança em missões de paz no meio acadêmico, especialmente, por uma estudante das relações internacionais, embora sem foco concentrado especificamente na liderança, mas permeando-a, certamente, por avocar conhecimentos culturais impositivos a quem opera em ambientes internacionais, o que permite uma articulação dos conceitos trabalhados ao longo desta tese.

Posteriormente, no anseio de se obter mais subsídios para o trabalho, ampliou-se a busca no portal da CAPES, procurando-se por **liderança militar brasileira**, sem se entrar no mérito das missões de paz. Valendo-se do critério *expressão exata*, apenas uma tese foi encontrada e, ainda assim, atendo-se tão somente ao ensino da História Militar nas escolas castrenses de formação de oficiais das Forças Armadas brasileiras. Já pela variável *todas as palavras*, foram detectadas apenas duas dissertações, do total de 42 trabalhos, que se aproximavam do estudo ora proposto, embora não mencionassem a liderança militar em missões de paz.

Dessa forma, em *Padrões culturais e estilos de liderança: um estudo entre oficiais de uma instituição militar brasileira* (LOBATO, 2005) relaciona, sob o ponto de vista da Administração, estilos de liderança a padrões culturais de determinados oficiais, interpenetrando, assim, liderança e cultura, bem como realçando o enfoque situacional orientado para a tarefa evidenciado pelos oficiais pesquisados.

Em *Teorias de liderança* (D'ÁVILA, 2004), por sua vez, procurou investigar, sob a ótica da Psicologia, a fundamentação científica acerca do fenômeno da liderança, estudando suas teorias nos processos de influência social e o estágio de desenvolvimento da liderança militar no Exército Brasileiro à época, apresentando contribuições teóricas para o ensino do tema pelas escolas militares.

Da análise dessas duas dissertações, pode-se inferir que ambos os autores apresentam, em suas respectivas áreas de conhecimento distintas, constructos que podem ser aproveitados neste trabalho, quer no arcabouço teórico-científico da liderança, quer em seu diálogo com a cultura, enquanto esta representar importante variável a impactar aquela nas missões de paz.

Prosseguindo nas explorações, acrescentou-se a palavra multicultural às buscas – uma vez que a diversidade cultural brasileira resultante da formação multiétnica de seu povo será objeto de estudo no decorrer deste trabalho – ou seja, digitando-se **liderança multicultural brasileira** (com ou sem a expressão em missões de paz), o resultado foi nulo uma vez mais, qualquer que seja o critério de busca utilizado, revelando a carência de pesquisas neste sentido.

O mesmo ocorreu para o cruzamento entre **liderança em missões de paz e diversidade cultural** ou **liderança em missões de paz e formação multiétnica** e suas variantes (acrescendo-se liderança militar ou liderança militar brasileira às varreduras), o que revela estar o objeto de estudo deste trabalho situado em campo bastante inovador.

Visando à exploração mais aprofundada da produção nacional sobre a temática em questão, para maior validação deste trabalho, foi realizada uma pesquisa no Sistema Pergamum da PUC-Rio e na Rede de Bibliotecas Integradas do Exército que, embora careçam de atualização constante de seus gerentes, o que não se pode precisar, proporciona, da mesma forma que o portal da CAPES, visão abrangente do que vem sendo produzido em nível nacional sobre o assunto em voga.

A busca foi procedida de maneira similar à que foi empreendida no portal da CAPES. Ademais, de maneira também análoga, na procura por *expressão exata*, o resultado foi nulo, para todas as mesmas variantes testadas na pesquisa anterior. Obteve-se apenas um resultado positivo, na busca por *todas as palavras*, quando se escreveu na lacuna de busca a expressão **liderança em missões de paz**.

Nesse caso, emergiu da varredura a dissertação *As Oportunidades para o Desenvolvimento da Capacidade de Liderança em Tempo de Paz, que atendem as necessidades para o cumprimento de missões reais, particularmente, na MINUSTAH* (ANGELIM, 2010), em que o autor examina as oportunidades de desenvolvimento da capacidade de liderança em tempo de paz, visando ao desempenho das funções de comandante de pelotão e de subunidade de fuzileiros na MINUSTAH²³, pesquisando a formação e o aperfeiçoamento dos oficiais de infantaria e de cavalaria, bem como o cotidiano das tropas daquela missão de paz, para verificar as oportunidades de aplicação da liderança nas pequenas frações.

Sinteticamente, pode-se depreender, uma vez mais, após análise dessa dissertação, a oportunidade de inserção articulada da liderança multicultural (ROBBINS, 2005) brasileira em missões de paz, inclusive, em paralelo com o trabalho de Angelim (*op. cit.*), com aplicação nas pequenas frações de tropa.

Isto posto, em suma, este pesquisador considera que foi possível evidenciar um panorama acerca do que vem sendo produzido cientificamente, no Brasil, no que se refere aos assuntos delineados neste trabalho, apresentando sua importância e potencial latente de aplicação nas missões de paz de que o País participa ou venha a tomar parte futuramente.

No que tange ao referencial teórico sobre a liderança militar, tanto na literatura nacional quanto na internacional, faz-se, inicialmente, a seguinte indagação: existe diferença entre liderança e liderança militar?

Tomando por base as definições do capítulo anterior, somadas à concepção de Chiavenato (2003), a seguir mencionada, e as comparando com a definição de Brasil (2011), logo mais abaixo transcrita, é possível chegar a algumas conclusões.

Chiavenato (*op. cit.*, p. 123) diz que "Liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação."

Em Brasil (2011), por sua vez, encontra-se a seguinte definição para liderança militar:

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação. (BRASIL, *op. cit.*, p. 3-3).

²³

Sigla traduzida como Missão das Nações Unidas para Estabilização no Haiti. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/web/haiti/historico>>. Acesso em: 10. abr. 2011.

Conceitualmente, pode-se, então, dizer que não existe diferença entre liderança e liderança militar; porém, em termos epistemológicos, há um componente metafísico que torna a profissão das armas bastante singular: trata-se da deontologia militar, ciência que estuda a aplicação das regras gerais dos deveres morais, no caso da carreira militar, aí englobando complementarmente a ética (questões filosóficas) e a moral (normas de ação) (VIEIRA, 2002).

Em outras palavras, a deontologia militar é o ramo científico que elenca os valores e os deveres éticos e morais dos militares, traduzidos em normas de conduta, para o pleno exercício da profissão militar, que impõe a condução de seres humanos à conquista de objetivos que, muitas vezes, colocam em risco a própria vida.

O Estatuto dos Militares (BRASIL, 1980) – que regula as obrigações, os deveres, os direitos e as prerrogativas dos membros das Forças Armadas – apresenta os valores e a ética militares de maneira *sui generis*, enfatizando o cumprimento dos deveres e o comportamento ilibado de seus integrantes na consecução destes (BRASIL, *op. cit.*, p. 12-13).

De maneira também praticamente única em seu gênero, o Estatuto estabelece:

Art. 31 – Os deveres militares emanam de um conjunto de vínculos racionais, bem como morais, que ligam o militar à Pátria e ao seu serviço, e compreendem, essencialmente:

I – a dedicação e a fidelidade à Pátria, cuja honra, integridade e instituições devem ser defendidas mesmo com o sacrifício da própria vida;

II – o culto aos Símbolos Nacionais;

III – a probidade e a lealdade em todas as circunstâncias;

IV – a disciplina e o respeito à hierarquia;

V – o rigoroso cumprimento das obrigações e das ordens; e

VI – a obrigação de tratar o subordinado dignamente e com urbanidade.

(BRASIL, *op. cit.*, p. 15).

"Assim, de modo geral, a vida militar é regida por todo um sistema de crenças e valores específicos da instituição militar [...] no qual se configura a preeminência da coletividade sobre os indivíduos [...]" (SILVA, 2009, p. 108).

Finda essa digressão necessária ao entendimento das características idiossincráticas dos militares, é possível compreender que a presença indissociável dos três pilares da deontologia da carreira das armas (deveres, ética e moral e valores) é condição imanente à compreensão da liderança em sua nuance militar.

Assim, retomando a questão proposta no início deste tópico, depreende-se que liderança e liderança militar, longe de apresentarem antinomia ou ambivalência,

são termos convergentes em seu atravessar de fronteiras simbólicas. Pode-se afirmar, até mesmo, que são definições simbióticas, posto que ambas se complementam, com vantagens recíprocas, seja em sua aplicação na vertente civil da sociedade, seja em sua ampla utilização no braço armado da coletividade.

Em suma, os mesmos princípios se aplicam, tanto à liderança quanto à sua extensão na liderança militar, para que o líder possa motivar e influenciar os liderados a cumprirem suas missões em determinada situação. O que as diferencia é o caráter sacerdotal de sacrificar e/ou preservar vidas da segunda, decorrente das características inerentes à profissão militar.

Isto posto, é mister ratificar os valores explicitados pelo Manual de Campanha que trata da Liderança Militar (BRASIL, 2011, p. 4-4 - 4-7) aos estudiosos do tema: honestidade, verdade, justiça, respeito, lealdade, integridade, civismo, patriotismo, disciplina e interesse pelo aprimoramento técnico-profissional, dentre outros, ou seja, os mesmos apresentados no capítulo anterior, acrescidos daqueles mais familiarizados ao desempenho da profissão militar.

A esse respeito, e considerando o aspecto de nobreza que representa participar de uma operação de paz no exterior, ressalte-se a importância da temperança como virtude moral a ser desbastada da pedra bruta que envolve o líder, a fim de ser lapidada em pedra polida, envoltório mais sublime e apropriado aos condutores de vidas em combates. Como este pesquisador chamou a atenção em artigo para a Revista Sangue Novo²⁴:

Eis uma das virtudes mais difíceis de se trabalhar nos subordinados e de revelar em seu próprio modo de agir como condutor de homens livres e diferentes entre si, posto que pressupõe muita humildade para entender que os bens terrenos são temporais, e que os prazeres devem ser usufruídos com moderação, bom senso e tolerância.

O líder deve se impor sobre seus homens pelo exemplo, pela conduta ilibada, pelo conhecimento profissional e pela invejável cultura e nível educacional que revela.

Nada mais conseguirá um comandante que humilhe seus subordinados do que a perda da credibilidade e da confiança em si e em seus atos e palavras. Jamais se imponha por suas estrelas ou divisas. Elas são simbólicas e poderão deixar de luzir a qualquer momento, se não forem empregadas com temperança, com equilíbrio. (CLAUHS, 2004, p. 10).

Ainda sobre a especificidade do desempenho das atividades militares, e sob o enfoque da teoria situacional, analisada no capítulo anterior, Hersey e Blanchard (1986) ressaltam a conduta adaptativa dos líderes: "O comportamento de liderança

24

Publicação semestral da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), criada em 27 de julho de 2002, com o objetivo de "alimentar o espírito dos líderes das pequenas frações".

eficaz em outras instituições, como no exército, em hospitais, prisões e igrejas, depende ainda da situação ou ambiente específico, característico de cada uma." (HERSEY e BLANCHARD, *op. cit.*, p. 117).

Prosseguem os pesquisadores ainda afirmando que, em tais organismos institucionais, basicamente orientados para vivenciar situações críticas, os líderes devem-se valer de métodos bem definidos para a consecução dos objetivos, haja vista que, nas condições reais de combate e de missões de paz, o êxito via de regra depende da resposta imediata dos liderados aos estímulos recebidos. Passada a crise, pode-se lançar mão de outros estilos de liderança (*op. cit.*), até mesmo, porque em muitas situações das operações de paz, cumpre aos líderes persuadir, compartilhar e delegar experiências, sentimentos e atitudes, em face do ambiente hostil e volátil que se apresenta.

Nesse sentido, torna-se imperativo que os líderes atualizem seu estudo de situação a todo momento, adequando-o aos cenários que se lhes apresentam. Como enfatiza o coronel Hecksher (2001), não existem fórmulas matemáticas, ou processos de estudo de situação, que apontem com precisão, a conduta a ser adotada em cada caso.

Indo mais além, e englobando a noção de respeito às diversidades, Robbins (2005) avalia que o processo de tomada de decisões é diferente em culturas diversas. Há variações significativas na seleção e abordagem dos problemas, na profundidade de sua análise, na importância que se dá à lógica ou ao sentimento e ao fato de serem tomadas essas decisões isoladamente ou em grupo, conforme o ambiente em que se opera.

Conclui-se, portanto, que essa avaliação de cenários é de grande relevância para a atuação dos líderes em missões de paz.

2.4.2 Conceito(s) de cultura sob a ótica da Antropologia e sua relação com a liderança militar: diálogo necessário no cenário operacional de missões de paz

Que cenário operacional se apresenta àqueles que têm participado de missões de paz já nos albores deste início de segundo decênio do século XXI?

O teórico cultural jamaicano Stuart Hall (2006) responde a este questionamento, indicando por resposta: um teatro de operações diretamente proporcional ao mundo globalizado em que vive a humanidade nesta época. Para ele, a globalização se refere a todos os processos que ultrapassam as fronteiras

nacionais e integram comunidades, conectam pessoas e organizações em novas combinações de espaço-tempo, tornando o mundo um só (HALL, *op. cit.*).

Prossegue ele afirmando que uma das características primordiais desse fenômeno é a "compressão espaço-tempo", posto que os processos mundiais são mais acelerados, praticamente instantâneos, de modo que os seres humanos têm a sensação de que o mundo é menor, as distâncias são mais curtas e os acontecimentos – mesmo que no mais longínquo recanto da Terra – apresentam impacto imediato sobre pessoas e lugares distantes daquele epicentro social (*op. cit.*).

"O novo panorama mundial apresenta uma sociedade acentuadamente digital e dinâmica, na qual as pessoas migram do mundo real para o virtual, em questão de poucos segundos [...]" (CLAUHS, 2003, p. 19). A Internet, nesse contexto, coloca à disposição de todos uma vasta gama de informações que, se bem utilizadas, passam a fazer a diferença, quer no mundo dos negócios, quer nas operações de paz.

Efetivamente, pode-se confirmar essas tendências ao se observar que toda a humanidade, atualmente, é informada em tempo real sobre qualquer acontecimento mundial, bem como pela presença de empresas, lojas comerciais, restaurantes e outros empreendimentos comerciais ou culturais de todos os países por todo o globo. Assim, no Brasil, por exemplo, é possível, nos dias atuais, encontrar restaurantes tailandeses, empresas chinesas e colônias finlandesas, dentre outros espraamentos estrangeiros.

De modo análogo, as missões de paz se avolumaram no decorrer dos últimos tempos, com ações diversificadas que têm por objetivo monitoramentos de cessar-fogo, separação de forças beligerantes, negociação e mediação de acordos, dentre outros, contribuindo, assim, de forma decisiva para a solução de conflitos em todas as partes do mundo (BRASIL, 1998).

Ocorre, pois, mais do que no passado, intensas interações entre "a-gentes" de todos os países do planeta, que estão trabalhando pela paz em nome das Nações Unidas ou de outras agências internacionais.

Sob essa ótica, o manual do Exército Brasileiro que trata das Operações de Manutenção da Paz (BRASIL, *op. cit.*) destaca, dentre os fatores que mais influenciam no desenvolvimento dessas operações, a imparcialidade e a cultura.

Ampliando essas idéias, o diplomata Afonso Cardoso (1998) enfatiza que um dos elementos essenciais das missões de paz é a tentativa de criar um ambiente mais favorável à solução pacífica das crises. Para tanto, faz-se mister um treinamento intenso e específico.

Sobre isso, retornando a Brasil (1998), este manual diz que essa preparação é necessária, devido ao fato de que, não raro, os *peacekeepers* enfrentam o grande desafio de lidar com culturas, valores, costumes e tradições nada familiares aos seus (*op. cit.*, p. 4-7), sobretudo, por enfrentar diferenças culturais, como alimentação, língua (e/ou dialetos), clima, vestuário, religião e outras (*op. cit.*, p. 4-8).

Desse modo, percebe-se que respeito, tolerância, paciência, flexibilidade e, especialmente, entendimento cultural, são fatores muito importantes à adaptação e ao desenvolvimento da liderança dos militares que atuam em ambientes internacionais de missões de paz.

Porém, a este ponto, cabe uma pergunta: o que é cultura?

Analogamente ao que foi feito acerca das teorias de liderança, no capítulo anterior, serão apresentadas as principais correntes de pensamento sobre a cultura, valendo-se, sobremaneira, do estudo científico proporcionado pela Antropologia²⁵ e seu modo de pensar a variedade do homem, as outras culturas, o outro, como indivíduo (GOMES, 2009).

Assim, Edward Tylor (*apud* GOMES, *op. cit.*, p. 35) foi o primeiro pesquisador e pensador a definir formalmente o termo, em 1871: "[...] é o todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade."

Essa é uma concepção universalista de cultura, posto que revela haver similitudes no mundo, que decorrem da unidade psíquica da humanidade, na visão de Tylor (*apud* CUCHE, 2002). Tal visão vai ao encontro do ponto de vista do antropólogo Mércio Gomes (2009), para quem não existem culturas superiores ou inferiores, como numa escala evolucionária. Para ele, toda cultura tem o seu valor singular e cada uma proporciona aos seus membros o sentido de ser, de estar e de perceber o mundo.

O doutor em Etnologia, Denys Cuche (2002), reforça essa visão, na medida em que remete a noção de cultura à reflexão das ciências sociais, como expressão

²⁵

Ciência que estuda o homem. (GOMES, 2009, p. 11).

da totalidade da vida social do homem. Nesse caso, ela é necessária para pensar a unidade dos seres humanos embutida na diversidade que os acompanha, fornecendo, sob a ótica desses autores, a resposta mais satisfatória à questão da diferenciação entre os povos que habitam a Terra.

Numa outra abordagem, agora sob o enfoque mais particular e relativista da cultura, o antropólogo Franz Boas (2009) afirma que existem traços fundamentais, que se materializam sob a forma de evidências comuns, em todo o gênero humano. Assim, segundo ele, certas atitudes são universalmente humanas, mas assumem, em cada sociedade singular, formatos específicos.

Nessa acepção, o indivíduo só pode vir a ser compreendido como parte indissociável da sociedade a que pertence; concomitantemente, esta última só pode ser entendida a partir das interações entre os indivíduos que a compõem. Há, portanto, uma relação contínua de causa e efeito a operar na história dos povos e no caminhar de sua cultura.

E foi graças a esse dinamismo, que a noção de Antropologia Cultural difundido por Boas (*apud* GOMES, 2009) veio a superar a ideologia do darwinismo social²⁶, ao apresentar a idéia de que o ser humano, a despeito de suas diferenças biológicas, é o mesmo em inteligência, em capacidades e em potência cultural, em todo o mundo, erradicando o conceito errôneo de que raça e características genéticas hierarquizariam os povos.

Esse conceito, inclusive, clareou as mentes de muitos pesquisadores da liderança, que, a partir daí, passaram a dar menor importância à teoria dos traços de liderança, conforme se viu no capítulo anterior, bem como influenciou decisivamente autores brasileiros, como Gilberto Freyre (2006), em sua luta contra o pessimismo que assolava a estima brasileira até o início do século XX, como será analisado no capítulo seguinte desta pesquisa.

Desse modo, ao eliminar as distorções acerca de hegemonia de raças e ao valorar uma visão integrada da cultura, reforçando as inter-relações entre indivíduo e sociedade, Boas (2009) apresentou à academia o ambiente cultural como um fator essencialmente importante a ser considerado quando se estiver avaliando as experiências das pessoas.

²⁶ Idéia da sobrevivência da cultura mais apta, conforme os ditames da teoria da Evolução das Espécies, de Charles Darwin, formulada no século XIX. (GOMES, 2009, p. 16).

Por isso, a compreensão de uma cultura estrangeira, por parte dos líderes militares ou civis, só pode ser alcançada por meio da análise e apreensão de múltiplos aspectos que revelem uma síntese mais aprofundada de sua natureza, tais como o particularismo ético dos contextos históricos de um povo (HABERMAS, 2003; MCLAREN, 2000; SANTOS, 2003), suas reações atuais às condições biológicas, geográficas e culturais a que estão submetidos, dentre outros.

No que tange ao historicismo, Boas (2009, p. 33-47) revela que os resultados das investigações das causas históricas que levaram à formação dos costumes podem esclarecer fatores psicológicos que atuaram na configuração de uma cultura única, singular a cada grupo social.

Essa visão de Boas (*op. cit.*) levou Cuche (2002) a concebê-lo como um antropólogo que pensava na alteridade, na diferença entre os povos, porque, em seu relativismo cultural, afirmava-se a dignidade de cada cultura e exaltava-se o respeito e a tolerância em relação a culturas e a indivíduos diferentes.

Tal concepção se reveste de suma importância para a compreensão da liderança situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1986), conforme apresentada no capítulo anterior, uma vez que determinada atitude só pode ser plenamente apreendida se relacionada ao contexto cultural em que aconteceu.

Pode ocorrer, portanto, que o mesmo indivíduo apresente reações bastante diversas sob condições diferentes. [...] Em resumo, as reações fisiológicas do corpo estão estreitamente ajustadas às condições de vida. Por isso, muitos indivíduos de estruturas orgânicas diferentes, quando expostos às mesmas condições ambientais, assumem um mesmo grau de reações similares. (BOAS, 2009, p. 75-76).

É nessa alteridade, nesse reposicionamento, colocando-se no lugar do outro, que o líder entenderá a situação que está vivenciando e adotará atitudes coerentes com o grau de estresse vivenciado, a fim de evitar o agravamento das crises, na busca por soluções pacíficas para os conflitos existentes. É também nesse contexto que líderes e liderados exercitarão uma capacidade quase que subjetiva relacionada ao uso gradual da força, caso necessário.

Sobre esse desafio imposto aos líderes em missões de paz, a professora Samantha Power (2008) escreveu o seguinte:

Most soldiers who were asked to become neutral peacekeepers had been trained in their national armies as war fighters. They often had difficulty adjusting to being inserted into volatile environments in which they were told

to maintain neutrality and to use force only in self-defense²⁷. (POWER, *op. cit.*, p. 40).

Exemplificando, este pesquisador vivenciou *in loco* uma situação similar à acima descrita, enquanto atuava como Observador Militar das Nações Unidas no Sudão. Ao participar da execução de uma patrulha para verificação do cumprimento do acordo de paz na localidade de Pochalla, os ânimos começaram a se acirrar nos debates que estavam sendo estabelecidos entre tribos rivais, com mediação dos Observadores, sempre desarmados, a céu aberto, num ambiente extremamente hostil, com a temperatura beirando a casa dos 50 graus Celsius. Em dado momento, percebendo a insustentabilidade dos diálogos, sobretudo, em face da elevada temperatura, da escassez de água e de sombra e do pequeno nível de percepção dessas dificuldades e das diferenças culturais que estavam presentes, por parte de alguns dos Observadores, o oficial que estava liderando a equipe naquele momento houve por bem encerrar a participação dos militares naquela discussão, o que se revelou muito prudente, haja vista que, à imediata retirada dos Observadores, houve intensa troca de tiros entre os sudaneses. Se houvesse ali uma tropa armada, provavelmente, os líderes teriam que avaliar, rápida e decisivamente, o uso gradual da força, como necessidade de defesa.

Prosseguindo com as diversas noções de cultura trabalhadas ao longo da História, embora agora sob enfoque sociológico, e não antropológico, Cuche (2002) menciona a abordagem unitarista dos fatos culturais proposta por Émile Durkheim, para quem a humanidade era uma só, e que todas as civilizações particulares contribuíam para a civilização humana. Adotou, assim, a idéia de consciência coletiva para as sociedades, atribuindo-lhe características espirituais e construída a partir de representações coletivas e de sentimentos comuns a todos os indivíduos.

Durkheim (*apud* CUCHE, *op. cit.*), porém, sustentava que, se dois sistemas sociais e culturais são diferentes um do outro, não poderia haver interpenetração entre eles; a probabilidade de se produzir um sistema sincrético seria fraca.

Nesse ponto, é possível discordar desse francês, que foi um dos pais da sociologia moderna, apenas por questão semântica, haja vista que, conforme demonstrou o processo de globalização iniciado a partir de década de 1960, e em

²⁷ Muitos soldados que foram chamados a permanecerem neutros como mantenedores da paz tinham sido treinados em seus exércitos nacionais como combatentes de guerra. Frequentemente tinham dificuldade em se adaptar para serem inseridos em ambientes voláteis nos quais eram conclamados a manterem a neutralidade e a usar a força somente em legítima defesa. (Tradução nossa).

concordância com o pensamento do sociólogo Roger Bastide (*apud* CUCHE, *op. cit.*), são as pessoas que entram em contato umas com as outras, e não as culturas. Além do mais, as missões de paz, em número cada vez mais freqüente, comprovam a grande probabilidade do diálogo entre as culturas.

Dessa perspectiva unitária, extrai-se, por conseguinte, como instrumento útil para a liderança militar, a idéia de permanência de valores universais em todas as culturas, o que favorece o lapidar das pedras brutas pelos líderes ao longo de sua senda em conduzir equipes multiculturais em missões de paz.

Ainda sob a égide da escola francesa de pensamento, o sociólogo e antropólogo Marcel Mauss (*apud* GOMES, 2009) apresentou ao mundo a perspectiva de que as relações sociais entre os seres são baseadas no intercâmbio e na dádiva. Assim, os indivíduos que compõem determinados grupos culturais trocam entre si tudo o que lhes é importante, sejam festas e costumes, sejam riquezas e religiões, dentre outros aspectos, sempre sob o enfoque de que é preciso dar, receber e retribuir, para manter as relações, sendo que esta noção de dádiva opera uma mistura de amizade e conflitos, interesse e altruísmo, obrigação e liberdade.

No que concerne à liderança militar em ambientes internacionais, tal ensinamento é relevante, na medida em que apresenta a líderes e liderados a importância da reciprocidade na convivência humana, pressupondo respeito, tolerância, paciência e humildade.

Sob novo panorama, Bronislaw Malinowski (*apud* CUCHE, 2002) apresentou ao mundo a concepção funcionalista de cultura, segundo a qual era preciso ater-se à observação direta de cada uma em seu estado presente, sem se buscar a volta às suas origens, para compreendê-la. Para ele, em toda cultura, "[...] cada costume, cada objetivo, cada idéia e cada crença exercem uma certa função vital, têm uma certa tarefa a realizar [...]" (*op. cit.*, p. 71).

Assim, condenando a observação a distância e valorizando a participativa, essa teoria contribuiu significativamente para reforçar a importância da compreensão da diversidade cultural que entremeia a liderança militar em missões de paz, uma vez que não existe a possibilidade de afastamento, de distanciamento durante tais operações, que exigem presença física e compreensiva dos líderes junto a seus liderados, como participantes ativos do processo.

Ainda no que concerne a essas abordagens sobre cultura, Cucho (*op. cit.*) faz referência à ótica interacionista de Edward Sapir, para quem uma cultura é um conjunto de significações que são comunicadas pelos indivíduos de determinado grupo, por meio das interações individuais. Nesse caso, enfatiza a necessidade de considerar o contexto em que ocorrem tais influências recíprocas.

Quanto à contribuição dessa corrente de pensamento sobre a liderança militar em missões de paz, pode-se dizer que apresenta grande relevância, na medida em que, em ambientes internacionais, cada contexto supõe expectativas particulares entre líderes e liderados, similar ao que acontece na abordagem particularista de Boas, conforme se viu anteriormente.

Ampliando esses conceitos, Ruth Benedict (1960) e Margaret Mead (1964) – discípulas de Boas – definiram cultura como sendo o processo por meio do qual a humanidade cria seu ambiente de vida e o aperfeiçoa progressivamente, assimilando e modificando avanços feitos pelas gerações precedentes, bem como ensinando-os às futuras gerações. Para elas, tais inovações poderiam, ainda, provir de grupos externos à cultura considerada, ou seja, de outras culturas.

Em termos de benefícios para a liderança militar, essas duas antropólogas despertaram a atenção dos cientistas para a noção de consciência cultural, por meio da qual os líderes devem entender o indivíduo enquanto vivenciando sua própria cultura, e esta, por sua vez, enquanto vivida por essas pessoas. Ademais, enfatizaram que o comportamento cultural pode ser aprendido e transmitido de um grupo ou indivíduo para outro, dentro do contexto da chamada diversidade de culturas que compõe o mundo em que se vive.

Sob ponto de vista bastante parecido, Robert Redfield, Ralph Linton e Melville Herskovits (*apud* SANTIAGO, 2004) apresentaram, em 1936, a idéia da aculturação: "conjunto de fenômenos resultantes de contato contínuo e direto entre culturas diferentes e que provocam modificações nos modelos culturais iniciais de um ou dos dois grupos." (CUCHE, 2002, p. 115).

No estágio atual de globalização do planeta, a liderança, mais do que nunca, extrai desse apanágio científico ensinamentos frutíferos acerca da interação entre indivíduos de culturas muito diversas, especialmente, quando orientada para as missões de paz, momento em que se observa uma verdadeira mistura de etnias, idiomas, costumes, valores, religiões e modos de vida.

Por isso, para Santiago (2004) o termo multiculturalismo teve por berço essas idéias suscitadas pela aculturação, posto que essa, ao evidenciar o contato entre as culturas, tornou mais transparente as interações entre os indivíduos, sobretudo, a partir da diluição das fronteiras físicas e simbólicas entre as nações, revelando grupos heterogêneos que buscam conviver sobre o mesmo território, a despeito de suas diferenças.

Já para o britânico Evans-Pritchard (2004), ardoroso defensor da Antropologia Social²⁸, mais importante do que a compreensão do termo cultura, era o entendimento da estrutura e das idiosincrasias que diferem o comportamento de cada indivíduo. Em outras palavras, isso significa apreender o como e o por quê os seres humanos se comportam de maneira diferenciada, segundo a sociedade e o ambiente em que vivem.

Em termos de liderança, a aplicação desses princípios se mostra produtiva, visto que, emergindo na racionalidade da cultura subjetiva de cada grupo, os líderes têm condições de abstrair suas particularidades, propondo, então, linhas de ação coerentes com as manifestações de comportamento desejáveis em cada situação.

Em outra concepção, desta feita, chamada de estruturalista, Lévi-Strauss (*apud* CUCHE, 2002) sustenta que toda cultura pode ser considerada como um conjunto de sistemas simbólicos. Dessa forma, ele ultrapassou a abordagem particularista, analisando a cultura como conceito invariável, uma vez que, para este antropólogo, há regras universais, princípios indispensáveis da vida em sociedade. Em outras palavras, o estruturalismo proposto buscava elementos imutáveis nas diferenças superficiais existentes entre as culturas.

Destarte, Lévi-Strauss (1978) concluiu, a partir de suas investigações antropológicas, que a mente humana, apesar das diferenças culturais entre os diversos povos, é uma só e a mesma coisa, com as mesmas capacidades, em toda parte:

Não julgo que as culturas tenham tentado, sistemática ou metodicamente, diferenciar-se umas das outras. A verdade é que durante centenas de milhares de anos, a Humanidade não era numerosa na Terra e os pequenos grupos existentes viviam isolados, de modo que nada espanta que cada um tenha desenvolvido as suas próprias características, tornando-se diferentes uns dos outros. Mas isso não era uma finalidade sentida pelos grupos. Foi apenas o mero resultado das condições que prevaleceram durante um período bastante dilatado.

²⁸ Ramo da Antropologia que tem como embasamento o estudo das relações dos sistemas sociais que são próprios das diversas sociedades humanas. Disponível em: <http://www.ageac.org/pt/ageac_pt/antropologia-gnostica-2/a-antropologia-social/>. Acesso em: 20. abr. 2011.

Chegados a este ponto, não queria que pensassem que isto é um perigo ou que estas diferenças deveriam ser eliminadas. Na realidade, as diferenças são extremamente fecundas. O progresso só se verificou a partir das diferenças. Atualmente, o desafio reside naquilo que poderíamos chamar a super-comunicação – ou seja, a tendência para saber exatamente, num determinado ponto do mundo, o que se passa nas restantes partes do Globo. Para que uma cultura seja realmente ela mesma e esteja apta para produzir algo de original, a cultura e os seus membros têm de estar convencidos de sua originalidade [...]. (LÉVI-STRAUSS, *op. cit.*, p. 22).

Inferre-se, pois, que o pensamento estruturalista apresenta importância para os estudiosos da liderança militar, em especial, no que tange às missões de paz, na medida em que preconiza o afastamento diferencial entre as culturas, combatendo a homogeneidade, que leva tão-somente à petrificação da humanidade (VIANNA, 2005), ou seja, trabalha a idéia de que é preciso haver troca entre os sistemas culturais diferenciados, a fim de que haja evolução. Essa mistura, esse sincretismo, pode-se dizer, é marca registrada das operações de paz.

Mais modernamente, Clifford Geertz (1978) passou a operar com o conceito de Antropologia Simbólica, em sua visão interpretativista de cultura, ao afirmar que esta não se restringe a usos e costumes, mas age também como mecanismo de controle para governar o comportamento humano, por meio de símbolos significantes (palavras, gestos, desenhos, sons, artefatos mecânicos) que agem como fontes de iluminação no curso corrente das coisas experimentadas. Para ele, sem os padrões culturais – sistemas organizados de símbolos significantes – o comportamento da humanidade seria um caos.

Segundo Geertz (*op. cit.*), ainda, os seres hominídeos vivem num hiato de informações. Assim, entre o que o corpo humano diz e o que deve saber a fim de funcionar, há um vácuo que tem de ser preenchido com informações fornecidas pela cultura. Em outros termos, entre os planos básicos para a vida, estabelecidos pelos genes, e o comportamento que de fato é executado, existe um conjunto complexo de significantes, sob cuja direção os planos básicos são transformados em atividades.

Nos dizeres do próprio antropólogo:

Quando vista como um conjunto de mecanismos simbólicos para controle do comportamento, fontes de informação extra-somáticas, a cultura fornece o vínculo entre o que os homens são intrinsecamente capazes de se tornar e o que eles realmente se tornam, um por um. Tornar-se humano é tornar-se individual, e nós nos tornamos individuais sob a direção dos padrões culturais, sistemas de significados criados historicamente, em termos dos quais damos forma, ordem, objetivo e direção às nossas vidas. Os padrões culturais envolvidos não são gerais, mas específicos — não apenas o “casamento”, mas um conjunto particular de noções sobre como são os homens e as mulheres, como os esposos devem tratar uns aos outros, ou quem deve casar-se com quem; não apenas “religião”, mas crença na roda

do karma, a observância de um mês de jejum ou a prática do sacrifício do gado. O homem não pode ser definido nem apenas por suas habilidades inatas, como fazia o iluminismo, nem apenas por seu comportamento real, como o faz grande parte da ciência social contemporânea, mas sim pelo elo entre eles, pela forma em que o primeiro é transformado no segundo, suas potencialidades genéricas focalizadas em suas atuações específicas. (GEERTZ, *op. cit.*, p. 65).

Sob o prisma da liderança militar em missões de paz, a importância dos conceitos simbólicos lançados pelo autor de **A Interpretação das culturas** reside no fato de que, para os líderes que atuam em ambientes internacionais, é mister descer aos detalhes, ir além dos tipos metafísicos, dos rótulos fantasiosos, para apreender de modo correto o caráter essencial das culturas e também dos indivíduos que as compõem, compreendendo os símbolos significantes que dirigem seus comportamentos em cada situação.

Após analisar as idéias de uma série de estudiosos estrangeiros, é justo abrir espaço para as pesquisas desenvolvidas no Brasil acerca do conceito de cultura.

Para Mércio Pereira Gomes (2009), embora não pareça haver uma legítima corrente brasileira de pensadores sobre o assunto, há personalidades de grande peso na formulação das orientações de pesquisa e de tendências temáticas e teóricas sobre a cultura.

Desse modo, pois, Darcy Ribeiro (1995) e Gilberto Freyre (2006) trataram da cultura, em especial, da brasileira, como um conjunto de valores sincréticos, conciliadores, na medida em que surgem de contatos culturais profundamente assimétricos, promovendo a integração de elementos muito diferentes sob a mesma égide sinérgica.

Para o exercício da liderança militar em missões de paz, tal construção de pensamento se mostra de extremo valor, haja vista que promove a coexistência de indivíduos de culturas variadas em um mesmo ambiente, de modo coerente, proporcionando aos líderes a oportunidade de administrar equilíbrios antagônicos durante o cumprimento de suas tarefas.

Roberto Cardoso de Oliveira (2006a, p. 35), por sua vez, vê na cultura mais do que uma função diacrítica, capaz de diferenciá-la da identidade cultural de um povo. Para ele, a variável cultural expressa "os valores tanto quanto os horizontes nativos de percepção dos agentes sociais inseridos na situação de contato interétnico e intercultural." (*op. cit.*, *loc. cit.*).

Essa é mais uma visão que corrobora a importância de os líderes militares levarem em conta o ambiente cultural em que operam durante as missões de paz, uma vez que, é exatamente em sociedades multiculturais, como as que caracterizam os países em que ocorrem tais missões, que podem surgir problemas decorrentes da falta de compreensão dos constructos mentais dos nativos que lá habitam, bem como dos horizontes que estes são capazes de descortinar, em função de seu meio cultural.

Sob enfoque mais particularista, Roberto Cardoso de Oliveira (2006b), ainda, apresentou aos brasileiros o conceito de fricção interétnica, que pode ser entendido como o contato entre grupos tribais e segmentos da sociedade brasileira, assinalados por aspectos competitivos e, no mais da vezes, conflituoso, mas que pode gerar, também, avanços significativos para a cultura do País, sobretudo, quando os traços culturais se integram, formando grupos homogêneos em sua heterogeneidade, o que pressupõe tolerância e respeito, dentre outras virtudes humanas.

Estendendo essa conceituação à prática da liderança militar em missões de paz, é possível dela extrair elementos benéficos à atuação dos líderes em ambientes internacionais, uma vez que, do "atrito" entre culturas diferentes, emergem conflitos e junções que podem ser mediados e conduzidos à formação de equipes multiculturais sincréticas, que atuem com base na força de sua diversidade em prol de objetivos comuns.

O professor Roque de Barros Laraia (2001), por seu turno, apresenta plena concordância com o conceito alinhavado por Ruth Benedict (*apud* LARAIA, *op. cit.*, p. 67) segundo o qual "Cultura é como uma lente através da qual o homem vê o mundo. Homens de culturas diferentes usam lentes diversas e, portanto, têm visões desconstruídas das coisas." Zanini (2009) apresenta a mesma visão, enfatizando que as leituras simbólicas do mundo são realizadas por "lentes" culturais, que oscilam e exigem adaptações constantes.

Em se tratando de missões de paz, essa visualização da cultura como caleidoscópio, por meio do qual líderes e liderados podem enxergar o mundo diferente do outro que existe além das lentes, é importante, na proporção em que todos os indivíduos deixem de considerar o seu *modus vivendi* como o mais correto, e passem a considerar a alteridade como ferramenta para a solução de conflitos,

levando em consideração, inclusive, que a humanidade é dinâmica, constituindo-se num eterno "vir-a-ser", conforme mencionado pelo filósofo pré-socrático Heráclito.

Complementando essa idéia, Laraia (*op. cit.*) e Florestan Fernandes (*apud* GOMES, 2009) sustentam que a cultura está em permanente reconstrução. É, portanto, sob os auspícios desse devir que cada sistema cultural está sempre em mudança (AMARAL, 2008). A compreensão desse dinamismo é importante, para atenuar o choque entre os povos, bem como para que se amplie o entendimento das diferenças entre as culturas, o que, em ampla análise, constitui a perícia cultural plural que os líderes devem evidenciar quando atuando em missões de paz.

Enfatizando esse pensamento, Brant (2005) extrai da Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, da UNESCO, em seu artigo 1º:

A cultura adquire formas diversas através do tempo e do espaço. Essa diversidade se manifesta na originalidade e na pluralidade de identidades que caracterizam os grupos e as sociedades que compõem a humanidade. Fonte de intercâmbios, de inovação e de criatividade, a diversidade cultural é, para o gênero humano, tão necessário como a diversidade biológica para a natureza. Nesse sentido, constitui o patrimônio comum da humanidade e deve ser reconhecida e consolidada em benefício das gerações presentes e futuras. (BRANT, *op. cit.*, p. 208).

Também para Nelson Werneck Sodré (1962), os conceitos sociais evoluem e, assim, os povos se diferenciam, de modo dinâmico, e devem ser respeitados em sua singularidade.

De igual maneira, para o general Cardoso (2005), essa premissa revela-se verdadeira:

Conjunto de bens físicos e psicossociais a que, em determinada época, um povo atribui importância, valor, a cultura nunca está completamente feita, *facta*; está em permanente elaboração, *in fieri*, ao longo dos tempos. Nessa dinâmica, bens valorados em certa quadra da vida de uma sociedade podem deixar de ser valores em períodos subseqüentes, se apenas resultantes superficiais do espírito da época; outros, ao contrário, incorporam-se ao núcleo cultural, onde se integram, e passam a compor o patrimônio cultural do povo. O governante arguto identifica todos os valores nucleares, bem como os atuais na sua época. (CARDOSO, *op. cit.*, p. 20).

Essa noção de constante mutabilidade vai ao encontro, ainda, das idéias de alguns filósofos, como Jean-Jacques Rousseau, Immanuel Kant, Georg W. Friedrich Hegel e Karl Marx (*apud* GOMES, 2009), para quem os conceitos de homem e cultura estariam em processo de transformação contínua. Mais modernamente, também para o filósofo francês François Jullien (2009), a própria essência da cultura está em perene metamorfose.

Para Rousseau (2001), inclusive, os povos chamados de primitivos eram, na verdade, representantes de estágios antigos pelos quais todos os povos já teriam passado. Essa perspectiva reveste-se de grande importância para o exercício da liderança durante as missões de paz, uma vez que evoca os líderes a pensarem os seres e suas culturas de maneira abrangente, sem egoísmos.

Aliás, sob esse enfoque, José Pureza (2001) – ao defender que a paz deve ser construída na mente dos homens, pois é lá que a guerra se inicia – chama a atenção para a nocividade do etnocentrismo para esse fim, posto que este representa "[...] 'a incapacidade de olhar o mundo pelos olhos dos outros' e a inerente interpretação das crenças e atitudes dos outros pelo nosso próprio olhar e pelas nossas próprias convicções." (PUREZA, *op. cit.*, p. 9).

Assim, é possível inferir que a atitude etnocêntrica é deletéria para o exercício da liderança em missões de paz, especialmente, por se estar operando em ambientes multiculturais, com indivíduos de todo o mundo e com filtros pessoais diversos, moldados por culturas variadas. Nesse caso, por que a dificuldade de se compreender outra cultura?

Segundo Gomes (2009, p. 54) porque "[...] o sujeito pensante, que quer saber de outra cultura, carrega em si o *ethos*²⁹ de sua cultura, [...] o que faz com que ele, de início, veja aquela outra cultura por esse viés, esse filtro, que é da sua própria."

Pode-se depreender, portanto, que o etnocentrismo é um produto natural do pensamento humano, mas que deve ser controlado, a fim de que não cause prejuízos à sociedade global. Tomado aos extremos, este sentimento pode levar líderes e liderados à propensão em considerar o seu modo de ler a vida como o mais correto, ou até mesmo único, causando conflitos ao discordar do outro (LARAIA, 2001).

Como exemplos de tal linha de pensamento, observa-se, nos dias atuais, as divergências que contrapõem as nações ocidentais e os países do Oriente Médio; cristãos e muçulmanos; capitalistas e socialistas; enfim, aspectos culturais diversos, que, egoisticamente, querem impor suas "lentes" ditas universais a um mundo multicultural. Eis uma armadilha que líderes e liderados em missões de paz devem

29

Conjunto de valores e hábitos consagrados pela cultura de um povo (BOFF, 2009, p. 31). *Lato sensu*, "O *ethos* de um povo é o tom, o caráter, a qualidade de sua vida, seu estilo moral e estético [...]; é a atitude subjacente em relação a ele mesmo e ao seu mundo que a vida reflete." (GEERTZ, 1973, p. 143).

evitar a todo custo, sem abrir mão de sua própria cultura, mas buscando pontos de equilíbrio.

O etnocentrismo é um predicado da cultura; ele existe em todas as culturas e, conseqüentemente, faz parte do comportamento dos seus membros. É o modo incontornável de auto-valorização de cada cultura que faz com que seus membros acreditem que o que é próprio de sua cultura é o 'natural', o certo, o real e o racional. É inevitável que assim o seja, pois é essa atitude de voltar-se para si mesmo, o etnocentrismo, que permite que haja compromisso e lealdade dos membros para com sua cultura. Entretanto, o etnocentrismo em si atrapalha ou dificulta a compreensão possível do sujeito pensante em relação a outra cultura. Ele faz com que o sujeito pensante vivencie outra cultura pelos valores da sua e interprete eventos em outra cultura comparando-os com eventos semelhantes da sua própria cultura. Isto inevitavelmente ocasiona a produção de uma compreensão distorcida da outra cultura. Esse é o primeiro obstáculo para a compreensão do outro cultural. (GOMES, 2009, p. 54).

Materializando essa noção de armadilha cultural, Stringer (2010) e Proctor (2010), apresentam as lições aprendidas pelos norte-americanos na Somália, no Afeganistão e no Iraque, momentos em que as manobras combinadas, com a participação de aliados multinacionais, exigiram dos integrantes das tropas habilidades de interculturalidade, com entendimento profundo, tanto dos aliados, quanto dos inimigos, principalmente, acerca de sua cultura, história (ROSKILL, 1989), geografia, motivações religiosas e ideológicas, e, mais ainda, de suas diferentes percepções do mundo externo.

Ao falar da necessidade de perícia cultural, do entendimento de outras culturas, Stringer (2010, p. 7) depõe: "A interação com o povo iraquiano demonstra o problema da perícia cultural. Ninguém foi preparado para enfrentar uma multidão irada em um país muçulmano."

Essa constatação vai ao encontro do que revelaram os estudos de Canen e Canen (2005), que, resumidamente, apontam em paralelo que, em missões de paz, identidades plurais e valores díspares podem interferir nas operações, levando à necessidade de treinamento multicultural de seus participantes, aproveitando-se do romper de fronteiras culturais oferecido por tais situações, o que certamente conduz o pensamento ao diálogo e à abertura ao entendimento cultural.

Tal perspectiva encontra eco, ainda, nos documentos que norteiam as ações da ONU, como, por exemplo, no Acordo de Paz firmado entre o governo da República do Sudão e o Movimento pela Libertação do Povo do Sudão/Exército de Libertação do Povo do Sudão, assinado em Nairóbi, em 9 de janeiro de 2005: "[...] *The Parties agree to request the UN to provide cultural orientation to all its members*

*to create conducive atmosphere for respect and better understanding of social values and cultures*³⁰ [...]". (KENYA, 2005, p. 106).

Logo, percebe-se que os indivíduos que atuam em missões de paz devem estar aptos a superar a idéia de que apenas o seu *ethos* é correto, ou ainda, de que outros povos vivem de maneira errada, apenas porque lêem a vida por outras lentes. Impõe-se, nesse caso, relativizar o pensamento. Mas, como fazer isso?

Goffman (1961), fruto de suas observações em manicômios, prisões e conventos, relata que, para não ser etnocêntrico ao extremo, não se deve julgar ninguém a partir de nossa própria perspectiva cultural, mas sim pela ótica do grupo de que deriva o outro.

É ainda de Gomes (2009) que se pode extrair o conceito de etnoexocentrismo, como significando a capacidade inerente aos indivíduos de saírem de sua cultura e de se comunicarem com as outras, dialogando, por meio de elementos básicos mutuamente inteligíveis, tais como alteridade, confiança, respeito, tolerância e paciência, dentre outros, igualmente importantes no treinamento da perícia cultural a ser atingida por líderes e liderados em missões internacionais.

Sobre isso, Jullien (2009) ratifica: "[...] é apenas saindo de nossa própria cultura que nos damos conta do quanto ignoramos a cultura que afirmamos tão peremptoriamente (possessivamente) a nossa." (JULLIEN, *op. cit.*, p. 181). Esse filósofo adota, ainda, a noção de defasagem, de distância entre as culturas, como um novo farol a iluminar caminhos a serem trilhados, sobretudo, sobre algo até então impensado e, muitas vezes, codificado pela diversidade das línguas (*op. cit.*). Para ele, a distância convida ao diálogo.

Aqui, cabe uma pequena digressão, para que se fale da língua, do idioma, como importante veículo para transmissão da cultura, servindo como interface entre a natureza e os homens e entre estes mesmos, para que haja comunicação e entendimento eficazes, uma vez que a língua participa do processo de produção de experiências, e estas carregam em seu âmago o significado vivenciado por cada grupo social (MCLAREN, 2000).

³⁰ Os Partidos concordam em solicitar à ONU que ofereça orientação cultural para todos os seus membros, a fim de criar uma atmosfera propícia ao respeito e à melhor compreensão dos valores sociais e das culturas. (Tradução nossa).

Especialmente em missões de paz, avulta de importância o domínio da língua inglesa, ou de outra oficialmente utilizada pelas Nações Unidas, em cada caso, para comunicação eficaz das formalidades necessárias e para que possam interagir com seus liderados. Porém, pode-se reputar como um diferencial essencial aos líderes a compreensão, por básica que seja, da língua nativa do país em que se atua, a fim de que dialoguem, de modo mais interpessoal, expressando a efetividade dos sentimentos, com os habitantes locais, angariando vontades e interpretando outras culturas.

A partir dessa reflexão, tomando a comunicação entre os seres como aspecto ímpar da humanidade e imprescindível ao diálogo intercultural, é plausível concordar com Cardoso de Oliveira (2006a), quando este afirma que o traço essencial da vida humana é o seu caráter fundamentalmente dialógico ou dialogal, enxergando o outro como um doador de sentido. Isso porque, em se tratando de fenômenos sociais, como cultura e liderança, não se descortina como viável um sistema fechado de leis e que seja universalmente aplicável a todas as sociedades (BOAS, 2009), ou seja, todo ser humano tem sempre o que aprender com seu semelhante, mesmo sendo ele diferente.

Sob esse prisma, McLaren (2000, p. 212) apresenta um conceito muito interessante sobre diálogo: "[...] é o encarar uma outra posição que poderá desafiar e interrogar nossa posição própria."

Extraí-se dessa assertiva, portanto, que a função dialogal presente no organismo humano desempenha papel fundamental na evolução dos seres, por meio do compartilhamento de idéias, da aceitação de pontos de vista diferentes e da auto-análise que as interrogações plantadas pelo outro em nosso sistema simbólico irá produzir em nossa interioridade, em nossa malha de filtros e percepções.

Para que haja esse diálogo entre as culturas, entretanto, Jullien (2009) conclama os líderes atuais a abandonarem a universalidade de Kant em sua **Crítica da Razão Pura**, posto que esta não deixa espaço para a diversidade cultural, utilizando o universal como ferramenta de imposição do "dever-ser" por parte dos mais poderosos sobre os mais humildes. Assim, ainda para Jullien (*op. cit.*), a uniformização preconizada pelo universal representa uma justificativa para que o imperialismo ocidental continue a tentar estabelecer uma norma absoluta para toda a humanidade, o que vai de encontro à singularidade do outro, necessária à

diferenciação, à produção de sujeitos culturais que possam compartilhar ensinamentos.

Continua o filósofo francês, agora defendendo a posição de que as culturas devem se entender com base no senso comum do humano – nos valores perenes da humanidade, como amor, tolerância, respeito, alteridade e paz, dentre outros – abrindo-se ao que Kant chamou de comunicabilidade universal.

Com base, pois, nesses valores humanos, Leonardo Brant (2005, p. 208) extrai da Declaração Universal Sobre a Diversidade Cultural, da UNESCO, a seguinte afirmação: "[...] o respeito à diversidade das culturas, à tolerância, ao diálogo e à cooperação, em clima de confiança, e de entendimento mútuos, estão entre as melhores garantias de paz [...]".

A mesma posição adota Rafael Ioris (2007), para quem o respeito pela autonomia de existência dos grupos culturais deve ser acompanhado pelo diálogo intercultural, que promova debates com vistas à reformulação de políticas e estratégias de conciliação de interesses e alocação de recursos, para a promoção da paz.

Nessa mesma orientação de pensamento, Vera Álvarez (2005) preconiza a utilização das ferramentas que a própria mundialização oferece, tais como as Tecnologias da Informação e os sistemas de comunicação modernos, para disseminação do diálogo entre as culturas e valorização e respeito por todas as variedades lingüísticas e culturais. Não é outra a visão de Jullien (2009), que confia no intercâmbio da fala para pacificar as relações humanas. E, ainda, propõe a seguinte pergunta: em que língua dialogarão as culturas?

É o próprio Jullien (*op. cit.*) quem responde:

Responderei sem reçar o paradoxo: cada um em sua língua, mas *traduzindo* o outro. Pois a tradução é a implementação exemplar da operatividade própria do diálogo: ela obriga, com efeito, a *reelaborar* o seio mesmo de sua própria língua, logo a reconsiderar seus implícitos, para tornar esta disponível à eventualidade de um outro sentido, ou pelo menos captado em outras ramificações. (JULLIEN, *op.cit.*, p. 200).

Depreende-se, portanto, que a necessidade de traduzir move as culturas em direção à compreensão mútua. Essa visão reforça a idéia da prática da língua nativa por parte dos líderes, como instrumento de aproximação cultural e de entendimentos recíprocos, uma vez que estes irão traduzir o linguajar alienígena para o seu vocabulário, processar seu significado e devolvê-lo aos nativos, semiotizando o simbolismo cultural.

Leonardo Boff (2009), além de concordar com essas idéias, acrescenta que, na era atual, os líderes devem demandar por um *ethos* mais abrangente, que inclua a visão do outro, a distância cultural que não exclui, mas leva à reflexão, ao crescimento ético, moral e espiritual. Segundo este teólogo, esse novo *ethos* deve ser assentado pelo *pathos* estruturado de uma nova época civilizacional, marcada pela globalização e pela redução das fronteiras, inclusive as simbólicas. Esse *pathos*, de acordo com Boff (*op. cit.*), corresponde à sensibilidade humanitária, à experiência humana que evoca a compaixão, de forma holística. Em outros termos, representa a convergência do *Sentio, ergo sum* (Sinto, logo existo) ao *Cogito, ergo sum* (Penso, logo existo), ou seja, decodifica as estruturas axiais da existência humana, aproximando e complementando as ações sobre os corações e sobre as mentes, conforme relataram Daniel Goleman e Blaise Pascal (*apud BOFF, op. cit.*).

Ademais,

Faz-se mister, pois, por uma lado, manter as culturas em sua singularidade e, por outro, abri-las a um diálogo obrigatório com todas as demais, com as perdas e ganhos que tal processo comporta. Caso contrário, fecham-se sobre si mesmas e originam os fundamentalismos de todo o matiz. Mas, ao se abrirem, revelam virtualidades latentes insuspeitadas, enriquecendo a si mesmas e às outras culturas. (BOFF, *op. cit.*, p. 25).

A esse ponto, poder-se-ia concordar com Gilberto Velho (2008) sobre sua pergunta acerca do que se entende por outra cultura – com a qual se vai dialogar, acrescento – cuja resposta por ele enunciada aponta para o quão fundamental é perceber as diferenciações importantes para o outro, que podem ser surpreendentemente diferentes daquelas da cultura de origem de quem formula a indagação.

Dessa forma, num contexto multicultural, como o definido pelas missões de paz, reconhecer o outro é não somente uma questão de cortesia ou educação, mas também uma necessidade humana vital (TAYLOR, 1994) e imprescindível para que os líderes possam atuar com sucesso na condução das tarefas de promoção da paz mundial, aceitando e promovendo mudanças no seio de cada cultura em particular.

Ainda sob o enfoque do dinamismo cultural e suas evoluções, Gomes (2009) registra que o evolucionismo aponta a lógica dialética de Hegel, para explicar as mudanças que ocorrem no bojo das culturas, ou seja, todo fenômeno humano, após perpassar um ponto de equilíbrio, sofrer contradições intestinas e engendrar desequilíbrio entre seus componentes, move-se, muda-se, de modo a encontrar novamente o fio da meada.

Indo mais além, Gomes (*op. cit.*) ainda destaca a lógica hiperdialética, pensada pelo filósofo brasileiro Luiz Sérgio Coelho de Sampaio, segundo a qual o homem pensa e adquire conhecimento do mundo não só pelo fato de ser diferente (a lógica da diferença), de ser múltiplo e de estar em constante movimento, mas também porque o fenômeno humano é caracterizado pela "liberdade de agir, de pensar o impensável, de conceber o inconcebível e de dar novos sentidos para si" (GOMES, *op. cit.*, p. 233).

Destarte, no campo da liderança militar, essa linha de pensamento lógico representa a fonte de luz criadora que deve animar os líderes e que lhes permite compreender a dupla dimensão dos seres humanos: "ser igual, mas de outro jeito". (AMARAL, 2008).

Além do mais, ser igual, de maneira diferente, remete à incompletude das culturas (SANTOS, 2003), exigindo o diálogo entre líderes e os aspectos culturais que envolvem as operações de paz, a fim de que se atinja a perícia cultural para dirigir equipes internacionais, a partir da tomada de consciência de que todos os seres humanos são unos em sua diversidade.

Finalmente, após analisar as mais diversas abordagens sobre a cultura e perceber seu relacionamento direto com a liderança, notadamente, em missões de paz, pode-se concordar com a noção de que ambas – liderança (mais especificamente, em sua vertente militar) e cultura – constituem faces da mesma moeda (SCHEIN, 2009).

Nos dizeres de Paulo Vieira (2009),

A liderança é uma das muitas produções que a cultura, esse sistema complexo, multifacetado, desconhecido em sua totalidade, revela na busca de sua preservação. Isso significa que liderança e líderes não podem ser pensados destacados dos ambientes culturais que os sustentam e legitimam. A interdependência cultura-liderança reafirma a relatividade das condições que organizam a liderança e dinamizam a ação e conferem valor e legitimidade aos líderes. (VIEIRA, *op. cit.*, p. 34).

Assim, efetivamente, quando se trata das operações de paz propriamente ditas, nem liderança nem cultura podem ser tratadas isoladamente.

De modo geral, por um lado, os padrões culturais definem como indivíduos de determinadas nações agem nas mais diversas situações, como reagem a certos estímulos vindos dos líderes ou do meio em que se encontram e, ainda, como exercem a liderança em ambientes multiculturais.

Por outro lado, na outra face da moeda, os líderes estão permanentemente interagindo com as culturas, gerenciando-as, entendendo-as em sua complexidade, por meio de aguçada percepção, promovendo verdadeira catarse em si mesmos, a fim de superar idéias pré-concebidas sobre o certo e o errado relativizados, ao agirem em ambientes internacionais.

Em termos mais simples, os líderes lapidam sua humildade para aprenderem a decifrar os sinais que cada cultura emite, de modo que não haja conflitos na equipe de trabalho e para que exerçam efetiva liderança multicultural (ROBBINS, 2005), num teatro de operações em que reine o respeito mútuo e a tolerância.

Sob esse prisma, o cenário operacional enfrentado nas missões de paz sugere um ambiente volátil, de incertezas, propício à escalada da crise a qualquer momento, com elevado poder latente de animosidades. É nesse panorama de desafios que os líderes devem perseverar com suas equipes de trabalho multiculturais, aplicando os valores militares, os preceitos da ética e aqueles que emergem mesmo da antinomia das culturas, da fusão de pontos de vista diferentes entre si.

Dialogando com a culturas, os líderes facilitarão a semiose cultural, ou seja, a produção de significados, até mesmo inovadores, mais coerentes com os padrões evidenciados pelo novo grupo de militares que estarão trabalhando nas missões de paz, muitas vezes reunindo, pela primeira vez, americanos, europeus, asiáticos e africanos, dentre outros, para um trabalho multicultural em favor da paz mundial.

Dessa maneira, atento aos valores que o próprio grupo cria, como consequência da união provocada pelo cenário operacional (BRASIL, 2011), os líderes podem, humildemente, convidar o time à catarse cultural, observar ações e reações e propor atividades e pensamentos que certifiquem, junto à equipe, a tolerância, o respeito, a alteridade e a abrangência dos valores de cada uma das culturas presentes em cena, promovendo a coesão da tropa, como próprio estímulo e exemplo aos cidadãos daquele país em crise em que atuam como pacificadores.

Ilustrando essas assertivas, este pesquisador pode apresentar sua experiência pessoal enquanto trabalhava como *Team Site Leader* (Líder da Equipe de Observadores Militares) na cidade de Bor, ao sul do Sudão, país do centro-leste da África, entre os anos de 2008 e 2009. Naquela ocasião, ficou evidente a mistura de culturas que atuavam em conjunto na missão de paz, assim como notória também era a falta de consciência e compreensão cultural que reinava entre os

militares, com desavenças perceptíveis entre representantes de diversos continentes, fruto das idiossincrasias de cada indivíduo, tais como religião, hábitos e costumes os mais variados e nenhum deles incorretos, apenas diferentes.

Observando as particularidades de cada um,urgia a este pesquisador promover a integração da equipe, uma vez que os reflexos da desunião certamente já se faziam sentir junto aos habitantes locais, que participavam do dia-a-dia do *Team Site* (o pequeno campo da ONU), o que não ajudava em nada na reconstrução da paz naquela comunidade.

Passou-se, portanto, à percepção de que os militares africanos gostavam de praticar corridas ao ar livre, alegres, entusiasmados com a nova liberdade oferecida pela ausência da guerra. Aos europeus daquele time agradava a idéia mais intelectual de participar de debates e palestras, seguidos de refeições comunitárias, em que podiam apresentar aos demais o orgulho por sua culinária. Dos asiáticos por lá presentes, foi possível extrair a vontade de praticar esportes coletivos e cantarolar. Já dos americanos (de todos os três subcontinentes), era nítida a vontade de contar causos, sorrir, fazer brincadeiras e acolitar as atividades que faziam gosto aos demais.

De posse de todas essas anotações, este pesquisador sugeriu a adoção de uma série de ações que visavam à integração da equipe, quase que num processo de bricolagem cultural, pois buscava reunir diversas variáveis para formar um corpo de Observadores único e praticamente estilizado, respeitando as características de cada indivíduo, suas culturas e seus pensamentos, ao mesmo tempo em que lhes pedia que fizessem o mesmo para com os sudaneses, que enfrentavam a situação caótica do pós-guerra civil.

Assim, o *Team Site* de Bor oferecia palestras ao público em geral e também aos Observadores; realizava corridas pelas estradas e campos que ofereciam maior segurança, reunindo os militares em atividades divertidas e que permitiam a cada um, além de extravasar o suor, externar seus cantos de guerra e seus hábitos culturais; promovia jogos de futebol e voleibol, literalmente internacionais, e caracterizados por elevada dose de humor e respeito; reunia-se para churrascos ou refeições típicas de cada país, oportunidades em que os participantes revelavam seus hábitos culinários e de se sentar à mesa, de bater papo e de confraternizar; convidava os civis, integrantes da ONU, para debates em torno das missões de cada segmento da entidade e de como cada um podia apoiar o trabalho do outro, numa

atividade bastante conhecida nas missões de paz como Coordenação Civil-Militar (CIMIC); organizava festas temáticas de despedida de Observadores por término de sua missão, com a bandeira, as cores e objetos de arte representativos de seu país, além dos trajes típicos vestidos por todos aqueles que assim o desejassem, para homenagear os companheiros; e, por fim, criou-se uma canção – a Canção do *Team Site Bor* – que continha uma letra alusiva a cada integrante da missão e uma melodia alegre, contagiante. Esse canto era entoado, de início, uma vez por semana, com acompanhamento de violão. Depois, em face de sua alegria entusiástica, passou a ser cantado com mais frequência, e com a participação de outros integrantes do acampamento, que se voluntariaram e aderiram à prática multicultural. Além disso, a canção era cantada na maioria das vezes em que as patrulhas do *Team Site* visitavam e inspecionavam os vilarejos de Bor e adjacências, ao mesmo tempo em que era solicitado às crianças e aos jovens sudaneses que apresentassem aos militares suas canções e particularidades culturais.

Tais práticas permitiram efetivo diálogo entre liderança militar e cultura durante a missão de paz no Sudão, contribuindo para um maior entrosamento da equipe e também para facilitar as negociações que envolviam o acordo de paz estabelecido para aquele país.

Concluindo este tópico sobre o diálogo necessário entre liderança e cultura no ambiente das operações de paz, Schein (2009) acrescenta:

Acredito que as culturas iniciam-se com líderes que impõem seus próprios valores e suposições a um grupo. Se esse grupo é bem-sucedido e as suposições mostram-se verdadeiras, temos uma cultura que definirá às próximas gerações de membros que tipos de liderança são aceitáveis. Agora, a cultura define a liderança. Porém, à medida que o grupo passa por dificuldades de adaptação, que seu ambiente muda ao ponto em que algumas de suas suposições não serem mais válidas, a liderança entra mais uma vez em ação. Agora, liderança é a habilidade de ficar à margem da cultura que criou o líder e de iniciar os processos de mudança evolucionária que forem mais adaptativos. Essa capacidade de perceber as limitações da cultura própria de alguém e de desenvolver adaptativamente a cultura constitui a essência e o desafio final da liderança. (SCHEIN, *op. cit.*, p. 1-2).

Eis, portanto, a maneira como liderança militar e cultura podem estabelecer um diálogo produtivo, notadamente, quando os líderes despertam a consciência cultural, conforme pode-se constatar nas linhas a seguir.

A partir das reflexões suscitadas, depreende-se que a cultura compreende o patrimônio material e imaterial da humanidade. Especialmente no caso das instituições militares, este último aspecto traduz a alma dos soldados, seus valores,

crenças, tradições e virtudes, características marcantes da formação dos talentos humanos nas escolas das armas brasileiras.

Sob essa ótica, "a cultura fornece os objetivos e os argumentos para a formação educacional do homem, ou seja, a educação resulta da cultura." (REVISTA VERDE-OLIVA, 2010, p. 7).

Assim, como produto cultural, a educação perpetua os valores, realimentando a mesma cultura de que é fruto, na medida em que consubstancia a aprendizagem e transmite as tradições e as lições aprendidas, enriquecendo o espírito das antigas e jovens lideranças. Em outras palavras, de docentes e de discentes, respectivamente.

Nesse sentido, o líder militar tem importante papel como educador, haja vista que, somente será possível influenciar os liderados, conduzindo-os ao cumprimento do dever, quando manifestar-se de maneira exemplar, externando a vontade de sempre acertar, superando suas próprias vicissitudes e desenvolvendo em seus subordinados o mesmo desejo de aprimoramento moral, o que se consegue por meio da educação (*op. cit.*), especialmente, quando centrada nos valores humanos, haja vista que trabalhar na raiz do problema é o meio de se resolvê-lo, cultivando no coração de cada ser humano o amor fraterno e tolerante.

É sob esse entendimento, pois, que as lideranças devem ser preparadas para compreenderem e retransmitirem a seus liderados os conhecimentos acerca da consciência cultural – expressão muito conhecida nos centros de treinamento de paz de outros países, em sua versão inglesa, como *cultural awareness*.

Em sentido amplo, Abreu (2009) define-a como o conhecimento genérico de uma cultura ou sociedade específica, abordando elementos tangíveis (vestimentas, hábitos alimentares, idiomas e outros) e intangíveis (noção de tempo e de espaço, crenças, sentimento de justiça e semântica das palavras).

O somatório de todos esses aspectos redundando na tomada de consciência cultural, ainda mais relevante nas missões de paz, haja vista que, em operações de não-guerra, as diferenças culturais devem ser abrandadas, por meio da compreensão do outro, do diverso, a fim de que líderes e liderados possam cumprir suas tarefas com eficiência e eficácia.

Como lembra ainda Abreu (*op. cit.*), os Estados Unidos, mesmo sendo a grande potência bélica mundial, enfrentaram e enfrentam batalhas árduas e prolongadas no Vietnã, no Iraque e no Afeganistão, para citar apenas algumas,

exatamente por conta da dificuldade de suas tropas em penetrar no arco cultural dos povos desses países, e até mesmo de seus aliados em cada uma dessas campanhas.

Corroborando essa visão dos fatos, Stringer (2010, p. 7) traduz o discurso do general reformado israelense Arie Amit, quando este afirmou perante uma platéia em Washington, em março de 2002, que os norte-americanos "[...] não prevaleceriam sobre os terroristas, a menos que entendessem seu idioma, sua literatura e sua poesia; em suma, sua cultura."

Superando, portanto, a ignorância cultural – aqui entendida em termos de desconhecimento – é possível o exercício de uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005), alicerçada sob a empatia, a alteridade, o respeito e outros valores igualmente importantes para o sucesso em ambientes internacionais.

Dizia Sun Tzu (2000):

Se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas. (Sun Tzu, *op. cit.*, p. 28).

Ainda sob o enfoque do entendimento cultural, o atual Módulo Genérico de Treinamento para o Pré-Desdobramento Padronizado (CPTM)³¹, adotado pelo CCOPAB em sua preparação de militares para as missões de paz, na Unidade 4, que trata sobre o respeito pela diversidade, como *core* nos ensinamentos das Nações Unidas, aborda também o assunto, ainda que mais genericamente do que o seu antecessor, o Módulo Genérico de Treinamento Padronizado (SGTM), que dedicava todo um sub-módulo ao *cultural awareness*.

O assunto, entretanto, permanece importante e é ministrado pelo Centro durante a preparação dos militares brasileiros para as missões de paz, com o escopo de alertar para a necessidade de compreensão de crenças, valores e comportamento individuais e de grupos e como estes são interpretados e afetados por nossos filtros pessoais e culturais. O objetivo final é ajudar os militares que tomarão parte das missões de paz a incrementar sua habilidade em viver e trabalhar em ambientes multiculturais.

Abreu (2009) apresenta exemplos de como a tomada de consciência cultural apresentou-se como ferramenta positiva na conduta das operações. Assim, cita os

31

Disponível em: <<http://www.ccopab.eb.mil.br/index.php/pt/cptmonline>>. Acesso em: 22. mai. 2011.

casos de Rondon, em sua imersão na cultura indígena brasileira; de T. E. Lawrence – conhecido como Lawrence da Arábia – quando este angariou a confiança das tribos árabes, para liderá-las no combate contra os turcos, na Primeira Guerra Mundial, por meio de profundo mergulho em sua cultura; e do general dos Estados Unidos John "Black Jack" Pershing, que conquistou grande respeito sobre os assuntos atinentes a México e Filipinas no início do século XX, em função da consciência cultural que despertou em si e em seus liderados acerca dos povos daqueles países.

No que tange efetivamente à doutrina brasileira de preparação de militares para as missões de paz, o manual de campanha **Operações de Manutenção da Paz** (C 95-1) (1998), enfatiza que as forças multinacionais devem respeitar as leis e costumes do país anfitrião em que atuarão. Porém, coloca em termos de preocupação a ser externada pelos *peacekeepers* a questão do conhecimento de hábitos, costumes e tradições do local em que trabalharão. Conforme sugerido pelas análises que esta pesquisa vem realizando, entende-se que isto não deve constituir apenas preocupação, mas, sim, profundo estudo a ser realizado durante a fase de preparação dos militares.

A esse respeito, o próprio manual abre espaço para tal constatação:

Antes do desdobramento numa missão de manutenção de paz, todo o pessoal deve se familiarizar com a história, costumes, tradições e práticas religiosas do país anfitrião e áreas vizinhas. Não raro, pode ser extremamente difícil lidar com diferenças culturais, como por exemplo, alimentação, língua (e/ou dialetos), clima etc. Nesse contexto, é fundamental ter-se em mente que o respeito, a tolerância, o entendimento e a flexibilidade são essenciais à adaptação à nova cultura. (BRASIL, 1998, p. 4-8).

Há, ainda, um outro lado do *cultural awareness* bastante proveitoso para os treinamentos dos militares que participarão de missões de paz: o choque cultural (GOMES, 2009). Encará-lo como desafio a ser trabalhado em líderes e liderados constitui ponte para o sucesso nesses tipos de operações.

Concordando com Abreu (2009), este afirma que adaptar-se às demandas culturais de um outro país, quando das ações militares, é uma necessidade, nem sempre tão fácil, posto que envolve mudança de percepção de mundo, de filtros e de conceitos.

Nesse sentido, especialmente em ambientes hostis, o choque cultural pode ser amenizado por meio da vivência compreensiva e do estudo da cultura em questão, como atestou Erving Goffman (1961, p. 113): "Como se mostrou

repetidamente no estudo de sociedades não-letradas, o temor, a repulsa [...] de uma cultura estranha podem reduzir-se quando o estudioso se familiariza com o ponto de vista aceito por seus sujeitos."

Conforme se viu anteriormente, essa é uma questão que comporta uma abordagem etnoexocentrista, por meio da qual os indivíduos saem de sua cultura e se comunicam com outras, num diálogo de respeito mútuo, em que nenhuma das partes abre mão de suas idiossincrasias, mas que se toleram em equilíbrio, pacientemente, externando alteridade e empatia, elementos primordiais de uma perícia cultural eficaz.

Assim procedendo, líderes e liderados, além de praticarem a aceitação das diferenças, terão a oportunidade de encontrar o senso comum das culturas, uma vez que o comum é o lugar da partilha, que conclama à participação e é inclusivo, assegurando a comunicação entre as diversidades (JULLIEN, 2009). Conforme a sabedoria de Confúcio (*apud* JULLIEN, *op. cit.*, p. 102): "Os homens são próximos pela natureza (*xing*), mas afastam-se uns dos outros pela prática." Leonardo Boff (2009, p. 59) reforça tal idéia, enfatizando que todos somos humanos, de forma sempre diferente, no modo chinês, indiano, asteca, italiano, brasileiro. "A diferença não destrói a comunhão."

Essas assertivas, por conseguinte, resumem bem a finalidade precípua das ações que buscam desenvolver a consciência cultural, ou seja, a compreensão de que a humanidade forma uma única comunidade, cuja vocação última é cultivar essa própria humanidade, que age e interage por meios diversos, mas plenamente inteligíveis à sabedoria humana que deve plasmar o mundo circundante das lideranças durante as missões multiculturais em ambientes internacionais.

2.4.3 Liderança multicultural: o Brasil nas missões de paz

Navarro-Castro e Nario-Galace (2008), do Centro de Educação para Paz, das Filipinas, afirmam que, uma vez que a guerra começa na mente das pessoas, é em suas mentes que devemos construir liberdade, justiça, tolerância, solidariedade, pluralismo, diversidade cultural, diálogo e comunicação.

Gerzon (2006), por seu turno, diz que o papel principal de um líder em situações beligerantes já instauradas deve ser o de administrar conflitos e diferenças, sobretudo, ouvindo atentamente os indivíduos e fazendo as perguntas

certas, para tentar minimizar posturas inflexíveis, identidades endurecidas e corações fechados.

Da fusão das idéias desses pesquisadores, pode-se eleger a liderança multicultural (ROBBINS, 2005) como ferramenta valorativa para a transformação dos seres humanos, de máquinas de discórdia em "a-gentes" da paz, da harmonia e da concórdia – elementos da tríplice argamassa com que se venha a unir a humanidade.

Sob esse aspecto mais abrangente repousa o conceito mais genérico de multiculturalismo nas organizações: " [...] diferentes idéias para diferentes pessoas e instituições." (CANEN e CANEN, 2005, p. 42). Em outras palavras, pressupõe a valorização do diferente (GOMES, 2009; McLAREN, 2000).

Dentro dessa mesma concepção, Santos (2003) assim apresenta o termo:

A expressão *multiculturalismo* designa, originalmente, a coexistência de formas culturais ou de grupos caracterizados por culturas diferentes no seio de sociedades "modernas". Rapidamente, contudo, o termo se tornou um modo de descrever as diferenças culturais em um contexto transnacional e global. (SANTOS, *op. cit.*, p. 26).

Assim, observa-se, atualmente, diversas abordagens ou tipos de multiculturalismo, tais como o emancipatório, o crítico, o folclórico, dentre outros. Para o escopo dessa pesquisa, no entanto, todas as abordagens apresentam aspectos relevantes, uma vez que pressupõem a coexistência de uma multiplicidade de culturas no mundo (*op. cit.*), as mais diversas, e que se inter-influenciam semioticamente, numa produção incessante de significados.

Numa visão emancipatória, por exemplo, o multiculturalismo baseia seus fundamentos no reconhecimento do diferente e no direito a essa diferença, aceitando a coexistência ou a construção de uma vida comum entre os indivíduos de culturas variadas (*op. cit.*). Não será essa uma boa ferramenta a ser utilizada na preparação dos líderes para as missões de paz, essencialmente multiculturais?

Já sob o ponto de vista do multiculturalismo folclórico, Canen e Canen (2005a) propõem que este visa à melhoria das relações pessoais entre os indivíduos, a partir do momento em que conhecem melhor reciprocamente suas tradições, as formas de ver o mundo e suas manifestações culturais. Não será esse o objetivo das lideranças ao focar a valorização da diversidade cultural, a fim de melhor conduzir as missões militares em operações de paz?

Para o multiculturalismo crítico, por sua vez, afloram as idéias de identidades plurais; do modo como o discursar com o outro unifica os grupos; da pluralidade das verdades (da verdade de cada um, conforme visto no capítulo 2); da busca da solidariedade, formada por discordâncias confiantes; do diálogo como troca lingüística igualitária e como demonstração de habilidade de comunicação dos líderes; e da tomada de consciência cultural, anteriormente abordada, sob a forma de uma consciência "mestiça", plural, que exige entendimento múltiplo, opondo idéias e conhecimentos que serão negociados (McLAREN, 2000).

Não representam estes tópicos pontos de apoio sobre os quais os líderes podem construir uma liderança voltada para a perícia cultural, necessária ao bom desempenho das missões de paz?

Além disso, o criticismo encara o campo do saber das ciências sociais – do qual a profissão militar faz parte – como um texto em aberto, com lacunas a serem constantemente preenchidas (*op. cit.*), o que possibilita aos estudiosos da liderança proporem permanente revisão curricular, especialmente no que concerne às suas aplicações às missões de paz, espaço em que uma pedagogia dialógica permitirá às escolas militares e ao CCOPAB prepararem seus "a-gentes" para atuarem de modo a considerarem cada liderado e cada indivíduo um sujeito participante da história em que estarão mergulhados. Isso demonstra respeito à identidade de cada pessoa.

Nesse sentido, por exemplo, este pesquisador observa, atualmente, grande lacuna no que tange ao ensino do conceito e das práticas de cidadania e de solidariedade nas escolas brasileiras – berços de todos os militares – bem como que o imaginário cultural da gente brasílica ressenha-se de ensinamentos orientados para a educação moral e cívica do povo, disciplina em que se inserem valores como a alteridade, o altruísmo, a empatia e a ética, dentre outros.

A importância do aproveitamento de tais idéias, oriundas do multiculturalismo crítico, para o incremento do exercício da liderança, é apontada pelo próprio McLaren (*op. cit.*):

Em tempos perigosos, aqueles que desejam exercer liderança em prol de valores e práticas que compreendem como eticamente importantes necessitam não apenas expressar-se, mas expressar-se bem e, com um efeito pedagógico máximo, persuadir, mas persuadir honestamente e com base em argumentos seguros e evidências fortes. (McLAREN, *op. cit.*, p. 21-22).

Depreende-se, pois, que, a despeito das múltiplas abordagens possíveis do multiculturalismo, suas idéias básicas representam rico aporte de conhecimentos para o desenvolvimento da liderança em ambientes multiculturais.

Desse modo, retomando a noção de liderança multicultural, Robbins (2005) diz que a cultura nacional exerce influência sobre o estilo de liderança a ser adotado em cada caso. Por isso, segundo ele, os líderes não têm liberdade total para escolher o estilo que preferirem. As condições culturais lhes impõem limites, de acordo com as expectativas de seus liderados. Exemplifica ele: "[...] os líderes coreanos devem ser paternalistas [...]; os líderes árabes que demonstrem gentileza [...] são vistos como fracos; os líderes japoneses devem mostrar-se humildes e falar pouco." (ROBBINS, *op. cit.*, p. 297).

Ratificando essas afirmações, ainda Robbins (*op. cit.*) apresenta os estudos do psicólogo holandês Geert Hofstede que, durante a década de 1970, realizou uma análise da variação de alguns valores em diferentes culturas nacionais, concluindo, àquela época, por exemplo, que os cidadãos norte-americanos preferiam o individualismo ao coletivismo em suas atividades diárias, assim como os indivíduos chineses orientavam basicamente suas vidas para o longo prazo, pensando no futuro. Tal estudo representou um primeiro referencial para avaliação de culturas, constituindo, desde então, um bom recurso a ser utilizado em análises multiculturais, especialmente, para a implementação de uma liderança eficaz.

Mais tarde, em 1993, teve início o projeto de pesquisa Globe (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*³²), que atualizava a investigação inicial sobre cultura e liderança em diferentes nações, ampliando os estudos de Hofstede, e ainda em vigor.

O mesmo Robbins (*op. cit.*, p. 297), apresenta o seguinte ponto acerca desse modelo utilizado para o estudo das culturas: "Consistentemente com a teoria das contingências, os líderes precisam adequar seus estilos aos aspectos peculiares da cultura de cada país."

Assim, pode-se aliar o modelo Globe aos estudos de liderança situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1986), conforme estudou-se no capítulo 2, uma vez que o ambiente em que atua a cultura nacional do país em questão, após estudo

32

Eficácia Global de Liderança e Comportamento Organizacional (Tradução nossa).

minucioso, irá oferecer subsídios valorosos para que os líderes possam atuar de maneira multicultural eficaz.

Reforçando ainda mais essa idéia, Robbins (*op. cit., loc. cit.*) destaca que o projeto Globe fez emergir diversos elementos da liderança transformacional que se relacionam igualmente a uma liderança eficaz, qualquer que seja a nação observada. Tal constatação é importante, na medida em que possibilita o levantamento de valores universais para o treinamento das lideranças em situações multiculturais, como as proporcionadas pelas missões de paz. É possível, portanto, educar líderes dentro de um estilo universal de valores – abarcado pela deontologia militar – respeitando-se, simultaneamente, as diferenças culturais.

Esse ponto de vista é compartilhado por Santos (2003, p. 63), para quem "A linguagem da cultura e do multiculturalismo é utilizada [...] como um recurso estratégico fundamental, como modo de tornar mutuamente inteligível e partilhável a reivindicação da diferença."

Atente-se bem, entretanto, para o fato de que foi mencionada uma possibilidade de educação de líderes com vistas à multiculturalidade, com base em virtudes comuns à deontologia militar, **ao mesmo tempo** em que se valorizam e se respeitam as peculiaridades de cada cultura, até mesmo na produção semiótica de significados, a partir do contato de variados indivíduos nas situações multiculturais criadas pelas missões de paz.

Essa observação é relevante, posto que afirmar a igualdade com fundamento nos pressupostos ditos universalistas, sob a ótica puramente ocidental ou oriental, conforme o caso, individualista, em outros dizeres, significaria tentar negar e descaracterizar as experiências históricas diferencialmente vividas e que compõem o *modus vivendi* de cada grupo cultural. Impondo a semelhança, não há mais o diferente a lhe contradizer. Assim, estaria criada uma uniformidade sutilmente ditatorial, certamente longe o bastante das vias pacíficas a que devem aspirar as operações de paz (JULLIEN, 2009; SANTOS, 2003; NUNES, 2001).

Não se pode assegurar, por conseguinte, durante o processo de desenvolvimento das lideranças para as missões de paz, que exista uma lei cultural válida (BOAS, 2009), uma padronização. É preciso estudar as características do ambiente operacional e cultural em que os líderes atuarão, atentando-se para o fato de que, mudando as circunstâncias, podem-se modificar comportamentos, de modo a se agir com maior efetividade.

Dessa assertiva, é possível ainda depreender que, mesmo em missões de paz, em que se pretende "restabelecer ou construir a paz", nada pode ser imposto de fora para dentro de um país, como a se promover uma cópia de padrões chamados "universais" e que desrespeitem o *ethos* de um povo (HABERMAS, 2003, p. 154-155).

Sobre esse tópico, o filósofo inglês John Locke (1973), em sua **Carta Acerca da Tolerância**, dizia que mal maior ainda há quando os homens atribuem a si mesmos certa prerrogativa peculiar, disfarçada, para deitar poeira nos olhos das pessoas. Dito de outra forma, essa frase representa o respeito que deve ser avocado pelos líderes com relação aos trabalhos em prol da pacificação do mundo. Isso, porque, conforme Ioris (2007):

Em síntese, a interação com outras culturas faz parte do crescimento de cada grupo cultural, mas os contatos interculturais devem-se efetuar segundo níveis mínimos de exercício de poder, em canais de negociação acessíveis e valorados por todos os grupos envolvidos. (IORIS, *op. cit.*, p. 38).

Logo, é fácil compreender que a liderança multicultural (ROBBINS, 2005) não pressupõe domínio ou imposição de uma cultura sobre a outra. Pelo contrário, líderes multiculturais devem ter a noção exata, por meio de treinamento, do respeito às diferentes visões de mundo.

Sob esse contexto, pode-se inferir que a paz não advém da degradação mútua das culturas nem do choque entre elas; antes, resulta da compreensão, da tolerância que os indivíduos praticam entre si, notadamente, na relação entre líderes de missões de paz e o povo e autoridades locais do país em crise (JULLIEN, 2009).

Talvez tenha sido essa a mais preciosa noção que tenha faltado ao economista norte-americano Samuel Huntington, ao escrever em sua obra **O Choque das Civilizações**, de 1996, que da luta entre as culturas surgiria a supremacia do Ocidente sobre o Oriente. Combatendo o multiculturalismo e a diversidade cultural, foi ele etnocêntrico e até mesmo preconceituoso, posto que enxergava o respeito à diferença como algo deletério (JULLIEN, *op. cit.*; NUNES, 2001), na contramão do que acreditava o antigo e respeitado Secretário-Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, em 2000, a respeito da verdadeira paz, afirmando que esta flui a partir do reconhecimento da diversidade, da tolerância entre os povos (PUREZA, 2001).

Pureza (*op. cit.*, p. 16) enfatiza, ainda, a necessidade de uma visão multiculturalista por parte dos líderes em missões de paz: "[...] a cultura da paz insinua a centralidade do multiculturalismo, a procura de equivalentes isomórficos para os valores de cada cultura nas outras culturas."

E o que significa isso? Não seria o exercício da liderança multicultural (ROBBINS, 2005)?

Os líderes multiculturais devem vencer as barreiras proporcionadas pela diversidade cultural, buscando uma comunicação abrangente, sincrética, que atravesse as fronteiras simbólicas de cada grupo ou indivíduo, passando pela tolerância, com paciência e conhecimento epistemológico, para chegar à empatia, ao reconhecimento da alteridade e da diferença como positivas à implementação da paz.

Robbins (2005) assim se expressa sobre o assunto:

As culturas diferem quanto à influência do contexto sobre o significado daquilo que é dito ou escrito. Países como a China, o Vietnã e a Arábia Saudita são exemplos de **culturas de alto contexto**. Eles utilizam amplamente os indícios não-verbais e sinais situacionais sutis na sua comunicação. Aquilo que *não* é dito pode ser mais significativo do que as palavras. O status oficial de uma pessoa, seu lugar na sociedade e sua reputação têm um peso considerável na comunicação. A Europa e a América do Norte, por outro lado, representam exemplos de **culturas de baixo contexto**. Contam essencialmente com as palavras para transmitir suas mensagens. A linguagem corporal e o status social são secundários [...]" (ROBBINS, *op. cit.*, p. 250-251).

Ao transcrever essas linhas, não se pretende rotular as culturas, generalizando-as, afirmando serem asiáticos desse modo, ou agirem europeus de determinada maneira (CUCHE, 2002; SCHEIN, 2009). O objetivo de tal transcrição é fundamentar o exercício da liderança multicultural (ROBBINS, 2005), por meio da qual os líderes devem atentar para a natureza humana das missões e para os relacionamentos humanos entre seus participantes, compreendendo a maneira como diferem entre si e como encaram questões peculiares a cada cultura, acerca, por exemplo, de proximidade versus distância, individualismo versus coletivismo e outras dimensões das relações entre grupos e indivíduos.

Ainda sobre a comunicação multicultural, Robbins (2005) diz que os fatores que envolvem a multiculturalidade, a *salad bowl* – na qual diferentes culturas convivem conjuntamente, sem perder suas identidades – têm o potencial de tornar o contato entre os indivíduos mais difícil do que o habitual.

Por isso, para Schein (2009) o líder deve estabelecer um sistema de comunicação intercultural multicanal, que permita a todos se conectarem entre si, ao mesmo tempo em que se compromete com a diversidade.

Assim, muitas vezes, o líder tem que estar atento ao ambiente multicultural que o cerca em missões de paz, a fim de se valer das situações que naturalmente ocorrem em tais circunstâncias, ou até mesmo para criar eventos interculturais que provoquem a interação entre as pessoas, que passam, então, a se conhecer melhor, bem como às diversas culturas presentes nas operações, aprimorando o trabalho em conjunto.

Exemplificando essa argumentação, este pesquisador teve a oportunidade de vivenciar as duas situações durante o período em que atuou como líder dos Observadores Militares do *Team Site* de Bor, no Sudão. Inicialmente, aproveitou-se a presença de um Batalhão da Índia junto às instalações dos Observadores, para comemorar a Festa das Cores (também conhecida como Festival *Holi*) celebrada pelos indianos, ocasião em que as pessoas jogam tintas umas nas outras, para marcar o início da primavera no País. Nessa ocasião, a aproximação festiva entre militares de variadas nações e a tropa indiana possibilitou contatos interculturais que favoreceram o desenvolvimento mais eficaz da comunicação e da tolerância durante a missão de paz no Sudão, o que foi possível constatar nas ações subseqüentes que envolveram a participação conjunta de todos.

Já em termos de criação de eventos interculturais, cita-se aqui a promoção de partidas de voleibol e de futebol entre os mesmos militares acima descritos, bem como a realização de corridas em forma, momentos em que os Observadores da localidade de Bor expressavam sua alegria em emitir canções e brados de guerra – que eram repetidos por todos, de maneira multicultural – e que enalteciam a cultura de cada um, tornando essas manifestações mais conhecidas por todos os indivíduos que conviviam por longos períodos de tempo durante as operações de paz. Esses acontecimentos permitiam maior interação entre líder e liderados, de forma multicultural, facilitando o desenvolvimento de um ambiente sinérgico, holístico e empático, o que também proporcionava maior segurança e confiança entre os militares, para as ações futuras de patrulhamento, mediação e negociação em momentos de tensão vividos por "a-gentes" internacionais no continente africano.

Ainda sob o matiz de se vivenciar experiências que permitam aprender a variedade e a humildade culturais, os civis que trabalhavam nos fundos, agências,

programas e departamentos da ONU, que se faziam presentes no Sudão, eram convidados a comparecerem a reuniões realizadas no *Team Site* de Bor. Esses encontros, além de propiciarem uma importante atividade das Nações Unidas, conhecida como Cooperação Civil-Militar (CIMIC) no teatro das operações de paz, por meio da troca de experiências e informações entre civis e militares atuantes nas missões, construindo o engajamento e a cooperação (MIGUELES, 2009), favoreciam a interculturalidade e o comprometimento entre essas forças multiculturais, fortalecendo as lideranças, quer civis, quer militares da Missão das Nações Unidas no Sudão.

Atitudes como essas atendem às orientações do professor Schein (2009, p. 383) e de Khoury (2009, p. 138) acerca da necessidade de os líderes multiculturais saberem "ouvir, absorver, perceber tendências ambientais e construir" a capacidade de a organização que lideram aprender, decifrando culturas, comportamentos e pessoas.

Ainda sob esse enfoque, Schein (*op. cit.*) declara que para ser um líder multicultural, é necessário ter visão, percepção e *insight* sobre a dinâmica cultural, bem como motivação e habilidade para intervir no processo, força emocional para absorver as ansiedades, assumir os riscos e criar segurança psicológica nos subordinados, estabelecendo compromisso e participação de todos em benefício da causa comum presente no coração de cada ser: a paz.

Indo ao encontro desse pensamento, a norte-americana, especialista em liderança, Rosalinde Torres³³, defende que os gestores, os líderes, devem exercitar a diversidade de visões, com base mental na experimentação, para gerar múltiplas opiniões e entendimento mais abrangente das situações. Para ela, um dos focos deve estar na empatia, pois os líderes têm que compreender que as pessoas são diferentes entre si, o que os obriga a entender, de forma multicultural, o raciocínio e as mentes de seus liderados e de todos os indivíduos que orbitam em torno do cenário operacional em que desempenham suas atividades.

Dessa maneira, embora Rosalinde tenha chamado essa liderança de adaptativa, pode-se perfeitamente enunciá-la como parte de uma ótica multicultural, posto que preconiza os mesmos preceitos e valores desta, além de abarcar o

³³ Extraído do jornal O Globo, de 30 de maio de 2011. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/boachance/mat/2011/05/30/especialista-em-lideranca-defende-que-gestores-devem-exercitar-diversidade-de-visoes-924562393.asp>>. Acesso em: 31. mai. 2011.

conceito mais holístico de paz e aceitação, por meio da empatia, obtida quando o líder se coloca no lugar da outra pessoa e sente como ela (HECKSHER, 2001; KINNI, 2008).

A respeito desse holismo, presente na liderança multicultural (ROBBINS, 2005), Navarro-Castro e Nario-Galace (2008) apresentam o seguinte pensar:

The Greek concept of "irene" implies harmony and justice as well as the absence of physical violence. Similarly, the Arabic "sala'am" and the Hebrew "shalom" embrace not only the absence of war but also well-being, wholeness, and harmony with one's self and also between individuals, within a community, and among nations. "Shalom" also means love, full health, prosperity, redistribution of goods and reconciliation. The Sanskrit concept of "shanti" refers not only to spiritual contentment but also to peace of mind, peace of the earth, peace underneath the seas, peace in outer space – truly a cosmic view of peace. The Chinese "ping" implies harmony, achieving a unit out of diversity, comparable to the ancient Chinese concept of integrating seemingly opposed elements as represented in the principles of yin and yang³⁴. (NAVARRO-CASTRO e NARIO-GALACE, *op. cit.*, p. 20).

Coerente com essas idéias sobre cooperação e compreensão espiritual entre as mais diversas crenças, independentemente de religião, a fim de explorar valores compartilhados na construção holística de uma paz baseada no respeito mútuo e na aceitação das diferenças, como aporte fundamental para o exercício da liderança multicultural (ROBBINS, 2005) em missões internacionais, também no *Team Site* de Bor foram desenvolvidas atividades que promoviam o intercâmbio cultural da espiritualidade ecumênica que circunda um ambiente tão heterogêneo como o encontrado nas operações de paz.

Assim, cada Observador Militar era convidado a realizar, aos domingos – dia consagrado à manutenção, e, conseqüentemente, estendido à conservação da alma por este pesquisador, que à época liderava o grupo – uma apresentação sobre seu País, englobando aspectos fisiográficos, história, cultura, costumes, culinária, vestuário, enfim, tudo o que sob a perspectiva multicultural encorajasse não somente a apreciação e o entendimento de outras culturas, mas também a preservação e o culto à própria Pátria distante de cada militar. Tais eventos interculturais, muitas vezes acompanhados de degustações de pratos típicos, de palestras e de bate-papos permeados por muita curiosidade, facilitavam o

³⁴

O conceito grego "irene" implica em harmonia e justiça, bem como a ausência de violência física. Similarmente, o árabe "sala'am" e o hebraico "shalom" abarcam não somente a ausência de guerra, mas também a boa convivência, a totalidade e a harmonia consigo mesmo e também entre indivíduos, dentro de uma comunidade, e entre nações. "Shalom" também significa amor, saúde integral, prosperidade, caridade e perdão. O conceito sânscrito "shanti" refere-se não somente à completude espiritual, mas também à paz na mente, paz na terra, paz sob os mares, paz no espaço sideral – verdadeiramente uma visão cósmica de paz. O chinês "ping" implica harmonia, alcançar a unidade na diversidade, comparável ao antigo conceito chinês de integração entre elementos aparentemente opostos representados pelos princípios de "yin" e "yang". (Tradução nossa).

aprendizado que líderes e liderados necessitavam para desenvolver ou mesmo despertar maior empatia para com os companheiros de trabalho, fortalecendo laços de camaradagem, solidariedade e compreensão das diferenças, ou seja, operando em corações e mentes de cada indivíduo ali presente, haja vista que é exatamente nessas dimensões do ser humano que a cultura está arraigada (GEERTZ, 1973).

Do exposto, pode-se inferir, também, que a prática acima mencionada vai ao encontro do que McLaren (2000) preconiza como práxis multiculturalista crítica: o remapeamento da sala de aula (nesse caso, do *Team Site*) por uma cultura multivalenciada lingüisticamente e na qual os indivíduos concebem as identidades como uma montagem polivalente de posições de sujeitos contraditórios, ou seja, na construção da unidade sobre a diversidade. Criava-se, assim, o imaginário cultural de Bor, um espaço de articulação multicultural que resultava do encontro de múltiplos feixes convergentes, provenientes de sistemas de signos originalmente diferentes e que passavam, então, a à produção de significações híbridas congruentes e inteligíveis a todos (McLAREN, *op. cit.*), inspiradas na liberdade, na diversidade e na tolerância (BAUMAN, 1999).

Em síntese, todos os eventos desenvolvidos durante a missão de paz de que este pesquisador tomou parte, aqui descritos, buscavam a criação de uma equipe sinérgica, integrada pelos valores da deontologia militar, de um grupo cujo valor representava não só o simples somatório das capacidades individuais e heterogêneas, mas um espírito aglutinador e enriquecido pelas diversidades compreendidas, exatamente como elas são.

Nesse sentido, a valorização das diferenças mentais, emocionais e psicológicas entre as pessoas constitui a essência da sinergia, e a chave para valorizá-las é perceber que todas as pessoas vêem o mundo não como ele é, mas como elas são.

Como resultado final de tais ações, pode-se afirmar que se chegou às idéias da sentença proferida pelo general Cardoso (2005, p. 249): "Altruísmo, grandeza de pensamento, tolerância e nobreza de caráter são virtudes que devem balizar o relacionamento humano e que, projetados no cotidiano da caserna, elevam o trato ao maior nível de dignidade."

Outro aspecto bastante proveitoso, favorecido pelas práticas multiculturais descritas, foi a criação de relacionamentos eficientes e harmoniosos entre pessoas de origens muito diferentes, o que representou a vitória da credibilidade sobre o

medo do desconhecido, tão comum quando se reúnem indivíduos estranhos e de culturas variadas.

Sobre esse aspecto, aliás, o facilitador de treinamentos da ONU, Mark Gerzon (2006, p. 219) ressalta que: "*Em ambientes de conflito, com baixa confiança, existirão sempre razões para a rejeição de uma idéia.* O problema não é a semente da idéia, mas o solo endurecido e infértil sobre o qual ela está tentando criar raízes." Desse modo, construiu-se o sentimento coletivo de confiança (BROCHADO, 1999, p. 219) em Bor, por meio da busca da prática da liderança multicultural (ROBBINS, 2005), que promovia o diálogo entre as culturas, a abertura mental (BROCHADO, 1999) à compreensão da reserva mental de cada integrante do grupo.

Destarte, na equipe de trabalho de Bor, foi possível atingir resultados expressivos no que tange à empatia, ao trabalho solidário, à busca da paz calcada na compreensão do outro e de suas diferenças, tudo graças à aplicação de uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005). Ademais, pôde-se também fazer frente a um grande desafio imposto pela globalização: a valorização dos direitos humanos (SANTOS, 2003), pois as pessoas deixaram de ser tratadas como consumidores ou mercadorias na área de atuação daqueles Observadores, sendo estimuladas a exteriorizarem seu lado humano, recompensadas pela valoração que recebiam como cidadãos. Como exemplo dessa atitude de respeito e dignidade, em cada vila visitada pelas patrulhas do *Team Site* de Bor, crianças e adultos sudaneses eram convidados a se juntar aos militares, para cantarem suas canções locais, para externarem sua cultura, enfim, para sentirem o calor humano daqueles momentos, em meio à guerra civil que lhes afligia o País. Vencia-se, assim, a tarefa complexa e estratégica de compreender os múltiplos pensamentos sociais, que representam o patrimônio de cada indivíduo e, por extensão, de cada nação (AMARAL, 2008).

Sob esse mesmo enfoque, porém com nomenclaturas diferentes, Gerzon (2006) afirma que o líder multicultural – por ele denominado mediador – deve agir em nome do todo e não apenas das partes, ou seja, tem de pensar de forma sistêmica, holística, construindo confiança e promovendo o diálogo, na busca por oportunidades que emergem das diferenças presentes nos conflitos. Explícita, ele, ainda, a dificuldade de se colocar pessoas de tribos, de partidos, de regiões diversas na mesma sala, o que representa, por si só, um grande desafio ao líder. Enfatiza ele que, mesmo se conseguirmos reuni-las em torno de uma questão, tudo o que podem efetivamente fazer é gritar umas com as outras, para defender seus pontos de vista

(*op. cit.*), a menos que sejam orientadas, pelo líder, a dialogar, a se comunicarem de forma a catalisar as capacidades recíprocas de inovar e de estabelecer ligações empáticas (*op. cit.*).

Essa é realmente uma prática que demanda muito exercício e paciência por parte daqueles que atuam ou atuarão em missões de paz, desde o tempo de preparação, ainda em seus países de origem. Este pesquisador, enquanto liderando a equipe de Observadores de Bor, teve a oportunidade de presenciar cenários tipicamente iguais aos acima descritos por Gerzon (*op. cit.*), exigindo intervenções imediatas do líder, por meio de pausas nas negociações ou nas reuniões, a fim de, com muita paciência, mediar os conflitos, esclarecer razões e pontos de vista diferentes e, mais do que isso, tentar abrir as mentes e sensibilizar os corações presentes para o fato de que, embora representando nações variadas e sendo pessoas distintas, com filtros culturais idiossincráticos, todos estavam em busca de um objetivo comum: a paz.

Por isso, Gerzon (*op. cit.*, p. 65) ratifica que o líder mediador, ou multicultural, deve ter uma visão integral da situação e de seu time de trabalho: "[...] assumir o compromisso em considerar todos os lados do conflito, em toda a sua complexidade – tanto racional como emocionalmente."

Tal assertiva remete à importância de se estar atento aos detalhes inerentes às meticulosidades da pedagogia escolar e militar (FOUCAULT, 1987), que entremeiam a diferença, a alteridade, o tempo e o espaço de cada cultura, de cada indivíduo envolvido na situação vivida, ao mesmo tempo em que as lideranças multiculturais se envolvem com o todo de cada momento e de cada pessoa.

Gerzon (2006) ilustra esse pensamento:

Nada al-Nashif, uma árabe, trabalhava como diretora regional para o Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD) quando, em 19 de agosto de 2003, uma bomba explodiu exatamente ao lado dos escritórios das Nações Unidas em Bagdá. Nesse momento, ela estava conversando com Sérgio de Mello, o enviado especial das Nações Unidas para Bagdá. [...] De repente, e sem aviso, lembra-se Nada, o edifício "violentamente veio abaixo". [...]

O diplomata brasileiro Sérgio de Mello, um dos heróis inesperados do nosso tempo, estava morto. E assim mais outros 21 agentes das Nações Unidas. Seriamente ferida por estilhaços de granada que arrebentaram seu rosto e mãos, Nada foi levada com urgência para cirurgia em um Hospital do Exército Americano e depois transportada para Amman, na Jordânia, para mais cirurgias. Finalmente, depois de meses de convalescença, voltou para uma escrivãzinha do PNUD em Nova York. [...]

"Como agente árabe das nações Unidas", disse ela enfatizando a palavra, "estava destrocada por impulsos conflitantes. De um lado, o que poderia ser mais enfiador do que trabalhar para as forças de coalizão, apoiar essa

administração baseada na violência, com um mínimo espaço de manobra e pouca esperança de verdadeira soberania? De outro lado, estávamos no meio de um momento memorável da história – talvez a única oportunidade real de contribuir para esse renascimento, exercer influência, ainda que mínima, a fim de estabelecer um Estado independente, por menos auspicioso que fosse seu nascimento." (GERZON, *op. cit.*, p. 66-67).

Assim como a agente árabe Nada, muitos líderes, em missões de paz, se vêem em situações nas quais seu íntimo se encontra mutilado por impulsos conflitantes, que orbitam entre agir com violência ou ponderar o sereno rigor, para fazer face à escalada das crises. Nesses momentos, avulta de importância o treinamento multicultural, a projeção da visão integral da operação, enxergando além da própria identidade individual ou do grupo ao qual pertence, colocando-se no lugar das outras pessoas, para mapear a situação e os incidentes, extrapolando as fronteiras que geraram o conflito (*op. cit.*), e entender como todas as partes pensam ter razão, utilizam, enfim, seus filtros particulares. Após essa análise mental, em que gerenciam seu próprio autodomínio e autoconsciência (GUIMARÃES, 2009), podem os líderes multiculturais tomar suas decisões, mesmo que em frações de segundos, para evitar o acirramento dos ânimos.

Outro ponto relevante levantado por Gerzon (2006) diz respeito ao líder mediador, ou multicultural, pensar de forma sistêmica e transmitir tal raciocínio a seus liderados, sensibilizando-os sobre a necessidade da serenidade e do pensamento altruísta. Nesse aspecto, lembra o juízo sistêmico do ativista indiano Satish Kumar, para reformular o conflito indo-paquistanês: "Podemos ver a fronteira entre Índia e Paquistão como algo que nos *separa* [...]. Ou podemos enxergá-la como algo que nos *conecta*. A escolha é nossa – e faz toda a diferença do mundo." (*op. cit.*, p. 88).

Desse modo, é possível depreender que os líderes multiculturais – ou também nominados, por aproximação, como transformacionais, mediadores, adaptativos, situacionais – obtêm seus resultados tornando-se fonte de inspiração e perseverança para seus liderados (SANTOS, 2010). Isso requer, conforme se tem visto neste tópico, diagnóstico atual e prospectivo das situações, perscrutando o futuro, como preconiza Liszt Vieira (2009), de modo constante, bem como auto-conhecimento e empatia, por si próprio e por seus subordinados, respectivamente. Um dos grandes focos de tais procedimentos é que seus liderados se tornem líderes (*op. cit.*), especialmente, quando se fala das missões de paz, haja vista que, em tais situações, independentemente da patente militar que ocupem, todos aqueles em

função de Observadores liderarão patrulhas e conduzirão mediações e negociações entre as partes envolvidas no conflito.

Finalizando esta análise de como uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005) pode transformar corações e mentes, apresenta-se aqui o legado deixado pelo general MacArthur, ainda nos primórdios do século XX, acerca de se ganhar corações e mentes dos liderados e do povo em geral, a fim de se obter a vitória quando atuando em território estrangeiro (KINNI, 2008), pois, "[...] desde que as guerras começaram nas mentes dos homens, é nas mentes dos homens que as defesas da paz devem ser construídas." (NICOLAU, 2005, p. 136).

No que diz respeito à participação brasileira em missões de paz, especialmente, no que concerne ao exercício da liderança, pode-se dizer que embaçada legalmente, e mesmo estimulada, pelo Art. 4º da Constituição da República Federativa do Brasil³⁵, a política externa brasileira tem feito uso dessa prática como mecanismo para maior inserção do País no concerto das nações (AGUILAR, 2005).

Sob essa égide, ainda Aguilar (*op. cit.*) apresenta que o Brasil toma parte de missões de paz desde 1948, quando enviou dois militares para a Comissão Especial das Nações Unidas para os Bálcãs, que vigorou na Grécia entre os anos de 1947 e 1951.

Desde então, até os dias atuais, o Brasil tem-se feito presente em diversas missões e atividades internacionais, o que permite a este pesquisador concordar com a afirmação de Aguilar (2008, p. 2) de que, após mais de 50 anos atuando nas missões de paz, "[...] houve a formação de uma cultura brasileira em operações de paz, um modo diferente de agir que dá uma identidade pessoal ao brasileiro quando investido da função de *peacekeeper*."

Isso pode ser ilustrado de maneira convincente, pela repercussão positiva da atuação dos brasileiros na Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti (MINUSTAH), desde 2004, até o presente momento, não só com a presença de tropas, mas também com a liderança militar efetiva da missão. Além disso, o Brasil tem sido muito bem representado por seus Observadores Militares, em situações individuais, ou de Estado-Maior, assumindo, cada vez mais, e com destaque, funções de comando e liderança nos *Team Sites* e nos diversos Setores em que a

³⁵

Extraído de: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 04. jun. 2011.

ONU divide os países em que age, para facilitar o controle e as medidas de pacificação.

A respeito da "maneira brasileira de pacificar" (AGUILAR, *op. cit.*, p. 9), o general Pedro Antônio Fioravante Silvestre Neto (2010) aponta a "exportação" do lema do Exército Brasileiro – "Braço Forte, Mão Amiga" – para as ações de paz no exterior.

No que tange às ações do "Braço Forte", os militares brasileiros têm participado ativamente das atividades de reconstrução do Haiti, seja em suas obras viárias, seja nas construções civis, por meio de intensa atuação do seu corpo de engenheiros, dentre outros empreendimentos nas áreas de saúde, educação, logística e infra-estrutura para o desenvolvimento do País.

Quanto à "Mão Amiga", Silvestre Neto (*op. cit.*) apresenta-a como a materialização de características anímicas do povo brasileiro, traduzida em gestos de amor ao próximo, solidariedade e altruísmo.

Prossegue, ainda, afirmando que, para combinar o "Braço Forte" com a "Mão Amiga", por vezes simultaneamente, "[...] é exigida do combatente brasileiro boa dose de criatividade e imaginação. Ficou evidente que esses atributos fazem parte da personalidade do brasileiro." (*op. cit.*, p. 28).

Assim, esse modo peculiar de agir dos militares brasileiros no exterior, aliando ser, saber e fazer, tem-se tornado marca registrada dos *peacekeepers* brasileiros, conferindo-lhes credibilidade, confiança e empatia junto às populações locais, alçando-lhes às mais diversas funções e expressões da liderança civil e militar, constituindo-se, inclusive, em exemplo para outras nações.

A maneira genuinamente brasileira de fazer as coisas, aliando força e sensibilidade, criou, no âmbito das Nações Unidas, um novo paradigma de operações de paz. Essa forma de atuar tem chamado a atenção de outros exércitos, que procuram o batalhão, atrás da *receita*. Como pode, em uma mesma área operacional, trocar tiros e prender bandidos e em seguida jogar futebol com jovens na rua e distribuir água e alimentos? Talvez nunca entenderão, porque isso é inerente ao brasileiro, dotado de incrível simplicidade, criatividade e imaginação. Creio que o excessivo pragmatismo doutrinário de alguns cristalice atitudes e procedimentos simples e óbvios. O soldado brasileiro é humilde e desprovido de soberba. Compreende a missão e dirige seus esforços no sentido de cumpri-la da melhor maneira. (*op. cit.*, *loc. cit.*).

Sem qualquer intenção de expressar sentimentos de ufanismo, ou de patriotismo exacerbado, diversos depoimentos de autoridades haitianas e mesmo

mundiais confirmam as singularidades evidenciadas pelos brasileiros quando participando das missões de paz, conforme mencionado na citação anterior.

Corroborando essas palavras, Aguilar (2008, p. 9) transcreve o testemunho do líder comunitário haitiano Romeu René, de 52 anos de idade, à época de seu pronunciamento: "Eles são diferentes dos outros. Eu sinto que eles entendem nossos corações. Eles querem a paz para o país."

Efetivamente, o povo brasileiro apresenta por característica a busca pela paz na solução dos conflitos. Esse aspecto é até mesmo constitucional, pode-se dizer. Foi assim na delimitação dos limites fronteiriços com os países vizinhos do subcontinente sul-americano, bem como nas diversas vezes em que o Brasil foi convidado a mediar e a arbitrar soluções para as controvérsias mundiais, transformando o que normalmente representa fonte de discórdias em causa de cooperação (BRIGAGÃO, 2005).

Sob a mesma ótica, mas ampliando os horizontes de influência, o então ministro togado do Superior Tribunal Militar, Flavio Flores da Cunha Bierrenbach (2010), em entrevista à Revista Verde-Oliva, assim se manifestou sobre a participação brasileira no Timor Leste:

[...] sou testemunha do respeito que os militares brasileiros granjearam não só da população timorense local – povo sofrido e vivendo no limite da miséria – mas também das outras tropas que lá estavam: australianos, neozelandeses, hindus e outros. Dava para perceber a integração dos brasileiros com aquela gente." (BIERRENBACH, *op. cit.*, p. 8).

Retomando os exemplos de Aguilar (2008), este menciona os dizeres do general Augusto Heleno Ribeiro Pereira, primeiro *Force Commander* da MINUSTAH, entre os anos de 2004 e 2005, que dizia já ter sido chamado aos Estados Unidos por várias ocasiões, a fim de palestrar e explicar como o Brasil é capaz de exterminar a violência, ao mesmo tempo em que conquista a confiança da população haitiana. Dizia o general Heleno que os norte-americanos queriam saber a receita do sucesso, para aplicá-la no Iraque.

Certamente, tais requisições e questionamentos por parte das forças internacionais derivavam do jeito brasileiro de fazer a paz, aliando o "Braço Forte" das reconstruções materiais e da extirpação das ondas de violência – o que também consiste no uso gradual da força, sem perder o apoio da população local – à "Mão Amiga", presente na reedificação espiritual e moral do povo do Haiti, especialmente, por meio da existência de crianças de quatro a 18 anos de idade estudando idiomas

e informática, além de praticarem atividades esportivas e culturais na base General Bacellar, sede das tropas brasileiras (*op. cit.*).

Reforçando essa idéia, Silvestre Neto (2010) apresenta o depoimento de David Harland, então diretor para a Europa e América Latina do Departamento de Missões de Paz da ONU, em 28 de julho de 2008, em que afirmava que o Batalhão Brasileiro é um tipo especial de tropa, raramente encontrado em missões das Nações Unidas, por sua postura séria, concomitantemente ao relacionamento cordial direcionado à população local. "*Trata-se de uma tropa que inspira grande confiança a quem a conhece ou tem contato com ela.*" (*op. cit.*, p. 29).

Neste ponto, reitera-se, sem ufanismos, que tais ações, inspiradoras de confiança e de credibilidade, emergem de uma peculiaridade imanente ao jeito de ser do povo brasileiro, plasmado pela criatividade, pelo improvisado responsável e pela predisposição histórica à paz.

Ilustrando essa afirmação, questiona-se: em que outra missão de paz o país responsável pelo comando das operações iniciou suas atividades de forma integrada, aliando não só a diplomacia ao esporte, como também às expressões militar e psicossocial do Poder Nacional, com vistas ao exercício da liderança em suas ações posteriores?

No Haiti, pois, uma das primeiras providências da política externa brasileira, em 2004, foi a realização do então chamado Jogo da Paz, envolvendo as seleções brasileira e haitiana de futebol, momento em que o Brasil agregou imagem positiva, alegria e esperança à sua liderança na MINUSTAH, antecedendo muitas das ações de combate ao crime organizado e de reconstrução da paz daquela nação.

Ademais, nesse caso, também, foi possível a promoção do diálogo entre as duas culturas – a brasileira e a haitiana – o que possibilitou ao Brasil, após compreender o *modus vivendi* do povo anfitrião e, ao mesmo tempo, externar o seu, utilizar o viés cultural como mecanismo de controle para governar os comportamentos no curso corrente das atividades, conforme preconizava Clifford Geertz (1973) em sua **Interpretação das Culturas**. Essa habilidade de compreender a cultura do povo haitiano expôs aos brasileiros a normalidade daquele povo centro-americano, sem reduzir suas particularidades (*op. cit.*), o que permitiu interpretar seus símbolos e agir sobre seus corações e mentes, desenvolvendo uma liderança plenamente baseada em valores multiculturais.

A esse respeito, Migueles (2009) ressalta que

A liderança capaz de produzir os sentimentos de entusiasmo, pertencimento, participação, em projetos de forma integral, em que a dimensão ética, moral, emocional, cultural e estética se desvela de forma interligada, é aquela capaz de produzir o cultivo de uma experiência contaminada por uma Presença, não física, divina, que traz efeitos de paz, alegria, sensação de acolhida e plenitude, que abrem espaço para que as pessoas que com ela participam da vida no trabalho descubram em si potenciais que elas mesmas não conheciam. Ao longo da condução das tarefas, esse tipo de liderança é capaz de produzir o reavivamento até dessa experiência, fonte sempre renovada de energia, uma fonte de alimento da alma que aumenta a força da adesão a um projeto que, em si, se apresenta como um caminho, no sentido metafísico do termo, que, se percorrido, desvela o que há de melhor nas pessoas. (MIGUELES, *op. cit.*, p. 56-57).

Assim, entendendo seu papel como transitório e situacional (ZANINI, 2009) naquele país, os brasileiros passaram a exercer uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005) alicerçada em valores humanitários, sinérgicos, que visam, até os dias de hoje, à formação espontânea de lideranças locais sucessoras do legado brasileiro no território haitiano.

Por isso mesmo, o atual Comandante do Exército, general Enzo Martins Peri (2009) atribuiu o excelente desempenho das tropas brasileiras no Haiti, dentre outros fatores, ao caráter do soldado brasileiro: corajoso, cordial e solidário, conquistando a adesão da população local e sua confiança. Mais tarde, em 10 de setembro de 2010, ratificou essas palavras, ampliando-as em seu significado, durante palestra proferida aos oficiais-alunos da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, ocasião em que afirmou acreditar que o sucesso do Exército Brasileiro em missões de paz advém do preparo intenso da tropa e da natureza do povo, destacando sua capacidade de adaptação, de adequação ao ambiente operacional em que opera.

A respeito da preparação, ainda em solo brasileiro, o general Castro (2009), lembra que, já no ano de 1994, a "Política Educacional do Exército no Ano 2000" pregava a necessidade de preparar os militares com base na flexibilidade, na adaptabilidade e com sólida cultura geral, a fim de estarem aptos a cumprirem missões fora do território nacional, conduzindo operações de manutenção da paz.

Sob esse enfoque, é mister realçar o estudo da história e da cultura do país em que se vai atuar, a fim de que se compreendam os fatores psicológicos resultantes dessa investigação (BOAS, 2009), em que, como resultado, cada fenômeno não só é efeito, como também causa do processo cultural da nação em que se conduzirão as operações. Ao se compreender essas dimensões, está-se

dando um grande passo para a solução dos conflitos que permeiam as missões de paz, pois, conforme Ioris (2007), a resposta aos enfrentamentos interculturais está no próprio problema: o caráter conflitivo da dimensão multicultural do mundo.

Ainda a respeito do forjamento desse jeito brasileiro de manter a paz, Piero de Camargo Leirner (1997, p. 12) diz que "O curso da Academia pode ser visto como um ritual de passagem que tem por objetivo desenvolver nos indivíduos o "espírito militar".

Leirner (*op. cit.*) refere-se em seu texto, à Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) – escola formadora de oficiais, de líderes do Exército Brasileiro – como uma ponte, um rito de dramatização, que conduz o oficial, ainda jovem, no início de sua formação, ao mundo imanente dos valores, da deontologia militar, do "algo mais", arcabouço do espírito brasileiro em missões de paz.

Gilda Motta Santos Neves (2009), então chefe da Divisão de Nações Unidas do Ministério das Relações Exteriores do Brasil, apresentou igual pensamento acerca da cultura brasileira de promoção da paz:

[...] São muitas também as referências a "algo mais", à capacidade que tem o brasileiro de desenvolver com o cidadão haitiano uma relação de camaradagem, construída com respeito, retidão de conduta, estratégia acertada (com a prática de ações cívico-sociais, por exemplo) e a profunda compreensão dos desafios humanos que a pobreza representa. Esse traço particular, refletido no lema do Exército Brasileiro "Braço Forte, Mão Amiga" e que nossas tropas souberam utilizar na criação de um ambiente de estabilidade e segurança no Haiti, não está descrito nas regras de engajamento da ONU. É fruto tanto da brasilidade, quanto de um esforço sistemático de planejamento e treinamento eficiente, de que devemos orgulhar-nos. E é também a contrapartida, no terreno, dos valores que norteiam a atuação internacional do Brasil nos foros decisórios internacionais. (NEVES, *op. cit.*, p. 12).

No que concerne à presença brasileira nos foros internacionais, notadamente, sob o enfoque da liderança, desde 1949, até o presente momento, o Brasil é o primeiro país a discursar na abertura das sessões anuais da Assembléia Geral das Nações Unidas, devido ao grande prestígio da Nação como moderadora das relações entre os povos e de sua visão multicultural de mundo (FUNAG, 1995), segundo o consenso internacional.

Retornando no tempo, em 1946, durante a I Sessão Ordinária da Assembléia Geral, o embaixador brasileiro Luiz Martins de Souza Dantas, em seu discurso, após elucidar que o Brasil foi a primeira nação a introduzir em sua Constituição uma cláusula que prescreve a arbitragem compulsória para todos os conflitos globais (*op. cit.*), clamou aos representantes mundiais que

Antes que as armas se calem para sempre, o coração do homem deve ser desarmado; deve ser drenado de todos os preconceitos quanto a raça, nacionalidade e religião [...], devendo ser preenchido, em lugar disso, de esperança e sentimento fraterno. (*op. cit.*, p. 26).

Tais afirmações evidenciavam ao concerto das nações, reunido no pós-Segunda Guerra Mundial, a visão conciliadora de paz pregada pelo Brasil e por seus corpos diplomáticos, que visavam sempre à harmonia entre os países e à solução pacífica das controvérsias – o pensamento brasileiro de pacificação.

Mais tarde, em 1960, no decorrer da XV Sessão Ordinária, o ministro Horácio Lafer encerrou o pronunciamento de abertura daquele evento conclamando os estadistas mundiais presentes a encontrarem, junto com o Brasil, o caminho, não para unificar pensamentos e ação, o que seria impossível, mas para que cada um, dentro de sua área, respeitasse a do próximo, a fim de que fosse possível a convivência pacífica entre todos (*op. cit.*). Essa fala demonstrava aos dirigentes das nações as nuances de tolerância, respeito e alteridade presentes no modo brasileiro de tratar os assuntos internacionais.

Analogamente, no ano seguinte, em 1961, Affonso Arinos de Mello Franco, ocupando em primeiro lugar a tribuna do Debate Geral da ONU, anunciou: "Ou construímos a paz na base da aceitação da livre determinação dos povos, ou transformamos o nacionalismo em um pretexto de guerras [...]" (*op. cit.*, p. 143).

Essa constatação do ministro brasileiro, mesmo àquela época, vai ao encontro da filosofia de dois pensadores modernos: Jürgen Habermas (2003) e François Jullien (2009).

Diz o primeiro que, para que uma determinada cultura possa contribuir para a civilização mundial, o seu sentido próprio deve ser respeitado. "E, para que a rede do discurso intercultural não se rompa, a tensão tem que ser estabilizada, porém não ao ponto de ser eliminada." (HABERMAS, 2003, p. 206). Em outras palavras, assim como o pensamento brasileiro direciona o assunto, não há respeito à autodeterminação dos povos, se qualquer outra cultura tenta impor seus universalismos sobre as demais.

O mesmo ponto de vista é compartilhado por Jullien (2009), para quem a uniformização das culturas – que carrega em si, como exigência intrínseca, ter que ser exportada para assumir seu dever-ser, mesmo que não requisitada – impede o diálogo mundial e desrespeita o livre arbítrio de cada nação.

Exatamente, pois, com base nesse discernimento particular de paz desenvolvido pelos brasileiros ao longo dos anos, é que a ONU tem manifestado reiteradamente interesse pelo aumento da presença do Brasil nas forças de paz e nas missões de observação das Nações Unidas (CARDOSO, 1998), o que tem sido muito bem aproveitado pelos civis e militares que delas tomam parte, para apresentarem ao mundo uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005) genuinamente brasileira, centrada nos valores humanos, na alegria e no diálogo intercultural.

Aliás, ao abordar os valores humanitários, não se pode deixar de mencionar a ação dos obreiros – brancos e negros, miscigenados (SANTOS, 2004) – da Força Expedicionária Brasileira (FEB) durante a Segunda Guerra Mundial, ocasião em que os prisioneiros de guerra alemães e italianos foram tratados com urbanidade e profissionalismo. Em diversos depoimentos, "Alguns italianos, crianças durante a guerra, fazem questão de homenagear todo ano os brasileiros como retribuição pela maneira peculiar como foram tratados por nossa tropa nos idos de 1944 e 1945." (AGUILAR, 2008, p. 10).

Todos esses aspectos revelam a cultura brasileira da paz, um modo peculiar de liderar os processos de pacificação, seja em termos coletivos, seja agindo individual ou isoladamente, como se pode constatar nas missões dos Observadores Militares ou mesmo de civis que trabalham para as Nações Unidas, como era o caso do brasileiro Sergio Vieira de Mello.

Samantha Power (2008), em sua obra praticamente biográfica sobre Vieira de Mello, exaltou suas ações de flexibilidade, de espírito de grupo e de altruísmo no Camboja, na Bósnia, em Kosovo, no Timor Leste e no Iraque.

Particularmente no Timor Leste, Power (*op. cit.*) argumenta que o brasileiro revelou importantes qualidades, haja vista que ele conclamava a todos os funcionários das Nações Unidas a que prestassem mais atenção às necessidades, à dignidade e ao bem-estar dos timorenses do que às regras da ONU, colocando o ser humano acima de qualquer outro aspecto da materialidade, em plena concordância com a maneira brasileira de cultuar a paz.

Nesse sentido, Boff (2009, p. 49) lembra os dizeres de Kant em **O Contrato social**: "Cada pessoa humana é um fim em si mesmo e não pode jamais servir de meio para nenhuma outra coisa." Enfim, Vieira de Mello cristalizava em suas obras pela ONU o respeito à dignidade humana.

Além do mais, a aplicação desses princípios humanitários, por parte dos civis e militares brasileiros durante as missões de paz, corrobora a visão do professor Robbins (2005) acerca da essencialidade da utilização da inteligência emocional durante os processos de liderança eficaz, posto que demanda alto grau de interação social entre os "a-gentes" da paz, reunindo sob o mesmo escopo de construção pacificadora elementos da arte, do esporte, da cultura e das ciências políticas e militares, dentre outros.

Como alguns dos ensinamentos e legados brasileiros ao mundo, no que diz respeito à liderança multicultural (ROBBINS, 2005) em missões de paz, pode-se extrair de Hersey e Blanchard (1986) a necessidade de flexibilidade para diagnosticar o ambiente: quem são os pares, subordinados e superiores com quem se irá trabalhar; como reage, pensa e sente a população local, ou seja, como conquistar sua confiança, sua simpatia e empatia; quais os organismos civis que atuam na área de operações, como angariar sua solidariedade; enfim, como adaptar o estilo de liderança a cada situação vivida.

Ademais, a experiência no Haiti, por exemplo, revela que é possível, em operações de paz, implantar a administração por objetivos – a tarefa pela finalidade, no linguajar castrense – um processo em que o líder identifica objetivos comuns, define áreas de responsabilidade para cada indivíduo ou equipe, bem como os resultados esperados de cada um, e utiliza essas medidas como orientadoras e avaliadoras da contribuição de cada parte ao sistema como um todo (*op. cit.*). Assim foi no Jogo da Paz e tem sido nas missões do dia-a-dia brasileiro em terras haitianas.

Complementando essas palavras teóricas, o então major Ivo José Pereira Werneck Junior – que participou da MINUSTAH no ano de 2010 – exemplificou aos oficiais-alunos, em sala de aula da ECEME, durante o tema de Garantia da Lei e da Ordem, em 26 de outubro de 2011, que, por diversas ocasiões, eram realizadas operações do tipo "abafa", ou seja, as tropas brasileiras ocupavam áreas problemáticas do Haiti, ainda na madrugada, surpreendendo e retirando a liberdade de ação das organizações criminosas ("Braço Forte"). Após intensas atividades ao longo de um dia de combate à criminalidade, com curta duração, os brasileiros se retiravam e retornavam às atividades rotineiras de patrulhamento e de ações cívico-sociais ("Mão Amiga").

Igualmente, na Missão das Nações Unidas no Sudão, este pesquisador teve a oportunidade de implementar tais práticas, aproveitando pequenas e singelas tarefas de patrulhamento, para disseminar, entre os Observadores Militares multinacionais, lições de solidariedade, de respeito, de paciência e de alteridade para com os habitantes locais e mesmo entre os militares da ONU.

Sob o mesmo ângulo de visão, é possível colher aprendizados a partir de uma liderança brasileira apoiada em fundamentos do multiculturalismo, como, por exemplo, o ensinamento de que a luta por uma sociedade multicultural reside na aceitação intercultural do risco, dos desvios inesperados que ocorrem na interação entre indivíduos, e não na mera justaposição de culturas (McLAREN, 2000), como se pode observar na atuação de muitos militares no Haiti, que têm assumido, mesmo sem percepção consciente do fato, uma perspectiva cultural mais abrangente, por meio da qual aprendem a ver o mundo com novas lentes (multi)culturais (SCHEIN, 2009), facilitadas pela egrégora que emana do inconsciente coletivo brasileiro acerca das noções de paz.

Assim, do exposto ao longo de todo este tópico, depreende-se que, enquanto as práticas são específicas para determinadas situações, os princípios representam fundamentos para quaisquer ações, cuja aplicação é universal. Estendendo tal pensamento à maneira brasileira de fazer a paz, pode-se dizer que à medida que os valores são instilados aos demais participantes das operações, seus embasamentos são interiorizados, como hábitos, conferindo aos indivíduos bagagem suficiente para a criação de práticas capazes de lidar com as mais variadas situações.

Além disso, ressalte-se, por fim, a unanimidade da comunidade internacional em apontar a peculiaridade com que os civis e militares brasileiros exercitam a liderança em missões de paz, almejando o sucesso e a concórdia das populações locais em que acontecem as operações.

Há algum tempo, o antropólogo Lévi-Strauss (1978, p. 15) escreveu: "[...] se o mesmo absurdo se viesse a repetir uma e outra vez, e outro tipo de absurdo também noutra local, então isso seria uma coisa que nada teria de absurdo: se fosse absurdo não voltaria a acontecer."

Eis, portanto, o jeito brasileiro de liderar a paz. As referências ao destaque brasileiro e ao seu singular modo de dialogar com as outras culturas se repetem por todos os continentes, ecoam por todas as nações, ratificando os aspectos de uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005) brasileira na comunidade internacional,

levando ao mundo uma cultura brasileira de paz e incrustando o Brasil na lista de um dos protagonistas mais importantes para a difusão de valores humanitários sempiternos, num processo de mão dupla, segundo Clóvis Brigagão (2005, p. 230), pois "[...] o Brasil está inserido no mundo, sob diversas formas, e o mundo está também inserido no Brasil."

2.5 CONCLUSÃO PARCIAL

Este capítulo buscou enfocar uma pesquisa bibliográfica acerca dos estudos sobre liderança, explorando definições e características abrangentes do fenômeno, bem como explicitando as principais teorias que norteiam o assunto, utilizando, para isso, artigos e publicações nacionais e internacionais.

O objetivo deste segundo capítulo foi conhecer o estado da arte dos estudos relacionados à liderança, extraindo subsídios da teoria situacional de Hersey e Blanchard (1986) que, combinados aos princípios evidenciados pelas outras correntes teóricas e aos valores que plasmam o comportamento dos líderes, permitam chegar a um constructo referenciado em virtudes, no que tange à formulação de uma doutrina multicultural em relação à temática da liderança militar brasileira em missões de paz.

Outro escopo deste item foi investigar a produção acadêmica nacional acerca da temática da liderança militar brasileira em missões de paz, vasculhando teses e dissertações nos portais da CAPES, no Sistema Pergamum da PUC-Rio e na Rede de Bibliotecas Integradas do Exército, o que permitiu evidenciar a relevância da pesquisa ora em curso, uma vez que, fruto da investigação realizada, não foi encontrado nenhum trabalho prévio sobre o tema, mas, sim, oportunidades de inserção articulada da liderança militar brasileira em missões de paz aos impactos da formação multiétnica do povo brasileiro.

Em seguida, analisou-se o referencial teórico sobre o assunto, conhecendo-se o arcabouço dos estudos relacionados à liderança e à deontologia militares, como suportes à aplicação do conceito de cultura e do termo multiculturalismo, em sua expressão mais genérica, às operações de paz.

Assim, passou-se à análise do termo cultura em suas várias nuances e concepções, concluindo-se que liderança e cultura representam facetas de uma mesma moeda, posto que toda ação de um líder é contextualizada à situação e ao cenário operacional vigentes. Ademais, foi possível evidenciar a importância de o

líder, quando atuando em ambientes internacionais, promover o diálogo entre as diversas culturas presentes – por meio da consciência cultural, da compreensão do outro, do diferente – para que sinergicamente todos produzam a semiose cultural, a criação de significados inteligíveis para todos, com base em valores perenes e humanitários, fugindo-se ao etnocentrismo e à imposição cultural.

Todo esse arcabouço teórico permitiu que fossem extraídos subsídios que demonstrassem o poder do exercício de uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005) como transformadora de corações e mentes no teatro de operações, especialmente, com fundamento nos valores externados por uma visão multicultural – tolerância, empatia, alteridade, diversidade de visões e outros.

Ao final do capítulo, buscou-se evidenciar os aspectos da liderança brasileira em missões de paz, com o testemunho de autoridades, atores políticos e personalidades nacionais e estrangeiras que, de forma praticamente unânime, destacam a cultura brasileira de paz – a maneira brasileira de pacificar – por meio da combinação das características do povo com a filosofia do "Braço Forte" e da "Mão Amiga".

Por fim, como resultado de toda essa investigação, permitimo-nos utilizar o questionamento de Gomes (2009, p. 196): "Será o Brasil um mistério indecifrável? Por que tanta vontade de conhecê-lo, como se fosse especialmente diferente de outros países?"

Diferente, sim. Todos os países o são. Porém, não um misterioso que não pode ser decifrado, haja vista que os brasileiros não são melhores do que nenhum outro povo, mas, certamente, carregam em sua identidade, em seu *ethos*, características e idiosincrasias que permitem aos estudiosos explorar com riqueza os potenciais humanos – resultantes da formação multiétnica de sua gente – a serem aproveitados positivamente nas missões de paz, conforme será analisado no próximo capítulo.

3 O *ETHOS* BRASILEIRO: FAVORECENDO A LIDERANÇA MULTICULTURAL

E para todo o sempre, expande-te, e desfralda-te, palpita e resplandece, como uma grande asa, sobre a definitiva Pátria, que queremos criar forte e livre; pacífica, mas armada; modesta, mas digna; dadivosa para os estranhos, mas antes de tudo maternal para os filhos, misericordiosa, suave, lírica, mas escudada de energia e de prudência, de instrução e de civismo, de disciplina e de coesão, de exército destro e de marinha aparelhada, para assegurar e defender a nossa honra, a nossa inteligência, o nosso trabalho, a nossa justiça e a nossa paz!

(Trecho da Oração à Bandeira, Olavo Bilac)

Este capítulo tem por objetivo, numa primeira instância, apresentar as produções acadêmicas acerca dos temas identidade nacional e diversidade cultural, para então analisar as características da formação multiétnica/multicultural do povo brasileiro, sob matiz transdisciplinar, ou seja, levando-se em consideração aspectos emergentes de leituras antropológicas, sociológicas, psicológicas, históricas, filosóficas, enfim, epistemológicas. Em seguida, serão pinçados desse arcabouço textual os valores sobre os quais se podem fundamentar a convergência para uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005) brasileira em missões de paz.

3.1 IDENTIDADE E DIVERSIDADE: UM SOBREVÔO

Antes da análise mais acurada da diversidade cultural da formação do povo brasileiro, convém apresentar, panoramicamente, o estado da arte no que tange aos termos identidade nacional e diversidade cultural propriamente ditos.

Assim, no que concerne ao primeiro dos termos, Rita Amaral (2008) elucida que a identidade de uma nação se fundamenta na herança histórica comum que seu povo compartilha. Essa visão é importante na medida em que particulariza e até mesmo valoriza a diferença entre os povos.

Nesse sentido, Hall (2006, p. 48-49) apresenta o mesmo pensamento, ao afirmar que "[...] as identidades nacionais não são coisas com as quais nós nascemos, mas são formadas e transformadas no interior da *representação*." Esse representar constitui, em essência, o modo de viver de um determinado grupo cultural, seus simbolismos, língua, valores e tradições. Conhecemos, portanto, o significado de ser brasileiro, por exemplo, devido ao modo como a "brasilidade" vem

sendo representada ao longo do tempo – como um conjunto de símbolos significantes – pela cultura nacional do Brasil, pela memória oficial homogeneizante (AMARAL, 2008) criada na história em comum vivida pelas pessoas cotidianamente.

Em outras palavras, Hall (2006, p. 50) sintetiza bem o que foi acima explicitado: "As culturas nacionais, ao produzir sentidos com os quais podemos nos *identificar*, constroem identidades."

Dessas definições, depreende-se o caráter relacional que o conceito de identidade carrega consigo, conforme observado por Ioris (2007) e por René Galissot (*apud* CUCHE, 2002, p. 183): "Não há identidade em si, nem mesmo unicamente para si. A identidade existe sempre em relação a uma outra. Ou seja, identidade e alteridade são ligadas e estão em uma relação dialética. A identificação acompanha a diferenciação."

É possível apreender, pois, que a conceituação de identidade remete à observância dos preceitos de respeito e de identificação. Com relação a esta, Max Weber (*apud* ATHIAS, 2007) enfatiza a existência de um sentimento de pertencimento a um determinado grupo, apoiado numa crença de origem comum e na construção de um repertório de elementos diacríticos, que particularizam o agrupamento.

Quanto ao respeito, por sua vez, é mister ratificar a idéia, já trabalhada no capítulo anterior, de que não pode haver tentativas de imposição de uma cultura sobre a outra, de modos de vida diferentes sobre outros, sob o risco de se apresentar aos olhos do planeta como grupos ou indivíduos que olvidam da alteridade, da soberania e da autodeterminação dos povos.

Sobre isso, Sérgio Vieira de Mello, retomando as idéias de Kant para os dias modernos, dizia que este conclamava os cidadãos para a formulação de uma federação de pessoas, e que isso não requeria, absolutamente, que os indivíduos, os grupamentos ou os países abandonassem suas identidades. (POWER, 2008).

É exatamente este o pensamento de Leonardo Boff (2009, p. 52) ao exprimir que "[...] deve-se garantir a cada povo o direito de poder continuar a existir como povo, com sua cultura e idiossincrasias." Para ele, a comunicação cotidiana, a troca intercultural, permite superar as diferenças, respeitando-as e valorizando, ao mesmo tempo, as complementaridades.

Este é um ponto de suma importância para os líderes, especialmente, num momento em que os "a-gentes" da paz vivenciam a dicotômica relação entre a

convivência pacífica dos povos e as imposições subliminares, ou até mesmo racionais, disseminadas pela globalização.

Para o historiador egípcio Eric Hobsbawm (2009), o efeito globalizador em curso tem por essência a expansão, rompendo fronteiras nacionais e continentais, ao mesmo tempo em que promove a abolição das distâncias e do tempo. Para ele, entretanto, esse é um processo antagônico, notadamente, sob o ângulo cultural, haja vista que a globalização não é universal, ou seja, não atua da mesma forma em todos os campos da atividade humana (basta citar, por exemplo, o abismo cultural e religioso existente entre povos cristãos e muçulmanos, a despeito da expansão econômica, resultante de um mundo globalizado).

Ademais, Hobsbawm (*op. cit.*) lembra que o planeta, por natureza, é caracterizado pela diversidade e, por isso, há restrições espontâneas à unificação dos povos, assim como há obstáculos àqueles que desejam impor seu modo de vida a outrem.

Assim, é possível haver Mc Donald's com Big Mac vegetariano – produto originariamente ocidental – em um país oriental como a Índia, na medida em que se valoriza a realidade identitária específica daquele povo (IORIS, 2007), mas não se pode ter a pretensão de instaurar em seu cotidiano uma hibridização cultural imposta, representada por sincretismos e hibridismos artificiais que não façam parte daquela cultura, seja por formas de pensamento, seja por hábitos e costumes diferenciados, que só tenham significado para alguns grupos em particular.

É mister reconhecer, porém, que a globalização é um fato (BRANT, 2005).

[...] Não se trata, portanto, de tentar negá-la. Nem tampouco devemos ter uma postura de xenofobia. Ao contrário, prezamos profundamente as trocas culturais e a sua diversidade que nos enriquecem e ampliam os nossos horizontes na produção dos nossos próprios conteúdos, como sempre fizemos ao longo da nossa história. (BRANT, *op. cit.*, p. 37).

Com essas palavras a respeito do modo brasileiro de encarar a diversidade e suas facetas identitárias, Leonardo Brant (*op. cit.*) – presidente do Instituto Diversidade Cultural, do Brasil – reforça as idéias de Hobsbawm (2009) de que aos líderes é necessária qualidade suficiente para a compreensão do respeito e da tolerância para com o outro, bem como para enfrentar construtivamente os desafios que se apresentam em tempos atuais de mundo diversificado e sob viés globalizado.

Além disso, é fundamental que as lideranças percebam que a nova ordem global em vigor permite o entrelaçamento entre as culturas (HALL, 2006; IORIS,

2007), uma pluralidade que respeita as especificidades de cada agrupamento humano. Essa visão prospectiva levou Samuel Huntington (*apud* IORIS, *op. cit.*) a afirmar que os conflitos mundiais só terão solução a partir do momento em que os líderes de cada grupo cultural aceitem a coexistência mútua de cada diversidade.

Partindo da mesma premissa, Ioris (*op. cit.*) enfatiza que uma convivência multicultural – aqui estendida também para uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005) – requer a aceitação de princípios morais universais e permanentes no tempo, sobretudo, no que tange ao respeito às alteridades, às particularidades e à tolerância para com as diferenças. Em suma, a concordância em princípios capazes de acomodar, ao mesmo tempo, a diversidade e a identidade culturais, como frutos de livre negociação entre todas as partes envolvidas nesse convívio.

No que concerne propriamente à diversidade cultural, Rita Amaral (2008) explica que esta é necessária ao desenvolvimento social do cidadão, na medida em que impede a cristalização dos conceitos humanos. Representa, pois, um aspecto dinâmico que assegura o progresso da humanidade, uma vez que os valores culturais representam a energia que mantém as sociedades vivas e permitem, ainda, conhecer o homem como ser social. Sob esse prisma, cada grupo cultural contribui, a seu modo, para a composição do patrimônio mundial.

Por isso, e reforçando essas idéias, Santos (2003, p. 60) sustenta que "*Diferentes coletivos humanos produzem formas diversas de ver e dividir o mundo[...]*".

É mister, ainda, notar que a riqueza dos constructos produzidos a partir da diversidade só terá validade, se houver, além do respeito à diferença, uma profunda noção de que a unidade está contida nesta diversidade (ORTIZ, 2006), ou seja, que todos os seres estão conectados, a despeito de sua diversificação humana (SCHEIN, 2004).

Segundo a admirável frase de São Paulo, somos todos membros uns dos outros. Portanto, esforços coletivos deveriam ser coordenados para que se preserve e aperfeiçoe a sociedade humana, considerada como uma unidade indivisível da qual as diversas nações são necessariamente órgãos constituintes. (FUNAG, 1995, p. 26).

Dessa citação, decorre a importância de os líderes civis e militares, que atuam em missões de paz, especialmente, e, sobretudo, nas Nações Unidas, adotarem como premissa básica a aceitação por cada indivíduo da realidade, seja ela justa ou mesmo injusta, de que as nações e seus habitantes possuem regimes,

ideologias e práticas religiosas, não como desejam países e pessoas porventura interventores da paz, mas como efetivamente hoje são. Tal práxis constitui um passo importante para que se obtenha a convivência pacífica entre os povos, conforme atestou o Ministro Horácio Lafer durante o pronunciamento de abertura da XV Sessão Ordinária da ONU em 1960 (*op. cit.*).

Desse modo, efetivamente concordando com Lucas (2001), é possível visualizar por que a UNESCO apresenta a formulação dos princípios de reconhecimento e de respeito à diversidade cultural como um valor intrínseco e elemento fundamental do patrimônio comum da humanidade.

Talvez por isso, e acreditando na potencialidade que emana da diversidade, já Sun Tzu (2000, p. 43) preconizava aos líderes: "Ao reunir um exército e concentrar suas forças, deve misturar e harmonizar seus diversos elementos antes de instalar seu acampamento."

Com esses dizeres, o general chinês da Antigüidade chamava a atenção para um dos aspectos essenciais da liderança: a obtenção da sinergia entre os indivíduos da equipe, para o somatório das potencialidades individuais, mesmo antes de se entrar em operações, durante a fase de preparação dos militares.

Tal pensamento está em perfeita consonância com as idéias apresentadas, mais modernamente, por Migueles (2009, p. 50), segundo as quais "Líderes capazes de perceber a interdependência como valor são fundamentais para que a diversidade das capacidades humanas se some em esforços por encontrar novos caminhos."

Em suma, Migueles (*op. cit.*) encontra na riqueza da diversidade a excelência da unidade sinérgica. Porém, como é difícil para a humanidade aceitar as diferenças, valorizar o diverso. Por isso, Sun Tzu enfatizava a harmonização antes da campanha propriamente dita.

Essa dificuldade talvez possa ser explicada pelo legado romano ao mundo ocidental, conforme assevera Bernard (2005), ao falar da acepção latina do *diversus*:

Quando destacamos seu emprego em César, Salústio, Tácito, que o usam amplamente, notamos que seu significado é majoritariamente o de oposto, divergente, contraditório, diferente no sentido ativo, e não o que predomina atualmente, o de "variedade" e, até mesmo, de "múltiplo". (*op. cit.*, p. 75).

Ainda sob essa ótica, Lévi-Strauss (*apud* CUCHE, 2002) afirmou que os homens não aceitam facilmente a idéia da diversidade como um fenômeno natural. Por isso, retomando os ideais de Sun Tzu (2000), é mister que líderes e liderados

recebam treinamento sob a ótica multicultural da diversidade, a fim de estabelecer o respeito como base para relacionamentos harmoniosos, especialmente, em missões de paz, seja qual for a origem cultural de cada indivíduo.

Traçando um paralelo com o moderno mundo da Tecnologia da Informação, é possível comparar a aplicação eficaz da diversidade cultural ao mecanismo de funcionamento da interoperabilidade entre sistemas.

Sob esse enfoque, interoperabilidade significa a habilidade de dois ou mais componentes de um sistema – formado por computadores, programas, redes, meios de comunicações e outras ferramentas ligadas à Tecnologia da Informação – desenvolvidos por fornecedores diferentes, com peças diversas, atuarem em conjunto, de forma harmônica, de modo a se obter os resultados esperados.³⁶

Assim, para que se conquiste essa almejada interoperabilidade, os indivíduos devem estar engajados num esforço cooperativo contínuo, a fim de assegurar que todos os processos envolvidos na produção e na operação dos diferentes sistemas estejam em harmonia, maximizando oportunidades de troca de informações, com vistas ao êxito corporativo.

De modo análogo, sendo as Nações Unidas, ou qualquer outro organismo de pacificação, um sistema formado por pessoas de variados países do mundo, é necessário que ocorra a interoperabilidade entre seus integrantes, para o sucesso das missões de paz sob sua égide. Isso só será viável a partir do momento que cada indivíduo (liderando ou sendo liderado) aceite a diversidade como elemento criador, que carrega em seu cerne a potencialidade latente de inovação de idéias em busca da paz, da aceitação do outro como um ser altero, mas igualmente dotado de caracteres, direitos e deveres peculiares à sua cultura.

Eis a força da diversidade: o amálgama que permite unir os diferentes, respeitando suas idiossincrasias. Tal assertiva está em plena consonância com o ponto de vista expresso pelo sociólogo francês Alain Touraine (*apud* COGO, 2001, p. 34-35): "O que nos permite viver juntos não é nem a unidade nem a diversidade de nossas identidades culturais: é o parentesco de nossos esforços para unir os dois âmbitos de nossa experiência."

³⁶ Extraído de: <<http://www.governoeletronico.gov.br/acoes-e-projetos/e-ping-padroes-de-interoperabilidade/o-que-e-interoperabilidade>>. Acesso em: 12. out. 2011.

Depreende-se, portanto, que é a dedicação envidada pela busca da paz, alicerçada no conhecimento mútuo, na aceitação multicultural das diferenças, que levará as lideranças ao sucesso nas missões internacionais.

Habermas (2002) ratifica essa afirmação, ao dizer que o aspecto segundo o qual os indivíduos são iguais a todos os outros do planeta não pode ser validado à custa de outra perspectiva, segundo a qual eles também são absolutamente diferentes de todos os outros seres. É por meio do respeito a esses preceitos de alteridade que se deverá construir a paz.

A respeito desse tópico, também Geertz (2001) declarou-se favorável à adoção da diversidade como fórmula de respeito às diferenças, sem que seja preciso eliminar a identidade de cada ser. Para ele, a compreensão, no sentido da percepção, do discernimento, deve ser distinguida da mera concordância de opiniões, ou seja, deve-se aprender a habilidade em compreender o outro, sem aparar as arestas do que é diverso, para caminhar em conjunto em busca de um bem comum: a paz.

É possível, pois, inferir que o aproveitamento do potencial expresso pela diversidade cultural, sem ferir identidades, é fator relevante para o êxito na missão de liderar.

Por esse motivo, Nelson Mandela, líder sul-africano, ao tomar posse como presidente de seu país, em 27 de abril de 1994, proclamou: "Ao assumirmos o poder, optamos por considerar como uma fonte de força a diversidade de cores e línguas que um dia fora usada para nos dividir." (BRANT, 2005, p. 42).

Este autor entende que Mandela referia-se ao respeito às individualidades, às peculiaridades de uma dada cultura. E, sob esse matiz, Jullien (2009) afirma que a globalização em curso, como processo, a despeito de correntes que se pretendem universalistas, permite que se navegue livremente entre as culturas, passando-se do homem universalizante ao humano individual, permeado por caracteres culturais bastante particulares.

Geertz (*apud* LEIRNER, 1997, p. 26) reforça essa assertiva, declarando que "tornar-se humano é tornar-se individual", sob a direção de padrões culturais específicos, cujos signos são semioticamente criados ao longo da história de cada povo. Liderar, sob a ótica da abrangência multicultural, portanto, implica respeitar a historicidade de cada indivíduo e, conseqüentemente, de sua cultura.

Assim, pode-se depreender que "[...] liderança se aprende, e se aprende valorizando o que se tem de positivo e olhando em volta, no presente e na história [...]"(DANESE, 2009, p. 16).

Por esse motivo, será analisada, no tópico a seguir, a contribuição de diversos pesquisadores – nacionais e estrangeiros – acerca das singularidades culturais brasileiras, a fim de que, sobre seus ombros, possa essa pesquisa ser alicerçada no que tange às peculiaridades resultantes da formação multiétnica do povo brasileiro e que podem ser aproveitadas para a convergência multicultural da liderança militar em missões de paz, encarando, dessa forma, os desafios acerca da dificuldade de se estabelecer relações harmoniosas em ambientes internacionais, sobretudo, no desempenho das funções dos líderes.

3.2 CARACTERÍSTICAS IDIOSSINCRÁTICAS DA FORMAÇÃO MULTIÉTNICA DO POVO BRASILEIRO

Conforme acima mencionado, este tópico tem por objetivo analisar os caracteres que, historicamente, afloraram da formação do povo brasileiro, moldando o caráter nacional, as subjetividades da gente do Brasil, seu inconsciente coletivo, seu modo de ser, de pensar e de agir, que permeiam a cultura verde-amarela.

Para tal, serão seguidas as perspectivas históricas, sociológicas, antropológicas e de outras áreas afins, sempre sob o viés científico das produções literárias e documentais nacionais e internacionais, porque, conforme a consideração sociológica de Antônio Cândido (2006, p. 136) sobre a função da literatura na cultura brasileira: "as melhores expressões do pensamento e da sensibilidade têm quase sempre assumido, no Brasil, forma literária."

Desse modo, inicia-se esta análise com a apresentação dos relatos gravados na história pelos cronistas do século XVI, que empreenderam viagens ao Brasil recém-descoberto, narrando o que por aqui viram.

Assim, o frei espanhol Gaspar de Carvajal, frade dominicano em viagem com Francisco de Orellana, escreveu um dos primeiros depoimentos presenciais de que se tem notícia do encontro com as amazonas em terras brasileiras. "Eram mulheres altas e fortes, portando arcos e flechas, muito guerreiras e solidárias entre si" (CASCUDO, 2002a, p. 22-24). Acerca dessa gente, Feraudy (2008) destaca o aspecto da **solidariedade**, afirmando que eram essas gentias descendentes do

antigo povo atlante³⁷ e que migraram para a região norte do Brasil, a fim de dar início aos cruzamentos que marcaram a gênese do povo brasileiro.

Transcrevendo o ponto de vista de Varnhagen sobre esse tema, Wehling (1999) expressou a mesma idéia:

Sobre a questão da origem dos indígenas, defendeu a mesma tese de Martius, isto é, a de que os índios encontrados pelos portugueses no Brasil eram "ruínas de povos", descendentes de um "grande povo", antiga cultura que decaíra aos níveis de selvageria. (*op. cit.*, p. 160).

Em consonância com tais pensamentos, pois, Feraudy (2008) afirmou que o sangue atlante e a herança de sua energia ficaram impregnados no psiquismo dos brasileiros por meio dos silvícolas. Em outra obra sua, Feraudy (2006) reforça seus apontamentos acerca dessa passagem dos índios do Atlântico para o Brasil.

Ainda por ocasião da primeira metade do mesmo século XVI, Hans Staden, alemão que naufragou nas costas brasileiras, em busca de riquezas, refugiou-se em São Vicente, no Forte de São João da Bertioga, até que caísse prisioneiro dos índios tupinambás (CASCUDO, 2002a; LOBATO, 1997; TEIXEIRA, 2011).

Por ocasião de seu cativeiro entre os silvícolas, Hans Staden ratificou as observações de frei Gaspar, acima mencionadas, ao narrar: "[...] São também muito **liberais** [o destaque é nosso], e o que lhes sobra em comida repartem com outros." (CASCUDO, 2002a, p. 26).

Ademais, o naufrago alemão deu conta em suas narrativas das primeiras informações sobre a **miscigenação/hibridização** entre brancos e índios em terras brasileiras: "Para impedir [...] caminho aos índios, havia uns irmãos mamelucos, cujo pae era portuguez e cuja mãe era brasileira, todos christãos e tão versados na língua dos christãos, como na dos selvagens." (INSTITUTO HISTÓRICO E GEOGRÁFICO DE SÃO PAULO, 1900, p. 39).

Desde esse ponto da presente pesquisa, cumpre concordar com Torres (1914) e elucidar que a miscigenação aqui tratada deve ser vista sob o ponto de vista cultural, e não genético.

Prosseguindo, em texto informativo, datado aproximadamente da mesma época, Gândavo (1980) novamente ressalta o espírito de solidariedade que adveio à gente brasílica, desde os primórdios da colonização, em face, sobretudo, das

³⁷

A Atlântida constituiu um território da Antigüidade, localizado entre a Europa e a América, hoje submerso, representando uma cadeia de montanhas que se estende no sentido norte-sul do oceano Atlântico (LIMA, Norberto de Paula. **Timeu e Crítias ou a Atlântida**. São Paulo: Editora Hemus, 1981).

dificuldades por que passavam, ao relatar que os moradores das Capitâneas ajudavam-se mutuamente com seus escravos e favoreciam em muito os pobres que começavam a viver na terra.

Já em fins do século XVI, o padre português Fernão Cardim (1925) reuniu em única obra diversos tratados sobre a terra e sobre a gente do Brasil. Uma vez mais a solidariedade e a liberalidade foram realçadas: "[...] mas logo comem tudo o que têm e repartem com seus amigos, de modo que de um peixe que tenham repartem com todos, e têm por grande honra e primor serem liberais [...]" (CARDIM, *op. cit.*, p. 165).

Na mesma obra, Cardim (*op. cit.*) falou também da **hospitalidade** herdada dos índios brasileiros:

É cousa não somente nova, mas de grande espanto, vêr o modo que têm em agasalhar os hospedes, os quaes agasalhão chorando por um modo estranho, e a cousa passa desta maneira: Entrando-lhe algum amigo, parente ou parenta pela porta, se é homem logo se vai deitar em sua rêde sem fallar palavra, as parentas tambem sem fallar o cercão, deitando-lhes os cabellos soltos, e os braços ao pescoço, lhe tocão com a mão em alguma parte do seu corpo, como joelho, hombro, pescoço, etc, estando deste modo, tendo-no meio cercado, começo de lhe fazer a festa que é a maior e de maior honra que lhe podem fazer. (*op. cit.*, p. 154).

Sobre esse mesmo espírito hospitaleiro, Sousa, Varnhagen e Silva (2000, p. 316), no Tratado Descritivo do Brasil, originariamente produzido por Gabriel Soares de Sousa, em 1587, assim se expressaram: "Quando entra algum hóspede em casa dos tupinambás, logo o dono [...] lhe dá a sua rede e a mulher lhe põe de comer diante, sem lhe perguntarem quem é, nem de onde vem, nem o que quer [...]".

Nesse mesmo documento, os autores narram a **alegria dos primeiros indígenas** que habitaram o País: "Cantam, bailam, comem e bebem pela ordem dos tupinambás, onde se declarará miudamente sua vida e costumes, que é quase o geral de todo o gentio da costa do Brasil." (*op. cit.*, p. 55).

Antonil (1982) retoma a questão da hibridização, ao falar que os escravos que nasceram no Brasil, ou se criaram desde a infância em casa dos brancos, afeiçoando-se a seus senhores, valiam mais no comércio escravocrata. Além disso, já falando dos mulatos e das mulatas, diz que estes apresentavam habilidades melhores ainda para os serviços de qualquer ofício, e, por isso, protegidos de seus senhores. Em seu livro, revela o provérbio que diz: "que o Brasil é o inferno dos negros, purgatório dos brancos e paraíso dos mulatos [...]" (*op. cit.*, p. 36).

Percebe-se, pois, claramente, que a miscigenação tomava conta da gente que habitava as terras brasileiras desde a época colonial.

Sob esse enfoque, Góes (2008, p. 187), ao retratar o período do trópico coroadado, vivido sob o reinado de D. João no Brasil, comenta que "O Rio de Janeiro, espelho do Brasil e capital do Vice-Reino, era novo [...], era uma mistura de povos, de raças e de intenções. Tudo nele ostentava a marca da improvisação, do fortuito, da adaptação, do arranjo, do eventual."

Dessa narrativa de Góes (*op. cit.*) é possível depreender a marcante presença da **flexibilidade** e da **criatividade** como características daquela gente brasílica que ia-se formando.

Aliás, é também de Góes (*op. cit.*) que podemos extrair passagem que tão bem ilustra a nascente sociedade brasileira da época joanina, idiossincrática em sua egrégora:

Aos poucos se foi naturalmente formando a categoria dos nascidos no Brasil, que se consideravam "brasileiros" e se constituíam em uma nova classe antes não existente, muito embora tenha passado a existir, não reconhecida pela Metrópole ou então reconhecida com restrições, e todos sempre súditos da Coroa. Esta nova classe, natural e ativa de fato, e artificial e rejeitada de direito, juntou-se às outras, e delas saiu aquele "homem cordial", que D. João encontrou já vivo ao chegar. Era ele a contribuição maior que o Vice-Reinado dava ao nascente país, de menor rigor que o rigor europeu, mais generoso e fácil de trato, ligado à família, mais trabalhador que aventureiro, capaz de fáceis intimidades por vezes até embaraçosas, com dificuldade de distinguir entre o público e o privado (como até hoje...). Esse tipo de habitante seria o principal elemento formador da nacionalidade, principalmente por ser diferente de todos que antes dele povoaram o Brasil. (*op. cit.*, p. 76).

Pode-se depreender, por conseguinte, que D. João já encontrara no Brasil um homem dotado de **cordialidade**, não no sentido de ter boas maneiras ou civilidade (HOLANDA, 1995; ROCHA, 2004), mas na acepção da hospitalidade, da vida em família, da receptividade solidária, tanto aos nacionais, quanto aos estrangeiros, chegando mesmo à intimidade com todos, à descontração, muitas vezes exagerada; em outros momentos, apaziguadora.

Ainda sob essa ótica, o **espírito conciliador e pacífico** do povo brasileiro (FUNAG, 1995; HAGE, 2004) é apresentado por Danese (2009) como um aspecto *sui generis* da brasilidade, com implicações sobre a liderança, na medida em que representa a vocação por buscar acomodações, procurando convencer pela suavidade e pela ponderação, o que conduz, invariavelmente, a uma maior tolerância no trato com as pessoas.

Já pelo século XIX, mais especificamente, em 1823, José Bonifácio de Andrada e Silva (1910) apresentava 44 apontamentos destinados à civilização dos índios que habitavam o Brasil, dentre os quais se destacava a quinta anotação, que estimulava a miscigenação desses silvícolas com brancos e mulatos, por meio do matrimônio (*op. cit.*).

Esse documento de Andrada e Silva (*op. cit.*) reforçava o Alvará de 4 de abril de 1755, parte integrante das ordenações do rei D. José I de Portugal – cujo primeiro-ministro era o Marquês de Pombal – que concedia privilégios aos que na América se casassem com as índias:

EU ELREI Faço saber aos que este Meu Alvará de Lei virem, que considerando o quanto convém, que os Meus Reaes dominios da America se povoem, e que para este fim póde concorrer muito a communicação com os Indios, por meio de casamentos: Sou Servido declarar, que os Meus Vassallos deste Reino, e da America, que casarem com as Indias della, não ficão com infamia alguma, antes se farão dignos da Minha Real attenção, e que nas terras, em que se estabelecerem, serão preferidos para aquelles lugares, e occupações, que couberem na graduação das suas pessoas, e que seus filhos, e descendentes serão habeis, e capazes de qualquer emprego, honra, ou Dignidade, sem que necessitem de dispensa alguma, em razão destas alianças, em que serão tambem comprehendidas as que já se acharem feitas antes desta Minha declaração: E outro sim prohibo, que os ditos Meus Vassallos casados com as Indias, ou seus descendentes, sejam tratados com o nome de Caboucolos, ou outro semelhante, que possa ser injurioso; e as pessoas de qualquer condição, ou qualidade, que praticarem o contrario, sendo-lhes assim legitimamente provado perante os Ouvidores das Comarcas, em que assistirem, serão por sentença destes, sem appellação, nem agravo, mandados sahir da dita Comarca dentro de hum mez, até mercê Minha; o que se executará sem falta alguma, tendo porém os Ouvidores cuidado em examinar a qualidade das provas, e das pessoas, que jurarem nesta materia, para que não se faça violencia, ou injustiça com este pretexto, tendo entendido, que só hão de admittir queixa de injuriado, e não de outra pessoa: O mesmo se praticará a respeito das Portuguezas, que casarem com Indios: e a seus filhos, e descendentes, e a todos concedo a mesma preferencia para os Officios, que houver nas terras, em que viverem; e quando succeda, que os filhos, ou descendentes destes matrimonios tenham algum requerimento perante mim, Me farão a saber esta qualidade, para em razão della mais particularmente os attender. E ordeno que esta Minha Real resolução se observe geralmente em todos os Meus dominios da America. Pelo que: Mando ao Vice-Rei, e Capitão General de mar, e terra do Estado do Brazil, Capitães Generaes, e Governadores do Estado do Maranhão, e mais Conquistas do Brazil, Capitães Móres dellas, Chancelleres, e Desembargadores das Relações da Bahia, e Rio de Janeiro, Ouvidores geraes das Comarcas, Juizes de Fóra, e Ordinarios, e mais Justiças dos referidos Estados, cumprão, e guardem o presente Alvará de Lei, e o fação cumprir, e guardar na fórma que nelle se contém, o qual valerá como Carta posto que seu effeito haja de durar mais de hum anno, e se publicará nas ditas Comarcas, e em Minha Chancellaria Mór da Corte, e Reino, onde se registrará, como também nas mais partes, em que semelhantes Alvarás se costumão registrar; e o proprio se lançará na Torre do Tombo. Lisboa 4 de Abril de 1755. = Com a Assignatura de ElRei, e a do Marquez de Penalva Presidente.

Regist. na Chancellaria Mór da Corte, e Reino no Livro das Leis, a fol. 83, e impr. avulso. (SILVA, 1830, p. 367-368).

Tais medidas produziram resultados efetivos, pois, como atesta Barman (1988), ao final do século XVIII, já era crescente o número de mulatos, de gente de cor na população brasileira, falando português e já expressando a nascente cultura local.

Ortiz (2006, p. 20-21) ratifica essa assertiva ao pronunciar que "O mestiço é, para os pensadores do século XIX, mais do que uma realidade concreta, ele representa uma categoria por meio da qual se exprime uma necessidade social – a elaboração de uma identidade nacional."

Retomando Andrada e Silva (1910), em seu 18º apontamento, sugeria ele ademais que os indígenas fossem recebidos, nos novos aldeamentos, para fins civilizatórios, "[...] com todo o aparato e festas [...]" (*op. cit.*, p. 27), numa evidente demonstração do espírito de cordialidade hospitaleira que já pulsava na sociedade brasileira.

Por este mister, Hage (2004) enaltece o colonizador português, que não excluía culturalmente o povo colonizado. Se não por boa índole, ao menos por força de lei, completa este pesquisador.

Por esse mesmo período, que abrangeu o início da segunda metade do século XIX, Gonçalves Dias (*apud* GOMES, 2009), por meio de suas pesquisas históricas e etnográficas, afirmou o índio como fator de formação nacional, especialmente, sob a forma romântica da poesia indianista. Em I Juca Pirama, o silvícola é o inverossímil formador da nacionalidade brasileira, um símbolo do herói primitivo que habitava a terra brasileira dos primeiros tempos da colonização (*op. cit.*).

Ainda sob os auspícios indianistas, em "O Guarani", José de Alencar (1992) apresenta, sob a forma de ficção, seu modo de ver a integração entre brancos e índios no Brasil. Assim, a união do selvagem Peri com a branca Cecília (Ceci) retrata a hibridização do português com o tupiniquim, passo essencial na formação da nacionalidade brasileira.

Mais tarde, o mesmo José de Alencar (1994) fez de "Iracema" a face genuína de uma nação que buscava se firmar diante das metrópoles européias. A história da índia tabajara que se une ao português Martim semiotiza a união do branco europeu com a habitante da terra virgem, nome de que Iracema é anagrama perfeito, como

descrito por Guilherme de Almeida na Canção do Expedicionário, gravada em 1944³⁸.

Poucos anos mais tarde, Bernardo Guimarães (1988), em plena vigência da campanha abolicionista, ousou também descrever a história de sofrimento de Isaura, escrava, filha de um capataz português com uma mucama mulata, revelando, nessa mistura, uma moça mestiça e corajosa, outro símbolo da nascente identidade brasileira.

Na mesma época, o general Couto de Magalhães (1975), iniciador dos estudos folclóricos no Brasil, em sua obra "O selvagem", reunia os elementos essenciais das lendas, dos mitos, das primeiras tradições populares que já reinavam no inconsciente coletivo da sociedade brasileira. Assim, transmitiu, de modo escrito, as estórias orais que aglutinam brancos, índios e negros em torno da cultura do Brasil – saci-pererê, boitatá, curupira, mula-sem-cabeça e outros entes folclóricos do imaginário da gente brasileira.

Corroborando os estudos do general brasileiro, o psiquiatra alemão Karl von den Steiner (*apud* CASCUDO, 2002a), em viagem ao Brasil em 1884, apresentou seus testemunhos acerca das lendas de que ouvira falar, envolvendo a participação de brancos, índios e negros na formação de credices populares, tais como a cobra de fogo (boitatá), os patuás (amuletos de todo tipo que dão sorte) e os espíritos da selva que raptam crianças (curupiras ou cayporas), dentre outras.

Mantendo a ótica indigenista, Cândido Mariano da Silva Rondon (*apud* VIVEIROS, 2010) apontou entusiasticamente a contribuição dos índios à fundamentação da nacionalidade brasileira. Foram eles os principais construtores dos primeiros núcleos urbanos, conquistando-os e os defendendo de corsários e piratas estrangeiros, extraíndo a ibirapitanga, plantando a cana-de-açúcar (inicialmente) e dando as primeiras feições à pecuária. Foi seu braço firme que salvaguardou a expansão portuguesa, ameaçada pela Confederação dos Tamoios, bem como repelindo franceses, ingleses e holandeses, integrando as bandeiras e abrindo as lavras auríferas. Enfim, foram os responsáveis pelo progresso, ao servirem de guias nos reconhecimentos para lançamento das linhas telegráficas do Mato Grosso ao Amazonas, sempre interagindo com o branco, com o mulato e mesmo com o cafuzo.

38

Disponível em: <<http://www.portalfeb.com.br/cancao-do-expedicionario/>>. Acesso em: 17. out. 2011.

"Foram entre os três elementos étnicos uma das mais indômitas parcelas que confraternizaram no Arraial do Bom Jesus, onde nasceu e se firmou a idéia da pátria brasileira." (*op. cit.*, p. 323).

Ao falar desse arraial pernambucano, onde se estabeleceu a principal base de reação à invasão holandesa, Varnhagen (2002) menciona a fusão de raças que ali se estabeleceu do lado brasileiro, unindo os brancos Antonio Dias Cardoso, Fernandes Vieira e Vidal de Negreiros aos negros governados por Henrique Dias e aos índios capitaneados por Felipe Camarão. Esses e outros, após firmarem o Compromisso Imortal de 1645 – no qual inscreveu-se, pela primeira vez, a palavra Pátria – lutaram contra os invasores flamengos, derrotando-os em 1649, nos Guararapes, usando procedimentos de combate bastante heterodoxos, com tempero genuinamente caboclo, inventivo e nativista.

Desse fato histórico, é possível fazer a ilação de que o exercício da liderança, no Brasil, já emergiu sob bases multiculturais, do encontro e da aceitação de diferentes etnias e culturas, em que alteridade e respeito são fundamentais para o sucesso da missão.

Para muitos autores, esse acontecimento histórico, que coroou a fusão étnica entre brancos, índios e negros, marcou indelevelmente o nascimento da identidade brasileira, conforme pode-se verificar em Abreu (1998), Celso (1908), Hage (2004), Mattos (1984), Oliveira Lima (2000), Ortiz (2006), Prado (1981) e Silvestre Neto (2010), dentre outros.

Destarte, Calmon (2002, p. 67) chegou mesmo a afirmar: "As guerras holandesas tiveram a virtude de argamassar num tipo, até então desconhecido, os elementos díspares da colonização."

Freyre (2006) chegou mesmo ao pormenor de elucidar que o próprio regimento de negros de Henrique Dias era bastante heterogêneo em sua matriz cultural, ao transcrever a carta escrita pelo comandante aos holandeses, numa tentativa de intimidá-los:

De quatro nações se compõe esse regimento: Minas, Ardas, Angolas e Creoulos: estes são tão malévolos que não temem nem devem; os Minas tão bravos que aonde não podem chegar com o braço, chegam com o nome; os Ardas tão fogosos que tudo querem cortar de um só golpe; e os Angolas tão robustos que nenhum trabalho os cansa. (FREYRE, *op. cit.*, p. 384).

Pode-se depreender, pois, que o governo brasileiro caminhava em bom rumo quando elegeu a Educação Moral e Cívica como disciplina obrigatória em todos os

níveis de ensino da década de 1970, notadamente, porque proporcionava aos alunos o conhecimento dos grupos étnicos formadores da nacionalidade do País, suas raízes culturais, suas contribuições e as características gerais do homem brasileiro, desenvolvendo no adolescente, por exemplo, a noção de unidade na diversidade (BRASIL, 1970). Não seria hora de retomá-la?

Tal questionamento tem lugar nesta pesquisa, porque os próprios brasileiros demoraram a perceber e a valorizar suas singularidades. Como observa Gomes (2009, p. 183), foi preciso um naturalista alemão, Karl von Martius, nos anos que precederam à Independência do Brasil, caracterizá-lo "[...] como um grande rio cujos afluentes formadores eram o branco, o negro e o índio."

Ainda sobre este viajante alemão e seus relatos, Paulo Prado (1981) descreve que Martius registrou em sua obra "Viagens" a impressão positiva que lhe produziu a festa de Nosso Senhor do Bonfim na Bahia, com a mescla de etnias e de confrarias as mais variadas – beneditinos, franciscanos, carmelitas, capuchinhos e augustinhos, bem como milícias locais, padres europeus e crianças negras e mulatas fazendo algazarra.

Mais especificamente sobre a contribuição negra à formação social do período colonial brasileiro, Capistrano de Abreu (1998, p. 11) relata a **alegria dos negros** que se incorporavam à sociedade brasílica, a despeito de sua condição de escravos: "[...] As suas danças lascivas, toleradas a princípio, tornaram-se instituição nacional; suas feitiçarias e crenças propagaram-se fora das senzalas. As mulatas encontraram apreciadores de seus desgarres e foram verdadeiras rainhas."

À medida que se despertava no povo brasileiro o sentimento de identidade nacional, entretanto, modificava-se o panorama ocidental das relações humanas e seu olhar sobre o mundo na segunda metade do século XIX.

Assim, diluíram-se os suportes do Romantismo nacionalista reinante desde o início daquele século e surgiram as bases do Realismo – tendência calcada numa visão materialista do mundo, cientificista e determinista, especialmente, no que diz respeito à teoria darwiniana de evolução das espécies (por meio da seleção natural) e do evolucionismo social de Herbert Spencer, segundo o qual as sociedades têm início num estado primitivo e tornam-se mais civilizadas com o passar do tempo, carregando em seu cerne caracteres etnocentristas e xenófobos. (BOSI, 1987).

Nesse contexto, os autores, pensadores e pesquisadores realistas passaram a expressar uma visão pessimista do Brasil e de seus núcleos formadores da sociedade.

Assim, por exemplo, Sílvio Romero (2001) atribuía todo o atraso brasileiro daquela época à questão orgânica, étnica do povo. Para ele, as boas qualidades dos europeus se dissolveram ao contato com índios e negros nos trópicos, que obraram como reagentes químicos de índole destruidora, em face de sua pobreza. (*op. cit.*).

Porém, como em todo sistema há aspectos negativos e positivos, é possível extrair da obra de Romero (*op. cit.*) o viés salutar de sua abordagem sociológica. Desse modo, ele apresenta o Brasil resultante dessa influência deletéria como uma nação de formação **comunária**, que busca resolver o problema da existência apoiando-se na coletividade, na comunhão, na família, na tribo, no clã. (*op. cit.*).

Sob essa mesma linhagem realista, o trigueiro Machado de Assis (2004) escreveu "Dom Casmurro", um romance passado na cidade do Rio de Janeiro, no qual o autor apresenta o agregado José Dias, personificação da **malandragem**, da **criatividade** do povo brasileiro.

Segundo Vianna Moog (1981), Zé Dias tornou-se o símbolo cultural que levou Walt Disney à criação do sempre alegre personagem Zé Carioca, revelando outra característica plasmada no ideário brasileiro – o **senso de humor**.

Também dessa época do Realismo, o maranhense Nina Rodrigues (1935), iniciador dos estudos negros propriamente ditos no Brasil (CASCUDO, 2002b), militou, dicotomicamente, tanto contra as teorias arianistas quanto pelo preconceito contra índios e negros da camada social brasileira.

Dizia ele que a grande maioria dos negros trazidos para o Brasil como escravos eram sudaneses, e que, por sua superioridade numérica, incorporaram-se à população local, no mais amplo e franco mestiçamento. (NINA RODRIGUES, 1935).

Dante Moreira Leite (1969) menciona, entretanto, que Nina Rodrigues apresentava o mestiço como indolente, de moralidade baixa e com equilíbrio mental instável. Por aceitar o evolucionismo de Spencer, dizia que o Brasil se inferiorizava devido à mestiçagem.

Efetivamente, o professor Leite (*op. cit.*) exteriorizava o evidente preconceito de Nina Rodrigues contra os negros:

[...] em "respeito pela cultura e civilização dos povos", deve-se considerar o relevante serviço prestado pelos que destruíram Palmares, pois assim destruíram "de uma vez a maior das ameaças à civilização do futuro povo brasileiro, nesse nôvo Haiti, refratário ao progresso e inacessível à civilização, que Palmares vitorioso teria plantado no coração do Brasil". (*op. cit.*, p. 219).

Por ironia, é o Haiti que dá hoje ao Brasil a oportunidade de mostrar ao mundo o valor – evidenciado pelo próprio Nina Rodrigues (1935) – de sua gente miscigenada, ao participar, desde 2004, com êxito, da missão de paz naquele País da América Central.

Abrindo as portas do século XX, em 1900, Affonso Celso (1908) decidiu-se por combater as falácias arianistas, que consideravam sobretudo o europeu um ser superior, e, para isso, lançou uma obra permeada por um ufanismo exacerbado, enaltecendo o Brasil, sua geografia, sua gente.

Mesmo assim, a despeito da jactância exagerada de seus escritos, seu legado foi importante, na medida em que revelava ao povo brasileiro suas positivas idiossincrasias, ao mesmo tempo em que operava nos corações e nas mentes de gerações futuras a necessidade de expurgar o eurocentrismo, até então dominante, e que submetia a sociedade brasílica a uma condição de inferioridade resignada.

Dessa maneira, Affonso Celso (*op. cit.*) reafirmou o caráter híbrido da população brasileira, resultante da miscigenação com imigrantes russos, alemães, italianos, polacos, sírios e portugueses. Ademais, lembrou uma vez mais que para a formação do povo do Brasil concorreram os três elementos clássicos, já descritos por outros estudiosos que o antecederam: o selvagem americano, o negro africano e o português. (*op. cit.*).

Ressaltou novamente o escritor (*op. cit.*) a hospitalidade e a cordialidade dos índios, lembrando Tibiriçá em seu auxílio aos jesuítas, quando do ataque à vila de São Paulo pelos tupis, guaianás e carijós; mencionou também a ação de Araribóia, ao expulsar o franceses do Rio de Janeiro, e Felipe Camarão na luta contra os holandeses. Dentre seus dizeres, a esse respeito, destaca-se: "Praticavam largamente a hospitalidade. [...] Entre as atribuições do cacique figurava a de acolher e guiar os hóspedes da taba." (*op. cit.*, p. 50).

No que concerne aos negros, da mesma forma que o fez em relação ao espírito cordial dos indígenas, citou o padre José Maurício Nunes Garcia, filho de português com uma escrava, e amigo pessoal de D. João VI; o marinheiro Marcílio Dias, falecido na Batalha Naval do Riachuelo, quando em luta contra os paraguaios,

e Henrique Dias, o comandante das tropas negras no combate para expulsar os holandeses do Nordeste. (*op. cit.*).

A respeito dos portugueses, enaltecia-os, afirmando que, onde quer que tenham se fixado, "dão belos exemplos de união, patriotismo, amor ao trabalho, filantropia; elevam monumentos à caridade e à instrução." (*op. cit.*, p. 59).

Retomando a questão dos intercursos étnicos, dizia que:

Do cruzamento das três raças – portuguesa, africana e índia – originou-se o tipo mestiço brasileiro, chamado mameluco, quando provém da união entre o branco e o selvagem, cafuz ou caboré, quando se engendra da do selvagem com o negro. A denominação popular – caboclo – designa os primeiros – cabra – os segundos. (*op. cit.*, p. 63).

Com relação aos nobres predicados do caráter nacional, amplia o leque de caracteres, acrescentando a **afeição à ordem e à paz, a tolerância, a generosidade e a caridade.**

Exemplifica tais qualidades, mencionando que "O Brasil jamais provocou, jamais agrediu, jamais lesou, jamais humilhou outras nações. Revelou sempre para com todas a mais perfeita dignidade [...]" (*op. cit.*, p. 87).

Acrescentou, ainda, que D. Pedro II estendeu a cordialidade brasileira às relações com outros povos, inspirando a política externa por preceitos de harmonia, justiça e dignidade com todos os países. (*op. cit.*).

Ao tratar da invasão holandesa, Affonso Celso (*op. cit.*, p. 117) destacou a participação das mulheres, como possuidoras de espírito ágil e aguerrido: "Muito se notabilizaram as mulheres nesta guerra. D. Clara, esposa de Camarão, batia-se a cavalo, ao lado do intemerato marido. Em Tejecupapo, senhoras e donzelas armadas de espingardas e lanças, repeliram [...] Lichthardt."

Ainda sobre essa epopéia, acrescenta que

Na guerra holandesa, observa Oliveira Lima, reúnem-se harmonicamente todos os elementos que formam o brasileiro. É o português, representado por João Fernandes Vieira que manda incendiar os canaviais de sua propriedade para tirar recursos ao inimigo e a quem o papa Leão X confere o título de restaurador do catolicismo na América; João Fernandes Vieira, cabeça da revolta, tipo do colono laborioso e rijo; é o índio Camarão, simbolicamente desaparecido antes do triunfo final; é o negro Henrique Dias, dez vezes ferido, prestativo, incansável, paciente e denodado; é o brasileiro André Vidal de Negreiros, representando o produto da integração desses três elementos – generoso, desprendido e altivo. (*op. cit.*, p. 117-118).

Depreende-se, logo, claramente, ao longo das narrativas e pesquisas de diversos autores, que Guararapes cristalizou, na egrégora brasileira, o amálgama da fusão de etnias que caracteriza a matriz cultural do povo do Brasil.

Tudo isso, certamente, foi em muito facilitado pela ação colonizadora de Portugal. Affonso Celso (*op. cit.*) citou, por exemplo, o Alvará de 12 de janeiro de 1733, do rei D. João V, que aprovava a presença de governadores pardos alistados nos corpos de infantaria de ordenanças, juntamente com os brancos, sem distinção, desde que revelassem o mesmo zelo e fidelidade que estes.

Praticamente finalizando sua obra, embora ufanista, mas igualmente útil e inspiradora, Affonso Celso (*op. cit.*) apresentou a narrativa de Taunay sobre a Retirada da Laguna, façanha realizada pelos brasileiros após malograda investida sobre território paraguaio, em 1867, quando após enfrentar inúmeros desafios impostos pela natureza, pelo clima e pela implacável tropa guarani, a coluna brasileira foi acometida por epidemia de cólera. O ápice dessa narrativa foi assim revelado por Taunay:

Torna-se tão angustiosa a situação que os chefes deliberam abandonar no mato os enfermos, a fim de que os ainda não contaminados pudessem por diante. Executa-se a terrível ordem. Os soldados são largam os doentes – companheiros, parentes, amigos. Resignam-se estes com o desprendimento da vida próprio do brasileiro. Formulam apenas um pedido: que se lhes deixe um pouco d'água! São 130 os condenados inocentes assim desamparados, sob a simples proteção de um apelo, por meio de um pequeno cartaz, à generosidade dos paraguaios: graça para os coléricos! Concluído o lúgubre holocausto, põe-se em marcha a coluna, sem volver a cabeça. Apenas se afasta, ouvem-se atrás tiros, clamores. Alguns vultos levantam-se, correm, caem. É o inimigo que ataca os moribundos. A coluna instintivamente retarda o passo. Ninguém a alcança. Só um dos coléricos escapou milagrosamente e, mais tarde, depois de sofrimentos indizíveis, reuniu-se aos retirantes. Pouparam-no os paraguaios em vista do seu grau de prostração. "Não se fere um cadáver", disseram. (*op. cit.*, p. 120).

Quanta **coragem** para que os líderes pudessem decidir. Quanta **resignação** demonstrou a tropa brasileira. Esses mesmos atributos vêm sendo observados, nos dias atuais, quando da participação de contingentes e/ou observadores militares nas missões de paz de que o País vem tomando parte, como, por exemplo, no Haiti e em nações africanas.

Em reação à forma exagerada com que Affonso Celso defendia o Brasil, Paulo Prado (1981) escreveu um livro polêmico, em 1928, ao fim da República Velha, em especial, porque revestiu o brasileiro de melancolia, atribuindo-a à colonização portuguesa.

Assim, em "Retrato do Brasil", Prado (*op. cit.*) afirma que a tristeza reinante no País foi trazida pelos portugueses e que, por isso, o Brasil representava um purgatório para os seres que aqui viviam de modo tristonho, lascivo, ao passo que os europeus eram alegres, mais evoluídos.

Não obstante essa visão pessimista e eurocêntrica, esse autor considerava positiva a mestiçagem, que se fez, segundo ele, de modo suave, sem rebuço, com exemplos notáveis de inteligência, de cultura, de valor moral (*op. cit.*). Falava com entusiasmo do *melting pot*, ou seja, do cadinho cultural, da bacia em que se fundiram as três etnias formadoras do povo brasileiro, às quais se juntaram, mais tarde, os imigrantes de todo o mundo, com repercussões no futuro da Nação. (*op. cit.*).

Outro aspecto evidenciado por Prado (*op. cit.*) como positivo para a formação da nacionalidade brasileira foi a influência do jesuíta sobre a sociedade, agindo de modo ativo e constante sobre as famílias, sobre os indivíduos e sobre a coletividade.

Ainda nos albores do século XX, Euclides da Cunha (*apud* CASCUDO, 2002b, p. 120), enviado pelo jornal "O Estado de São Paulo" a Canudos, assistiu e descreveu a última fase da campanha, a partir de 1897, colhendo os elementos necessários para a publicação, em 1902, de "Os Sertões", obra ímpar na literatura brasileira e um dos mais completos documentários de geografia humana e antropologia cultural que o Brasil possui.

Assim, Euclides da Cunha (2003) dedica toda uma parte de seu livro à análise acurada e psicológica do homem brasileiro.

Logo às primeiras páginas de estudo, o autor (*op. cit.*) apresenta a complexidade do problema etnológico no Brasil, caracterizando os silvícolas como seres autóctones da terra brasileira; os negros, como portadores do uso intensivo da ferocidade e da força; e os portugueses, como fatores aristocráticos de estrutura intelectual celta. Diz, ainda, que, do entrelaçamento dessas três etnias, surgiu o brasileiro, que, teoricamente, seria o pardo, resultante do cruzamento entre mulatos, mamelucos e cafuzos. Porém, essa miscigenação foi muito mais complexa, para ele, pois sofreu influências do meio fisiográfico e das condições históricas que envolveram o processo. Conclui este aspecto enfatizando que o brasileiro é heterogêneo, não possui unidade de raça – termo hoje preterido por etnia – e estaria fadado a formar uma nova civilização.

Assim como Nina Rodrigues (1935), Cunha (2003) considerava o mestiço um ser desequilibrado, um resultado ruim da hibridização. Era francamente arianista e acreditava numa "raça superior". Em contraposição, considerava o sertanejo mais evoluído do que o mestiço, mais ágil, mais vivo: "O sertanejo é, antes de tudo, um forte. Não tem o raquitismo exaustivo dos mestiços neurastênicos do litoral" (*op. cit.*, p. 157). Em suma, Cunha (*op. cit.*) oscilava no dualismo entre considerar o mestiço um herói ou uma anomalia da miscigenação.

No mesmo ano em que Cunha (*op. cit.*) lançava "Os sertões", Graça Aranha (2002) revelava ao mundo "Canaã".

Neste livro, Aranha (*op. cit.*), influenciado pelas idéias eurocentristas da época, tratava ainda da "inferioridade" do brasileiro, um ser que era fruto da miscigenação pacífica de seus elementos constituintes. Assim, ao descrever o guia que levou o personagem Milkau ao Porto do Cachoeiro, no Espírito Santo, chamou-o de "rebento penado de uma raça que se ia extinguindo." (*op. cit.*, p. 19). Em contrapartida, para ele, Milkau e Lentz – a outra personagem da obra – "representam a ideologia européia em face do tumulto americano." (*op. cit.*, p. 21).

Moog (1981) compartilha do mesmo pensamento, ao afirmar que, em "Canaã", Graça Aranha caricaturou o bacharel Paulo Maciel, cujo desejo era sair do Brasil, exilar-se na Europa com a família, desprezando sua terra natal.

Poucos anos depois, seguindo ainda as tendências nacionalistas dos primórdios do século XX, Manoel Bonfim – um dos pioneiros como introdutor do espírito científico na análise da sociogenia (estudo da formação da sociedade) brasileira – e seu amigo de jornadas cívicas, Olavo Bilac, escreveram, em 1910, a obra "Através do Brasil", em que buscavam a educação moral das crianças (BONFIM e BILAC, 1923).

Bonfim e Bilac (*op. cit.*) contam a história de dois irmãos órfãos e mais um amigo que, juntos, percorrem o Brasil de sul a norte, desvelando características físicas e psicossociais das terras e das pessoas que encontram. Desse modo, os autores lutaram contra a caracterização psicológica inferiorizante do homem tropical, valorizando os regionalismos e o contexto nacional como um todo. Apresentaram, enfim, a educação como condição necessária para a superação do atraso do País.

Ainda estigmatizado pela xenofobia reinante, Oliveira Lima (2000) destacou o **espírito altruísta** da gente brasileira, sua hospitalidade e a abundância com que praticavam a caridade.

Afirmou ele:

A condição dos escravos no Brasil era infinitamente mais tolerável que em quase todos os outros países em que a instituição da escravatura existia. O desprezo da raça é ali, por assim dizer, nulo, e a caridade não é ali somente praticada como ação pública, exerce-se antes como virtude social. (*op. cit.*, p. 61).

Sob o enfoque da hospitalidade, citou que a postura de D. João VI no Brasil era a de elevada estima pelos estrangeiros, que o tomavam por alto grau de respeito. (*op. cit.*).

Fazendo referência, já, por sua vez, a D. Pedro II, exaltou sua qualidade de amor sincero pela paz e pelo respeito aos direitos de outrem. (*op. cit.*).

Mais tarde, Alberto Torres (1914) escreveu "O problema nacional brasileiro", com o intuito de revelar objetivamente a formação da sociedade brasileira, para que se pudesse propor mudanças pragmáticas e soluções aos problemas nacionais.

Torres (*op. cit.*) tentava convencer as elites de que deveriam os brasileiros basear seus estudos e respostas políticas no seio da própria sociedade recentemente colonizada, e não em organismos sociais europeus multi-seculares.

Assim, pois, que o próprio Torres (*op. cit.*, p. 49) reconhece a **diversidade cultural**, ao afirmar que "o senso nacional não pode ser idêntico para todos os povos."

Sobre as qualidades intrínsecas do povo do Brasil, que também admite miscigenado culturalmente, disse ele:

Nenhum brasileiro, que tenha uma vez viajado, deixou de sentir-se alegre ao confrontar o espírito e o caráter do nosso homem do povo com o do homem de outros países.

Sensível, generoso, nobre, hospitaleiro, probo, trabalhador, o homem genuinamente brasileiro, fiel ao nosso espírito e sentimento tradicional [...] mostra logo à primeira vista, no sorriso aberto e na palavra mansa e serena, [...] um engenho curioso e hábil. (*op. cit.*, p. 102).

Depreende-se, portanto, que Torres (*op. cit.*) apresenta destaque para a **generosidade**, para a **nobreza**, para o **espírito trabalhador** e para o **sorriso** sempre aberto da gente brasileira.

Nesse sentido, revela o autor que a **candura da alma** brasílica vai apagando as distinções entre negros, brancos e silvícolas. Ademais, afirma que essa alma cândida foi herdada do colonizador português, já miscigenado em sua formação. (*op. cit.*).

Em outra obra igualmente importante, Torres (1990, p. 8) condena a intelectualidade brasileira por adotar as idéias oferecidas pelos livros estrangeiros

acerca da "inferioridade da nossa raça", por eles justificada pelos cruzamentos étnicos. Lembra aos mesmos intelectuais que o meio físico e as interações sociais impulsionam o caráter psíquico dos indivíduos. E, dessa forma, mostra-lhes que o atraso vivido pela gente do Brasil decorria de séculos de exploração colonizadora, que ainda não permitira, àquela época, vínculos de ligação do homem à terra.

Esses textos de Torres (*op. cit.*) exercerão impacto profundo nas gerações vindouras, especialmente, a partir da década de 1930, quando os autores brasileiros enfrentarão a questão da dita "inferioridade" de modo mais contundente.

Antes disso, porém, em 1918, Monteiro Lobato (2009) publicava Urupês.

Seguindo a tendência da época, Lobato (*op. cit.*) descreveu o caboclo como um ser negativo, ruim à natureza, um parasita da terra.

Sob essa ótica, apresentou ao imaginário brasileiro a figura do Jeca Tatu, caipira da vale do Paraíba, símbolo da preguiça e do fatalismo – sempre adepto da lei do menor esforço (*op. cit.*) – vítima da miséria e da exclusão, resultado da hostilidade do ambiente em que vive (*op. cit.*). Por isso, para ele, "o caboclo é o sombrio urupê³⁹ de pau podre, a modorrar silencioso no recesso das grotas." (*op. cit.*, p. 177).

Mas, em meio a essa onda negativa, Lobato (*op. cit.*, p. 171) deixa transparecer a **criatividade** do Jeca: "Inventou um cipó preso à cumeeira, de gancho na ponta e um disco de lata no alto: ali pendura o toucinho, a salvo dos gatos e ratos."

O Brasil vivia em seu imaginário coletivo, como se percebe, em constante posição de inferioridade com relação aos europeus, em especial. Era preciso modificar esse sentimento, a fim de impulsionar o País ao desenvolvimento e valorizar o povo brasílico, já que, desde a colonização, havia sido plantada a semente de um *ethos* bastante positivo.

Eis que se chega, pois, à Semana de Arte Moderna de 1922, momento em que a elite paulista, liderando a necessidade de tais mudanças, questiona a superioridade européia e dá asas ao afloramento da valorização do nacional (ATHIAS, 2007).

³⁹ Cogumelo, fungo, que se nutre de matéria orgânica em decomposição; também chamado orelha-de-pau. (FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio**: o dicionário da língua portuguesa. Curitiba: Positivo, 2007).

Segundo Athias (*op. cit.*) o movimento nacionalista dos anos de 1900 eclodiu em 1922, e este Modernismo levou os autores nacionais a buscarem soluções brasileiras para os problemas da Nação.

Desse modo, em 1928, Mário de Andrade (2004) publicava "Macunaíma", livro que mostrava que os problemas do Brasil nasceram no momento do contato do índio com a "sociedade" brasileira, deixando de lado o negativismo com que o europeu via o brasileiro, e passando a uma fase positivista, com maior rigor científico da realidade (ATHIAS, 2007).

Para Andrade (2004), Macunaíma era o símbolo de um povo que até então não descobrira sua identidade, de uma sociedade miscigenada que conseguia ter preconceitos contra ela mesma.

Acompanhando essa nova tendência, Gilberto Freyre (2006) presenteou os brasileiros, em 1933, com uma obra de destacado valor sociológico e antropológico. "Casa-grande & senzala" teve tanta repercussão, que, por ocasião do lançamento de sua 51ª edição no Brasil, já em 2003, à guisa de apresentação, o então presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, assim se expressou:

Mas não é difícil insistir no que de realmente novo [...] veio para ficar. De alguma forma Gilberto Freyre nos faz fazer as pazes com o que somos. Valorizou o negro. Chamou atenção para a região. Reinterpretou a raça pela cultura e até pelo meio físico. Mostrou, com mais força de que todos, que a mestiçagem, o hibridismo, e mesmo (mistificação à parte) a plasticidade cultural da convivência entre contrários, não são apenas uma característica, mas uma vantagem do Brasil.

E, acaso não é esta a carta de entrada do Brasil em um mundo globalizado no qual, em vez da homogeneidade, do tudo igual, o que mais conta é a diferença, que não impede a integração nem se dissolve nela? (*op. cit.*, p. 28).

O esforço de Freyre (*op. cit.*) por produzir uma nova leitura da identidade nacional brasileira foi tão admirado, inclusive por antropólogos situados em campos teóricos diametralmente opostos, que um deles, Darcy Ribeiro (1997) afirmou:

Creio que poderíamos passar sem qualquer de nossos ensaios e romances, ainda que fosse o melhor que se escreveu no Brasil. Mas não passaríamos sem *Casa-grande & senzala* sem sermos outros. Gilberto Freyre, de certa forma, fundou – ou pelo menos espelhou – o Brasil no plano cultural tal como Cervantes à Espanha, Camões à Lusitânia, Tolstói à Rússia, Sartre à França. (*op. cit.*, p. 9).

Freyre (2006) foi aluno de Franz Boas (2009) e esclarece que com este aprendeu a considerar fundamental a diferença entre raça e cultura; a discriminar entre os efeitos de relação meramente genéticos e os decorrentes de interações sociais, de herança cultural e do meio físico.

Por isso, caracterizou-se Freyre (2006) como um dos maiores defensores da **mestiçagem** e seus benefícios. Para este pernambucano, "A miscigenação que largamente se praticou aqui corrigiu a distância social que de outro modo se teria conservado enorme entre a casa-grande e a mata tropical; entre a casa-grande e a senzala." (*op. cit.*, p. 33).

Depreende-se da afirmação freyriana acima, que as **distâncias sociais** sempre existiram – e se mostram presentes até hoje – porém, foram amenizadas pelos intercursos culturais que se verificaram ao longo da história do Brasil.

Ainda a esse respeito, Freyre (*op. cit.*) afirmou que a formação brasileira é um processo de equilíbrio de antagonismos, que foram harmonizados pela miscigenação, pela **flexibilidade**, pela **tolerância moral** e pela hospitalidade aos estrangeiros.

Híbrida desde o início, a sociedade brasileira é de todas da América a que se constituiu mais harmoniosamente [...] dentro de um ambiente de quase reciprocidade cultural que resultou na máximo de aproveitamento dos valores e experiências dos povos atrasados pelos adiantados; no máximo de contemporização da cultura adventícia com a nativa, da do conquistador com a do conquistado. Organizou-se uma sociedade cristã na superestrutura, com a mulher indígena, recém-batizada, por esposa e mãe de família; e servindo-se em sua economia e vida doméstica de muitas das tradições, experiências e utensílios da gente autóctone. (*op. cit.*, p. 160).

Foi exatamente nesse ambiente familiar, patriarcal, à época de seus estudos, que Freyre (2000) encontrou as portas abertas à hospitalidade brasílica, haja vista que, segundo sua observação, as residências particulares quase sempre possuíam redes ou camas para os visitantes.

No que tange à influência indígena, lembra Freyre (2006) que da tradição dos índios permaneceu no brasileiro o **gosto pelos jogos**. E cabe aqui lembrar a importância capital que estes representam no que diz respeito ao processo de socialização de grupos e indivíduos. O próprio Freyre (*op. cit.*) menciona que Rondon observou essa peculiaridade, quando presenciou os silvícolas Pareci jogando bola de borracha da mangabeira, às cabeçadas.

Quanto à figura do colonizador português, Freyre (*op. cit.*) o classifica como do tipo **contemporizador** (BROCHADO, 1999), dotado de **plasticidade social** suficiente para se misturar aos índios e aos escravos negros.

"Todo brasileiro, mesmo o alvo, de cabelo louro, traz na alma, quando não na alma e no corpo [...] a sombra, ou pelo menos a pinta, do indígena ou do negro." (FREYRE, 2006, p. 367).

A respeito da influência negra da ama africana, por sua vez, lembra que esta foi ama-de-leite, mãe-preta, preta velha, com ondas de ternura maternal, dando comida, ninando e contando as primeiras estórias aos filhos – muitos já miscigenados – dos brancos nascidos nas casas-grandes. "Quer os cuidados de higiene do corpo, quer os espirituais contra os quebrantos e o mau-olhado." (*op. cit.*, p. 409). Além disso, as mucamas tinham participação ativa na vida sentimental das sinhazinhas. (*op. cit.*).

No que concerne à língua, lembra, ainda, Freyre (*op. cit.*) que a linguagem falada conservou-se, por algum tempo, dividida em duas: uma, a das casas-grandes; outra, a das senzalas. Porém, a união da ama negra com o menino branco, da mucama com a sinhá-moça, do sinhozinho com o moleque acabou com essa dualidade. A língua nacional, portanto, resultou da interpenetração da casa-grande com a senzala.

Ainda acerca dessa relação casa-grande e senzala, o autor nos diz que:

A casa-grande fazia subir da senzala para o serviço íntimo e delicado dos senhores uma série de indivíduos – amas de criar, mucamas, irmãs de criação dos meninos brancos. Indivíduos cujo lugar na família ficava sendo não o de escravos mas o de pessoas da casa. [...] À mesa patriarcal das casas-grandes sentavam-se como se fossem da família numerosos mulatinhos. (*op. cit.*, p. 435).

Dessa forma, forjou-se entre os brasileiros uma profunda confraternização de sentimentos e de valores, laços familiares mesmo, a despeito do regime de escravidão e do abismo social entre as classes. Segundo Freyre (*op. cit.*), tais percepções eram predominantemente coletivistas, quando vinham das senzalas, e tendendo para o individualismo e para o privatismo, quando provinham das casas-grandes.

No seio de tais valores, Freyre (*op. cit.*) argumenta, ainda, que negros e pardos não só foram colegas de colégio de meninos brancos, como também houve garotos brancos que aprenderam a ler, a escrever e a contar pelo sistema de tabuada cantada com professores negros.

Verificou-se, por conseguinte, uma simbiose cultural à brasileira entre as etnias que compunham a sociedade da época.

Corroborando essa assertiva, dá-se novamente a palavra a Freyre (*op. cit.*):

Quando trovejava forte, brancos e escravos reuniam-se na capela ou no quarto do santuário para cantar o bendito, rezar o Magnificat, a oração de São Brás, de São Jerônimo, de Santa Bárbara. Acendiam-se velas; queimavam-se ramos bentos, recitava-se o credo-em-cruz. (*op. cit.*, p. 521).

Em outro livro, intitulado "Novo mundo nos trópicos", Freyre (2000) complementa essas idéias, sugerindo que o ideal brasileiro de felicidade humana parece não se reduzir somente à conquista de vantagens materiais. Mais do que isso, tal idealismo inclui o desenvolvimento da personalidade por processos, senão determinados, condicionados por meio de grande intercâmbio de valores morais que o contato entre as culturas tornou viável. "Parece que ao Brasil há de caber notável contribuição em relação ao desenvolvimento da personalidade humana no mundo moderno". (*op. cit.*, p. 201).

Percebe-se, assim, conforme certifica Coutinho (2005), que Freyre (2006) conseguiu penetrar nos escaninhos da memória nacional, desvendando os segredos da família patriarcal brasileira e libertando todo um povo do rótulo da inferioridade, lavando a alma do Brasil (GOMES, 2009). Prossegue Coutinho (2005) testemunhando que o sociólogo nordestino transformou o destino da Nação, costurando retalhos coletados junto a brancos, negros e índios.

Para tal empreitada, Freyre (2006) lançou mão do que denominou tempo tríplice, a partir do qual passado, presente e futuro se entrelaçaram na mesma realidade temporal, a lembrar a concepção cosmogônica de Einstein, segundo a qual o universo está em permanente expansão, bem como a recordar o sentido "proustiano" de tempo: tempo perdido e sempre reencontrado, num continuum. Sob esse ângulo, os fatos do presente são ressonâncias do passado (COUTINHO, 2005), que permitiram a Freyre (2006) combater a idéia malsã de que a miscigenação das três raças era ruim para o Brasil e que, por fatalidade étnica, o País era inferior e com destino vil.

Eis aí o grande legado da chamada "fábula das três raças" (BARBOSA, 2006; DAMATTA, 1990; PEIRANO, 1981). Segundo DaMatta (1990), na busca por uma identidade, sem ter um colonizador para responsabilizar pelas diferenças sociais internas – num país que absolutamente não possui sociedade igualitária – buscou-se a solução por meio das relações sociais, especialmente, num esquema triangular, que envolvia as três etnias formadoras do caráter nacional brasileiro, e admitia a interação entre elas. Assim, essa triangulação mediadora – um "racismo à brasileira" – surgiu como forma de resolução dos conflitos e de conciliação entre elementos antagônicos. Mais do que isso, permitiu a diversos pesquisadores, inclusive os mais adeptos do racismo, como Sílvia Romero (2001) e Nina Rodrigues (1935), aceitarem o **sincretismo** como característica do mestiço brasileiro.

Uma vez que o estudo do racismo não faz parte do cerne desta pesquisa, suas teorias e vertentes ideológicas não serão aqui abordadas.

E qual foi, sob o ponto de vista, deste pesquisador, o grande mérito de Freyre (2006) no que diz respeito à fábula mencionada?

A resposta vem de Mattos (1984), ao sustentar que, ao se valer dos conceitos de Franz Boas (2009), Freyre (2006) substituiu os determinismos genéticos de raça pelo relativismo cultural (CASTRO, 2009), consagrando o triângulo da mestiçagem como um fusionismo de culturas, dinâmico, que permitia a interpenetração entre as etnias, produzindo seres híbridos, melhores. Para o fim dessa pesquisa, ficaremos com culturalmente mais enriquecidos. Na verdade, Freyre (2006) chegou a se valer do termo "eugênico" para designar os frutos desses cruzamentos étnicos. Porém, conforme foi dito acima, os estudos biológicos acerca de racismo não fazem parte do escopo desta pesquisa. Por isso, não será analisado o uso deste termo por Freyre (*op. cit.*). O fato é que, após suas escavações no ideário brasílico, ele conseguiu vencer o rótulo de inferioridade que se atribuía aos brasileiros, até mesmo pelos próprios brasileiros, erguendo a auto-estima nacional (COUTINHO, 2005).

Sob essa mesma ótica, Cecília Meireles (2003), sob sua face desenhista, ao apresentar seus desenhos ao público daquela época, além da apresentação de outras exposições que destacavam a cultura popular, por meio de seus artefatos, retratou o negro brasileiro associado às manifestações festivas, comemorativas e religiosas, sob pinceladas de cor, positividade e afirmação, onde este antes era desvalorizado e discriminado.

Ilustrando os benefícios colhidos àquela época e que têm reflexo nos dias atuais, o diplomata Rouanet (2009, p. 29) diz: "O modelo que o Brasil pode oferecer nessa discussão sobre a globalização é que o país é autor de uma experiência extremamente bem-sucedida de hibridação."

Finalizando essa abordagem freyriana, o mesmo Rouanet (*op. cit.*) afirma que Freyre (2006) buscava um tipo cultural homogêneo, baseado nas características das três culturas formadoras da sociedade brasileira. Para este pesquisador, porém, o produto do caldeamento de brancos, negros e índios sugere uma sociedade marcada pela diversidade cultural.

Corroborando os pensamentos deste pesquisador, Brant (2005) categoriza:

O país tem ciência de sua riqueza cultural variada, plural. Mais do que isso, já se dá conta de que essa miscigenação de culturas, de povos, de origens, de tons, cores e sabores é o que define seu povo único. A noção de nação

brasileira e a identidade de sua gente se dão justamente desse ingrediente miscigenador e dessa capacidade de troca e convivência de culturas. (*op. cit.*, p. 17).

Também em consonância com as assertivas acima, em palestra proferida para o Curso de Altos Estudos Militares, na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, em 15 de agosto de 2011, o jornalista mexicano Lorenzo Carrasco, dirigente do Movimento de Solidariedade Ibero-Americana, após indagar que riqueza tem o Brasil a oferecer ao mundo, respondeu: seu poder de aglutinar etnias, diversidades.

Pedro Calmon (2002) compartilhava, nos idos de 1933, com essas idéias atuais de Lorenzo Carrasco, ao descrever que, já ao período colonial, o homem brasileiro era o português (o colono, o camponês, o negociante, o judeu, o mouro). "Era o índio e era o negro". (*op. cit.*, p. 43).

Afirmava mais. Reforçava as sementes lançadas por Freyre (2006). Dizia que "a história social da América nada tem de comum com a da Europa: respira o ambiente, transuda esse ar úmido das nossas bacias hidrográficas." (CALMON, 2002, p. 48). Daí, também, a solidariedade, a vida comunal. "O que era de um era de todos". (*op. cit.*, p. 44).

Além disso, Calmon (*op. cit.*, p. 49) dava visibilidade ao entrelaçamento das etnias, naquilo que ele ousou chamar de civilização brasileira: "[...] o negro introduziu no Brasil [...] o contingente de lendas e crenças, que, enriquecido das indígenas, temperou a simplicidade, a credulidade e a timidez do povo ibérico, embebido de medievalismo."

Para esse "abrasileiramento" que se entrelaçava, Calmon (*op. cit.*, p. 50) destacava, ainda, a concorrência dos jesuítas, que se fizeram indianistas: "O jesuíta possuía, sobre todos os outros homens, a vocação de conagraçamento [...]". Enfatizava, também, que "[...] a sua obra é de uma profunda intuição humana. Explica parte da evolução nacional; pelo menos este Brasil mameluco, mestiço, harmonioso na aparente confusão étnica [...]". (*op. cit.*, *loc. cit.*).

Permanecendo ainda no ano de 1933, Roquette-Pinto (1978) também tomou parte na apresentação de teses que refutaram a inferioridade dos mestiços brasileiros, afirmando que a hibridização era saudável, e que o povo brasileiro precisava ser educado, e não substituído. Mesmo nos dias atuais, a educação formal carece de políticas e estratégias mais atenciosas por parte dos governantes

do Brasil. Por outro lado, sua outra face – a educação informal – também apresentou aspecto vantajoso – ainda que irônica possa ser essa afirmação – pois permitiu que o povo desenvolvesse um canal de comunicação mais expansivo, mais próximo da solidariedade que marca a **informalidade**.

Sérgio Buarque de Holanda (1995), em "Raízes do Brasil", acerca dessa informalidade, afirmava que "Nosso temperamento admite fórmulas de reverência, e até de bom grado, mas quase somente enquanto não suprimam de todo a possibilidade de convívio mais familiar." (*op. cit.*, p. 148).

Sobre esse desejo do brasileiro de estabelecer **intimidade**, escreveu ele:

No domínio da lingüística, para citar um exemplo, esse modo de ser parece refletir-se em nosso pendor acentuado para o emprego dos diminutivos. A terminação "inho", aposta às palavras, serve para nos familiarizar mais com as pessoas ou os objetos e, ao mesmo tempo, para lhes dar relevo. É a maneira de fazê-los mais acessíveis aos sentidos e também de aproximá-los do coração. (*op. cit.*, *loc. cit.*).

Ilustrando essa tendência íntima, durante o período em que este pesquisador atuou como Observador Militar no Sudão, até mesmo os estrangeiros assimilaram a fala diminutiva dos brasileiros, buscando estreitar os laços que se formavam ao longo daquele convívio de um ano em terras sudanesas. Assim, este pesquisador era conhecido por "clauhsinho" pelos civis e militares de outras nações, em clara alusão aos conhecidos diminutivos de exportação brasileira (jogadores de futebol, como "ronaldinhos" e "robinhos"), bem como em resposta às possibilidades de familiarização a que se permitem os brasileiros.

Outra nuance bastante peculiar evidenciada por Holanda (*op. cit.*, p. 148-149) foi a de que "O desconhecimento de qualquer forma de convívio que não seja ditada por uma ética de fundo emotivo representa um aspecto da vida brasileira que raros estrangeiros chegam a penetrar com facilidade."

Novamente retornando ao período de missão de paz passado no Sudão, este pesquisador era inquirido, por diversas vezes, especialmente pelo administrador do campo da ONU na cidade de Bor – um africano de Serra Leoa – sobre o porquê de chamá-lo de "meu amigo". Holanda (*op. cit.*) esclarece que, muitas vezes, para se conquistar um cliente, o brasileiro faz dele antes um amigo, um aliado, com quem conciliará assuntos os mais variados, pois tem horror às distâncias interpessoais. "É precisamente o rigorismo do rito que se afrouxa e se humaniza." (*op. cit.*, p. 149).

Em conseqüência dessa quebra do rigor, Holanda (*op. cit.*) menciona que, historicamente, no Brasil, há confusão entre os domínios público e privado. No

patrimonialismo reinante até os dias atuais, a escolha do homem público é feita de acordo com a confiança pessoal que o candidato desperta, e não por suas capacidades.

Pode-se depreender, pois, que o brasileiro age muito mais com o coração, permitindo a emoção sobrepujar a razão. Daí o estudo e a afirmação tão polêmica, para alguns, proferida por Holanda (*op. cit.*) acerca da **cordialidade**. Característica essa, na verdade, extraída da carta do jornalista Ribeiro Couto (*apud* Holanda, *op. cit.*) ao diplomata mexicano Alfonso Reyes, em 1931, e por este publicada em seu correio literário denominado "Monterrey", referindo-se ao homem cordial como o portador do capital sentimento dos brasileiros, revelando o sucesso do processo histórico da miscigenação (*op. cit.*):

Já se disse, numa expressão feliz, que a contribuição brasileira para a civilização será de cordialidade – daremos ao mundo o "homem cordial". A lhaneza no trato, a hospitalidade, a generosidade, virtudes tão gabadas por estrangeiros que nos visitam, representam, com efeito, um traço definido do caráter brasileiro, na medida, ao menos, em que permanece ativa e fecunda a influência ancestral dos padrões de convívio humano, informados no meio rural e patriarcal. (*op. cit.*, p. 146-147).

Assim, em seu romance "Cabocla", Ribeiro Couto (1960) narra a cordialidade brasileira, explorando as personagens Zuca e Jerônimo, que vivem o universo feliz da generosidade e da simplicidade.

Holanda (1995), entretanto, explica que a cordialidade, por ele evidenciada, não significa boas maneiras ou civilidade. Aplica-se, também, a contextos coercitivos, como em sentenças. Para ele, esse sentimento cordial, estranho, por um lado, a todo formalismo social, não abarca, por outro, apenas sentimentos positivos e de concórdia. "A inimizade bem pode ser tão *cordial* como a amizade, nisto que uma e outra nascem do *coração*, procedem, assim, da esfera do íntimo, do familiar, do privado." (*op. cit.*, p. 205).

João Cezar de Castro Rocha, em seu artigo intitulado "Raízes que dão frutos", mencionou que Gilberto Freyre, em seu livro "Sobrados e Mucambos", abordou o homem cordial como marca positiva do caráter nacional, especialmente presente no mulato. Ademais, afirmou o professor Castro Rocha que Freyre destacou em seus escritos que "o conde de Gobineau – tão famoso por suas teorias racistas e por defender o etnocentrismo europeu – que todo o tempo se sentiu mal entre os súditos de Pedro II, vendo em todos seres inferiores, por conta da

miscigenação, reconheceu no brasileiro o aspecto da cordialidade: "très poli, très accueillant, très aimable [muito polido, muito acolhedor, muito amável]".⁴⁰

A respeito dessa miscibilidade, Holanda (*op. cit.*) sentenciou que herdamos dos portugueses, bem como a ausência de qualquer orgulho de raça, o que permitiu que a mestiçagem representasse notável elemento de fixação do luso ao meio tropical. "Foi, em parte, graças a esse processo que eles puderam, sem esforço sobre-humano, constituir uma pátria nova longe da sua." (*op. cit.*, p. 66).

Ratifica, ainda, que toda a estrutura colonial montada pelos reinóis teve sua base fora dos meios urbanos. Assim, as raízes rurais conduziram o povo "[...] à vida simples, miscigenada, solidária, congregada em torno de valores do ágape, da vida simples do campo." (*op. cit.*, p. 73).

De fato, essa administração, relativamente mais liberal do que a da América Espanhola, proporcionou a entrada de imigrantes que se dispusessem a trabalhar no Brasil. Para cá acorreram espanhóis, alemães, italianos, ingleses, flamengos e irlandeses, dentre tantos outros, aproveitando-se dessa tolerância reinante (*op. cit.*).

Acerca desse **estoicismo**, dessa valorização da pessoa humana, desse viver em harmonia – tal qual pregava o romano Sêneca (4 a.C. - 65 d.C.) – Holanda (*op. cit.*) também o atribuiu aos portugueses, para quem o homem deve ser bom para a humanidade, pela prática das virtudes.

Para Holanda (*op. cit.*, p. 47), esse modo de viver facilitou a adaptabilidade do colonizador lusitano, fato que ele assim exemplifica: "Onde lhes faltasse o pão de trigo, aprendiam a comer o da terra [...]. Habitaram-se também a dormir em redes, à maneira dos índios."

Já pela década de 1940, Arthur Ramos (1942) explorava a questão da aculturação do negro na sociedade brasileira.

Para ele, a aculturação compreendia os fenômenos que resultam do contato de grupos de indivíduos de diferentes culturas, contínuo e de primeira mão, "com modificações conseqüentes nos padrões originários de um ou de ambos os grupos culturais." (*op. cit.*, p. 34).

Por esse conceito, não haveria um grupo cultural mais importante que outro, entretanto, o sincretismo adotado por Ramos (*op. cit.*) pressupõe a hierarquização das culturas, reservando ao negro um papel de inferioridade nessa escala, a

⁴⁰ Disponível em: <<http://www.revistadehistoria.com.br/secao/leituras/raizes-que-dao-frutos>>. Acesso em: 25. out. 2011.

despeito do valor que Ramos (*op. cit.*) confere a essa etnia no passado e no presente do *ethos* brasileiro, sobretudo, pela intensa miscigenação a que foi submetido e a que se submeteu também.

Assim, não obstante o fato de ser a cultura um processo dinâmico, no qual os valores são sistematicamente semiotizados e ressignificados, o que refuta a aculturação negra sugerida por Ramos (*op. cit.*), o legado deste autor pode ser encontrado na ratificação da intensa miscigenação a que foi submetido o povo brasileiro, dando origem ao mestiço, quer de etnia, quer de cultura.

Avançando para a década de 1950, chega-se a Lévi-Strauss (1980) que, em "Raça e História", escreveu o seguinte:

A tolerância não é uma posição contemplativa dispensando indulgências ao que foi e ao que é. É uma atitude dinâmica, que consiste em prever, em compreender e em promover o que quer ser. A diversidade das culturas humanas está atrás de nós, à nossa volta e à nossa frente. A única exigência que podemos fazer valer a seu respeito (exigência que cria para cada indivíduo deveres correspondentes) é que ela se realize sob formas em que cada uma seja uma contribuição para a maior generosidade das outras. (*op. cit.*, p. 24).

Com esse pensamento, Lévi-Strauss (1996) ofertou ao mundo, em "Tristes Trópicos", o que apreendera de sua visita aos indígenas brasileiros (em especial, tupis, nambiquaras e bororos) a respeito de sua abertura aos brancos que a eles se achegaram, revelando uma entropia tal, um grau de desordem, que lhes oferecesse abertura positiva ao que era novo e estranho, uma vez mais ratificando a intensa miscigenação que marca a sociedade brasileira.

Ainda pela mesma época, Vianna Moog (1981), em "Bandeirantes e pioneiros", apresentou, inicialmente, a miscigenação – a formação do mestiço – como o elemento impulsionador do bandeirantismo, ao mesmo tempo que com este a mestiçagem se espalhou ainda mais. Para confirmar essa afirmação, citou o estudo de Afonso Taunay (*apud* MOOG, *op. cit.*), segundo o qual o Brasil só passou a dilatar seu território com os mestiços, após o amálgama dos portugueses aos filhos da terra.

Exemplificando esse processo harmonioso de mistura étnica e cultural, Moog (*op. cit.*) lembrou a história do português Diogo Álvares e da índia Paraguaçu. De prisioneiro náufrago dos tupinambás, destes recebeu a alcunha de Caramuru, e os liderou na guerra contra os tapuias, vencendo sem derramar sangue. Sua epopéia foi eternizada pelo frei José de Santa Rita Durão (1781) em um poema épico também denominado "Caramurú", escrito ao estilo camoniano, em 10 Cantos.

Ainda sobre o amálgama étnico e cultural que se verificou na história da formação da nacionalidade do Brasil, Moog (1981) apresentou o fato de o brasileiro incorporar seu passado português, ao mesmo tempo em que assimilava o indígena e o africano, bem como até mesmo os elementos hostis à sua tradição, mencionando que, no Rio de Janeiro, há uma ilha com o nome do calvinista francês Villegaignon. Do mesmo modo, a simpatia pela presença holandesa de Maurício de Nassau está estampada por todo o território brasileiro, dando nome a diversos logradouros, bairros e construções.

Ampliando seu leque de observações, Moog (*op. cit.*) citou a contribuição de imigrantes alemães, italianos e portugueses no Brasil, notadamente, para o desenvolvimento do **espírito associativo** no seio da sociedade.

Nesse sentido, dizia Moog (*op. cit.*) que o trabalho em conjunto, como característica do caráter nacional, encontrara no Aleijadinho – um mestiço, filho de português com uma escrava africana – seu símbolo maior, haja vista que seus próprios escravos eram seus discípulos e colaboradores.

Ao longo de seus estudos, Moog (1981) ressaltava, ainda, que, ao tempo que o bandeirante conquistava o sertão, os jesuítas cuidaram de obrar a integridade nacional e a estruturação moral e espiritual do povo brasileiro. Sob essa ótica, recordou a denúncia do padre Antônio Vieira, segundo a qual os missionários da Companhia de Jesus bradavam contra as entradas e bandeiras, quando estas extrapolavam seus objetivos, visando à conquista e escravização dos índios.

Depreende-se, portanto, que, para Moog (*op. cit.*), o movimento bandeirantista, alicerçado sobre o mestiço, facilitou a hibridização da sociedade e contou com a ajuda dos padres jesuítas para harmonizar as relações com os silvícolas, contribuindo para a interação étnica e cultural do povo brasileiro.

Com o mesmo teor epistemológico, Moog (*op. cit.*) afirmou que nenhuma etnia, dentre as que povoaram o Novo Mundo, conservou tanto o riso e a alegria interior quanto o negro, não obstante todas as vicissitudes por que tenha passado, quer se diga da escravidão, quer se diga do preconceito racial, amargados pela busca de riqueza fácil por parte dos colonizadores.

A esse respeito, Anísio Teixeira (1962) proclamou:

Nem o espanhol nem o português que aqui apartaram traziam propósitos de criar, dêste lado do Atlântico, um mundo novo. Encontraram um mundo novo, que planejaram explorar, saquear e, assim enriquecidos, voltar à Europa. Viana Moog comentou, em páginas definitivas, o "sentido predatório" da aventura sul-americana em contraste com o "sentido

orgânico" da formação norte-americana. Mundo nôvo "vinham fundar aqui" os peregrinos do Mayflower. Nôvo mundo encontraram aqui espanhóis e portugueses. O mundo nôvo dos americanos ia ser criado. O nôvo mundo dos espanhóis e portugueses iria ser saqueado. O saque prolongou-se, porém, e o regresso se retardou. Com o tempo, surgiram os espanhóis e portugueses nascidos no nôvo continente, filhos de espanhóis e portugueses das metrópoles. Chamaram-se "criollos" entre os espanhóis, e "mazombos" entre os brasileiros. Brasileiro é modo de dizer, pois "o termo brasileiro, como expressão e afirmação de uma nacionalidade", não chegara a existir até começos do século XVIII, conforme nos diz Viana Moog, que assim define o "mazombismo", expressão cultural, dominante, no Brasil, até fins do século passado, pouco importando que o nome tivesse desaparecido: "consiste (o mazombismo) na ausência de determinação e satisfação de ser brasileiro, na ausência de gosto por qualquer tipo de atividade orgânica, na carência de iniciativa e inventividade, na falta de crença na possibilidade do aperfeiçoamento moral do homem, em descaso por tudo quanto não fôsse fortuna rápida, e, sobretudo, na falta de um ideal coletivo, na quase total ausência de sentimento de pertencer o indivíduo ao lugar e à comunidade em que vivia. (*op. cit.*, p. 60-61).

É mister, entretanto, ratificar, segundo a ótica deste pesquisador, que esse mazombismo, praticamente reinante até o segundo quartil da década de 1950, era fruto das teorias etnocentristas, que colocavam os europeus como seres superiores aos brasileiros.

Segundo Moog (1981), os combates visando à extinção do mazombo e do eurocentrismo, que a este dava sustentação, ganharam força e vigor com o Movimento Modernista de 1922 e com a Revolução de 1930, momento em que surgiu uma "revolução de idéias genuinamente autóctone, e não trazida no porão dos transatlânticos europeus" (*op. cit.*, p. 242), como aconteceu durante o Romantismo, Indianismo, Naturalismo, Parnasianismo e Realismo – tendências literárias, históricas, artísticas e culturais que precederam o Modernismo no Brasil.

Para Moog (*op. cit.*), efetivamente, com a Semana de Arte Moderna de 1922 e com a Revolução de 1930, houve a primeira tomada de consciência cultural da realidade nacional, um desejo coletivo de acertar com a incógnitas do destino brasileiro. Passou-se "da auto-exaltação ufanista e da autoflagelação crítica para o período socrático da auto-análise" (*op. cit.*, p. 243), com vistas a aceitar o brasileiro como ele era, nos dizeres de Carlos Frederico Hart (*apud MOOG, op. cit.*, p. 244): "Nos pontos principais a história do Brasil será sempre a história de um ramo de portugueses; mas se ela aspirar a ser completa e merecer o nome de pragmática, jamais poderá excluir as raças etíope e índia."

Moog (*op. cit.*), portanto, também ofereceu valiosa contribuição no sentido de elevar a auto-estima brasileira, mostrando ao povo o valor da gente miscigenada, do mestiço dos trópicos.

Dante Moreira Leite (1969), também por essa época de Moog (1981), revelou que este, em suma, explicava o sentimento de inferioridade do brasileiro perante os Estados Unidos, pelo tipo de colonização a que foram submetidos os dois países – pioneirismo neste último e bandeirantismo exploratório no Brasil. Superando-se essa condicionante histórica, com o passar do tempo, o desenvolvimento e a melhora da estima chegariam ao Brasil, conforme efetivamente se verificou nos anos posteriores a Moog, sobretudo, porque não se está falando em caracteres físicos dos povos, genéticos, mas sim em características resultantes da história social do brasileiro (LEITE, 1969).

Ainda a respeito dessas idiosincrasias dos povos, Leite (*op. cit.*) lembrou que não existe prova de que um povo tenha características psicológicas inexistentes em outro; o que há são caracteres mais importantes num grupo do que em outro, em face da historicidade vivida e do *ethos* acumulado por essa vivência.

Sob essa ótica, Leite (*op. cit.*, p. 140) lembrou da brandura dos costumes brasileiros, de sua **índole pacífica**. Ilustrou tal afirmação com os dizeres de Graciliano Ramos em "Memórias do Cárcere": "[...] todos iguais, nenhum direito, os soldados podiam jogar-nos impunemente no chão, rolar-nos a pontapés. E finir-nos-íamos devagar."

Outro fato que bem delinea o pacifismo brasileiro diz respeito à instituição do Plano Brasil Novo, ou Plano Collor I, em 16 de março de 1990, quando foi anunciado o confisco dos ativos financeiros da caderneta de poupança de milhares de brasileiros, que foram levados à ruína, sem derramamento de sangue ou confusões. Muito pelo contrário, os reflexos, também pacifistas, se fizeram sentir em 1992, quando um movimento estudantil denominado "caras-pintadas" exigiu, de forma pacífica, a saída do presidente Collor da presidência da República⁴¹.

Já pelo final da década de 1950, Guimarães Rosa (*apud* HOLANDA, 2006) publicava um referencial social do imaginário brasileiro – "Grande Sertão: Veredas"– que, nos dizeres do professor Holanda (*op. cit.*), além de uma obra divulgadora, foi formadora de um sistema de representação cultural:

⁴¹ CARVALHO, Carlos Eduardo. As origens e a gênese do Plano Collor. **Revista Nova Economia**. Belo Horizonte, n. 16, jan./abr. 2006, p. 101-134.

[...] É também um romance de formação à sua maneira: despedida dos valores medievais e formação do Brasil moderno; transformação do jagunço-súdito em cidadão; há as inquietações metafísicas, tentando costurar os trapos das lembranças com o fio de ouro de um sentido que as redimam da insignificância. E, sobretudo, há a formação de uma nova sensibilidade, na aceitação (ainda que difícil) do mistério do outro. Daí o amor-pânico de Riobaldo. [...] (*op. cit.*, p. 18).

Foi, por conseguinte, nas dificuldades do sertão bárbaro brasileiro, banhado pelas veredas – pequenos rios – que Guimarães Rosa (2006) trabalhou a **alteridade**, a aceitação do outro como importante ponto para a formação da nacionalidade do Brasil.

É possível depreender, igualmente, que Rosa (*op. cit.*) fez da dificuldade compartilhada uma alavanca para a solidariedade e para o relacionamento altero, características importantes para a liderança e de presença marcante no ideário brasileiro.

Já próximo ao final da década de 1950, Antônio Cândido (1993, p. 10) referindo-se à presença dos silvícolas na cultura brasileira, escreveu: "As nossas tradições são "dúplices", devendo o poeta, se quiser ser nacional, harmonizar as indígenas com as portuguesas."

Nota-se, nessas linhas, clara alusão à miscigenação entre brancos e índios, uma vez mais escrita nas páginas da história do Brasil por um de seus autores consagrados pela literatura nacional.

Cândido (2006, p. 118) valeu-se até mesmo do sarcasmo divertido do escritor português Camilo Castelo Branco dirigido contra os brasileiros, para ratificar essa assertiva acerca da miscibilidade: "Entenderam? É claro como o mulato."

Imbricando, pois, momento histórico e literatura, Cândido (*op. cit.*) fala sobre a influência do Modernismo – em seu conceito mais amplo de movimento das idéias, e não somente das letras – para a formação da sociedade brasileira, na proporção em que assinalou o fim da posição de inferioridade no diálogo secular com Portugal e com a Europa de maneira geral. Nesse sentido, as "deficiências" de sermos um povo mestiço passaram a ser reinterpretadas como "superioridades", no cadinho das culturas branca, índia e negra. (*op. cit.*).

Assim, "Caramuru" – mais precisamente, Diogo-Caramuru – foi reinterpretado, na perspectiva da formação histórica do Brasil, como paradigma do encontro das culturas que amalgamaram a sociedade brasileira e até mesmo "dialogaram muitas vezes em pé de igualdade". (*op. cit.*, p. 189).

Durante esse período e nos anos seguintes, pode-se destacar o maior dos reflexos da reviravolta modernista no campo das ciências políticas e militares: ultrapassado o sentimento de inferioridade do povo brasileiro perante os estrangeiros, as Forças Armadas vivenciaram sua primeira experiência histórica no que tange às missões de paz da ONU, com o envio do "Batalhão Suez" ao Egito – um Batalhão de Infantaria de aproximadamente 600 soldados – integrando a Força de Emergência das Nações Unidas I (UNEF I), de janeiro de 1957 a julho de 1967, a fim de separar forças egípcias e israelenses em conflito. É mister ressaltar que, já nessa primeira participação do Brasil nas missões de paz sob a égide da ONU, o País exerceu o comando operacional das tropas da UNEF I, com os generais Carlos Paiva Chaves (de janeiro a agosto de 1964) e Sizen Sarmento (de janeiro de 1965 a janeiro de 1966)⁴².

Retomando o final da década de 1950, Roger Bastide (1976), após estudar por cerca de 16 anos os contrastes da terra brasileira, assinalou:

As civilizações misturam-se na cozinha: azeite de dende africano, beijos dos índios, arroz e feijão-preto brasileiros, bacalhau português, macarronada italiana, e se misturam na cama ou na rede. Mas se opõem pelas profissões: modista francesa, alfaiate italiano, remendão mulato, tintureiro japonês, dono de bazar sírio. A industrialização favorece a ascensão da gente pobre, permite a transformação do caboclo e do negro em operário especializado em seguida, finalmente em pequeno burguês, contador, empregado de escritório, dono de casa própria que passa as noites em família olhando a televisão. [...] Existem forças de antagonismo no interior das forças de adaptação, de acomodação, de assimilação, do mesmo modo que as forças de acomodação existem no interior das forças em conflito e no jogo de contrastes. (*op. cit.*, p. 15).

É possível perceber nas palavras do sociólogo francês – ou seja, sob a ótica de um europeu – a presença de elementos tais como alteridade (na aceitação do outro como um ser diferente), diversidade cultural e mestiçagem, na fusão de portugueses, negros, índios e estrangeiros na formação do *ethos* do povo brasileiro.

Abrindo a década seguinte, José Honório Rodrigues (1960), indo ao encontro da obra de Bastide (1976), corroborou que "A miscigenação e a possibilidade de ascensão social criaram o ambiente da convivência e das relações pacíficas." (RODRIGUES, 1960, p. 363). Por isso mesmo, ele apresenta a **boa índole** como característica do povo brasileiro – uma gente que coloca ênfase nas relações pessoais simpáticas e que tem aversão à violência, manifestando sempre um jeito de acomodar os acontecimentos ruins, um comedimento que evita a escalada das

⁴²

Disponível em: < <http://www.exercito.gov.br/web/guest/unef-i> >. Acesso em: 2. nov. 2011.

crises. Destaca ele, ainda, a prudência em evitar os extremos, o esquecimento, a cabeça fria e o coração quente para lidar com as horas difíceis. Nesse cenário, evidencia o Duque de Caxias como expressão máxima da política conciliadora, não militar, mas civil, até porque este colaborou, de forma insofismável, para a unidade da Pátria, associando e respeitando cada brasileiro em sua honra e dignidade. (*op. cit.*).

Em resumo, Rodrigues (*op. cit.*) define os caracteres tradicionais do povo do Brasil em torno das seguintes positivities: pacifismo, espírito associativo, **humanidade cristã** em essência e tendência à conciliação. Não foram esses os principais aspectos revelados pelo Duque de Caxias, para citar apenas um de nossos vultos históricos?

Rodrigues (*op. cit.*), em sua obra, por fim, testemunha a unanimidade dos elogios estrangeiros à hospitalidade brasileira, enfatizando que nunca fomos xenófobos e que nosso nacionalismo sempre apresentou o traço distintivo de não ser contra ninguém. "Somos a nosso favor e de todos que comungam nossas aspirações, que venham colaborar ou simplesmente conviver conosco." (*op. cit.*, p. 363). Segundo, ainda, Brochado (1999, p. 114): "Dizemos, como uma espécie de orgulho pândego que o estrangeiro entre nós 'cai no samba' [...]."

No mesmo ano, o antropólogo Eduardo Galvão (1979), pesquisando as comunidades indígenas, de maneira mais científica, bem como os processos de mudanças culturais abrangendo as relações entre estes e a sociedade nacional, aproximou-se do conceito de aculturação já evidenciado por Arthur Ramos (1942), bem como reafirmou a idéia de que a política de miscigenação ocorrida ao longo dos séculos XVII e XVIII desenvolveu-se sob a forma de "prêmios em terras, armas e dinheiro, ao soldado ou colono português, casado com mulher indígena." (GALVÃO, 1979, p. 259).

Observa-se, portanto, que o processo de encontro de culturas no Brasil foi alvo de patrocínio e estímulo por parte das autoridades locais e também da Metrópole, facilitando a aproximação entre os colonizadores e os gentios, de início, e abarcando os negros e os imigrantes, mais tarde.

Para Darcy Ribeiro (1995), anos mais tarde, a instituição social que possibilitou esse encontro foi o **cunhadismo**, um antigo hábito indígena de incorporar estranhos à sua comunidade, dando aos estrangeiros, muitas vezes, uma moça índia como esposa. (*op. cit.*).

Para seu estudo, Ribeiro (2007) adotou a temática integracionista, segundo a qual quando duas ou mais sociedades entram em contato, cada uma perde sua especificidade. Desse modo, pois, retratou a integração entre brancos e índios e, depois, a esse processo acresceu o elemento negro.

Cumprido ressaltar, todavia, que Darcy Ribeiro (*op. cit.*) abria a década de 1970, com um novo conceito – o de transfiguração, cuja base seria uma abordagem integrada das ciências sociais, tais como a Antropologia, a Sociologia, a Economia, a História e a Política, sob perspectiva mais ampla da primeira (*op. cit.*).

Sob esse enfoque, Ribeiro (1995, p. 17) definiu transfiguração étnica para as sociedades, enquanto entidades culturais: "Vale dizer, o processo através do qual os povos surgem, se transformam ou morrem." Ademais, apresentou o autor, como última instância desse fenômeno, a transfiguração cultural, que pode dizimar populações, retirando-lhes a sobrevivência.

Como no cerne desta pesquisa não há interesse de aprofundamento de conceitos sociológicos, ou de qualquer outra ciência social, extrair-se-ão da obra de Ribeiro (*op. cit.*) as narrativas que corroborem a identidade cultural do povo brasileiro e suas idiossincrasias:

No plano étnico-cultural, essa transfiguração se dá pela gestação de uma etnia nova, que foi unificando, na língua e nos costumes, os índios desengajados de seu viver gentílico, os negros trazidos de África, e os europeus aqui querenciados. Era o brasileiro que surgia, construído com os tijolos dessas matizes à medida que elas iam sendo desfeitas. (*op. cit.*, p. 30).

Mais um cientista social renomado trazia ao imaginário coletivo brasileiro a questão da mestiçagem em seus prismas étnico e cultural.

Dessa forma, Ribeiro (*op. cit.*) apresentava ao mundo acadêmico o "brasilíndio", tomando as gentias para reprodução, e a destruição do gentio materno para a expansão, na visão do autor. De modo análogo, estampava a figura do negro como o ser aquilombado, para que pudesse recuperar sua sobrevivência. Dos africanos e dos índios, exaltava a criatividade. Dos colonizadores e dos imigrantes, a adaptabilidade e a flexibilidade (*op. cit.*).

Contemporaneamente a Darcy Ribeiro (2007), Florestan Fernandes (1978) encarou o estudo do folclore – entendido por ele como particularidade de uma cultura – como um "método de pesquisas", cuja interpretação ajudava a entender os modos de pensar, ser e agir de um povo. Fernandes (1979), com sua sociologia crítica, direcionada a um sistema de pensar a realidade social, compreendendo

teoria e história, reuniu, ao conceito de aculturação, já descrito anteriormente, o de assimilação, segundo o qual indivíduos e grupos diferentes aceitam e adquirem padrões comportamentais, tradições, sentimentos e atitudes de outro grupo.

Assim, para Fernandes (*op. cit.*, p. 180) o substrato social e cultural brasileiro "[...] se formou ao longo dos processos de aculturação, de assimilação e de miscigenação, [...], tendo apenas em comum a predominância do elemento humano português (ou de seus descendentes) e da cultura de que se fazia portador."

Em complemento a essas idéias, é possível extrair de Fernandes (*op. cit.*) que sua interpretação do Brasil revelou uma sociedade híbrida, formada por conquistadores brancos, índios, negros e imigrantes europeus, árabes e asiáticos, que para a terra brasileira vieram como trabalhadores livres, que, por meio de constantes interações transformaram as estruturas sociais do País.

Às portas da década de 1980, e por elas passando, Roberto DaMatta (1986), antropólogo e estudioso do Brasil, apresentou como características que distinguem o brasileiro, o José da Silva – o Zé Carioca, acrescente-se – as seguintes: via de regra, ser torcedor inveterado de um time de futebol; libertar as fantasias no carnaval; apreciar o gingado das mulatas; ser jogador esperançoso das loterias; acreditar num destino melhor; ser ao mesmo tempo católico e umbandista; normalmente, gostar de comer feijoada; falar português; ir à praia para se relacionar com os amigos e parentes, ao mesmo tempo em que toma sol; saber que não existe jamais um "não" diante das situações formais e que todas admitem um "jeitinho" pela relação pessoal e pela amizade; entender que "ficar malandramente em cima do muro" é algo necessário e pragmático no sistema social e político do Brasil; acreditar nos santos católicos e também nos orixás africanos; ser solidário aos parentes e amigos; ser caridoso; possuir alteridade; ter fé no estudo e no futuro do País; ter à mesa uma comida deliciosa, diversificada; ouvir música envolvente; sentir a saudade que humaniza o tempo e a morte; ter amigos que permitem resistir a tudo e desfrutar de uma inesgotável criatividade acasaladora. (*op. cit.*).

Assim, antropologicamente falando, DaMatta (*op. cit.*) externou o que ele percebeu como caracteres mais marcantes do povo brasileiro: alegria, flexibilidade, solidariedade, esperança, sincretismo religioso, cordialidade, alteridade e criatividade.

No que tange à miscigenação, DaMatta (*op. cit.*) apresentou o valor híbrido do mulato, do mestiço, como sendo "uma síntese perfeita do que de melhor pode existir

no negro, no branco e no índio." (*op. cit.*, p. 40). Em outras palavras, o antropólogo revelou o ambíguo, o diferente sendo tratado de modo positivo. Além disso, evidenciou que a sociedade brasileira não é dual, com a lógica do preto e do branco. Entre esses dois estados, há um conjunto vasto de categorias intermediárias, das quais o mestiço representa a melhor cristalização. (*op. cit.*).

Embora apresentasse a hibridização como fonte positiva, concordava com Freyre (2006) acerca do fato de o preconceito racial no Brasil, especialmente, no que concerne aos negros, ter sido amenizado pela mestiçagem étnica e cultural a que foi submetida a sociedade brasileira (DAMATTA, 1986).

Ilustrando esse posicionamento, DaMatta (*op. cit.*, p. 24) escreveu que: "[...] diferentemente de outros países modernos, aqui no Brasil as casas possuem serviçais que, em certo sentido, lhes pertencem. E cuida-se do seu bem-estar."

Tal afirmação fica mais inteligível em outro estudo, da mesma época – "A casa e a rua" – em que DaMatta (1997a) propõe a casa como espaço privado por excelência, em sentido amplo, onde "os nossos" devem ser protegidos. Para ele, os vínculos de hospitalidade e de simpatia permitem fazer da casa uma metáfora da própria sociedade brasileira (*op. cit.*), retomando a cordialidade expressa por Holanda (1995).

Depreende-se, pois, que, no sistema social brasileiro, a diferenciação é inclusiva e complementar, haja vista que brancos (já miscigenados com índios) e negros conviviam sob o mesmo teto inclusivo da casa, ou seja, eram "os nossos" a serem cuidados como membros de uma mesma família, salvaguardados da rua, que era o local público, um espaço hostil, onde leis e princípios éticos não tinham valor, a não ser sob vigilância das autoridades.

Para DaMatta (2004), essa convivência dentro de casa favoreceu a intimidade presente no ideário brasileiro. Do regime escravocrata, herdou-se o patrão como dono do trabalhador e seu representante nos planos social, político e moral. Até hoje, perpetua-se na maioria dos lares brasileiros a intimidade entre empregadores e domésticas – estas tratadas como parte da família – "compartilhando mesas e aposentos, numa mistura tipicamente brasileira de tarefa com amizade". (*op. cit.*, p. 20).

Ainda a respeito dessa proximidade íntima, é tênue, para os brasileiros, a distância da conversa formal para a intimidade (DAMATTA, 1997a), haja vista o uso abundante de apelidos, de diminutivos nos nomes próprios (que favorecem a

aproximação) e a utilização em larga escala da expressão "meu amigo", mesmo nas relações formais.

DaMatta (*op. cit.*), porém, lembra que essa mesma proximidade, aliada ao sentimento de pertencer à mesma casa, permite que o estrangeiro receba, muitas vezes, tratamento melhor de boas-vindas do que um nativo brasileiro, o que coloca ainda mais em evidência a fama de gente hospitaleira do povo brasileiro.

Sintetizando essas idéias de DaMatta (*op. cit.*), a professora Lia Zanotta Machado, da Universidade de Brasília, em 1997, em palestra comemorativa ao 30º aniversário de fundação do Departamento de Estudos Luso-Brasileiros da Universidade de Estudos Estrangeiros de Quioto assim se expressou:

Na cultura brasileira, o que vale é a idéia de que se tem da pessoa, do seu lugar, dos seus deveres e direitos num mundo relacional e personalizado. A nação brasileira se vê como uma casa, onde todos são próximos, todos são solidários mas onde há uma hierarquia. A casa que existe no imaginário brasileiro como representação da nação nasceu da idéia da casa-grande do período colonial onde o senhor era patrão e pai, onde filhos eram senhores e agregados, onde escravos eram escravos e nem por isso deixavam de ter intimidade e afetividade. Assim a cordialidade e a proximidade afetiva convivem com a distância social.⁴³

Ratificando essas afirmações, verifica-se em DaMatta (2004) que, na sociedade brasileira, predominam a complementaridade e a relação.

"No Brasil, por contraste, a comunidade é necessariamente heterogênea, complementar e hierarquizada. Sua unidade básica não está baseada em indivíduos (ou cidadãos), mas em relações e pessoas, famílias e grupos de parentes e amigos." (DAMATTA, 1997a, p. 55).

Ademais, para DaMatta (*op. cit.*, p. 56) a distinção entre pessoa e indivíduo é muito bem delineada no uso corrente da expressão: "*Você sabe com quem está falando?*"

Aqueles que se sentem no direito de se dirigir dessa forma aos outros colocam-se na situação de pessoas (bem relacionadas no contexto social), ao passo que os seres, a quem tal pergunta é direcionada, são para aquelas pessoas, meros indivíduos, números a mais na multidão. Há, assim, grande profundidade e atualidade do uso das relações pessoais para se navegar socialmente no Brasil (*op. cit.*).

A despeito de tal peculiaridade negativa, esse **universo relacional** brasileiro, baseado no poder das redes de amizade e de compadrio (DAMATTA, 2004),

43

Disponível em: <<http://www.kufs.ac.jp/Brazil/delb/6-7.htm>>. Acesso em: 2. nov. 2011.

entretanto, estabeleceu, também, o ritual que humaniza e personaliza as situações formais, ajudando a hierarquizar todas as pessoas envolvidas num momento de conflito, resolvendo, de maneira mais fácil as disputas (DAMATTA, 1997a), na medida em que se advoga alguém que, sendo conhecido de ambas as partes conflituosas, passa a servir como mediador (*op. cit.*). Visto sob esse prisma, pode-se inferir que o carro-chefe da complexa sociedade brasílica é a capacidade de relacionar e de criar, assim, uma posição intermediária, de conciliação, de mediação, de negociação e de pacifismo (*op. cit.*).

A esse respeito, DaMatta (*op. cit.*) exterioriza interessante ponto de vista acerca da participação da mulher no ideário brasileiro, afirmando que o universo feminino assume aspecto relacional básico em nossa sociedade, como ente mediador por excelência:

Curioso, como me disse uma vez uma aluna americana, que para se falar do Brasil de modo global fala-se melhor utilizando-se da imagem de uma mulher (Dona Flor, Gabriela, Iracema, Capitu... e eu não quero falar das Marinas, das Doras, das Dolores e das Marias que sempre estiveram nos nossos lábios nas músicas, nos versos e nas orações) [...]" (*op. cit.*, p. 93-94).

Desse modo, seja utilizando-se do universo feminino, seja valendo-se do mundo masculinizado, "A excluir, preferimos sempre relacionar e necessariamente incluir, pondo todos os elementos em gradação." (*op. cit.*, p. 74).

Eis, assim, para DaMatta (*op. cit.*) o caractere **inclusivo** do povo brasileiro, que busca no interesse das relações o credo "diferentes, mas juntos", sintetizando modelos e posições conciliadoras, jamais excluindo (*op. cit.*) – posturas fundamentais para o sucesso das missões de paz, haja vista o respeito à alteridade, a aceitação das diferenças, criando expectativas de esperança num futuro pacífico.

Talvez a sociedade brasileira seja missionária dessa possibilidade que já se está esgotando no mundo ocidental. E por quê? Simplesmente, porque conseguimos, até agora, manter nossa fé no indivíduo, com os seus espaços internos e também na sociedade, com suas leis de complementaridade e reciprocidade. (DAMATTA, 1986, p. 121-122).

Tal pensamento vai ao encontro das idéias estabelecidas por Küng e Schmidt (2001) em seu projeto de ética universal, segundo o qual os povos devem primar pela prática de uma cultura de não-violência, de solidariedade e de tolerância.

O mesmo sentimento tem este pesquisador, para quem cada nação, como cada indivíduo, tem a sua tarefa a desempenhar no concerto dos povos. E, sob essa ótica, o Brasil ocupa seu lugar de importância, pelo abundante aproveitamento de

suas idiossincráticas características de inclusão, generosidade, cordialidade e **amor à liberdade**.

A partir dessa mesma década de 1980, o general e geopolítico Carlos de Meira Mattos (2002) considerou os estudos de Boas (2009), de Freyre (2006) e do historiador inglês Arnold Toynbee (*apud* MATTOS, 2002), a fim de evidenciar o triunfo do homem mestiço brasileiro nos trópicos.

A teoria do desafio e da resposta, formulada por Toynbee (*apud* MATTOS, *op. cit.*), preconizava que seriam vitoriosas as sociedades que se mostrassem capazes de responder ao desafio imposto pelo meio físico e por suas próprias contradições psicossociais, eliminando os conceitos etnocentristas e deterministas de supostas raças superiores. Desta forma, pois, para Mattos (*op. cit.*), o homem mestiço brasileiro venceu o desafio dos trópicos, na medida em que se adaptou à geografia e mesclou seus ingredientes humanos elementares – índios, brancos e negros.

Para materializar a produção desse cimento social, Mattos (1984) falou da fusão de índios e brancos (mamelucos), como gênese do movimento bandeirante brasileiro, complementada pela presença dos negros na efetivação da posse e expulsão de intrusos do território nacional, caracterizando a hibridização de um povo coeso e engenhoso.

Por fim, compactuando da visão antropológica de DaMatta (1986), Mattos (2002, p. 128) lançou a seguinte previsão: "A estabilidade e a tranqüilidade do mundo representarão o prêmio de nossa história de vocação pacifista e o clima de segurança indispensável ao progresso socioeconômico que desejamos despertar."

Paralelamente aos estudos de Mattos (1984), Roque de Barros Laraia (1990) enriquecia epistemologicamente o Brasil, ao afirmar que a cultura brasileira não é só erudição acadêmica, mas se compõe igualmente das casas e das ruas, das rinhas, das praias, dos forrós e dos sambões.

Além disso, servindo-se do conceito "straussiano" de bricolagem, segundo o qual elementos variados são unidos para a formação de um organismo único e individualizado, com identidade própria (LÉVI-STRAUSS, 1976), Laraia (1990) apresentou a cultura brasileira como híbrida, como reinvenção dos traços europeus, agora num sistema dinâmico e reinterpretado pela fusão de brancos, índios e negros.

Na década seguinte – 1990 – Thomas Skidmore (1998) reforçou a visão apresentada por Laraia (1990) de que o Brasil possui uma sociedade híbrida, permeada por uma cultura também híbrida. Para ele, a miscigenação compreendeu não apenas mistura física, mas a cultural de igual modo (*op. cit.*), na qual o mestiço representava o fiel da balança entre as culturas e etnias formadoras do *ethos* brasileiro, destacando nesse ideário coletivo a hospitalidade aos imigrantes, que chegaram após a Abolição da Escravidão, a criatividade e a espontaneidade.

Em seguida, o antropólogo Roberto Cardoso de Oliveira (2006b), ao retomar o conceito de fricção interétnica (conforme abordado no capítulo 3 desta pesquisa), aliando-o à noção de relativização proposta por DaMatta (1981), esclarece que o estudo da formação da sociedade e da cultura brasileira deve levar em conta o contexto nacional envolvente – a historicidade, acrescente-se – numa atitude epistêmica que afasta o pesquisador dos perigos do etnocentrismo (CARDOSO DE OLIVEIRA, 2006b). Tal posicionamento permite que sejam evidenciados os aspectos básicos e intangíveis da identidade brasileira, tais como evidenciados ao longo desta pesquisa.

Rita Amaral (1998), ratificando a sociedade brasileira como um organismo pluricultural, evidencia que a diversidade é fonte de criatividade, em que se busca afirmar a alteridade (AMARAL, 2008). Para ela (*op. cit.*), divergir conduz o ser humano à flexibilidade. Depreende-se, por conseguinte, que o brasileiro, culturalmente polifônico – sob a forma de diálogo transcultural – tem capacidade de conviver com a plenitude humana, à proporção em que aceita os diferentes e as diferenças, de forma criativa e harmônica.

Ao final da década de 1990, Arno Wehling (1999) procurou reconstituir o papel atribuído ao historicismo no processo de formação do Brasil, especialmente, sob sua vertente social, do período colonial ao Segundo Reinado, a partir da análise das obras de Varnhagen, em trabalho muito similar ao que está sendo desenvolvido nesta pesquisa, porém, àquela ocasião, sob o cunho documental historiográfico.

Desse modo, por meio do estudo dos atores sociais envolvidos no processo de formação cultural brasileiro, promovido por Varnhagen (*apud* WEHLING, *op. cit.*), confirmou-se a matriz do substrato ideológico da identidade nacional, a partir da miscigenação de três etnias: portugueses, silvícolas e africanos, que, por meio das bandeiras, alastraram o território e fincaram o mestiço ao solo ocupado.

Já inserido no século XXI, Bernardo Sorj (2000), por sua vez, afirmou que o código de sociabilidade brasileiro foi desenvolvido sob influxos de longa duração, numa sociedade marcada pelo sistema do favoritismo pessoal e dos grupos sociais.

A sociabilidade brasileira é gregária, fundada na inserção em redes e, por extensão, na valorização dos contatos pessoais. [...] A valorização da rede é acompanhada [...] da valorização dos interesses do grupo em relação a uma maior individualização ou identificação com valores universais. [...] Igualmente, é uma cultura pouco propensa à confrontação [...], já que a pessoa nunca sabe quando poderá "precisar" da outra num sistema cuja base de funcionamento é o favor e a boa vontade. (*op. cit.*, p. 31).

Percebe-se, assim, claramente a exteriorização, por parte do professor Sorj (*op. cit.*) de uma cultura relacional e pacífica, até mesmo por conta dos interesses pessoais em jogo numa sociedade que, segundo ele, não é perfeita nem puritana, pois convivem, simultaneamente, a tolerância – que absorve o diferente – e o preconceito na prática. Ainda assim, é um sistema social voltado para o futuro, na medida em que apresenta uma atitude francamente aberta em relação à presença estrangeira (*op. cit.*).

Em contrapartida, Sorj (*op. cit.*) revelou que, por conta do preconceito e da necessidade de superar o passado de angústias, remorsos e culpas, o brasileiro é **lúdico**, isto é, tem prazer em conhecer e conviver com outras pessoas, beijando-as, inclusive, na face, o que não é muito comum em outras culturas.

Outra característica do povo brasileiro evidenciada por Sorj (*op. cit.*) é a valorização do **associativismo informal** – a turma da "pelada", a garotada do sarau, o grupo do botequim, os amigos do bairro ou do trabalho que se unem para fazer um churrasco, um passeio ou ir à praia – facilitando sobremaneira o entrosamento, o aculturamento, as trocas culturais. A esse ponto, Sorj (*op. cit.*, p. 98) aproveitou para falar da "diáspora brasileira", que espalhou a presença de brasileiros mais acentuadamente no Japão, nos Estados Unidos e na Europa, internacionalizando a cultura brasílica e promovendo o intercâmbio com outros povos.

Finalmente, Sorj (*op. cit.*) apresentou uma cultura brasileira dotada de grande **plasticidade**, aberta a novos contatos culturais, permeada por pessoas que acreditam no futuro, com capacidade de adaptação e de improviso criativo, que não se sentem invadidas por estrangeiros; enfim, que não necessitam de xenofobia para afirmar sua identidade; que vivem num país sem guerra e com carnaval, mas também com sérios problemas sociais (*op. cit.*).

Concluindo a plêiade de cientistas e escritores sociais que corporificaram essa pesquisa sobre as idiosincrasias do povo brasileiro, ao longo da história, Mércio Pereira Gomes (2009), acolhendo em parte as idéias de assimilação propaladas por Florestan Fernandes (1979), proclamou que

A tendência assimilacionista da cultura brasileira não rejeita, em princípio, as diferenças sociais, culturais ou raciais, seja de índios, negros ou imigrantes, mas as admite e as acolhe positivamente só na medida em que elas tendam a ser incorporadas. (GOMES, 2009, p. 89).

Dito de outro modo, quando o negro, ou outro ser discriminado, passa a fazer parte do sistema social, quer pelos esportes, quer pela cultura, por exemplo, ele passa a ser considerado um igual e deixa de sofrer o preconceito.

Isso também explica por que no Brasil "os bairros pobres agregam gentes de procedências diversas e de matizes raciais os mais mistos. Não há bairros exclusivos de negros ou de migrantes [...] embora aqui e acolá haja preponderância de um ou outro desses segmentos [...]" (*op. cit.*, p. 160).

Encerradas essas considerações, sob o viés científico das produções literárias e documentais nacionais e estrangeiras, passar-se-á à análise da formação da sociedade brasileira sob o prisma das relações cotidianas e do contexto dos ritos constantes do ideário nacional.

Inicialmente, no que tange aos fatos sociais do cotidiano, Marcel Mauss (2003) esclareceu que, da consideração dinâmica da sociedade em suas temáticas do dia-a-dia, emerge a consciência situacional de cada um de seus integrantes, que molda o arcabouço do *ethos* da cultura em questão:

Foi considerando o conjunto que pudemos perceber o essencial, o movimento do todo, o aspecto vivo, o instante fugaz em que a sociedade toma, em que os homens tomam consciência sentimental de si mesmos e de sua situação frente a outrem. Há, nessa observação concreta da vida social, o meio de descobrir fatos novos que apenas começamos a entrever. Em nossa opinião, nada é mais urgente e frutífero do que esse estudo dos fatos sociais. (*op. cit.*, p. 311).

Já no tocante aos ritos, Mércio Pereira Gomes (2009) esclarece que estes representam o modo como as pessoas se relacionam com eventos sagrados ou não, mas sempre caracterizados por uma atitude própria de reverência, não corriqueira.

Baseado nos estudos do etnólogo francês Arnold van Gennep, Gomes (*op. cit.*) estruturou os rituais como um conjunto de comportamentos padronizados, com começo, meio e fim.

Sob esse enfoque, Gomes (*op. cit.*) esclarece que o rito se inicia com um corte em relação aos eventos anteriores, demonstrando que algum acontecimento especial terá início. Em seguida, vem a fase intermediária, chamada de liminar, quando algo realmente diferente do corriqueiro está acontecendo, de maneira indefinida, perigosa, fora das regras sociais normais. A liminaridade sugere forte associação do indefinido com o perigoso. A pessoa que está vivenciando essa fase – na qual seu padrão normal está suspenso – corre perigo social e, somente ao final do ritual, irá recuperar sua condição de normalidade. Acontece, então, a última fase, com a conclusão do rito. Esse final pode dar às pessoas um novo status social – se o ritual for um rito de passagem – ou permitir-lhes o retorno, com segurança, ao status anterior ao ritual.

Assim, pois, dá-se início a essa análise dos fatos cotidianos e sua influência, como ritual ou não, na formação da identidade nacional, abordando-se um evento anual no calendário brasileiro: o carnaval.

Sobre esse evento ritualístico cíclico, que se inicia com o afastamento do trabalho e com a mudança de vestuário e de comportamentos (*op. cit.*), Gilberto Freyre (2000) enfatiza que é uma festa da qual o povo brasileiro toma parte com grande entusiasmo, durante três dias seguidos, dançando em clubes, praças, teatros e até mesmo nas ruas, promovendo verdadeira mistura de idades, de etnias, de classes sociais e de sexos; ou seja, numa confraternização tal, que "ninguém percebe até onde isto é ainda pagão ou até onde começa a ser liricamente cristão." (*op. cit.*, p. 132).

Alguns estudiosos aliam essa passagem lúdica do ideário brasileiro e seu conseqüente despertar de alegria ao componente negro de nossa formação (BARBOSA, 2006; RIBEIRO, 1995; SKIDMORE, 1998), notadamente, devido ao seu gingado, à sua dança peculiar e ao sorriso espontâneo que lhe brota dos olhos no momento da folia.

Especialmente durante a liminaridade, o uso das fantasias faz com que o indivíduo social deixe de existir, passando a ser uma pessoa de brincadeiras, capaz de atuar até mesmo contra as normas sociais (GOMES, 2009), estimulando a criatividade e desenvolvendo a flexibilidade no imaginário do povo. Ao final do rito carnavalesco, as pessoas retornam ao seu estado anterior, corriqueiro, reassumindo suas funções e posições sociais, impregnadas, porém, dos caracteres criativos e flexíveis que as festas lhes proporcionaram.

Para DaMatta (1997b), por sua vez, no carnaval, a rua e a casa se encontram, o que vale dizer que, nessa ocasião, a festa possui aspectos públicos, tais como o desfile e as escolas de samba, mas também permite atitudes e gestos que, em geral, só se realizam na privacidade da casa, "igualando" as classes sociais, eliminando as distâncias do dia-a-dia, abrindo espaço, nas sociedades hierarquizadas, para o diálogo (DAMATTA, 1997a).

Ademais, no carnaval – momento de catarse coletiva – tudo é cantado sob a forma de samba, uma música simples, por meio da qual todos se igualam e se entendem, num rito generalizador (DAMATTA, 1997b), que reúne a diversidade na uniformidade e a homogeneidade na diferença (*op. cit.*).

É possível, por conseguinte, concordar com Da Matta (1986) que, durante a época carnavalesca, as pessoas se olhem e se vejam em sua unidade como "pessoas" e em sua diversidade como participantes de uma sociedade social e politicamente diferenciada. De todo modo, pode-se depreender que, de tais interações, construa-se no imaginário coletivo do brasileiro as noções de aceitação dos diferentes, de alteridade e de tolerância – caracteres essenciais ao exercício da liderança em missões de paz.

Ainda acerca do samba, também como elemento generalizador, DaMatta (1997b) afirma que este nos permite descortinar que pertencemos todos a uma mesma sociedade e que, a despeito da estrutura hierárquica vigente, todos precisamos uns dos outros. Em um segundo momento, lembra ele que esse ritmo, nascido nas senzalas, nos porões e nas favelas, e cantado de forma coletiva, se apresenta como uma forma de relacionamento social entre as pessoas, aglutinando-as em torno de um tema comum, normalmente ligado à esperança e à melhoria de vida – solidariedade, enfim.

Já para Hermano Vianna (2007), o samba é representação da intermediação, como síntese a impedir o choque entre as etnias no Brasil, alavancando a mestiçagem como orgulho nacional. Representa, pois, o coroamento, como símbolo da identidade brasileira, de uma tradição secular de contatos culturais entre índios, brancos e negros (*op. cit.*), o que remete a um hibridismo cultural que sincretiza, que reconhece a unidade na diversidade, respeitando e aceitando a todos em suas peculiaridades e diferenciações.

Neste ponto, Goldwasser (1975) considerou, igualmente, as escolas de samba, que realizam seus desfiles durante o carnaval, agências mediadoras em

face da sociedade global que representam, aglutinando, hierarquizando e socializando indivíduos das mais variadas camadas populares.

Abrindo mais o leque de abrangência e abarcando a música como fato social que faz o brasileiro tomar consciência de si mesmo, Câmara Cascudo (2002b) retroagiu ao século XVI, quando Gabriel Soares, em seu "Roteiro do Brasil" testemunhava o canto como expressão de alegria e de sentimentos dos índios: "São havidos estes Tamoios por grandes músicos e bailadores entre todo o gentio; os quais são grandes componedores de cantigas de improviso; pelo que são muito estimados do gentio, por onde quer que vão." (*op. cit.*, p. 291).

Monteiro Lobato (2009) destaca a mesma alegria como característica do povo, que emerge da música brasileira. No caso em questão – "Urupês" – Lobato (*op. cit.*) desvela a modinha de viola como obra do mulato, "em cujas veias o sangue recente do europeu, rico de atavismos estéticos, borbulha de envolta com o sangue selvagem, alegre e são do negro." (*op. cit.*, p. 177).

Da alegria, pode-se expandir o estudo do cotidiano brasileiro para o **calor humano** de sua gente, idiossincrasia apontada por Barbosa (2006) como resultante das relações interpessoais positivas sustentadas pelo homem e pela mulher brasílicos. A antropóloga relata que essa visão é compartilhada e reforçada por imigrantes estrangeiros e por brasileiros que já viveram ou trabalharam no exterior, como também este pesquisador pôde constatar no Sudão, quando trabalhou com povos de todos os continentes.

Ainda sob a ótica do calor humano e até mesmo da solidariedade, Freyre (2000) mencionou a visita de Stewart, oficial da marinha norte-americana ao Brasil, em meados do século XIX, e como este ficou impressionado pelas "Misericórdias" – instituição portuguesa que floresceu na América desde os primeiros dias da colonização:

As Misericórdias fizeram-no admirar a tolerância reinante no Império brasileiro com relação à gente de cor. Observou Stewart que as portas dos hospitais da Santa Casa de Misericórdia do Rio de Janeiro estavam abertas a todas as horas do dia e da noite para doentes de ambos os sexos, de todas as religiões e de qualquer nacionalidade ou cor, dispensando-se para a sua entrada qualquer formalidade. (*op. cit.*, p. 182).

DaMatta (1997a) afirmou que instituições e atitudes como essas, inclusivas, plasmaram as famosas moderações e conciliações nacionais, permitindo, até mesmo, esconder manifestações racistas, "apresentando em seu lugar conjugações

personais fundadas no interesse da relação." (*op. cit.*, p. 75), moldando o que o próprio DaMatta (2004, p. 26) denominou "racismo à brasileira".

É ainda dos estudos de DaMatta (*op. cit.*) que se pode extrair que esse tipo de racismo que vigorou no Brasil abria espaço para o famoso "**jeitinho**", dado que as relações entre os grupos sociais admitiam a intermediação, num sistema social dividido entre o indivíduo (o sujeito das leis) e a pessoa (o sujeito das relações sociais) (*op. cit.*).

Numa sociedade, como a brasileira, em que a lei quase sempre significa "não pode", diz DaMatta (*op. cit.*), e o formalismo é excessivo (BARBOSA, 2006; DAMATTA, 1986; HILAL, 2003), é normal a adoção de um estilo de navegação social, antilógico, mas singularmente verde-amarelo, em que o "jeitinho" opera nos pontos em que a lei apresenta "furos", representando um modo dicotômico – ora simpático e pacífico, ora "malandro" e antipático – de relacionar o impessoal com o pessoal, a lei com a pessoa (DAMATTA, 2004; DANESE, 2009; GOMES, 2009).

Já Vianna Moog (1981) apresentou outro ponto de vista para interpretação desse fenômeno no País:

No Brasil, o homem teria de vencer a natureza tateando, temporizando, contornando, desconfiando, coleando, negociando, dando tempo ao tempo, aguardando as oportunidades, desenvolvendo sutilezas que, ao cabo, por mimetismo, comunicaria ao convívio social sob a forma de delicadeza. Daí o *jeito*, o célebre *jeito* brasileiro de fazer as coisas [...]. Daí também, em parte, o nosso maneirismo social, a nossa cortesia, as nossas hesitações, o nosso *jeito*, a nossa *delicadeza*, que é talvez um dos traços caracterológicos que nos correspondem. (*op. cit.*, p. 226).

Outra forma de navegação social tipicamente brasileira, apontada por DaMatta (2004), é a malandragem que, em seus aspectos sociológicos, representa uma variante do "jeitinho". O malandro apresenta-se como um agente profissional do "jeitinho", da arte de sobreviver às situações difíceis, quando a lei está obstruindo os caminhos (*op. cit.*). O malandro, então, usa da simpatia, da empatia e da habilidade nas relações interpessoais para atingir seus objetivos (*op. cit.*).

Como expressão de um valor, o malandro é, então, conforme tenho acentuado em meus estudos, uma personagem nacional. Ele encarna um papel social que está à nossa disposição para ser vivido no momento em que acharmos que a lei pode ser esquecida ou até mesmo burlada com classe ou jeito, sem o uso da violência e sem chamar atenção. (*op. cit.*, p. 53).

Deste excerto, e concordando com DaMatta (*op. cit.*), pode-se depreender que esse é o valor social do "jeitinho" e da malandragem permeando as

idiossincrasias do povo brasileiro – a busca de conciliações harmoniosas e empáticas em ambientes sociais profundamente divididos, desiguais.

Nesse sentido, Livia Barbosa (2006) apresentou o "jeitinho" como rito aglutinador, na medida em que permite que o sistema social em que se enquadra "opere sem conflitos violentos, enquanto cria, por meio da criatividade e do jogo de cintura, condições de maturidade e melhoria legais." (*op. cit.*, p. 31).

Sob esse prisma, Barbosa (*op. cit.*) narra o relato de João Camilo de Oliveira Torres sobre a participação dos pracinhas da Força Expedicionária Brasileira na Segunda Guerra Mundial, revelando o "jeitinho" brasileiro, sua maneira especial de lidar com o "sufoco":

[...] durante a campanha dos Apeninos na Segunda Guerra Mundial, uma atitude da tropa brasileira, durante o inverno, intrigou tanto o nosso corpo médico como o norte-americano. Embora se esperasse um grande número de baixas em nossos contingentes, devido ao frio e à neve, surpreendentemente, contra toda a lógica, as baixas brasileiras foram inferiores às do exército norte-americano, já familiarizado com a neve e o frio em seu país de origem. Feita uma investigação, descobriu-se que os brasileiros forravam as botas com jornal, para esquentar os pés, evitando, assim, que estes se enregelassem. Os soldados norte-americanos, mesmo familiarizados com as baixas temperaturas, e sofrendo frio e dores nos pés, nada faziam, esperando instruções específicas do serviço médico do exército. (*op. cit.*, p. 23).

Aprofundando suas considerações, a antropóloga Barbosa (*op. cit.*) citou que, mais importante do que qualquer outro fator, o modo como se "pede o jeito" é elemento preponderante para sua concessão, destacando, nessas idéias, a simpatia, a cordialidade, a criatividade e a inteligência como características do povo brasileiro, extrovertido, tropical, alegre e emocional em suas relações com o outro.

Barbosa (*op. cit.*, p. 62) classifica, então, o "jeitinho" como um "mecanismo salutar, humano e positivo" do organismo coletivo brasileiro, o que é ratificado, segundo ela, por pessoas que já viveram no exterior – inclusive este pesquisador enquanto atuando como Observador Militar na África – e por visitantes estrangeiros (*op. cit.*).

Como testemunho estrangeiro a essa peculiaridade do brasileiro, Smith (2008, p. 13) afirmou: "Enquanto gringo, recém-chegado ao Brasil, meus colegas adoravam me impressionar com suas soluções improvisadas, sempre confiantes de que dariam um jeito." Ademais, Smith (*op. cit.*, *loc. cit.*) dizia que, embora para algumas pessoas o termo "jeitinho" pudesse soar pejorativo, para ele não o era, pois exteriorizava o espírito brasileiro de otimismo e de inovação; até mesmo de astúcia,

revelaria Soares (1993), o que pode se mostrar extremamente útil nas tarefas de solução de impasses, de mediação e de negociação em missões de paz.

Não se pode olvidar, entretanto, de aspectos maliciosos na gênese do "jeitinho" brasileiro, decorrentes, muitas vezes, da própria necessidade de sobrevivência em momentos imperativos da história de nosso País.

Assim, pois, Duarte (1981), ao descrever a formação e a participação dos Corpos de Voluntários da Pátria na Guerra do Paraguai, a partir de 1865, com vistas a aumentar o efetivo de militares do Exército Brasileiro para as batalhas, menciona que, a despeito das vantagens concedidas ao que se alistassem, o uso de escravos para lutar em nome de seus proprietários – os homens de posses burlando o sistema de convocações – virou prática corrente.

Prosseguindo na análise dos fenômenos cotidianos que têm plasmado o ideário brasileiro, sua identidade como povo, abordar-se-á, na seqüência, um assunto polêmico no Brasil, mas rico em significados para a presente pesquisa: o jogo do bicho.

DaMatta e Soárez (1999), que em momento algum durante seu estudo defenderam a legalização do jogo do bicho, relacionaram-no a um jeito peculiar do povo brasileiro de interpretar sonhos e desenhos nas nuvens dos céus, que passavam a constituir palpites sob a forma de números relacionados, naturalizados em animais, sempre com vistas ao enriquecimento rápido, à melhoria de vida.

Assim, "[...] um número animalizado é um algarismo dotado de uma nova realidade: de uma concretude capaz de despertar emoção, tornando-o bom para ser sonhado, imaginado, encontrado nos reveses da vida e transformado em aposta."(*op. cit.*, p. 105).

Em outras palavras, pode-se dizer que o jogo era, ao mesmo tempo, esquema de interpretação para instaurar a esperança do ganho e também da mobilidade social, constituindo, portanto, um rito de passagem, uma vez que os "bichos" representavam seres atuantes que deixavam seus apostadores mais ricos ou mais pobres (*op. cit.*).

A esse respeito, Soares (1993, p. 107) disse que "o jogo do bicho alimenta e desenvolve o nível do imaginário [...], fortalece e aguça o sentido de observação do cotidiano", bem como acendia a luz da esperança de uma vida melhor, tornando os animais verdadeiros oráculos de sabedoria e tradição populares (*op. cit.*).

Além disso, mais do que os palpites, havia no jogo do bicho, um sistema de divinação anterior às apostas, integrado ao sistema cultural no qual vivia o jogador (DAMATTA e SOÁREZ, 1999), caracterizando o jogo como fenômeno cosmológico, com intuições e mensagens que surgiam durante os sonhos especialmente e que eram compartilhados no dia-a-dia das pessoas.

Exemplificando, Gilberto Freyre (*apud* DAMATTA e SOÁREZ, *op. cit.*), em sua obra "Ordem e Progresso", mencionou o jogo como código capaz de promover a integração e a intimidade entre indivíduos de diferentes níveis sociais em um veículo moderno à época em que escreveu seu livro – o bonde. Durante o percurso, pois, os passageiros tinham a oportunidade de, intimamente, revelar seus sonhos e palpites aos demais.

Sob esse prisma, segundo DaMatta e Soárez (*op. cit.*), o jogo do bicho revelou uma sociedade brasileira *sui generis*, viva e dinâmica, na medida em que ele passou a ser a expressão profunda de códigos locais, brasílicos: "Se um banqueiro pode falar seriamente em investimento, se um político elabora um projeto de lei inspirado no liberalismo, o jogo do bicho apresenta uma versão popular, barata e realista dessas coisas." (*op. cit.*, p. 34).

Ainda para DaMatta e Soárez (*op. cit.*, p. 41), o jogo resgatava o que o antropólogo Eduardo Viveiros de Castro chama atualmente de "perspectivismo", concepção comum de que o mundo é habitado por diferentes espécies de sujeitos ou pessoas, que o apreendem segundo pontos de vista distintos. E o que representa isso para o exercício da liderança multicultural (ROBBINS, 2005), se não a aceitação do outro, de suas diferenças em sua alteridade?

Corroborando essas palavras, DaMatta e Soárez (*op. cit.*) atestam, ainda, que o ato de jogar no bicho

abre as portas de um simbolismo que reativa o respeito mútuo, a complementaridade, a reciprocidade, a simpatia e a confiança como um fato crítico do mundo. Do instante em que se tem o palpite até o momento da aposta, tem-se a sensação de distinção social e de esperança do ganho, sentimentos que na "banca" do jogo o tomador de apostas sustenta e confirma, tratando a todos com o "devido respeito", ouvindo serenamente seus palpites, sugerindo com consideração e amizade o melhor modo de "cercar" o bicho no qual estão apostando e, caso sejam ganhadores, pagando religiosa e honradamente o que têm direito a receber. (*op. cit.*, p. 55).

Por fim, os autores DaMatta e Soárez (*op. cit.*) revelaram que o jogo trabalhava com a criatividade do povo brasileiro, haja vista que, por exemplo, a partir

da proibição de se jogar no bicho, os banqueiros passaram a atrelar seus resultados aos números legais das loterias oficiais e permitidas pelo governo, garantindo sua manutenção, mesmo na ilegalidade.

Já a professora Denise Cogo (2001, p. 21), ao falar das relações cotidianas dos brasileiros, enfatiza outro aspecto igualmente importante, ao mencionar que, nos idos de 1976, 1/3 dos entrevistados, acerca da pergunta "Qual a cor do senhor?", declaravam-se morenos. Para ela, "Moreno contém em si o gradiente, a oposição negro/branco e a oposição preto/branco. Ela é categoria que, por excelência, fala do nosso modo particular de falar nas raças e nas oposições, sem falar delas." (*op. cit.*, *loc. cit.*).

Acompanhando essa tendência mediadora do amorenamento da população, diversos autores referiram-se à mestiçagem – que Darcy Ribeiro (1995) elencou como produto da obra colonial de Portugal – como característica essencial e harmonizadora das relações sociais brasileiras (ABREU, 1998; CASCUDO, 2002b; CELSO, 1908; COSTA, 2009; FREYRE, 2006; HAGE, 2004; HOLANDA, 1995; MOOG, 1981; OLIVEIRA LIMA, 2000; SKIDMORE, 1998).

Um ponto importante a ser frisado, é que a miscigenação não produziu uma cultura única. Antes, porém, proporcionou ao povo brasileiro uma formação (multi)cultural maleável (COSTA, 2009), conforme aponta Melo Morais Filho (2002):

Para os homens que estudam, o interesse de diferenciação entre as festas do Natal no Brasil e congêneres no estrangeiro é enorme. Na Europa, há um único fator, que é o elemento nacional; entre nós há três: o elemento branco ou português, o africano, e a resultante de ambos – o mestiço. Do modo por que eles contribuíram e se consubstanciam; do caldeamento estético que dá o colorido local a costumes que se foram modificando desde a colônia, ressalta o encantamento etnológico, a feição nacional. (*op. cit.*, p. 74).

Enfatizando essa citação, Ataíde (2000, p. 42) arremata que: "[...] a cultura brasileira é uma cultura mulata e cafuza, fundida num caleidoscópio de culturas homogeneizadas pela mestiçagem." Ressalte-se, todavia, que, embora essa autora tenha utilizado um termo homogeneizante para caracterizar o vórtice cultural que se formou no Brasil, prefere-se, no âmbito desta pesquisa, acolitar a idéia de que o caleidoscópio de culturas foi harmonizado pela interpenetração de seus elementos constitutivos, formando não uma única cultura, mas uma cultura única, flexível a ponto de aceitar e acomodar harmonicamente os valores de cada vértice da tríade índio – branco (português) – negro.

A esses três elementos e a seu produto mestiço, autores como Alberto Torres (2002) e Sérgio Danese (2009) – separados por quase um século no tempo, mas não nas idéias – juntaram os imigrantes europeus e asiáticos, que para o Brasil se dirigiram, com maior ênfase, a partir da segunda metade do século XIX.

Retomando-se, porém, as três etnias de origem que fundamentaram a formação do povo brasileiro, Ortiz (2006) declarou que o amalgamento étnico transcorreu no Brasil dicotomicamente, de modo real e também simbólico, ou seja, efetivamente aconteceu nos cruzamentos entre brancos, silvícolas e negros, mas também foi aproveitado para que fossem superados sentimentos de inferioridade perante os estrangeiros, aspirando à construção de uma nação brasileira. Para Freyre (2000) foi também utilizado para uma espécie de cura psicanalítica do que já era um complexo nacional – preconceitos contra índios e negros.

Do compartilhamento dessas visões, DaMatta (1990) transformou o Brasil em país de mestiços, segundo Barbosa (2006, p. 107), por meio da "fábula das três raças".

Por meio dessa alegoria, assentada em realidades cotidianas, DaMatta (2004, p. 21-27) elucidou o que ele próprio denominou "racismo à brasileira", que, em síntese, leva, de todo modo, à aceitação da diferença, ponto importante para a atuação de líderes multiculturais, conforme se viu no capítulo anterior.

[...] o preconceito racial era muito mais claro, visível e contundente nas sociedades igualitárias. Mas em sociedades hierarquizadas e pessoalizadas como o Brasil, a gradação e o clientelismo diluem o preconceito que sempre pode ser visto como dirigido contra aquela pessoa e não contra toda uma etnia. Daí a nossa crença em que não temos preconceito racial, mas social, o que, tecnicamente, é a mesma coisa. Numa sociedade onde somente agora se admite não existir igualdade entre as pessoas, o preconceito velado é uma forma muito mais eficiente de discriminar, desde que essas pessoas "saibam" e fiquem no seu lugar.

É claro que podemos ter uma democracia racial no Brasil. Mas ela terá que estar fundada numa positividade jurídica que assegure a todos os brasileiros o fundamento de toda igualdade: o direito de ser igual perante a lei. Enquanto isso não for discutido e praticado, ficaremos sempre usando a nossa mulataria e os nossos mestiços como um disfarce para um processo social marcado pela desigualdade.

Na nossa ideologia nacional, temos um mito de três raças formadoras originais. Não se pode negar o mito. Mas pode-se indicar que o mito é precisamente isso: uma forma sutil de esconder de nós mesmos um sistema de múltiplas hierarquias e classificações sociais. Assim, o "racismo à brasileira", paradoxalmente, torna a injustiça algo tolerável e a diferença, uma questão de tempo e amor. Eis, numa cápsula, o segredo da fábula das três raças. (*op. cit.*, p. 26-27).

Depreende-se, destes excertos, que, a partir da fábula das três raças, DaMatta (*op. cit.*) procurou explicar o "racismo à brasileira" como uma construção

cultural ímpar e específica de nossa sociedade. Nesse constructo, a noção de pessoa substitui a de indivíduo, posto que, numa sociedade profundamente desigual, como a brasileira, que convive com hierarquias e privilégios, as diferenças individuais são resolvidas por meio do estabelecimento de relações sociais, cuja forma de resolução de conflitos assenta na **atitude mediadora**, significativa característica da gente brasílica, que permite melhor aceitação das diferenças e do outro em sua alteridade. Eis, por conseguinte, o grande legado da mestiçagem brasileira.

Ainda sob esse tópico, é importante destacar que este pesquisador concorda com DaMatta (*op. cit.*) acerca da questão de que o ponto crítico do sistema social brasileiro assenta na desigualdade extrema. Infere-se que é a forma de exploração econômica, social e cultural que gera os preconceitos em nosso País. A miscigenação não evitou tais sistemas exploratórios nem seus preconceitos inerentes, mas ajudou a tecer uma rede de relacionamentos em que a mediação, o espírito conciliador e o pacifismo do brasileiro se sobressaíam como a tríplice argamassa com que são construídas nossas relações.

É mister reconhecer, também, que o tema da miscigenação conduz, indubitavelmente, à análise do sincretismo (ORTIZ, 2006; RIBEIRO, 1995; SILVESTRE NETO, 2010; VIANNA, 2005), essa amálgama de concepções heterogêneas que remete à conciliação de elementos que, *a priori*, podem até mesmo ser antagônicos entre si, mas que se fundem por meio da movimentação, da constante reconstrução de suas interações.

Cuche (2002) amplia os horizontes do sincretismo, afirmando sua capacidade criativa de fazer coexistir elementos diversos de modo coerente. No aproveitamento desta idéia, e convergindo-se para o pensamento de Zanini (2009), é possível dizer que o sincretismo abre espaço para a criação de contextos capacitantes – lacunas físicas e virtuais em que emergem as lideranças situacionais, baseadas em valores multiculturais, que têm a oportunidade de promover o diálogo, exercitar a razão crítica sobre tais valores e orientar a ação coletiva como meio para se construir a identidade e a coesão de um grupo na consecução de uma determinada tarefa. **Cultura sincrética.** Essa, portanto, outra peculiaridade marcante da sociedade brasílica, que facilita o exercício da liderança em missões de paz, em ambientes multinacionais.

Um dos aspectos em que o sincretismo mais se faz notar diz respeito, certamente, à religiosidade do povo brasileiro. Como disse Sorj (2000):

A sociedade brasileira é religiosa. [...] Essa religiosidade, embora em geral autodefinida como de tradição católica, tem características próprias, com uma forte influência de religiões africanas e uma presença cada vez maior dos grupos evangélicos. Predomina assim um certo "pragmatismo" religioso, que permite a circulação, às vezes simultaneamente, por várias religiões e favorece o sincretismo. (*op. cit.*, p. 31).

A gênese das ações ecumênicas atuais em voga no Brasil, fruto da miscigenação da gente brasílica (HAGE, 2004) pode ser encontrada por ocasião do descobrimento, quando a Carta de Caminha já vislumbrava a necessidade de incorporação dos silvícolas pelo cristianismo (ABREU, 1998). A essa clemência, os jesuítas responderam catequizando os índios (CELSO, 1908), ao mesmo tempo que os protegiam, bem como a seus hábitos e costumes. Em seguida, durante todo o regime colonial, os governantes incentivaram a miscigenação e o sincretismo religioso, não permitindo, inclusive, que a Inquisição medrasse em território brasileiro (*op. cit.*). Nesse mister, aliás, Oliveira Lima (2000, p. 141) enalteceu a obra de D. João VI que, "primeiro em Portugal, repudiou a Inquisição, que não aplicou quase a pena de morte, que tolerou os cultos estranhos à Igreja Católica [...]". Mais tarde, Affonso Celso (1908) lembrou que o bandeirantismo deu continuidade à fusão de cultos e credos religiosos, alargando, além das fronteiras físicas do país, seus limites de tolerância religiosa.

Num segundo momento dessa formação religiosa do Brasil, Nina Rodrigues (1935), falando dos negros maometanos, assim se expressou sobre sua convivência com o catolicismo:

Era natural e de prever, que de uma nação assim aguerrida e policiada, possuída, além disso, de um sentimento religioso capaz de grandes empreendimentos como era o Islamismo, não poderia fazer passivas máquinas de plantio agrícola a ignorante imprevidência de senhores que se davam por tranqüillizados com a conversão cristã dos baptismos em massa e deixavam, de facto, aos negros, na língua que os Brancos absolutamente ignoravam, inteira liberdade de crenças e de pensamento. (*op. cit.*, p. 70).

Em outro trecho, Nina Rodrigues (*op. cit.*) enfatiza o sincretismo que se ia formando entre a religião católica trazida pelos portugueses e as crenças africanas, sobretudo, após a abolição da escravidão no Brasil:

Abandonados a si mesmos, os *negros creoulos*⁴⁴ preferem naturalmente obedecer á sua inclinação espontanea para o fetichismo, adaptando a elle o

44

Descendentes de africanos nascidos no Brasil. (NINA RODRIGUES, 1935).

culto catholico. [...] fica o catholicismo com os seus santos e as pompas do seu culto externo. Temos demonstrado em diversos trabalhos que a faculdade de estabelecer equivalencias e identidades entre os santos catholicos e as divindades ou *orishás* nagôs representa na Bahia um dos maiores attractivos dos negros para o catholicismo. Finalmente, conta ainda o catholicismo em seu favor com o exemplo ambiente de toda a população, em cujo seio vivem os negros creoulos, e que se diz catholica. (*op. cit.*, p. 99).

Tais aproximações de crenças e de credos variados se consubstanciaram com força e vigor nos quilombos – refúgios de escravos fugidos. Sobre isso, Celso (1908, p. 112) escreveu: "Intenso sentimento religioso dominava em Palmares, mas de uma religião especial, misto de práticas cristãs e idolatria africana." Oliveira Lima (2000) compartilhava da mesma visão, ao afirmar que no Quilombo dos Palmares, em Alagoas, havia uma mistura de símbolos do catolicismo e de feitiço dos africanos.

Já sobre a fusão religiosa entre silvícolas e negros maometanos, Nina Rodrigues (1935) sustentou o seguinte parecer:

A proposito de animismo indigena farei notar que, se os nossos supostos *candomblés* de Caboclos ou Indigenas são, de facto, *candomblés* africanos, em todo o caso ainda hoje adherem á feitiçaria africana dominante na Bahia esparsos fragmentos das crenças tupy-guarany. Encontrei no reconcavo desta cidade, especialmente no arraial ou povoação de Pará-mirim, perfeitamente conservada a crença no *Mboi-tatá* que a população suppõe africana, chama *Meo-bai-tâtã* e considera um espirito de fogo que habita no rio e assombra ou transvia os viajantes. (*op. cit.*, p. 329).

Freyre (2006, p. 394) bem sintetizou o sincretismo religioso estabelecido entre brancos, índios e negros no Brasil: "Forçosamente o catolicismo no Brasil haveria de impregnar-se dessa influência maometana como se impregnou da animista e fetichista, dos indígenas e dos negros [...]".

Ampliando esse leque de relações, no sentido da religiosidade, Oliveira Lima (2000) apresentou a idéia de que a religião católica brasileira conviveu, também, com os calvinistas holandeses e com a propaganda metodista ou batista dos missionários americanos. A respeito dos primeiros, a história narra que, durante a administração do holandês Maurício de Nassau em Pernambuco, houve ampla tolerância pela coexistência de calvinistas e católicos gentios, caracterizando a **liberdade de expressão religiosa** brasileira desde aqueles tempos (ABREU, 1998; OLIVEIRA LIMA, 2000).

Muitos anos mais tarde, Monteiro Lobato (2009), ao descrever a casa do Jeca Tatu, em seu dinamismo cotidiano, apresenta uma série de crendices, sem linhas

divisórias com a religião, que bem revelam o sincretismo já incorporado ao ideário brasileiro: "Da parede pende a espingarda pica-pau, o polvarinho de chifre, o São Benedito defumado, o rabo de tatu e as palmas bentas de queimar durante as fortes trovoadas." (*op. cit.*, p. 171).

Esses aspectos levaram Dante Moreira Leite (1969) a afirmar que a religiosidade do brasileiro é intimista, ou seja, leva-o a conversar com Deus de maneira informal, mais íntima, mais próxima, como se fosse a um amigo, evidenciando a necessidade que o povo brasileiro tem de estabelecer relações sociais mais aproximadas com outrem.

Essa mesma visão levou Roque de Barros Laraia (1990) a lembrar que, no Brasil, criaram-se religiões intersticiais, sincréticas, como a umbanda, por exemplo, fundada em elementos compostos, retirados de outros credos, e que se nutrem do ambíguo e do caráter conciliador abrangente de cada uma das religiões formadoras, o que evita a todo custo o conflito entre seus seguidores.

Sob essa mesma ótica, este pesquisador crê que a diversidade de religiões deve servir para o fortalecimento das comunidades, e não constituir fonte de conflitos, o que se coloca em perfeita sintonia com o pensamento de John Locke (1973, p. 5): "[...] nenhum indivíduo deve atacar ou prejudicar de qualquer maneira a outrem nos seus bens civis porque professa outra religião ou outra forma de culto."

Assim, o sincretismo religioso brasileiro, notadamente, sob a égide da tolerância, reconhece uma crença que está além da materialidade, além da vida como é vivida – o Absoluto, talvez (GOMES, 2009).

Ademais, a **virtude ecumênica** presente no *ethos* da gente brasílica é, segundo Boff (2009), um dos requisitos para que a humanidade desfrute de um *ethos* mundial permeado pela paz. Para esse autor, as religiões, os caminhos espirituais convergem em alguns pontos, como a centralidade do amor, o cuidado com a vida e a justa medida, o caminho do meio, que representa as virtudes, atitudes que brotam de dentro, guardam coerência com a totalidade da pessoa e impregnam de excelência suas relações. (*op. cit.*).

Esse, portanto, o caminho a ser seguido por líderes multiculturais – o da tolerância religiosa, muito bem ilustrada pelo modo de ser do povo brasileiro, em especial, como resultante das lições de vida envolvendo indígenas, brancos e escravos em sua senda de evolução ao longo da história do Brasil, como asseverou Feraudy (2008):

A evolução desse ritual irá paulatinamente se constituir em um movimento universalista, ou seja, irá reunir novamente, junto com outros credos ou seitas, a religião com ciência. Não me refiro à religião culto, mas à religião universal, a verdadeira Sabedoria dos povos antigos, de novo renascida. (*op. cit.*, p. 309).

Eis um dos objetivos adjacentes a serem atingidos pelos líderes e que se faz presente neste trabalho de pesquisa: buscar a aproximação da religiosidade universal – tolerante – com a ciência, que busca a experimentação e a prática desse sentimento fraternal nas equipes multiculturais.

No Brasil, efetivamente, abriu-se espaço, ao longo de sua jornada histórica, para tal encontro. As condições de vida cotidianas permitiram o contato entre as etnias, amalgamando culturas e também o sentimento de religiosidade abrangente.

Por fim, ainda sob esse prisma histórico e aproveitando-se a fala de Santos (2003, p. 432), que externou: "Ora, falar de cultura e de religião é falar de diferença, de fronteiras, de particularismos.", pode-se compreender a descrição feita por Euclides da Cunha (2003) em "Os Sertões", acerca da **religião mestiça** praticada pelos sertanejos de Canudos, onde reinou a figura mística de Antônio Conselheiro – o salvador milagroso que pouparia a vida de humildes habitantes do sertão da Bahia do flagelo da seca e das agruras da exclusão econômica e social.

Para ele, a religião mestiça representava um índice da vida de três povos, uma mestiçagem de crenças, em que era possível vislumbrar com nitidez o antropismo do selvagem, o animismo do africano e o preponderante catolicismo português, que passaram a coabitar pelos mesmos ideais e anseios de uma vida melhor (*op. cit.*). Segundo Cunha (*op. cit.*), Canudos representou um caso notável de atavismo⁴⁵ na história, posto que lembrava, na América Portuguesa, o mesmo sebastianismo que ardera na metrópole após a morte do rei D. Sebastião, o "rei bom", quando, então, o povo luso, sofrido e dominado pela coroa espanhola, passou a ficar ávido por milagrosas e messiânicas esperanças de reaparecimento do rei morto.

Por isso, e motivado pela necessidade de aprimorar a educação do povo brasileiro, este pesquisador considera fundamental a retomada da disciplina Educação Moral e Cívica nas escolas, sob roupagem atualizada, mas contendo os mesmos princípios que norteavam sua aplicação pelo Ministério da Educação e

⁴⁵ Reaparecimento, num descendente, de um caráter presente só em seus ascendentes remotos. (FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio**: o dicionário da língua portuguesa. Curitiba: Positivo, 2007).

Cultura (MEC) na década de 1970 – o estudo das tradições religiosas da Nação brasileira, na herança dos seus três principais grupos étnicos. (BRASIL, 1970).

Prosseguindo no dinamismo das relações cotidianas do povo brasileiro, no que tange às festas e tradições populares, Rita Amaral (1998) proclamava:

Especialmente no Brasil, formado por uma riquíssima diversidade cultural, o tema festa inevitavelmente nos remete à sua gênese, no período colonial, como festa de caráter singular, composta por contribuições negras e indígenas que se somaram ao modelo de festa (religiosa, processional) que os colonizadores portugueses implantaram como modo de estabelecer a mediação entre a Coroa e os novos, e extremamente diferentes, súditos. Sendo mediação privilegiada por conter em si a síntese de mediações diversas, a festa se mostrou, no período colonial, como tradução, ponte forte entre culturas, já que todas elas conheciam e compreendiam, apesar da diversidade, este termo universal. (*op. cit.*, p. 10).

Concordando com o ponto de vista dessa autora, pode-se inferir que as festas representam, na sociedade brasileira, pontos de encontros entre diferentes, posto que têm elas a aptidão de abrir a percepção individual para o significado da vida em grupo, do viver solidariamente, ou seja, elas são sempre positivas, na medida em que, enquanto fenômeno social, promovem a mediação entre as culturas (*op. cit.*). Quebrando as regras, o poder da festa e da dança era tão efetivo que mesmo as músicas negras, dos escravos, consideradas inferiores, à época, eram permitidas nos dias festivos (*op. cit.*). Segundo a pesquisadora Amaral (*op. cit.*), exatamente por promover essa integração e essa catarse cultural no seio do povo, "no Brasil, tudo acaba em festa" (*op. cit.*, p. 89-90), em contatos mais íntimos, acrescenta-se.

Assim, Holanda (1995), lembrando Leite (1969), propunha que o catolicismo, tão característico do brasileiro, permite que no Brasil os santos sejam tratados com intimidade quase profana: "Os que assistiram às festas do Senhor do Bom Jesus de Pirapora, em São Paulo, conhecem a história do Cristo que desce do altar para sambar com o povo." (HOLANDA, 1995, p. 149).

Sobre as "festas de igreja" ou "festas de santo", DaMatta (1986, p. 117) disse que, assim como vamos à Missa do Galo, por ocasião do Natal, vamos também à praia, vestidos de branco, festejar os orixás ou receber os bons fluidos do mar. "Somos todos mentirosos? Claro que não! Somos, isso sim, profundamente religiosos." (*op. cit.*, *loc. cit.*).

Afirmou, além do mais, DaMatta (*op. cit.*) que nossa linguagem religiosa busca o meio termo, a integração, a possibilidade de salvar todo o mundo e de em todos os locais encontrar algo bom e digno de ser abençoado, remetendo à

tolerância e ao respeito, tão necessários aos líderes que atuam em ambientes internacionais, plurais.

Em outra obra de sua autoria, DaMatta (1997b) falou, também, caráter conciliador do brasileiro presente nos ambientes de comunhão gerados por essas festas:

[...] a própria procissão teria características conciliadoras, pois seu núcleo é formado das pessoas que carregam a imagem do santo, e essas pessoas estão rigidamente hierarquizadas: são as autoridades eclesiásticas, civis e militares. Entretanto, o núcleo é formado e seguido por um conjunto desordenado de todos os tipos sociais: penitentes que pagam promessas, aleijados e doentes que buscam alívio para seus males, pessoas comuns que apenas demonstram sua devoção ao santo. (*op. cit.*, p. 65).

É lícito, portanto, depreender das palavras de DaMatta (*op. cit.*) a atmosfera mediadora também presente nas festas religiosas a que o povo brasileiro está acostumado em sua vida corriqueira, plasmando no ideário do povo a noção abrangente de ampla aceitação das diferenças.

Corroborando essas idéias, Filho (2002) ratificou que as festas populares brasileiras carregam em seu âmago um amplo sentimento de aceitação da diversidade: "Para as festas de São João, eram múltiplos os costumes intróitos. Recebiam-se convites dos grandes senhores, dos fazendeiros riquíssimos, da burguesia abastada e do proletário arranjado." (*op. cit.*, p. 98).

Acrescentava ele, ainda, reforçando todas as assertivas acima, que

A procissão de São Benedito, que se fazia anualmente no Lagarto, em Sergipe, descortinava uma nesga de tela moldurada à antiga, a restauração de uma dessas cenas em que se confundiam classes e castas, constituindo um todo harmônico, estranho e significativo. (*op. cit.*, p. 88).

As mesmas nuances de mistura de classes e também de etnias durante os folguedos revelou Filho (*op. cit.*) na Festa do Divino, no Rio de Janeiro, quando brancos, crioulos e mestiços dela tomavam parte harmonicamente, bem como nas Festas de Ano Bom – ocasião em que os escravos, que nunca foram apartados das alegrias ou tristezas do lar, tinham folga e ganhavam festas, divertindo-se também (*op. cit.*).

Essa mesma plêiade de agentes sociais em interação engendrou um processo de identificação do povo brasileiro em torno de um esporte muito popular no cotidiano do Brasil – o futebol.

O antropólogo Luiz Henrique de Toledo (2000, p. 68), ao referir-se à prática futebolística dizia que esta conferia à identidade nacional uma marca indelével,

inscrevendo na alma de bilhões de brasileiros ritmo, estética e beleza, assim como um determinado sentimento diagonal de "homem-gol".

Sob esse enfoque, efetivamente, todo brasileiro joga junto com seu time de coração e, mais ainda, com a seleção nacional, como se estivesse em campo, constituindo um jogador a mais, além, claro, de ser também um técnico bastante entendido das táticas do esporte. Como treinador, faz escalações, modifica esquemas táticos, substitui atletas no decorrer da partida. Na figura de jogador, executa gingados, dribles desconcertantes, faz passes milimétricos e tem perfeita visão do campo de jogo, até vibrar de emoção na comemoração do gol marcado.

Mas, de onde vem esse comportamento peculiar e o que ele proporciona ao imaginário do povo brasileiro?

Onde, então, poderíamos encontrar as singularidades de um estilo brasileiro de jogar, apreciado em todo o mundo e reivindicado a cada performance da seleção brasileira?

Talvez uma das chaves para decifrar tal enigma esteja na própria constituição multifacetada de nossa nacionalidade e no modo como o futebol foi produzindo, para além de uma identidade aparentemente homogeneizadora e consensual, os diversos (des)encontros culturais entre as diferenças [...]. (*op. cit.*, p. 68-69).

A esse respeito, Skidmore (1998) traduziu o futebol brasileiro como produto da mestiçagem – um esporte alegre e muito significativo para a identidade do País e de sua gente, que verdadeiramente se orgulha de ser destaque no cenário mundial, uma Pátria de chuteiras durante as Copas do Mundo, ocasião em que, segundo Barbosa (2006), todas as identidades internas se mesclam num só ideal: a conquista de mais um título mundial, externando a criatividade, o "jeitinho", o drible e a ginga, como reproduções de manejos culturais originais do brasileiro.

Sob esse enfoque, para DaMatta (1982, p. 28), o jogador de futebol brasileiro, assim como o sambista, tem "jogo de cintura", sabe movimentar o corpo na direção certa, provocando confusão e fascínio no adversário. Tais movimentos revelam, segundo ele, flexibilidade, malícia, malandragem e improvisação para "sair-se bem" em momentos difíceis.

Outro aspecto evidenciado por DaMatta (*op. cit.*), no que concerne ao futebol, diz respeito ao fato de que, para ele, esse esporte tem permitido ao brasileiro unir o mundo da casa (onde somos pessoas regradas) ao universo impessoal da rua (onde reina individualidade sob suspeita constante), elevando o mais humilde dos indivíduos à possível condição de vitorioso, ou seja, constituindo verdadeira ponte de ascensão social (*op. cit.*).

Depreende-se, pois, que o futebol é importante no ideário brasileiro, na medida em que o campo de jogo representa um lugar onde todos se imaginam como iguais, e onde a distância social pode ser invertida e mesmo ironizada, dramatizada (*op. cit.*). Sob esse ângulo, a dramatização da solidariedade ajudou a vencer a inferioridade reinante no Brasil até as primeiras décadas do século XX, quando, finalmente, o mestiço mostrou-se tão humano quanto os arianistas daquela época (*op. cit.*), numa verdadeira demonstração de alteridade, de aceitação dos diferentes, tudo facilitado, ainda, pelo surgimento de Pelé e de jogadores morenos, resultantes da miscigenação de brancos, índios e negros.

Tendo revelado ao planeta, então, sua capacidade orgânica de mediação, de convívio harmônico e cordial entre desiguais, teria sido obra do acaso o fato de o Brasil ter sido escolhido para sediar o quarto Campeonato Mundial de Futebol, logo após o fim da Segunda Guerra Mundial?

As palavras de Arno Vogel (1982) podem responder por si mesmas:

Dos colunáveis aos freqüentadores de botequim, o futebol tece uma intrincada rede de relações. Vencendo espaços, que de outra maneira seriam intransponíveis, esse esporte une pessoas distantes entre si na hierarquia social, ao mesmo tempo que separa os que estão próximos nesta escala. Parafrazeando Oswald de Andrade, poderíamos dizer que o futebol nos une. Socialmente. Economicamente. Filosoficamente. Do presidente da República ao engraxate, este é o país do futebol. (*op. cit.*, p. 78).

Exemplificando a rede de relações e de aproximações proporcionada pelo futebol brasileiro, inclusive em termos de política exterior do País, a partida entre o time do Santos e do selecionado do antigo Congo Belga, em janeiro de 1969, parou a guerra naquela nação africana, após ter-se costurado um acordo de paz que perdurasse os quatro dias de excursão do clube brasileiro naquele território assolado pela guerra civil⁴⁶.

A despeito da alegria proporcionada pelo futebol, o brasileiro apresenta, também, segundo Maria Clara Dias (2009), como componente de suas idiossincrasias, a virtude de ser um povo **trabalhador** e dotado de elevado **senso de profissionalismo** em seus afazeres diários. Assim, sobre as acusações de não ser o brasileiro devotado ao trabalho, respondeu a doutora Dias (*op. cit.*):

Acerca do brasileiro, seria essa uma falsa imagem? É evidente que sim. Basta ir à Central do Brasil às 6 horas da manhã que se verá que aqueles homens e mulheres não estão tão alegres, nem tão dispostos a dançar [...], mas que estão preocupados em não chegar atrasados para não perder o emprego. (*op. cit.*, p. 133).

⁴⁶

Disponível em: <http://espn.estadao.com.br/noticia/250632_ESPN>. Acesso em: 12. fev. 2012.

Também Affonso Celso (1908, p. 143) vislumbrou essa característica na sociedade brasileira do século XIX: "[...] ao fim da escravidão, a despeito de sua existência e mazelas, muitos negros permaneceram nas antigas fazendas, continuando a trabalhar [...]".

Já sobre o senso de profissionalismo, exemplificando com a esfera militar da sociedade, é lugar-comum nas mais diversas missões de paz pelo mundo o testemunho acerca de tal singularidade do soldado e do *peacekeeper* brasileiro (AGUILAR, 2008; SILVESTRE NETO, 2010; VIEIRA, 2007).

Ressalte-se, como o fez Freyre (2000), que esse profissionalismo sempre foi acompanhado, no caso do Exército Brasileiro, por uma representatividade mestiça de homens de origem humilde, que cedo começaram a desenvolver uma organização militar social e etnicamente equânime, "[...] com grande número de oficiais de origem social modesta e alguns com sangue índio e até negro nas veias." (*op. cit.*, p. 143).

Sob esse mesmo prisma, o embaixador Mario Gibson Barboza (2003), em seu périplo profissional pela África, relatou que nenhum brasileiro chega àquele continente como um estranho. Pelo contrário, independente de sua origem étnica, todo indivíduo brasileiro tem em si um pouco de africano, seja em sua maneira de sentir e de pensar, seja no modo de se comportar, como também tem um pouco de português, árabe, índio, judeu, italiano, alemão e outros. Ou seja, para ele, o Brasil é um país de mestiços pelo sangue, mas, sobretudo, também, como comprovou Gilberto Freyre (2006), um povo de mestiços pela cultura, o que este pesquisador teve oportunidade de verificar durante sua passagem de um ano pelo Sudão, haja vista a facilidade de adaptação dos brasileiros lá presentes à cultura africana e também à dos demais Observadores Militares de outras nações, bem como pela aceitação espontânea que recebemos do povo africano.

Ilustrando essas afirmações, Barboza (2003) relatou que, em visita ao Togo, presenciou o seguinte:

O Embaixador da França, sentado ao meu lado, quando viu aquela confraternização dos brasileiros com os africanos, voltou-se para mim e disse: – vocês, brasileiros, são imbatíveis aqui na África. O meu Primeiro-Ministro, Georges Pompidou, virá em visita ao Togo, além de outros países da África, no próximo mês e estou preparando a visita com todo o esmero. Mas isso não podemos fazer, não podemos dançar com eles, não sabemos como fazê-lo. Os brasileiros têm um traço africano em sua formação; é impossível competir nisso com vocês. (*op. cit.*, p. 179).

Com a mesma clarividência, o também embaixador Ivan Cannabrava (2003) destacou o profissionalismo e o espírito negociador, mediador do brasileiro, quando da criação de um ambiente favorável ao bom termo da disputa entre Peru e Equador por disputa de terras na região fronteira entre seus países, o que aconteceu por ocasião da assinatura do Acordo Global e Definitivo de Paz, em Brasília, em 1998.

Sobre essa representação do Brasil no exterior, também a cultura popular cotidiana exerce impacto positivo na imagem do País (HAGE, 2004), além de permear o ideário nacional. Desse modo, o folclore brasileiro é retrato da interação de três etnias principais que moldaram a gente brasileira (ATAÍDE, 2000) – índios, brancos e negros.

Luís da Câmara Cascudo (2002b) colecionou em prosa antologias do folclore brasileiro, apresentando as congadas, o pastoril, os fandangos, o frevo, o bumba-meu-boi, as festas juninas – tipicamente brasileiras, embora introduzidas pelos portugueses – o curupira, o saci-pererê, o boitatá e tantos outros rituais e festas que, mestiçamente, representam o sincretismo da cultura popular do Brasil. Mais interessante ainda é a descrição apresentada por Giannella Júnior (2006), para quem, o boi-bumbá, para tomar apenas um exemplo, encerra em seu cerne características do povo brasileiro, tais como: a aceitação dos diferentes, a alteridade e a mediação, à medida em que, no final do enredo, o boi é ressuscitado e seus assassinos perdoados numa grande festa de confraternização.

Outro elemento importante da vida diária do povo brasileiro, com reflexos importantes na formação da sociedade, é a capoeira, um esporte que mistura luta e dança, como símbolo de resistência dos negros escravizados no Brasil e por eles introduzido junto aos terreiros das senzalas, carregando o imaginário da gente brasileira com sua malícia e ginga peculiares (FREYRE, 2006) – constructos intangíveis do "jeitinho" brasileiro.

Ainda sob o enfoque da contribuição multiétnica na formação de nosso povo, Nina Rodrigues (1935) exaltou a participação da linguagem a favor do unionismo brasileiro: "Para a luta da independência, mestiços e brancos se mascaravam mesmo de índios, tomando ao tupy-guarany os seus cognomes e appellidos de família." (*op. cit.*, p. 17), que, segundo ele, se perpetuaram na massa popular (*op. cit.*).

Holanda (1995) reforçou essas idéias, afirmando que a língua portuguesa encontrou acessibilidade entre índios e negros, inclusive para assimilação dos

sermões e prédicas dos jesuítas. Em outras palavras, o idioma português foi enriquecido por uma ampla mescla de termos indígenas e africanos (ATAÍDE, 2000), que contribuiu lingüisticamente para a formação de uma sociedade indivisível, plasmada por um sincretismo cultural rico e variado. Assim como no Brasil não existe apenas uma cultura, mas várias, não há também apenas uma língua, mas uma diversidade de linguagem sincrética, caracterizada pela unicidade de sua *célula-mater* e de sua egrégora. É uma linguagem que busca o meio-termo, a integração (DAMATTA, 1986) e, por isso, nos dizeres de Freyre (2006, p. 417), resulta da interpenetração de tendências: "Sucedeu, porém, que a língua [...] nem se entregou de todo à corrupção das senzalas, no sentido de maior espontaneidade de expressão, nem se conservou acalafetada nas salas de aula das casas-grandes sob o olhar duro dos padres-mestres."

Desses testemunhos, extrai-se, por conseguinte, a importância da língua portuguesa no caráter mediador do povo brasileiro.

De igual modo, ao falar da culinária do Brasil, Freyre (*op. cit.*) escreveu:

Na tapioca de coco, chamada molhada, estendida em folha de bananeira africana, polvilhada de canela, temperada com sal, sente-se o amálgama verdadeiramente brasileiro de tradições culinárias: a mandioca indígena, o coco asiático, o sal europeu, confraternizando-se em um só e delicioso quitute sobre a mesma cama africana de folha de bananeira. (*op. cit.*, p. 193).

Portanto, nesse caráter integrador, a comida marca sentimentos e identidades (DAMATTA, 1999). Assim, a feijoada, por exemplo, é símbolo nacional, posto que é também "prato" revelador de um ambiente aberto às misturas, às diversidades (*op. cit.*). Ainda assim, Bertachini (2012) lembrou que muitas comidas tipicamente nacionais representam, na verdade, uma adaptação de receitas da culinária portuguesa, o que resultou no jeito brasileiro de iniciar o preparo de um alimento partindo de um bom refogado, tal como faziam os reinóis aos primeiros tempos da colonização.

Essa mesma simplicidade se apresenta, na visão de DaMatta (2004), no ato diário de se comer, basicamente, arroz com feijão, ocasião em que se exerce a atitude de misturar uma comida cozida, que celebra as relações sociais ou está a serviço delas, fortalecendo laços de parentesco e de amizade, numa mesa grande, farta, alegre e harmoniosa, que permite orquestrar as diferenças, haja vista, até mesmo, o ritual de se servir os pratos de parentes, amigos ou mesmo de visitantes eventuais.

Assim, DaMatta (1986) disse que o feijão-com-arroz no Brasil:

[...] é comido como se come um cozido: misturando-se as duas porções num só prato, e assim formando uma massa indiferenciada que assume as propriedades gustativas dos dois elementos. De tal modo, que o feijão, que é preto, deixa de ser preto, e o arroz, que é branco, deixa também de ser branco. A síntese é uma papa ou pirão que reúne definitivamente arroz e feijão, construindo algo como um ser intermediário, desses que a sociedade brasileira tanto admira e valoriza positivamente. Comer arroz-com-feijão, então, é misturar o preto e o branco [...]. (*op. cit.*, p. 56).

Eis, de modo sintético, a culinária relacional descrita por DaMatta (*op. cit.*), que reflete, no hábito alimentar, a cultura híbrida do povo mestiço brasileiro, mediador, cordial, altero e criativo.

A respeito desse último aspecto, aliás, Freyre (2000) revelou a expressão criadora tipicamente brasileira, no cotidiano das artes, em Lúcio Costa e Oscar Niemeyer, que associam modernismo às tradições mouras, portuguesas e brasílicas de uso livre e ostensivo das cores vivas e tropicais em obras mais esculturais do que funcionais.

E, por falar nas tradições ibéricas, é mister ressaltar que Portugal, mesmo antes de se lançar às Grandes Navegações e chegar ao Brasil, já percorrera circunstâncias históricas que favoreceram os processos de miscigenação e de aceitação de povos diferentes.

A esse respeito, Moog (1981) e Freyre (2000) descreveram que tais nuances tiveram início com a invasão dos mouros à península Ibérica, em 711, que por lá viveram por oito séculos. Ou seja, a civilização portuguesa amadureceu sob influência de uma mistura da raça branca com outra de pigmento mais escuro, proporcionando reconhecimento, aceitação cultural e tolerância para com os diferentes, peculiaridades que foram trazidas para o Brasil, já no trato com os índios. Assim, as cunhãs eram idealizadas pelos portugueses como prolongamento das mulheres mouriscas, conforme revelaram vários autores (CUNHA, 2003; FREYRE, 2006; HOLANDA, 1995; MOOG, 1981).

A essa herança ofertada pelo colonizador português à gênese do povo brasileiro, Holanda (1995, p. 53) chamou **plasticidade social**, que, segundo ele: "[...] explica-se muito pelo fato de serem os portugueses, em parte, e já ao tempo do descobrimento do Brasil, um povo de mestiços."

Freyre (2000) corroborou essa idéia, ao constatar que

[...] antes mesmo da descoberta e colonização do Brasil já a população de Portugal se havia também mestiçado ao contato de numerosos negros que ali penetraram como escravos domésticos, e ainda ao contato de índios

orientais, que tanto se fizeram notar pela sua habilidade como entalhadores e ebanistas.

Não surpreende, pois, a diversidade de tipos antropológicos e culturais que se vê entre os portugueses. (*op. cit.*, p. 75).

De igual modo, Euclides da Cunha (2003) asseverava que

É certo que o consórcio afro-lusitano era velho, anterior mesmo ao descobrimento, porque se consumara desde o século XV, com os azenegues e jalofos de Gil Eanes e Antão Gonçalves. Em 1530 salpintavam as ruas de Lisboa mais de dez mil negros, e o mesmo sucedia noutros lugares. Em Évora tinham maioria sobre os brancos. [...].

Assim a gênese do mulato teve uma sede fora do nosso país. A primeira mestiçagem com o africano operou-se na metrópole. (*op. cit.*, p. 129).

Depreende-se, portanto, que a miscibilidade ocorrida no território brasileiro tinha começado amplamente na própria metrópole portuguesa, fruto das influências de árabes, mouros e africanos, dentre outros, sobre o povo lusitano. Tais transigências ecoaram fortemente no Brasil, contribuindo, particularmente, para o que pode ser denominado "unionismo" brasileiro – que equilibrou e harmonizou, ao máximo, antagonismos étnicos e culturais existentes. Para esse "unionismo", colaborou eficazmente a singular e especialíssima situação do povo português, que aportou às praias americanas unido política e juridicamente. Dessa forma, a organização política e jurídica do Estado, unido à Igreja Católica, permitiu acomodar harmônica e sincreticamente a variedade aparente ou mesmo íntima de etnias, crenças e culturas que desembarcavam no novo mundo dos trópicos. (FREYRE, 2006).

Segundo, ainda, o mesmo Freyre (2000), dos costumes mouros veio a consideração e a tolerância dos portugueses pelos mestiços, bem como a atitude apaziguadora de se tratar os escravos como agregados ou mesmo como pessoas da família. Essa peculiaridade propiciou a vida em comum de meninos brancos com negros e também com as pretas velhas (FERAUDY, 2008; FREYRE, 2000), enriquecendo a cultura brasileira e lhe conferindo caracteres de empatia, de alteridade e de sincretismo humano, plasmados enfaticamente no *ethos* da gente brasílica, especialmente, porque "O corpo do português foi quase sempre mais do Ultramar do que da Europa", segundo Albino Castro (2012, p. 4).

Sob outro enfoque, Danese (2009) explicitou, em seus estudos, a participação da **diplomacia** na formação da nacionalidade brasileira:

Antes, recordemos que não é apenas nessa peculiaridade que se estabelece uma forte relação entre diplomacia e história. Nossa própria metrópole, Portugal, fez uso intensivo da diplomacia no seu próprio

processo de consolidação da nacionalidade e criou a tradição da qual o Brasil seria tributário. (*op. cit.*, p. 35).

Assim, pois, verifica-se a presença constante da busca da solução pacífica dos conflitos e da autodeterminação dos povos como princípios que regem as relações internacionais do Brasil, conforme elencado no Art. 4º da Constituição de 1988. Somando-se esses princípios ao objetivo fundamental do Brasil – consubstanciado no Art. 3º da mesma Carta Magna – de "promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação"⁴⁷, chega-se a importantes fundamentos de liderança já trabalhados nos capítulos precedentes, especialmente, no que concerne à sabedoria, à habilidade de negociação e ao carisma, características bastante evidenciadas pelos brasileiros que atuam em missões de paz (AGUILAR, 2008).

Ademais, como constatou Oliveira (2011, p. 251), "Pessoas pacificadas na alma são flexíveis." Tal afirmação aponta, com clareza, que líderes desenvolvidos a partir de tais valores são seres fraternos, embora dotados de sereno rigor em suas atitudes, e com maior predisposição a respeitar pessoas diferentes, já que diferenças não são defeitos, mas fontes de crescimento e de aprendizagem constante.

Costa (2012) enfatizou que essas singularidades universais nos costumes e no respeito às diferenças, presentes no ideário do povo brasileiro, foram, em muito, provenientes da contribuição lusitana à formação da nacionalidade do Brasil:

Os portugueses deram para a formação do Brasil, como não podia deixar de ser, um contributo importante em muitas outras vertentes: a miscigenação [...], não permitindo que florescessem preconceitos ou se criassem barreiras raciais, bem como o catolicismo, que se estendeu por todo o território, a partir da catequese dos jesuítas, com José de Anchieta e Manuel da Nóbrega – ou, se quisermos, com a celebração da Primeira Missa por Frei Henrique de Coimbra, ainda nas praias de Porto Seguro. E também o universalismo, que marca o caráter do povo brasileiro em todos os sentidos: nos brandos costumes e no sincretismo religioso, na mistura de sangue e na compreensão do outro. (*op. cit.*, p. 47).

Essas características germinadas pela colonização portuguesa na egrégora brasileira vão ao encontro das idéias de Ioris (2007), que aponta o respeito à diversidade cultural como uma necessidade para o convívio intercultural, posto que amplia o espectro de modos possíveis da coexistência humana com os diferentes, o que se evidencia, notadamente, nas missões de paz.

47

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 14. fev. 2012.

Ilustrando esse argumento, Santos (2004) comentou as reflexões do marechal Castello Branco sobre a participação do militar brasileiro na Segunda Guerra Mundial nos campos da Itália. Para Castello, embora o combatente verde-oliva não soubesse o que era exatamente a guerra nem estivesse psicologicamente preparado para ela, adaptou-se e demonstrou elevado nível de solidariedade entre líderes e liderados, possibilitando o afloramento da disciplina adequada e da confiança indispensável durante situações de conflito.

Sob esse mesmo prisma, Aguilar (2005, p. 48) declarou que: "Além disso, as características do povo brasileiro mostradas a outros exércitos, aliadas ao desempenho competente, dedicado e profissional, ajudam sobremaneira na projeção do poder militar no concerto internacional."

E quais foram essas particularidades observadas por Aguilar (*op. cit.*)?

Percorrendo os processos de pacificação com presença de tropas e/ou observadores militares brasileiros em Angola (de 1988 a 1997), no contencioso Equador-Peru (de 1995 a 1999) e no Timor Leste (de 1999 a 2002), Aguilar (*op. cit.*) ressaltou a criatividade na busca por soluções inéditas, o profissionalismo, a adaptabilidade a situações inesperadas e ao meio físico e emocional bastante hostis, o entrosamento e os laços afetivos com a população local e a sadia camaradagem para com os demais militares estrangeiros das missões, bem como a compreensão e a boa vontade para com as partes envolvidas em conflitos até mesmo seculares.

De modo análogo, Sérgio Vieira de Mello adotou ações, no Camboja, em 1991, que demonstraram flexibilidade, repercutindo, anos mais tarde, também na Bósnia, em Kosovo, no Timor Leste e no Iraque: "[...] *he cultivated ties with the country's most influential players*⁴⁸ [...]". (POWER, 2008, p. 78).

Sintetizando as percepções congruentes acerca das particularidades do povo brasileiro, pode-se destacar o testemunho de três autoridades (dentre civis e militares) do País.

O então presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, em 2000, por ocasião da abertura oficial das comemorações dos 500 anos do descobrimento do Brasil, evidenciou aspectos singulares do imaginário brasileiro, tais como harmonia, integração e tolerância para com o outro (*apud* COGO, 2001):

48

Ele cultivava laços com os mais influentes atores do país. (Tradução nossa).

Somos talvez a maior nação multirracial e multicultural do mundo ocidental, senão em número de habitantes, na capacidade integradora da civilização que fundamos. Essa diversidade e sua mestiçagem constituem a marca do nosso povo, o orgulho de nosso país, o emblema que sustentamos no pórtico do nosso século. E essa identidade dá-nos a base para a entrada do novo milênio, o da civilização global, nos distingue pelos valores da tolerância, permite que reflitamos, a partir dela, o quanto conseguimos caminhar nesses 500 anos. (*op. cit.*, p. 13-14).

Já sob a ótica militar da participação do Brasil em missões de paz, o general Fioravante, comandante do 9º contingente brasileiro no Haiti, declarou que: "Essa miscelânea sociocultural e étnica torna o brasileiro mais adaptável e compreensivo diante de situações extremas, corroborado pelo comportamento da tropa nas ruas de Porto Príncipe." (SILVESTRE NETO, 2010, p. 30). Por meio de tal assertiva, o general evidenciou a capacidade de o soldado brasileiro ser tolerante e agir com **empatia** no que diz respeito às suas relações com os diferentes, sejam eles civis ou militares.

Como último testemunho, o general Cardoso (2005), ao se referir aos valores brasileiros, assim se expressou:

A formação da nacionalidade brasileira criou um povo com um conjunto de atributos único no mundo, dentre os quais destacam-se *misticismo*, com um forte componente de crença na transcendência da vida, e *tolerância*, que, combinada com aquele, favorece até o sincretismo religioso, dada sua capacidade de induzir o entendimento e a aceitação das diferenças. *Liberdade, dignidade da pessoa, e família*, como o ninho de preparação para a vida, completam o atual núcleo de valores da nossa cultura. Conceito comum a esses cinco valores nucleares: *vida*. (*op. cit.*, p. 21).

Finalizando este tópico, é possível valer-se do estudo de DaMatta (1986) acerca da brasilidade, parafraseando-o no que de mais genuinamente reconhece o Brasil como múltiplo e rico em cultura e etnias, país do carnaval (da fantasia), do futebol (do jeitinho), do feijão com arroz (da mistura), da hierarquia velada pela cordialidade, da devoção e do sincretismo. Enfim, o fundamento da identidade de um povo, cuja brasilidade é um estilo, uma maneira particular de construir e perceber a realidade.

3.3 CONVERGINDO PARA UMA LIDERANÇA MULTICULTURAL

Sintetizando todos os atributos destacados ao longo deste capítulo, "à moda militar", mesmo que, talvez, ainda àquela época, sem o rigor científico, mas permeado pelos valores centrais da sociedade brasileira, o Guia do Oficial (BRASIL,

1990) – publicação da Secretaria-Geral do Exército destinada à consolidação da estrutura profissional dos aspirantes-a-oficial recém formados pela Academia Militar das Agulhas Negras – externava as principais características e valores do homem brasileiro, com base na opinião de pensadores, sociólogos e psicólogos: inteligência criativa, emotividade, capacidade de adaptação (flexibilidade), senso de humor, religiosidade, vocação pacifista, hospitalidade, cordialidade, simplicidade (aversão ao formalismo), tolerância e generosidade.

É possível notar que todos essas qualidades ratificam os estudos anteriormente mencionados acerca das características do imaginário brasileiro. Há que se ressaltar, porém, que a simples existência de tais caracteres idiossincráticos no ideário da sociedade do Brasil não garante sucesso no exercício da liderança durante as missões de paz de que os civis e militares brasileiros venham a tomar parte.

Sobre isso, Costa (2009, p. 140-141) afirmou: "Apoiar-se tão-somente na capacidade do povo brasileiro para lidar, de forma pacífica, com as diferenças, em missões de paz, não é a melhor opção para uma responsabilidade de tamanha envergadura."

É preciso, pois, aliar o estudo dessas características à preparação profissional de todos aqueles que irão desempenhar o papel de "embaixadores" do Brasil perante as Nações Unidas e, mais do que isso, o de "soldados da paz", em termos circunstanciais.

Desse modo, o aproveitamento das peculiaridades do homem brasileiro durante o preparo profissional no CCOPAB para as missões de paz potencializarão as oportunidades de êxito quando em funções de liderança, até mesmo, porque muitas delas estão em perfeito alinhamento com as demandas da ONU para os civis e militares que atuam em ambientes internacionais: caráter negociador, espírito de solidariedade, horizontalidade (ver o outro como um igual), alegria e bom humor (para evitar o estresse), flexibilidade, diplomacia, multiculturalidade e facilidade de fazer e manter amizades. (AGUILAR, 2008).

A esse respeito, o manual de campanha do Exército que trata das Operações de Manutenção da Paz, C 95-1 (BRASIL, 1998), abre espaço para que assuntos relacionados à diversidade cultural sejam acrescentados ao treinamento dos brasileiros para atuarem em missões de paz, haja vista que trata da necessidade de adaptação e entendimento de novas culturas alheias ao universo brasileiro.

Ademais, a prática pedagógica de um treinamento alicerçado nos valores evidenciados pelo povo brasileiro estará resgatando um programa essencial desenvolvido pela disciplina Educação Moral e Cívica na década de 1970, que tinha como idéia básica: "3.3 – Levar o educando a compreender que há valores eternos, perenes, permanentes, imutáveis, verticais, criados pelo espírito [...]". (BRASIL, 1970, p. 11).

No bojo de tais valores, Oliveira (2011) elenca como marcas excelsas dos líderes na nova era: cooperação, empatia, assertividade, alteridade e diálogo. Em outras palavras, características presentes na sociedade brasileira que qualificam as pessoas que sabem ouvir e dialogar com as diferenças, o que os leva a transcender o simples entendimento das normas culturais e sociais de outros atores envolvidos nos processos de paz mundiais.

É mister observar, portanto que a liderança deve ser sempre alicerçada em valores. Em decorrência da presente análise, pôde-se extrair do ideário do povo brasileiro as principais características idiossincráticas que permeiam seu *ethos* e que possibilitam aos "a-gentes" envolvidos na preparação de civis e militares, para atuarem em missões de paz, convergirem para uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005), que coloca em diálogo não só os valores perenes da humanidade, mas também os peculiares a cada sistema cultural humanitário do planeta.

3.4 CONCLUSÃO PARCIAL

O presente capítulo teve por escopo, num primeiro momento, realizar um sobrevôo sobre as produções acadêmicas que tratam dos temas identidade e diversidade cultural, correlacionando-os e concluindo que a coletividade humana produz formas distintas de enxergar, de ler e de compreender o mundo; mais ainda, que diferenças não constituem defeitos. Essa, certamente, uma das lições mais positivas para o exercício de uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005) baseada em valores.

Em seguida, percorreu-se a contribuição transdisciplinar de diversos autores e pesquisadores – nacionais e estrangeiros – que, historicamente, estudaram as características idiossincráticas da formação do povo brasileiro, a fim de que fosse possível extrair, de suas análises, os valores singulares que permeiam a sociedade brasileira e que possam alicerçar a convergência da preparação de civis e militares

para uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005), quando participando de missões de paz.

Assim, sintetizando os resultados obtidos por tais estudiosos e os somando às observações criteriosas provenientes da percepção da vida cotidiana do brasileiro, realizadas por pesquisadores, pode-se elencar as seguintes peculiaridades/competências da sociedade brasileira: solidariedade (espírito altruísta); hospitalidade; cordialidade; estoicismo (enquanto valorização do ser humano); cunhadismo (com caráter inclusivo, para agregar estrangeiros); alegria; senso de humor; miscigenação étnica e cultural; flexibilidade; criatividade (a "boa face" da malandragem); plasticidade social; o "jeitinho" para driblar as distâncias sociais; caráter lúdico (gosto pelos jogos); tolerância; alteridade; empatia; calor humano; espírito associativo; sincretismo; espírito trabalhador (com senso de profissionalismo); informalidade (com busca da intimidade nas relações); amor à liberdade; afeição à ordem e à paz; espírito conciliador e pacífico; tendência à diplomacia e à mediação (com elevada contribuição da mulher ao universo relacional) e, por fim, o perspectivismo – entendimento de que o mundo é habitado por diferentes tipos de pessoas, que o apreendem segundo pontos de vista distintos (neste último aspecto, a "fábula das três raças" permitiu aos brasileiros estabelecerem relações sociais mais fáceis, na medida em que minimizava as desigualdades).

De posse, pois, de tais ferramentas anímicas, é possível preparar os civis e militares brasileiros, convergindo para o exercício da liderança multicultural (ROBBINS, 2005) nas missões de paz, trabalhando suas competências para a potencialização dos atributos acima listados, já latentes no seio do ideário do povo, por meio do investimento educacional, "profissional e científico na já reconhecida tradição pacífica de resolução de conflitos do povo brasileiro" (COSTA, 2009, p. 141; KENKEL, 2010). Desse modo, será possível enviar civis e militares preparados multiculturalmente para atender às novas demandas situacionais dos conflitos hodiernos.

Efetivamente, para um Exército Brasileiro em Processo de Transformação⁴⁹, em contínua modernização, a educação e o preparo de líderes com enfoque multicultural é relevante para que seus talentos humanos estejam aptos a lidarem

⁴⁹ Diretriz Geral do Comandante do Exército para o período de 2011-2014 (Decreto de 1º JAN 11, publicado na Seção 2 do Diário Oficial da União –Edição Especial).

com diversidades econômicas, étnicas e culturais que, se não atendidas, podem colocar em risco o sucesso das missões de paz.

Antes, porém, de apresentar as contribuições da presente pesquisa, o próximo capítulo será dedicado àqueles que tomaram parte das mais variadas operações de paz e que irão expor suas percepções sobre as mencionadas singularidades decorrentes da formação multiétnica do povo brasileiro nas missões em que atuaram. A partir do cruzamento desses dados com o quadro teórico até aqui apresentado, será possível testar o argumento desta pesquisa, para, no último capítulo, promover o diálogo sobre a necessidade de convergir a preparação de civis e militares brasileiros para a práxis de uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005).

4 DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO – COLETA, ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

"Ouvir é uma coisa. Escutar é totalmente diferente; eles são mundos separados.

Ouvir é um fenômeno físico; você ouve porque tem ouvidos. Escutar é um fenômeno espiritual; você escuta quando tem atenção, quando seu ser interior se une a seus ouvidos.

Escute os sons dos pássaros, o vento passando através das árvores, o rio fluindo, o oceano rugindo, as nuvens, as pessoas [...]. E escute sem impor coisa alguma ao que você está escutando – não julgue, pois no momento em que você julga, o escutar pára."
(Osho)

Neste capítulo serão apresentados, por meio da técnica qualiquantitativa do Discurso do Sujeito Coletivo (LEFEVRE e LEFEVRE, 2010), os discursos dos militares brasileiros e estrangeiros que tomaram parte das mais variadas missões de paz em curso ou já encerradas.

Verificou-se, inicialmente, em que medida seus depoimentos revelavam peculiaridades resultantes da formação multiétnica do povo brasileiro que poderiam favorecer o exercício da liderança nas operações de paz.

Em seguida, a partir do cruzamento desses discursos-síntese com o quadro teórico até aqui apresentado sobre a liderança e também acerca das singularidades decorrentes da formação multiétnica brasileira, será possível testar o argumento desta pesquisa, para, no próximo capítulo, promover uma reflexão sobre a necessidade de convergir a preparação de civis e militares brasileiros para a prática de uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005).

4.1 DISCURSOS-SÍNTESE: PERCEPÇÕES DOS ATORES ENVOLVIDOS EM MISSÕES DE PAZ

Levando-se em consideração a escolha metodológica apresentada no capítulo 1, foram aplicados 56 (cinquenta e seis) questionários e implementadas 10 (dez) entrevistas, tudo fruto de contato direto com os sujeitos pesquisados e de visita realizada ao CCOPAB.

O universo pesquisado abrangeu largo espectro de oficiais brasileiros que desempenharam funções de Observadores Militares, compuseram Estado-Maior de Missão de Paz ou ainda participaram como tropa contribuinte às Nações Unidas. Ademais, as missões de que tomaram parte englobaram países da América Central e do Sul, da África, da Ásia e da Europa, sempre num período que variava de seis meses a um ano de missão.

Previamente à execução desta pesquisa propriamente dita, foi realizado um trabalho de investigação do assunto, via email, com oficiais estrangeiros, que trabalharam com este pesquisador na Missão das Nações Unidas no Sudão, conforme será detalhado mais adiante.

Assim, em termos cronológicos, o trabalho de investigação junto aos militares estrangeiros ocorreu logo após o término da Missão no Sudão, em 2009. Os 56 questionários remetidos aos oficiais brasileiros foram respondidos ao longo dos anos de 2010 e 2011, e a visita ao CCOPAB e as 10 entrevistas finais aconteceram no ano de 2012.

No que tange ao paradigma utilizado na pesquisa, ou seja, à forma de ver o mundo e como este deveria ser estudado, este pesquisador concorda com Edgar Morin (*apud* VIEIRA e BOEIRA, 2006) que o dualismo cartesiano apresentado ao mundo por Descartes se apresenta como um dos grandes responsáveis por separarmos, nos dias atuais, a cultura da humanidade, o sujeito do objeto, a alma do corpo, o espírito da matéria, a qualidade da quantidade, o sentimento da razão, a existência da essência.

Assim, procurando-se afastar desse conjunto de crenças denominado "O Grande Paradigma do Ocidente", adotou-se neste trabalho uma perspectiva multiparadigmática (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2001; SILVA e NETO, 2006), que oferece vários modos de se perceber e conceber a realidade social, oferecendo ao pesquisador possibilidades múltiplas de investigar a verdade de cada um, posto que parte de diferentes bases ontológicas e epistemológicas, que procuram hermeneuticamente integrar cada parte à totalidade, haja vista que a sociedade, como um todo, aparece em cada indivíduo, por meio da linguagem, da cultura e das normas comportamentais. (VIEIRA e BOEIRA, 2006).

De fato, Alves-Mazzotti (1996), Chizzotti (2003) e Silva e Neto (2006) atestam que as ciências sociais são multiparadigmáticas, desde sua origem, e tal perspectiva sustenta que as fronteiras entre os paradigmas que as norteiam são permeáveis, conectando-se mutuamente para produzir uma visão mais ampla do fenômeno investigado, proporcionando "lentes" variadas para estudo do objeto da pesquisa.

Denzin e Lincoln (2006) têm a mesma visão, ao enfatizar que os pesquisadores sociais

utilizam uma ampla variedade de práticas interpretativas interligadas, na esperança de sempre conseguirem compreender melhor o assunto que está ao seu alcance. Entende-se, contudo, que cada prática garante uma visibilidade diferente ao mundo. Logo, geralmente existe um compromisso no sentido do emprego de mais de uma prática interpretativa em qualquer estudo. (*op. cit.*, p. 17).

"O olhar pós-moderno inspira a integração entre os paradigmas." (SILVA e NETO, 2006, p. 68). Ao mesmo tempo, procura alertar os pesquisadores acerca do fato de que não se deve dar tanta ênfase à distância objetivo-subjetivo e quantitativo-qualitativo (*op. cit.*), haja vista que a interação das diversidades – do mesmo modo como acontece nas relações humanas – permite que se tire vantagem das tensões entre os paradigmas diferentes, gerando novas formas de compreensão da realidade social.

Sob essa ótica, a presente tese assenta uma visão de mundo ontologicamente pós-positivista (LINCOLN e GUBA, 2006), já que o realismo crítico a ela inerente admite existir uma realidade externa ao sujeito, regida por leis naturais e independente da observação que temos dela (ALVES-MAZZOTTI, 1996), ou seja, seu conhecimento depende de uma construção interpretativa. Para interpretar a dialética polissêmica inerente à verdade de cada um dos indivíduos, a hermenêutica utilizada neste trabalho assentou-se na tese ontológica de que a experiência vivida no cotidiano das pessoas é, em essência, um processo interpretativo (COLTRO, 2000). Além do mais, o paradigma do pós-positivismo tenta minimizar o desequilíbrio entre as dimensões quantitativa e qualitativa da pesquisa.

Nesse sentido, para Chizzotti (2003),

O termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objeto de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são

perceptíveis a uma atenção sensível e, após este tirocínio, o autor interpreta e traduz em um texto, zelosamente escrito, com perspicácia e competência científicas, os significados patentes ou ocultos do seu objeto de pesquisa. (*op. cit.*, p. 221).

Por isso, como afirmado anteriormente no primeiro capítulo, esta pesquisa teve caráter de cunho etnográfico, porque adotou alguns fundamentos e procedimentos deste tipo de trabalho, enquanto este autor trabalhava como Observador Militar das Nações Unidas no Sudão, sem, no entanto, permear todas as particularidades do método (*op. cit.*). Assim, enquanto "mergulhado" naquele ambiente operacional, este pesquisador colheu observações dos estrangeiros quanto a crenças, atitudes e valores externados pelos brasileiros em função de liderança, sem adotar, de forma científica, o método etnográfico de pesquisa.

Já sob o ponto de vista epistemológico, este trabalho buscou seguir a visão subjetivista apresentada por LINCOLN e GUBA (2006), posto que as realidades também existem nas mentes dos sujeitos, e é da relação entre pesquisador e pesquisado que as verdades se modificam dialogicamente, facilitando a compreensão da natureza social dos fatos. Segundo essa ótica, não há verdades absolutas.

De igual maneira, o método utilizado para a construção do conhecimento foi norteado pelo paradigma do pós-positivismo (*op. cit.*), haja vista que este permite a combinação de métodos qualitativos e quantitativos, de modo a gerar uma ou mais construções sobre as quais houvesse significativo consenso entre os respondentes pesquisados. (CHIZZOTTI, 2003).

No que diz respeito à análise dos discursos coletados ao longo do presente trabalho, buscou-se uma vertente sociológica, contextual e dialógica dos mesmos, em que a ferramenta fundamental utilizada para investigação foi a capacidade interpretativa do investigador. (GODOI, 2006).

Optou-se, portanto, pela utilização do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) como método qualiquantitativo (LEFEVRE e LEFEVRE, 2010), cuja técnica de pesquisa empírica tem como objeto o pensamento de uma dada coletividade acerca de determinado tema, resgatando, nessa formação sociocultural, as semelhanças e as diferenças próprias das representações sociais que cada ator envolvido na pesquisa apresenta como experiência de

vida individual, valorizando o múltiplo, e apresentando-as sob a forma de discursos na primeira pessoa "coletiva" do singular. (*op. cit.*).

O Discurso do Sujeito Coletivo consiste num conjunto de instrumentos destinados a recuperar e dar luz às representações sociais, mormente as que aparecem sob a forma verbal de textos escritos e falados, apresentando tais representações sob a forma de painéis de depoimentos coletivos. (*op. cit.*, p. 23).

A escolha dos pesquisados buscou abranger sujeitos distintos, vinculados às missões de paz a partir de diferentes lugares e das mais variadas funções desempenhadas. Assim, a opção por Observadores Militares, oficiais integrantes de Estado-Maior e de tropas, nos mais diversos continentes, permitiu a emergência de um confronto de perspectivas, possibilitando a "polifonia" (*op. cit.*, p. 40; MELUCCI, 2005), o que enriqueceu sobremaneira o entendimento da pesquisa.

Em termos metodológicos, o Discurso do Sujeito Coletivo é apontado como qualiquantitativo, porque, num primeiro momento, qualifica uma idéia que emerge do campo estudado e, numa segunda fase, pretende também analisar o grau de compartilhamento dessa representação simbólica entre os indivíduos pesquisados, ou seja, a distribuição das idéias qualificadas entre a população estudada, o quanto se repetem e são compartilhadas. (*op. cit.*).

Ademais, Flick (2009b) e Melucci (2005) defendem a idéia de que os métodos qualitativos e quantitativos devam ser considerados campos complementares, contribuindo para maior incremento do conhecimento, para a explicitação de um panorama mais completo sobre o tema pesquisado. A exploração do ideário coletivo, no presente trabalho, por meio da pesquisa qualitativa, abriu espaço para a mensuração estrutural da pesquisa quantitativa. Resultados convergentes validam-se entre si. Os contraditórios suscitam novas e importantes investigações.

Ainda sob esse mesmo prisma, Minayo (*apud* SILVA e NETO, 2006) deixa claro que a diferença entre pesquisa quantitativa e qualitativa recai somente sobre suas naturezas. Os pesquisadores que utilizam procedimentos baseados em caráter quantitativo estudam o objeto na região do visível e do concreto, palpável; aqueles que se valem da pesquisa qualitativa, por seu turno, procuram adentrar ao mundo simbólico dos

significados. Em suma, são duas "lentes" diferenciadas para leitura da realidade, complementares.

Quanto à significância das idéias emergentes, Lefevre e Lefevre (2010, p. 45) sustentam, ainda, que "Numa pesquisa qualitativa o pesquisador tem sempre a segurança de que, se ao menos um entrevistado explicita uma dada idéia, essa está presente no campo pesquisado."

Depreende-se, por conseguinte, que todas as idéias apresentadas pelos entrevistados são importantes, por constituírem representações do pensamento coletivo, algumas com maior intensidade e presença do que outras.

Em síntese, pode-se dizer que a opção por essa metodologia qualiquantitativa impôs-se pela natureza do problema a ser estudado, pois permitiu a recuperação das representações sociais e simbólicas dos militares que participaram de missões de paz a partir de seu cotidiano naquele ambiente operacional de que tomaram parte.

A opção pela análise da vida cotidiana dos entrevistados encontra amparo em Melucci (2005) e também em Flick (2009a), haja vista que estes defendem o cotidiano como um espaço no qual os sujeitos constroem o sentido do seu agir e no qual experimentam as oportunidades e os limites para sua ação. O sentido é sempre mais produzido por meio de relações e esta dimensão construtiva e relacional acresce à ação o componente de significado da pesquisa, decorrente do meio cultural em que esta ocorre. Por este motivo, a vertente cultural recebeu grande ênfase neste trabalho de reflexividade, que, ao final, procura conduzir o leitor à participação mais ativa na "elaboração" e compreensão das conclusões do processo de pesquisa realizado (MELUCCI, 2005).

O mesmo ponto de vista é sustentado por Gaskell (2004), para quem o mundo social é ativamente construído pelos indivíduos em suas vidas cotidianas, em seu mundo dito vivencial. Assim, a entrevista qualitativa oferece os dados elementares para a compreensão das relações entre os "agentes" e a situação por eles vivida, com o escopo de apreender crenças, atitudes, valores e motivações comportamentais – atributos tão caros à liderança – bem como testar suposições, como é o caso do presente

trabalho, à medida em que explora o amplo espectro de opiniões dos entrevistados.

"A pesquisa qualitativa foca-se no ser humano enquanto agente, e cuja visão de mundo é o que realmente interessa." (MOREIRA, 2004, p. 59). Tal assertiva corrobora a finalidade da pesquisa de caráter qualitativa realizada ao longo desta tese: destacar a experiência de vida dos militares que tomaram parte das missões de paz, a fim de analisar suas relações com a liderança multicultural (ROBBINS, 2005).

Indo além, dada a intenção de reconstruir a multiplicidade dos discursos, a seleção dos indivíduos levou em conta, conforme preconizam Lefevre e Lefevre (2010), a quantidade, a qualidade e a variabilidade dos militares entrevistados, em termos da possibilidade de fornecerem dados ricos e suficientes para a composição do Discurso do Sujeito Coletivo.

No que tange à operacionalização da técnica, o procedimento metodológico básico exige que se identifiquem as Idéias Centrais (o que o entrevistado quis dizer) e as Expressões-Chave (como isso foi dito) semelhantes presentes nos depoimentos dos respondentes, para então compor, com as Expressões-Chave desses depoimentos semelhantes, um discurso-síntese para cada Idéia Central distinta (*op. cit.*).

Outrossim, em conjunto homogêneo de Expressões-Chave, a Idéia Central recebe o nome de Categoria. Por isso, o Discurso do Sujeito Coletivo, reunindo num só discurso-síntese as Expressões-Chave que possuem a mesma Idéia Central, deve ser construído para cada uma das categorias identificadas nas pesquisas (*op. cit.*).

Sob esse enfoque, o presente trabalho abrangeu as seguintes etapas de emprego do Discurso do Sujeito Coletivo: transcrição fidedigna das manifestações dos entrevistados; seleção das Expressões-Chave de suas falas; identificação e destaque das Idéias Centrais; categorização das Idéias Centrais semelhantes e construção do discurso-síntese, por categoria, na primeira pessoa do singular, como se houvesse apenas um indivíduo falando em nome de todos que compõem o sujeito coletivo e seu imaginário (*op. cit.*).

Em termos quantitativos, o Discurso do Sujeito Coletivo revelou dois atributos principais na presente tese: intensidade e amplitude.

A intensidade representa o número ou o percentual de indivíduos que contribuíram para a categorização das Idéias Centrais, o que permite conhecer o grau de compartilhamento de uma representação social. A amplitude, por sua vez, é a medida da presença dessa representação por campo e por função, por exemplo (Observador Militar na África, integrante de Estado-Maior na Europa e assim por diante). (*op. cit.*).

Em suma, é possível afirmar que a análise dos dados (dos discursos) foi feita utilizando-se de três figuras metodológicas: as Expressões-Chave, as Idéias Centrais e o Discurso do Sujeito Coletivo propriamente dito.

O resultado, ao final, busca produzir no leitor a sensação de um discurso real de um falante concreto, com vistas a configurar um sujeito coletivo de um discurso que revela uma representação coletiva sobre o tema da liderança multicultural em missões de paz.

Esse sujeito coletivo, falando na primeira pessoa do singular representa um recurso metodológico que visa a revelar que, "quando os indivíduos pensam, é também a sociedade que está pensando por meio deles". (*op. cit.*, p. 150).

Para se chegar a tais construções, as pesquisas continham perguntas abertas (GODOI e BALSINI, 2006), de caráter qualitativo, que viabilizam a emissão de depoimentos que podem, posteriormente, ser quantificados (*op. cit.*), representando a frequência com que idéias semelhantes são apresentadas e compartilhadas por diferentes "a-gentes".

A escolha de questionário e entrevistas de caráter qualitativo buscou abstrair e captar experiências subjetivas e cotidianas dos atores envolvidos, com suas percepções e significados diferenciados e/ou semelhantes acerca de um tema com o qual mantêm hábitos e relações comuns, quais sejam, a participação em missões de paz (*op. cit.*), numa triangulação de métodos que permitiu maior validação da pesquisa.

Nesse contexto, Flick (2009a) aponta que, na sistemologia de Denzin e Lincoln (2006), a triangulação metodológica permite combinar o questionário com entrevistas semi-estruturadas, a fim de validar os resultados obtidos nesses métodos individuais, também enriquecendo e complementando o conhecimento, à medida que supera os potenciais epistemológicos do método individual.

Sob esse viés, Denzin e Lincoln (2006) sustentam que, historicamente, a pesquisa qualitativa, na sociologia e na antropologia, duas ciências que em muito embasam este trabalho, nasceu de uma preocupação em entender o outro. Por isso, precedendo as pesquisas com perguntas abertas, de cunho qualitativo, procurou-se extrair, no referencial teórico, conteúdos das mais diversas disciplinas do campo do saber, numa fusão transdisciplinar das ciências humanas, em que cada autor transigiu com as mais variadas disciplinas, de modo a legitimar a pesquisa. (CHIZZOTTI, 2003).

Em termos estruturais, por conseguinte, os questionários foram elaborados com questões padronizadas abertas, ou seja, por meio de uma lista de perguntas ordenadas e redigidas por igual para todos os entrevistados, porém de respostas abertas, que constituem "[...] um construto comunicativo, uma forma de produção e interpretação de informação através da análise dos discursos [...]" (GODOI e MATTOS, 2006, p. 307).

As entrevistas, por sua vez, seguiram o modelo semi-estruturado, deixando ao entrevistado a decisão pela forma de construir a resposta. Desse modo, essas ferramentas foram utilizadas em "sentido pragmático", qual seja, com o objetivo de interpretar, além do que foi dito, também o que se deu a entender. (MATTOS, 2006).

Já na fase de aplicação dos questionários e entrevistas, propriamente ditos, a pesquisa qualitativa se apresenta como um recurso que perpassa a humanidade em sua vivência diária. "Tem foco multiparadigmático. Seus praticantes são suscetíveis ao valor da abordagem de múltiplos métodos, tendo um compromisso com a perspectiva naturalista e a compreensão interpretativa da experiência humana." (DENZIN e LINCOLN, 2006, p. 21).

Assim, no que diz respeito à análise dos dados coletados, a pesquisa de cunho qualitativo se vale de um conjunto básico de crenças que orientam a ação no sentido da ampla utilização da criatividade e na construção das interpretações por parte do pesquisador, a partir das falas e dos textos dos entrevistados (*op. cit.*).

Em síntese, pode-se afirmar que a presente pesquisa percorreu o seguinte processo, consoante os parâmetros de Flick (2009a): primeiro, trilhou-se o caminho que nos conduziu da pesquisa bibliográfica acerca das teorias de liderança e sobre a diversidade cultural advinda da formação do

povo brasileiro – valendo-se do estado da arte da literatura nacional e estrangeira – ao texto, este, resultante da coleta de dados realizada por meio dos questionários e entrevistas anteriormente mencionados. Um segundo caminho – materializado por este capítulo – ficou representado pelo retorno do texto, construído por meio do Discurso do Sujeito Coletivo, às teorias, momento em que discursos e representações simbólicas, após desconstruídos e interpretados (DERRIDA, 1972), foram confrontados àquelas, para confirmação das suposições acerca dos impactos da diversidade cultural da formação do povo brasileiro sobre o exercício da liderança em missões de paz, especialmente, sob a ótica da liderança multicultural (ROBBINS, 2005).

Melucci (2005) argumenta que, na contemporaneidade, o conhecimento é validado e legitimado, não só pela comunidade científica, mas também por atores coletivos, que o transformam em força produtiva, que pode agir de forma não linear sobre a sociedade acadêmica.

Tratando, pois, inicialmente, da pesquisa realizada junto aos oficiais estrangeiros que atuaram como Observadores Militares das Nações Unidas no Sudão, e se valendo de um roteiro de questões previamente elaborado e enviado por correio eletrônico (apêndice D), foi possível constatar os seguintes testemunhos e pontos de vista, por categorias do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) realizado, evidenciados por 1 indiano, 2 filipinos, 1 boliviano, 1 alemão e 2 africanos (1 de Botswana e 1 da Tanzânia), ainda em 2009, a respeito das características evidenciadas pelos brasileiros destacados para funções de liderança durante a missão, sob o enfoque da composição multicultural do militar brasileiro:

DSC (Categoria: Flexibilidade)

As a leader you can't be stubborn and I could observe attitudes of flexibility whenever Brazilian faced opposing and conflicting situations, when he was able to portray his flexibility regardless of his personal views upon the issue. When someone is flexible, he is able to listen to logical advise from the people who are working with him and the Brazilian could do this easy.⁵⁰

⁵⁰ Como líder, você não pode ser teimoso, e eu pude observar atitudes de flexibilidade sempre que o brasileiro encarou situações conflituosas, momento em que ele teve capacidade de modelar sua flexibilidade, a despeito de seus pontos de vista pessoais sobre o assunto. Quando alguém é flexível, é apto a ouvir os conselhos das pessoas com quem trabalha, e o brasileiro podia fazer isso com facilidade. (Tradução nossa).

Os 6 respondentes que evidenciaram essa categoria representam 85,7% do universo pesquisado. Essa intensidade representa o grau de compartilhamento da representação social "flexibilidade" entre a população pesquisada. Ademais, percebe-se sua presença entre Observadores abrangendo em amplitude a América, a África, a Europa e a Ásia como suas terras natais e berços de suas culturas e de seu modo de "ler" o mundo. Há força e amplitude no compartilhamento da idéia.

A partir desse discurso, é possível notar que significativa parcela dos estrangeiros pesquisados perceberam a flexibilidade – atributo estimulado pela atual Estratégia Nacional de Defesa (BRASIL, 2008) – como uma marca idiossincrática dos brasileiros com quem tiveram oportunidade de trabalhar, corroborando, ainda, os estudos de Freyre (2006) e Ribeiro (1995), dentre outros, sobre a formação de nosso povo, bem como as afirmações de Hersey e Blanchard (1986) acerca da importância dessa qualidade em ambientes voláteis, como os das missões de paz.

DSC (Categoria: Amigável)

The relationship of Brazilians with other United Nations Military Observers and civilians was very friendly and cordial. They are good fellows, approachable, willing to help, quick to be friendly and courteous even at first meetings. For the whole duration of my staying in Sudan, I never heard or observed any Brazilian having problems with anyone. I can say they are easy to get along with, smiling for everybody.⁵¹

Da mesma forma que na categoria anterior, os 6 respondentes representam 85,7% do universo pesquisado. Essa intensidade representa o grau de compartilhamento dessa representação social entre a população pesquisada. Ademais, percebe-se sua presença entre Observadores abrangendo em amplitude os mesmos continentes: América, África, Europa e Ásia, como suas terras natais e berços de suas culturas e de suas "lentes" para o mundo. Há força e amplitude no compartilhamento da idéia.

Dessa fala coletiva, observa-se a visão que os estrangeiros pesquisados têm acerca de serem os brasileiros, com quem trabalharam e

⁵¹ O relacionamento dos brasileiros com os outros Observadores Militares das Nações Unidas e civis era muito amigável e cordial. Eles são bons camaradas, acessíveis, solidários, rapidamente amigáveis e corteses, mesmo nos primeiros contatos. Durante toda minha permanência no Sudão, nunca observei ou ouvi falar de um brasileiro tendo problemas com alguém. Posso dizer que são de fácil relacionamento, sorridentes para todos. (Tradução nossa).

conviveram, muito amigos, cordiais e solidários – caracteres que facilitam as relações interpessoais nas missões de paz (AGUILAR, 2008).

DSC (Categoria: Diplomático, mas firme)

Brazilian style of leadership was diplomatic, but firm. A collective way of approaching to a problem for a solution but firm to those were misbehaving. All the Brazilians showed calm, respect and serenity in order to avoid confrontations when dealing with differences involving personnel from several parts of the world. Their points of view were neutral.⁵²

Os 5 respondentes que evidenciaram tal categoria representam 71,4% dos pesquisados. Essa intensidade representa o nível em que essa representação social – "diplomático, mas firme" – é quinhoadada entre a população pesquisada. Ademais, percebe-se sua presença entre Observadores abrangendo em amplitude a América, a África, a Europa e a Ásia. Há igualmente força e amplitude no compartilhamento da idéia.

Esse discurso corrobora a idéia que permeia o imaginário coletivo sobre a diplomacia dos brasileiros ao lidarem com questões sensíveis em ambientes internacionais (DANESE, 2009), bem como de sua capacidade de neutralidade nos momentos de negociação e mediação exigidos pelas missões de paz (BIERRENBACH, 2010).

DSC (Categoria: Respeito à diversidade)

Brazilians respect diversity and can work effectively with people from all backgrounds. Whatever skin color (black, white, brown, yellow), they treat all with dignity and respect, without discrimination whether you are Asian, African, Western or a local (Sudanese) or if you have differences in language or religion.⁵³

Novamente, os 5 respondentes representam 71,4% dos pesquisados. Tal intensidade representa o nível em que a representação social "respeito à diversidade" é partilhada entre o universo pesquisado. Ademais, percebe-se sua presença entre Observadores abrangendo em amplitude a América, a

⁵² O estilo de liderança brasileiro era diplomático, mas firme. Um modo coletivo de se abordar um problema com vistas à solução, mas firme para com aqueles que estavam se portando mal. Todos os brasileiros demonstraram calma, respeito e serenidade, a fim de evitar confrontos, quando lidando com as diferenças envolvendo pessoal das mais diversas partes do mundo. Seus pontos de vista eram neutros. (Tradução nossa).

⁵³ Os brasileiros respeitam a diversidade e podem efetivamente trabalhar com pessoas de todos os segmentos. Não importando a cor da pele (negra, branca, morena, amarela), eles tratam todos com respeito e dignidade, sem discriminação se você é asiático, africano, ocidental ou um local (sudanês), ou mesmo se você tem idioma ou religião diferentes. (Tradução nossa).

África, a Europa e a Ásia. Há uma vez mais força e amplitude no compartilhamento da idéia.

Do texto construído a partir da polifonia dos estrangeiros que tomaram parte na pesquisa, pode-se inferir que há uma idéia abrangente de que a diversidade étnica e cultural do brasileiro e seu sincretismo religioso lhe conferem convivência pacífica, ordeira, harmônica e salutar com praticamente todos os povos e crenças religiosas existentes (SORJ, 2000), marcas importantes para o exercício da liderança multicultural (ROBBINS, 2005).

DSC (Categoria: Estabilidade sob pressão)

"I could observe in Brazilians the calmness under hard stressing circumstances and serenity to avoid confrontation. Stability under pressure".⁵⁴

Os 3 respondentes que expressaram tal categoria representam 42,9% dos pesquisados. Essa intensidade, embora moderada, representa algum grau de compartilhamento dessa representação social entre a população pesquisada. Ademais, percebe-se sua presença entre Observadores abrangendo em amplitude a América, a África e a Ásia. Há força e amplitude moderadas no compartilhamento da idéia.

Assim, embora possa não estar diretamente ligada à formação do povo, certamente essa categoria "estabilidade sob pressão" poderá ter relação com o preparo profissional do militar brasileiro. Além disso, essa fala fica aqui representada como modo de atender à metodologia de Lefevre e Lefevre (2010), segundo a qual o simples fato de uma idéia ser mencionada uma única vez nos discursos sociais já é condição suficiente para sua existência no imaginário da coletividade, além de representar requisito importante para o sucesso da liderança em missões de paz, na visão deste pesquisador.

DSC (Categoria: Tolerante)

"Brazilians were tolerant with a multi approach way. This was part of a good relationship established between people from different nationalities".⁵⁵

⁵⁴ Pude observar nos brasileiros a calma sob circunstâncias estressantes, e serenidade para evitar conflitos. Estabilidade sob pressão. (Tradução nossa).

Os 2 respondentes que expressaram tal categoria representam 28,6% do universo pesquisado. Essa intensidade, embora baixa, representa algum grau de partilhamento da representação social "tolerância" entre a população pesquisada. Sua presença ocorreu entre Observadores abrangendo em amplitude apenas a Europa e a África. Há pouca força e amplitude no compartilhamento da idéia.

A despeito de sua baixa intensidade nas falas, a existência da idéia de que os brasileiros observados foram tolerantes é importante para corroborar a visão de Cardoso (2005) acerca da tolerância, conforme explicitada no capítulo 2, bem como o objeto da pesquisa em curso, especialmente, na etapa a seguir realizada, qual seja, a de se averiguar a permanência desta categoria nos discursos dos militares brasileiros que participaram de missões de paz.

Deste modo, passou-se à pesquisa de campo com 56 brasileiros, entre os anos de 2010 e 2011, quando se perguntou se eles acreditavam que a formação multiétnica/multicultural do povo brasileiro poderia facilitar o exercício da liderança em missões de paz; se eles perceberam que o militar brasileiro tinha facilidade de adaptar seu estilo de liderança às situações voláteis que se apresentam nos cenários das missões e se tal formação poderia contribuir para o melhor desempenho das tarefas de negociação, deixando-os à vontade para comentar as questões.

Eis, a seguir, os discursos coletivos a respeito de tal pesquisa.

DSC (Categoria: Sim, porque desenvolve a tolerância)

Acredito que a formação multiétnica pode tornar o brasileiro mais tolerante e paciente no convívio com pessoas de origem diferente, respeitando seus hábitos e costumes, permitindo o intercâmbio com todas as nacionalidades, do muçulmano ao judeu, dos países mais pobres aos mais ricos. Temos a capacidade de aceitar, sem ressentimentos, sem barreiras, hábitos, costumes, religião e história de outros povos. O brasileiro é índio, branco, negro, amarelo, católico, espírita, evangélico, protestante... Esse aspecto ímpar de "aceitação mútua" do povo se projeta para as Forças Armadas e faz com que o soldado brasileiro conviva de forma salutar com outras nacionalidades. Essa facilidade em lidar com pessoas e criar bons relacionamentos evita conflitos culturais, étnicos e religiosos e torna o brasileiro mais apto a encarar a diversidade. No Brasil, indivíduos de variadas cores, religiões,

⁵⁵ Os brasileiros eram tolerantes, com abordagens múltiplas. Isso era parte de um bom relacionamento estabelecido entre pessoas de diferentes nacionalidades. (Tradução nossa).

culturas e idiomas convivem harmônica e sincreticamente. As diferenças religiosas que para alguns países podem ser motivos de guerras, para os brasileiros não passam de mais um direito individual a ser respeitado. Essa gente chega aos quartéis, formando uma identidade única e sendo recebida de forma simpática pelo povo dos países em que atua. Ao mesmo tempo, o brasileiro sabe manter a seriedade no momento exato, facilitando o exercício da liderança. A tolerância permite aceitar com mais facilidade as diferenças multiculturais existentes nas missões de paz.

Os 19 respondentes que permeiam tal categoria representam 33,3% dos entrevistados. Essa intensidade representa o grau de compartilhamento dessa representação social entre a população pesquisada. Ademais, percebe-se sua presença entre Observadores Militares, integrantes de Estado-Maior e componentes de Tropas, abarcando missões nas décadas de 1990 e 2000, abrangendo em amplitude a América, a África e o sudeste da Ásia, em seis missões diferentes. Há, pois, força e amplitude no compartilhamento da idéia.

Além do mais, a presença do atributo tolerância em meio aos discursos vem reforçar as idéias de Jullien (2009), acerca de sua importância para o diálogo entre as culturas, e de Silva (2004), como instrumento de persuasão para o líder em ambiente multicultural.

DSC (Categoria: Sim, pois favorece a alteridade)

Favorece a alteridade, na medida em que facilita a percepção e a compreensão do outro. Nós temos uma facilidade muito grande em nos relacionarmos. Sabemos impor nosso modo de vida sem ferir os costumes dos demais povos, suas susceptibilidades e valores. A nossa adaptação se deve ao modo fácil como entendemos, administramos e aceitamos com maior naturalidade a maneira de ser das outras pessoas, de suas diferentes culturas, capacidades, realidades e seus problemas. É a própria imagem que o mundo tem do brasileiro, de que é possível viver em paz, com civilidade, humanidade, fraternidade e amor entre os povos.

Os 13 respondentes a essa categoria representam 22,8% dos entrevistados. Essa intensidade representa o grau de compartilhamento dessa representação social entre a população pesquisada. Ademais, percebe-se sua presença entre Observadores Militares, integrantes de Estado-Maior e componentes de Tropas, abarcando missões nas décadas de 1990 e 2000, abrangendo em amplitude a América, a África e o sudeste da

Europa, em seis missões diferentes. Há força e amplitude no compartilhamento da idéia.

Ademais, esse discurso-síntese confirma a presença da alteridade como peculiaridade presente no ideário do povo brasileiro (FREYRE, 2000; GIANELLA JÚNIOR, 2006; GUIMARÃES ROSA, 2006) e também sua importância em ambientes culturais multivalenciados (CUCHE, 2002; GOMES, 2009).

DSC (Categoria: Sim, uma vez que aproxima líderes e liderados)

Pode constituir-se em elemento catalisador de sinergias entre os mais diversos segmentos, tornando o líder mais "próximo", mais "homem comum", mais "camarada" do grupo que lidera, muitas vezes, sem distinção de hierarquia, porque esse grupo também é multiétnico, o que ressalta a compreensão das semelhanças entre líderes e liderados, seu conhecimento mútuo, facilitando as ações, as relações interpessoais e até a condução das lideranças locais, aglutinando-as em prol da missão da Força de Paz. Isso gera, ainda, uma aceitação favorável do militar brasileiro pelas demais nacionalidades, à medida em que agrega equipes, conquistando corações e mentes. O brasileiro é bem recebido, onde quer que ele vá. Tal fato pode ser justificado pela variedade de situações que se enfrenta, permitindo que os brasileiros tenham contato com as mais variadas camadas da sociedade, conhecendo suas características e padrões de comportamento. A capacidade de congregar outros povos, suas culturas diversas, seus conflitos, para alcançar objetivos comuns, respeitando-se as diferenças, habilita-nos a exercer a liderança em muito boas condições, colocando-nos como fator de união do grupo e como facilitadores da comunicação verbal e não verbal.

Os 18 respondentes representam 31,6% dos entrevistados. Essa intensidade representa o grau de compartilhamento dessa representação social entre a população pesquisada. Ademais, percebe-se sua presença entre Observadores Militares, integrantes de Estado-Maior e componentes de Tropas, abarcando missões nas décadas de 1990 e 2000, abrangendo em amplitude a América, a África, o sudeste da Europa e da Ásia, em oito missões diferentes. Há força e amplitude no compartilhamento de uma idéia amplamente defendida por DaMatta (1997a) como elemento presente no *ethos* brasileiro e que facilita o exercício das relações de "poder" entre os "agentes".

DSC (Categoria: Sim, visto que proporciona flexibilidade e adaptabilidade)

A flexibilidade na resolução de problemas novos, em situações imprevisíveis e na tomada de decisões, aliada à tolerância, tende a favorecer a adaptação do líder militar brasileiro. Tal característica intrínseca dota-lhe de especial capacidade para lidar com conflitos pessoais. Talvez, não por mérito de nosso povo, mas pela falta de rigor na aplicação das leis, o brasileiro possui o famoso "jogo de cintura" para flexibilizar as coisas e solucionar impasses, com idéias novas e criativas. A adaptabilidade é uma característica inerente ao militar brasileiro, mesmo em solo pátrio, onde está acostumado às mudanças de condutas e às mudanças de sedes, para obter a vivência nacional. Também o futebol é parte disso. Somos versáteis, flexíveis e adaptáveis. É histórico. Isso, porque o militar é o reflexo do povo. Observei grande capacidade de adaptação dos brasileiros às diversas situações, ambiente operacional e culturas que se apresentavam, sempre buscando manter a liderança e a alegria sobre seu grupo, de forma a evitar que pequenos conflitos internos pudessem vir a crescer e a afetar o desempenho do grupo. A flexibilidade, aspecto de sua cultura, permite sua rápida adaptação às mais variadas situações ao longo da missão, em consonância com a personalidade e com a capacidade dos liderados, bem como de acordo com as tarefas a serem desempenhadas e ao ambiente em que ocorrem. Da mesma forma, a flexibilidade de raciocínio colabora para uma maior facilidade de o militar brasileiro adaptar seu estilo de liderança aos cenários voláteis das missões de paz. Por isso, o Brasil é cada vez mais requisitado para esses tipos de operações. O militar brasileiro atua de acordo com os preceitos da liderança situacional, adaptando seus estilos de acordo com as situações que acontecem e, muitas vezes, a capacidade de inovar e conduzir ações de forma adaptada podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso da missão. O Braço Forte e a Mão Amiga sintetizam esta capacidade.

Os 45 respondentes representam 78,9% dos entrevistados. Essa intensidade representa o grau de compartilhamento elevado dessa representação social entre a população pesquisada. Ademais, percebe-se sua presença entre Observadores Militares, integrantes de Estado-Maior e componentes de Tropas, abarcando missões nas décadas de 1990 e 2000, abrangendo em amplitude a América, a África, o sudeste da Europa e o sul e sudeste da Ásia, em oito missões em países diferentes. Há grande força e amplitude no compartilhamento dessa idéia, cuja presença no imaginário coletivo brasileiro foi atestada por Aguilar (2005), Freyre (2006), Holanda (1995) e Ribeiro (1995), dentre outros, ratificando também sua necessidade para o sucesso em ambientes internacionais (CASTRO, 2009; CHUNG, 1995; HERSEY e BLANCHARD, 1986; PROCTOR, 2010; SCHEIN, 2009).

DSC (Categoria: Sim, posto que desperta empatia)

O espírito do povo brasileiro é de auxílio, de cooperação mútua. A voluntariedade, a espontaneidade, a camaradagem e a amizade são marcas de sua gente. Essa característica do povo brasileiro de

ser solidário, simpático, emotivo, gentil, alegre e hospitaleiro gera conexões cognitivas e afetivas capazes de trazer empatia às suas relações interpessoais e promove sua melhor aceitação como intermediador nos conflitos. A formação multicultural/multiétnica dos nossos militares ajuda a desenvolver o conhecimento mútuo, a empatia e a confiança, aspectos importantes da liderança. Os haitianos e os africanos, por exemplo, têm muito afeto por nossos militares, em função da história de vida de muitos jogadores de futebol brasileiros, que nasceram pobres e fizeram sucesso com seu talento esportivo. Essa identificação com oficiais e praças brasileiros, que convivem em harmonia dentro do mesmo "pelotão" com brancos, negros, asiáticos e indígenas, causa curiosidade, admiração e apreço aos estrangeiros.

Os 11 respondentes que evidenciaram tal categoria representam 19,3% dos entrevistados. Essa intensidade representa o grau de compartilhamento moderado dessa representação social entre a população pesquisada. Ademais, percebe-se sua presença entre Observadores Militares, integrantes de Estado-Maior e componentes de Tropas, abarcando missões nas décadas de 1990 e 2000, abrangendo em amplitude a América, a África e o sudeste da Ásia, em quatro missões em países diferentes. Há força e amplitude moderadas no compartilhamento da idéia.

Sua presença neste discurso-síntese reforça os estudos de Freyre (2000) e DaMatta (2004) acerca de sua presença permeando o jeito de viver do povo brasileiro, bem como seu necessário exercício por parte dos atores envolvidos nos processos mundiais de paz (OLIVEIRA, 2011; SILVESTRE NETO, 2010), com vistas ao sucesso das operações.

DSC (Categoria: Sim, pois faz do brasileiro um ser hospitaleiro)

Somos naturalmente receptivos, com uma hospitalidade que beira a camaradagem. A nossa formação baseada nas três raças (negro, índio e europeu), muito miscigenada, permitiu agregar muitos valores, notadamente, nos aspectos comportamentais. Aliado a isso, os imigrantes (japoneses, chineses, coreanos, libaneses, árabes e israelitas) encontraram no Brasil um lugar seguro para criar seus filhos. Isso, entre outros aspectos, passa ao mundo a imagem de uma nação acolhedora, pacífica.

Os 4 respondentes representam 7% dos entrevistados. Essa intensidade, embora baixa, representa algum grau de compartilhamento dessa representação social entre a população pesquisada. Ademais, percebe-se sua presença entre Observadores Militares, integrantes de Estado-Maior e componentes de Tropas, abarcando missões por toda a década de 2000, abrangendo em amplitude o sudeste da Europa e o sul e

sudeste da Ásia, em três missões em países diferentes. A despeito da pouca força e amplitude no compartilhamento da idéia, esta vai ao encontro dos escritos de Affonso Celso (1908), Cardim (1925), DaMatta (1997a), Freyre (2006), Góes (2008), Laraia (1990), Oliveira Lima (2000) e Rodrigues (1960), confirmando sua presença na formação multiétnica do povo brasileiro, assim como facilita as relações em missões de paz, conforme os estudos de Cardoso (1998) e Santos (2004).

DSC (Categoria: Sim, uma vez que proporciona diversidade cultural)

Por suas raízes históricas, culturais e étnicas, coexistem no Brasil pessoas das mais variadas origens, facilitando o trato do brasileiro com seres de outras nacionalidades. A imensidão do território e suas variações populacionais conferem também ao País uma diversidade de costumes e tradições que facilitam a apreensão do outro. Nosso militar está acostumado ao convívio com múltiplas etnias. O brasileiro é índio, branco, negro, amarelo, católico, espírita, evangélico, protestante, possui imigrantes de todas as partes do mundo, com descendentes enraizados no país. Brancos, negros e índios conviveram comigo na minha tropa no Haiti e pude ver como foi importante para o estabelecimento de relações estáveis com o povo haitiano e com os demais países da ONU. Isso aproxima o líder das pessoas, sem distinção de hierarquias e sem preconceitos. A diversidade de nossa cultura coloca lado a lado pessoas com traços de personalidade que ampliam as possibilidades de solução de um problema. Temos, então, um time multicultural, cujo resultado combina seriedade e descontração; responsabilidade e fácil trato. O fato de viver num país com grande diversidade cultural e étnica ajuda a estabelecer vínculos de amizade e de relações profissionais. O convívio harmônico entre etnias é uma característica da Nação brasileira. Acostumado a viver com pessoas oriundas de diversas raças, o povo brasileiro desenvolve uma facilidade, desde tenra idade, para conviver em harmonia com a diversidade cultural. Hoje, o Brasil pode cumprir missões em praticamente todas as partes do mundo, que haverá identificação daquele povo com a tropa brasileira.

Os 19 respondentes representam 33,3% dos entrevistados. Essa intensidade representa o grau de compartilhamento dessa representação social entre a população pesquisada. Ademais, percebe-se sua presença entre Observadores Militares, integrantes de Estado-Maior e componentes de Tropas, abarcando missões nas décadas de 1990 e 2000, abrangendo em amplitude a América, a África e o sudeste da Europa e da Ásia, em seis missões diferentes. Há força e amplitude no compartilhamento da idéia.

Ressalte-se que a presença da diversidade cultural nesse discurso sintetiza as pesquisas de diversos autores sobre sua existência no ideário

nacional (AMARAL, 2008; BASTIDE, 1976; TORRES, 1914), do mesmo modo que se confirma como singularidade facilitadora da liderança em missões de paz, haja vista que possibilita o convívio intercultural, dando mais consistência aos estudos de Ioris (2007).

DSC (Categoria: Sim, pois facilita o consenso, a mediação e a negociação)

O brasileiro, extrovertido, alegre e amigável, tem maior facilidade para intermediar conflitos e negociar a paz por estar acostumado a lidar com populações de características diversas, agindo com mais simpatia, diplomacia e mais livre de preconceitos. Nossa formação multiétnica serve de "cartão de visitas" para qualquer negociação, pois habilita o mediador como representante natural de ambos os lados, imparcial no gerenciamento de crises. Com imparcialidade e pacifismo históricos, o brasileiro exerce função mediadora, conciliadora e integradora no grupo, ajudando-o a atingir o consenso, por meio da solução pacífica de controvérsias. A índole ordeira e pacífica do nosso povo favorece a resolução de conflitos de maneira menos desgastante. Nossos militares têm espírito diplomático e democrático. A imagem projetada do Brasil no exterior, juntamente com sua postura de respeito e não intervenção em problemas internos de outras nações, sem causar ressentimentos, facilita a atuação imparcial e neutra do líder.

Os 21 respondentes representam 36,8% dos entrevistados. Essa intensidade representa o grau de compartilhamento dessa representação social entre a população pesquisada. Ademais, percebe-se sua presença entre Observadores Militares, integrantes de Estado-Maior e componentes de Tropas, abarcando missões nas décadas de 1990 e 2000, abrangendo em amplitude a América, a África e o sul e sudeste da Ásia, em seis missões diferentes. Há força e amplitude no compartilhamento dessa idéia, presente também nos estudos de Cannabrava (2003) e DaMatta (1990), dentre outros, acerca da formação de nossa gente. De modo análogo, sua presença nessa fala coletiva reveste-se de importância, na medida em que se corrobora uma idéia necessária ao exercício de uma liderança mediadora em operações de paz, conforme atestam Gerzon (2006) e Santos (2010).

DSC (Categoria: Sim, visto que promove cordialidade)

O brasileiro, por sua formação multicultural, normalmente possui expressiva desenvoltura no trato com as pessoas das mais diversas peculiaridades. Temos uma facilidade muito grande em nos relacionarmos. Temos mesmo compaixão. Somos naturalmente amistosos, simpáticos, emotivos, hospitaleiros,

alegres, até mesmo permissivos. Solidário, simples, fraterno, altruísta, voluntarioso, otimista, o brasileiro foi fator facilitador para o gerenciamento da crise ocorrida após o terremoto que devastou o Haiti em 2010. A cordialidade é uma característica que possibilita ao militar brasileiro ser líder em assuntos de missão de paz.

Assim como na categoria anterior, os 21 respondentes representam 36,8% dos entrevistados. Essa intensidade representa o grau de compartilhamento dessa representação social entre a população pesquisada. Ademais, percebe-se sua presença igualmente entre Observadores Militares, integrantes de Estado-Maior e componentes de Tropas, abarcando missões nas décadas de 1990 e 2000, abrangendo em amplitude a América, a África, o sudeste da Europa e o sul e sudeste da Ásia, em seis missões diferentes. Há força e amplitude no compartilhamento da idéia.

A presença da cordialidade nesse discurso corrobora as obras de Barbosa (2006), Couto (1960), DaMatta (1997a; 1986) e Holanda (1995) no que tange às peculiaridades presentes no *ethos* do povo brasileiro, bem como ratifica a importância das percepções dos generais Enzo Martins Peri (2009) e Pedro Antônio Fioravante Silvestre Neto (2010) de que o trato cordial com a população hospedeira das missões de paz tem representado um aspecto positivo para o sucesso das operações.

DSC (Categoria - Sim, haja vista que a miscigenação é positiva)

O Brasil é a "cara" do mundo. A miscigenação de raças e culturas, aqui ocorrida de forma harmônica, promove uma diversidade que permite ao brasileiro flexibilizar suas relações, facilitando as relações interpessoais e o exercício da liderança em missões de paz. Nossa formação baseada nas três raças permitiu-nos agregar valores de cada uma delas, notadamente, nos aspectos comportamentais. O brasileiro é índio, branco, negro, amarelo e, com isso, é comum analisarmos as diferenças como "não diferenças". Vivemos em paz. Brancos, negros e índios conviveram comigo na minha tropa no Haiti e pude ver como foi importante para o estabelecimento de relações estáveis com o povo haitiano e com os demais países da ONU.

Os 14 respondentes representam 24,6% dos entrevistados. Essa intensidade representa o grau de compartilhamento dessa representação social entre a população pesquisada. Ademais, percebe-se sua presença entre Observadores Militares, integrantes de Estado-Maior e componentes de Tropas, abarcando missões nas décadas de 1990 e 2000, abrangendo em amplitude a América, a África, o sudeste da Europa e o sul e sudeste da Ásia,

em oito missões diferentes. Há força e amplitude no compartilhamento da idéia corroborada por Affonso Celso (1908), Brant (2005), Cunha (2003) e Freyre (2006) em suas incursões pelo inconsciente coletivo do povo brasileiro. Ademais, sua presença na fala coletiva reveste-se de importância, posto que emerge como elemento facilitador das relações interpessoais nas operações multinacionais, conforme atesta Robbins (2005).

DSC (Categoria: Sim, porque desperta confiabilidade)

A sua formação multiétnica/multicultural torna o brasileiro parte de todo o mundo, o que o faz conhecido, favorável, aceito e inserido no ambiente em que se encontra, tornando-o confiável. É na confiabilidade que se tem a base para o exercício da liderança. Temos credibilidade de grande parte da população mundial, inclusive, para uma intermediação mais adequada em conflitos e negociações.

Os 6 respondentes que permeiam tal categoria representam 10,5% dos entrevistados. Essa intensidade, embora baixa, representa algum grau de compartilhamento dessa representação social entre a população pesquisada. Percebe-se sua presença entre Observadores Militares e componentes de Tropas, abarcando missões pelas décadas de 1990 e 2000, abrangendo em amplitude a América, a África e o sul da Ásia, em quatro missões em países diferentes. Há força e amplitude moderadas no compartilhamento da idéia já apresentada por Aguilar (2005) e por Santos (2004), como integrante da identidade brasílica. Além disso, esse discurso-síntese enfatiza a confiança como característica essencial da liderança (BROCHADO, 1999; CASTRO, 2004; HECKSHER, 2001).

DSC (Categoria: Sim, porque nossa formação nos permitiu viver situações muito parecidas com as de outros povos)

Situações aqui vividas apresentam familiaridade com as vivenciadas por outros povos, como, por exemplo, as operações de garantia da lei e da ordem (GLO), a pobreza, a marginalização da sociedade e a improvisação. Os cenários existentes no Brasil contribuem para a flexibilização do raciocínio e tomada de decisões. Estamos acostumados a conviver, no mesmo país, com riqueza e miséria. É o nosso dia-a-dia, a nossa realidade, e não nos surpreendemos com qualquer uma dessas situações extremas da sociedade. A própria violência que encontramos nas missões acontece no Brasil, e a acompanhamos diariamente. A miséria que causa espanto a alguns europeus, por exemplo, para nós é encarada com mais normalidade. A formação do militar brasileiro,

em regra, vivenciada por uma dificuldade que permeia a sociedade, caracterizado pela carência de meios e por restrições financeiras, facilita o entendimento do sofrimento alheio e um espírito de cooperação na busca por soluções criativas.

Os 8 respondentes representam 14% dos entrevistados. Essa intensidade, embora baixa, representa algum grau de compartilhamento dessa representação social entre a população pesquisada. Percebe-se sua presença entre Observadores Militares, integrantes de Estado-Maior e componentes de Tropas, abarcando missões pelas décadas de 1990 e 2000, abrangendo em amplitude somente o Haiti, o antigo Sudão e Angola, em três missões em países diferentes. Há força moderada e pouca amplitude no compartilhamento da idéia, a despeito de sua importância em missões de paz, haja vista que pode promover a alteridade e a empatia (DAMATTA, 2004; FREYRE, 2000) entre os "soldados da paz" e a população hospedeira (SILVESTRE NETO, 2010).

Ademais, à medida que este pesquisador realizava a análise e interpretação dos resultados, consolidados após a aplicação dos questionários, sentiu-se a necessidade de obter maior amplitude para o pensamento crítico, o que se consubstanciou por meio das entrevistas qualitativas realizadas com dez militares que participaram também de missões internacionais, ratificando percepções ou apresentando outros pontos de vista a esta pesquisa.

Assim, portanto, foi perguntado a estes militares como eles sentiram a liderança do militar brasileiro em missões de paz e a que eles atribuíram tal desempenho.

As respostas, gravadas, produziram os discursos do sujeito coletivo a seguir transcritos.

DSC (Categoria: Positiva, devido à flexibilidade)

O brasileiro tem flexibilidade, capacidade de adaptação para lidar com situações que mudam a todo momento. Às vezes você treina uma coisa e o que você encontra lá são situações diferentes, principalmente quando você trata na área de negociação, na área de lidar com problemas novos, e o militar ele tá altamente apto, porque ele tem a flexibilidade de raciocínio e a capacidade que a própria cultura brasileira é... nos dá pra poder negociar. Essa flexibilidade ela ocorre do cotidiano, ela ocorre do convívio. Pra gente é igual; negro é igual índio, então isso contribui diretamente pra essa nossa flexibilidade.

Aqui, novamente a flexibilidade foi confirmada como característica idiossincrática do povo brasileiro e facilitadora do exercício da liderança em missões de paz, conforme apresentada por 50% dos entrevistados, que atuaram como Observadores ou integrantes de tropas em países da África, no Timor Leste ou no Haiti, legitimando as respostas com força e amplitude no compartilhamento da idéia, conforme Lefevre e Lefevre (2010).

DSC (Categoria: Positiva, devido à facilidade de relacionamento)

A capacidade de trabalho em grupo, a interação não só com o ambiente local, mas também com as equipes do *Team Site* foi fundamental para angariar a confiança do escalão superior da missão e a designação para funções-chaves. O brasileiro acho que ele permeia todos os... os universos ali na... na missão de paz, no que diz respeito ao relacionamento interpessoal. O que eu visualizei é que o brasileiro tem uma capacidade de... de... de se misturar, é... e fazer uma interface positiva com todos os grupos. O relacionamento era feito de uma maneira bastante cordial e compreensivo e com isso a gente conseguia nossos objetivos políticos, militares, estratégicos, táticos [...].Então, o que que levava e o que levava a essa liderança? No meu ponto de vista a capacidade de... a flexibilidade que o brasileiro tem, a capacidade de interagir com todos os, todos os os outros Observadores de diversas culturas e países diferentes [...].

Sobre este aspecto, 40% dos entrevistados também ratificaram a facilidade de relacionamento do brasileiro como fator facilitador do desempenho eficaz da liderança em ambientes internacionais. Cabe ainda ressaltar que o grupo representou força e amplitude moderadas na apresentação das idéias em comum, posto que abarcava, de modo análogo, Observadores e integrantes de tropas na África e no Haiti.

DSC (Categoria: Positiva, devido à formação multiétnica)

Eu acho que favoreceu, pela característica multiétnica e multicultural. Eu acredito que sim também, né... nossa, nosso Exército ele se originou naquela miscigenação das raças, né... como aconteceu em Guararapes e eu acredito que ao longo do tempo isso daí foi se solidificando, aquele sentimento, né, de brasileiro, de patriotismo, e isso aí também contribuiu pra o... o nível de liderança [...].

Embora apenas 20% dos entrevistados tenham se lembrado desse aspecto – logo, com pouca força – ele se apresentou como relevante na pesquisa, pois teve amplitude moderada, dividida entre Observador e

integrante de tropa, na África e no Haiti, respectivamente, ampliando o pensamento crítico do pesquisador.

A esse respeito, a formação multiétnica – como escopo deste trabalho a impactar o fenômeno da liderança – abarca todas as demais características idiossincráticas do povo brasileiro, presentes nesta pesquisa, e que dela decorrem, plasmando o caráter nacional de nossa gente. Por isso, talvez, sua presença, sob uma ótica "macro" tenha sido lembrada por pequena parcela dos entrevistados.

DSC (Categoria: Positiva, devido ao respeito à diversidade)

O brasileiro, ele tem faci.... eu, pelo menos eu senti facilidade em aceitar diferenças culturais. Isso, acho que fruto da... da característica de formação do nosso povo, onde a gente lida com a diversidade no dia-a-dia, respeita a diversidade. O brasileiro ele tem bastante facilidade, porque nós não temos preconceitos, por essa é, é, é.... essa quantidade de de raças, esse relacionamento que a gente tem, a falta de de preconceitos que que o Brasil sofre, então a gente... pra gente é igual negro é igual índio, então isso contribui diretamente pra pra essa nossa flexibilidade e o jeito de ser do brasileiro, que é amigo, que respeita todo mundo e a gente considera isso aí. É... porque o militar brasileiro ele ele se destaca em termos de humanidade, pelas suas características humanas.

Essa idéia foi compartilhada com força por 50% dos entrevistados, que, ainda, concederam amplitude moderada à resposta, uma vez que representaram Observadores e integrantes de tropas em países africanos e no Haiti.

DSC (Categoria: Positiva, devido ao sincretismo religioso)

O brasileiro, ele tem faci.... eu, pelo menos eu senti facilidade em aceitar diferenças culturais. Então, eu, por exemplo, nos... nos primeiros três meses, eu dividi um, um alu... um contêiner com um oficial da Mongólia e um oficial jordaniano. O jordaniano, ele parava durante a patrulha para fazer as orações dele. E... o oficial da Mongólia, ele queria continuar. Então, nós tínhamos uma, uma diferença nisso, nisso daí...Eu acho que a gente tem uma facilidade pra lidar com isso. É assim, com relação à religiosa, também, né, porque a gente tem uma diversidade religiosa muito grande no Brasil. Então, a gente sabe respeitar o, o espaço do outro e não tem discriminação nem com relação a isso. O que eu visualizei é que o brasileiro tem uma capacidade de... de... de se misturar, é... e fazer uma interface positiva com todos os grupos. Isso, acho que fruto da... da característica de formação do nosso povo, onde a gente lida com a diversidade no dia-a-dia, respeita a diversidade. Às vezes, não só esses... esses grupos polarizados não só em função da... do padrão econômico do país de origem, mas, às vezes, até mesmo por questões religiosas, o pessoal árabe mais

fechado. É...(pausa) da religião muçulmana e... eu tive essa impressão clara (ênfase) dos oficiais brasileiros com os quais eu convivi e... essa característica proporcionava uma maior interação com todos os grupos.

A idéia do sincretismo religioso, embora compartilhada de maneira mais fraca, por 30% dos entrevistados, apresenta relevância na pesquisa, pois atingiu em amplitude Observadores em países africanos e integrante de tropa no Haiti.

DSC (Categoria: Positiva, devido à formação militar)

É... eu acredito que o nosso nível de liderança é...um nível muito, muito bom, né... nosso pessoal na... no período de formação, particularmente os oficiais, né, têm uma, uma carga de liderança é... bastante satisfatória na Academia e eu acredito que... essa nossa formação... na Academia Militar, ela proporcionou a todos os oficiais ali que eu pude conviver ao longo de quase 7 meses de missão um alto nível de liderança e isso refletiu também nos sargentos, que é que também tinham uma participação decisiva na missão e essa, essa liderança exercida pelos oficiais eu acredito que também foi é... aproveitada pelos sargentos. Eu acho que tudo começa pelo exemplo. Acredito que fruto da nossa própria formação, fruto da experiência que nós adquirimos ao longo da nossa profissão, né, e que, mediante o que eu observei, desde o o tenente, desde o sargento comandante de GC, tenente comandante de pelotão, até o comandante, né, de pelotão, subunidade, eles efetivamente exerciam de uma forma muito intensa essa... liderança, por meio da presença, né, a a postura, né, o exemplo, né, em todas as situações [...].Bom, a gente identifica que (pausa) o militar brasileiro tá sempre em posições-chaves, seja no Team Site como no quartel-general. O pessoal procura o trabalho do brasileiro. É... com relação a que... ao por que disso, bom, primeiro eu acho que é por haver educação do povo mesmo; então, a gente tem uma educação diferente, mas a maior parte eu atribuo à nossa formação na Academia Militar.

40% dos militares que participaram da entrevista fizeram alusão a essa idéia, de maneira moderada, e com amplitude que abrangeu integrantes de tropas no Haiti e no Timor Leste.

DSC (Categoria: Positiva, devido à seleção e ao preparo)

Pode até, é uma opinião minha particular, a fase, o fato da seleção. Acho que isso também é importante, porque o líder ele tem que não só se relacionar com todos os elementos do grupo, mas ele tem que ter conhecimento cognitivo, ele tem que ter capacidade profissional pra poder exercer sua liderança. Se não, isso não vai adiantar de nada, ele ter essa... ele vai ser um bom RP do... do Team Site, tá... E... eu acho que a nossa seleção é um ponto positivo que contribui para que o nosso militar ele tenha... ele possa assumir posições de liderança, como tem... tem acontecido. Então, a flexibilidade, a dedicação, essa, essa capacidade de interação,

como também o preparo, fruto dessa seleção que nós submetidos pra ir pra lá, então é... é o preparo individual que cada um tem.

Embora tenha sido expressada de modo fraco – por apenas 20% dos entrevistados – e também com pouca amplitude – por Observadores Militares do Sudão – essa representa uma idéia importante para o trabalho, haja vista a ratificação de sua importância para o exercício da liderança, conforme mencionado por Aguilar (2008) e pelo general Castro (2009) e, sobretudo, quando o Exército Brasileiro experimenta inovado Processo de Transformação, conforme a Diretriz Geral do Comandante do Exército para o período de 2011-2014 (Decreto de 1º JAN 11, publicado na Seção 2 do Diário Oficial da União –Edição Especial).

DSC (Categoria: Positiva, devido à situação econômica durante a missão)

Eu acho que, é... o fator econômico é... nos coloca... fator econômico sendo bem... bem... é... realista: os vencimentos que os militares recebem nos permitem é... nos colocar no mesmo nível dos países de primeiro mundo e naturalmente existe uma... pode ser velada, é algo que não é oficializado, mas existe uma discriminação por parte dos países mais adiantados. Então, estamos no mesmo patamar. E eu acho que a soma dessas características é... colocam o brasileiro numa posição ali de... vantajosa pra ocupar esse papel de liderança, seja como observador militar, seja na... como oficial de Estado-Maior... e, na parte de tropa [...].

Essa idéia, embora fraca, abrangendo somente 10% dos entrevistados, e com pouca amplitude – Observador Militar no Sudão – é relevante, na medida em que apresenta uma nova visão para o exercício da liderança em missões de paz, sob o enfoque monetário.

Concluídas essas entrevistas, este pesquisador se dirigiu ao CCOPAB, a fim de verificar se a liderança vem sendo desenvolvida naquele Centro e, caso positivo, como isso está sendo executado.

Assim, ao entrevistar o Oficial de Planejamento daquele Estabelecimento, obteve-se a seguinte resposta, comprovada pela consulta aos documentos de ensino:

[...] eu acho que a... a... a liderança que... que é desenvolvida no Centro, ela tá alinhada com o desenvolvimento da liderança no Exército, então ela... nem podia ser diferente. Não sei, talvez agora com a... acredito que tenha mudado muito pouco com essa transformação em Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil.

É... na parte de missões individuais, que é a parte que eu trabalhei mais diretamente, é... nós não tínhamos no PLADIS objetivos específicos ali de liderança, tá... Eu acho que (pausa) ela era trabalhada é... nos exercícios que... que eram feitos no estágio de preparação de missões de paz, na medida em que (pausa) alguns companheiros eram colocados na situação é... no caso dos observadores militares, nas situações de chefia. É...No caso do... do Estado-Maior, tá...quando eles... nos exercícios de Estado-Maior, quando era designado um elemento ali pra fazer as vezes do Chefe do Estado-Maior.

Eu acho que no Centro hoje, a liderança ela tá... tá sendo mais desenvolvida no âmbito das pequenas frações, então, nos estágios específicos de preparação de tropa, que são os comandantes de pelotão, comandantes de companhia, né... que exigem do comandante de fração ali uma... uma... realmente uma liderança mais direta sobre os seus subordinados, na medida que eles vão tá operando em situações (pausa) é... reais ali, com... podendo passar por eventuais aí a... atritos com forças é... adversas. É... no caso do... do observador militar e do... do oficial de Estado-Maior, eu acho que nos exercícios que são feitos práticos ao longo do estágio... é... a partir do momento em que (pausa) se colocam, se formam, se configuram ali os grupos, tá... e... nós colocamos ali um elemento na função de Team Site Leader, ou, no caso do Estado-Maior, como Chefe do Estado-Maior, e ele teria que coordenar as atividades.

[...]

É...Retificando o que eu tinha falado anteriormente pro senhor, no nosso programa de estágio, tá, dos cursos ali de... cursos não, nos estágios, de preparação de missão de paz que é o específico para oficiais de Estado-Maior e observadores militares, existem sim alguns objetivos da área afetiva, tá... previstos ali a liderança pra algumas atividades, né... e ratificando o que eu tinha falado, a gente procura visualizar isso aí nos exercícios práticos. Nós temos aí, no caso desse estágio especificamente o "dia verde", né..., onde as equipes são desenvolvi... são... os alunos, estagiários são divididos em equipes, tem a figura, sempre a figura do... do team leader e ali na prática é... ele vai tá exercendo a liderança que se espera é... numa missão de paz. (Oficial de Planejamento do CCOPAB).

Perguntado, ainda, se o CCOPAB aproveita hoje as características do povo brasileiro para esse treinamento de militares para as missões de paz, a resposta foi a seguinte:

Específico, não. Eu acho que... entendi o que o senhor tá falando... se tem alguma coisa pensada e formalizada é... não, não tem. Eu acho que isso é uma... é uma impressão pessoal. É... vou puxar um gancho rápido aqui com outro assunto que talvez não tenha nada a ver com a... mas é uma observação minha que tem... tem digamos assim alguma coisa a ver, talvez não diretamente com liderança. (pausa).

O brasileiro hoje... a missão do Haiti é sempre dito como missão de sucesso, referência. A gente ouve muito isso aí. E no tempo que eu passei no... no Centro, é... várias comitivas, eu tive oportunidade de... de me relacionar com algumas delas... é... vou citar algumas aqui: uma do Canadá, com o comandante das forças armadas canadenses, a outra com... (pausa)... eu não lembro qual era a função exatamente, mas era um alto nível do MD, do Ministério da Defesa britânico, que vieram ao Centro é....

particularmente interessados na nossa área de CIMIC. Porque que eu digo que talvez tem alguma relação com... com o que o senhor tá me perguntando....porque um dos modelos, um dos motivos desse sucesso no Haiti é justamente atribuído a essa facilidade que a nossa tropa, o nosso militar tem de se relacionar com os diversos atores da missão de paz, seja civil, seja população civil, seja as próprias outras tropas, o governo é... etc. E nós não temos... eu ministrei palestra pra algumas comitivas e nós não tínhamos nada formalizado. Então, é uma coisa assim, é uma percepção que existe, essas características que o senhor citou, mas eu me sentia às vezes até constrangido, porque eu sentia que o camarada chegava querendo ver algo diferente, algo normatizado, alguma coisa já institucionalizada em forma de doutrina, né... e, infelizmente, não... não... isso até hoje não é uma realidade. (Oficial de Planejamento do CCOPAB).

Percebendo que a liderança – sob enfoque multicultural e se valendo das benesses da diversidade cultural resultante da formação multiétnica do nosso povo e de suas características decorrentes – acontece muito mais de forma empírica e espontânea do que científica, este pesquisador perguntou ao Oficial de Planejamento do Centro se ele acredita que o aproveitamento das características do povo pode ajudar no exercício da liderança, ao que obteve a resposta abaixo:

Eu acredito. Eu acredito, até, não para vender como rótulo do povo brasileiro tá, mas é... seria uma forma de... de mostrar e legitimar esse sucesso aparente é... que acredito que seja real, mas que é atribuído às nossas tropas, aos nossos militares em missões individuais e... até hoje oficialmente a gente não tem condições de... de mensurar, ou de colocar em forma de uma..., de doutrina, hã, realmente não existe. (Oficial de Planejamento do CCOPAB).

Fica evidente, pois, como aponta, como sugere esta pesquisa qualitativa, a possibilidade de se utilizar as peculiaridades resultantes da formação multiétnica de nosso povo como ferramentas para o treinamento de civis e militares brasileiros para as missões de paz, sob a ótica da liderança multicultural (ROBBINS, 2005), ultrapassando tão-somente as nuances do empirismo positivista.

Tal assertiva encontra amparo, ainda, no exemplo de atitude evidenciada, de modo espontâneo, por um oficial brasileiro no Haiti, em 2010, quando atuava como Comandante da Força de Choque da *Quick Reaction Force* (Força de Reação Rápida) e, diante de um momento conturbado e sensível à frente de uma turba de aproximadamente 400 (quatrocentos) haitianos, na cidade de Saint Marc, em face de um contato iminente, demonstrou sabedoria ao motivar sua tropa a cantar o Hino Haitiano,

juntamente com os manifestantes. Seu ato de liderança – multicultural (ROBBINS, 2005) sob a ótica deste pesquisador – dissipou toda a multidão de maneira pacífica, poupando a tropa de realizar disparos com armamento não-letal e evitando um provável embate entre brasileiros e haitianos.

Eis, a seguir, a fala desse militar sobre o episódio acima descrito:

De acordo com os escritores Jostein Gaarder, autor de *O Mundo de Sofia*, e Paulo Coelho, autor de *O Alquimista*, *O Diário de um Mago*, “coincidências não existem”.

Baseado nisso, acredito que todos os treinamentos conduzidos pelo [...] e pelo [...] sobre o hino nacional haitiano não foram em vão. Eram o local e hora exata.

Eram 1100h e já nos encontrávamos há algum tempo na posição, juntamente com a Cavalaria, fazendo o bloqueio da rua e demonstrando força para a manifestação. Nessas ocasiões de tensão, a gente perde um pouco a noção de tempo. Observamos então que os manifestantes passaram a se aproximar. Como se aproximavam de forma pacífica, tínhamos que permanecer estáticos, obedecendo às Regras de Engajamento. Confesso mais uma vez que estava um pouco tenso, e que quase arremessei uma granada de luz e som para que a turba não se aproximasse mais. Nesse momento, o [...] do Esquadrão de Cavalaria, que estava ao meu lado, me orientou a esperar.

Quando a manifestação se encontrava a aproximadamente 5 metros de nossa primeira linha de escudeiros, a situação ficou mais tensa. Eles reivindicavam a passagem por aquela rua, que estava bloqueada por nossa tropa; se jogavam no chão, gritavam. De certa forma, estávamos realmente impedindo o direito de ir e vir de uma manifestação pacífica, porém a nossa missão era garantir a segurança daquela base argentina que se encontrava com as urnas eleitorais e, por isso, eles não poderiam passar por ali.

As discussões eram ríspidas, e o início da ação era só uma questão de tempo. Foi quando alguns manifestantes, como forma de protesto, começaram a cantar o hino haitiano. Naquele momento, veio um *insight* e comecei a cantar e mandar que a tropa acompanhasse o hino. Quando vi que estávamos cantando juntos, comecei a fazer gestos como um torcedor de futebol que canta o hino do seu clube em uma arquibancada, visando a demonstrar que estava vibrando com aquele momento. Após acabar aquela estrofe, vibrei como se fosse um gol do Brasil na final da Copa do Mundo, conseguindo naquele momento obter a confiança daqueles 400 ou 500 haitianos que estavam à minha frente. Ainda comecei a cantar a segunda estrofe, mas não fui acompanhado pelo povo que, orientado pelos líderes, já começava a retrair daquela posição. Naquele momento, a manifestação retraiu. Contratamos ainda um intérprete local por 20 dólares que, durante toda aquela jornada, ficava transmitindo as mensagens pacifistas que enviávamos para os manifestantes. Ele foi fator importante para o nosso êxito. Fomos alvejados ainda por alguns descontentes que lançavam algumas pedras de forma isolada, mas, naquele momento, a situação estava realmente controlada. (Comandante da Força de Choque da *Quick Reaction Force*)

Tais ações, sob o enfoque deste trabalho, ajudam a projetar o nome o Brasil no concerto das nações e no ambiente operacional, bem como facilita

a negociação da paz, o entendimento entre os seres humanos, o respeito à diversidade e à livre expressão dos pensamentos, dentre outros aspectos. Em suma, favorece o exercício da liderança, especialmente, sob o prisma da liderança multicultural (ROBBINS, 2005), posto que habilita o líder a compreender os níveis mais profundos de uma cultura, suas suposições básicas – aquelas tomadas como verdadeiras por todo o grupo que compunha a turba acima exemplificada – para, então, decifrar aspectos mais superficiais, tais como língua, vestuário, alimentação, manifestações emocionais e formas de se comunicar (SCHEIN, 2009).

Observou-se, pois, ao longo da coleta de dados, que muitos brasileiros apresentavam boa capacidade de lidar com as diferenças, com a diversidade cultural, muito mais por mérito de suas próprias peculiaridades idiossincráticas do que devido a uma educação, a um treinamento da liderança sob a ótica multicultural. Os depoimentos abaixo comprovam essa percepção acerca de uma sobrevivência em ambiente sociocultural, étnico e religioso diversificado do habitual por parte dos militares⁵⁶ que participaram das mais variadas missões de paz:

Pra assumir uma função de liderança eu acredito que é importante o líder ter essa aceitação, ter esse relacionamento. É fundamental pra ele poder ter realmente uma liderança reconhecida, legítima. Ele tem que poder se relacionar com todos os grupos ali e colocar todos ali com pensamentos distintos, culturas diferentes pra trabalhar em... em prol de um objetivo único. Então, essa eu diria que é uma característica que... que o nosso oficial tem, por ser brasileiro, né... e facilita na interação. (Militar da Missão das Nações Unidas no Sudão - UNMIS).

O brasileiro tem arraigado em sua cultura e em seu comportamento a capacidade de contornar os problemas do dia-a-dia. Assim sendo, o militar brasileiro atua com essas características, facilitando o desempenho de suas funções e o afloramento de suas características de liderança. (Militar da Missão das Nações Unidas na Costa do Marfim - ONUCI).

O militar brasileiro tem facilidade em adaptar o seu estilo de liderança. A sua adaptação se deve à facilidade em entender e

⁵⁶

Devido à ética da pesquisa, os postos e nomes dos militares serão mantidos em sigilo.

aceitar a maneira de ser dos outros povos. (Militar da Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti - MINUSTAH).

A formação multiétnica é um facilitador para o desempenho da função, pois agrega habilidades muito desejáveis. Porém, não é a capacidade única para o exercício da mediação. Há outras disciplinas necessárias e fundamentais. Carecemos de uma formação melhor nesse mister. Os resultados que obtemos baseiam-se no empirismo e dedicação de nossos militares. (Militar da Terceira Missão de Verificação das Nações Unidas em Angola - UNAVEM III).

Dos depoimentos coletados nas entrevistas, verifica-se que, embora não haja preparação multicultural para os militares que são designados para as missões de paz, eles conseguem desenvolver estratégias que lhes permitem sobreviver multiculturalmente, assim como se adaptar ao novo ambiente.

Por outro lado, porém, ficou evidenciado, também, que uma educação/treinamento, que ofereça um preparo mais efetivo acerca das questões culturais que permeiam as missões de paz e que leve em conta ainda as características idiossincráticas do povo brasileiro, pode favorecer a atuação de nossos líderes nos cenários internacionais.

Assim, à pergunta: "Acredita que a formação multiétnica/multicultural do povo brasileiro possa facilitar o exercício da liderança em missões de paz? Justifique", os seguintes depoimentos emergiram à pesquisa:

Sim.

Acredito que tanto o militar como o civil, principalmente quando investidos de autoridade, com poder de decisão em qualquer grau, se aproveitar essa capacidade nata do povo brasileiro, o jeito como ele observa e como procede em relação a outras culturas (o componente religioso é fundamental), o modo alegre, dócil, mesmo em situações difíceis, e conjugar com a sua formação profissional dentro do parâmetro aceitável, o exercício da liderança será sempre facilitado, sem deixar de ser enérgico e determinado quando se fizer necessário. Não precisamos agir com bom mocismo. (Militar do Contingente Brasileiro Integrante da UNAVEM III - COBRAVEM).

Sim.

Durante a missão de paz que participei, vi brasileiros gerenciando e liderando civis e militares do mundo inteiro. Testemunhei bravura, coragem, abnegação, solidariedade, heroísmo, profissionalismo e bom senso. [...] é preciso apenas instruir e lapidar, pois a formação

multiétnica é, sem dúvida, um grande trunfo que as Forças Armadas brasileiras possuem para o cumprimento de suas atribuições. (Militar da MINUSTAH).

Sim. No entanto, é bom que se ressalte a necessidade de se compreender bem as idiossincrasias do povo hospedeiro, para que se tire o melhor partido possível nessas situações. O descuido cultural é inaceitável e deve ser uma questão central na preparação dos militares brasileiros. A natureza favorece o brasileiro, mas o refinamento da capacitação cultural potencializará sua efetividade. (Militar da MINUSTAH).

Eis, portanto, a lacuna em que se insere a relevância e a validade da presente pesquisa, haja vista que, certamente, as dificuldades de se atuar em ambientes multiculturais seriam minimizadas se, ao invés de aprenderem na prática, já tivessem sido civis e militares expostos a cursos/estágios com esse preparo, o que otimizaria o sucesso da missão e o desempenho da liderança multicultural (ROBBINS, 2005).

Nesse contexto, avultam de importância as questões propostas por Jullien (2009) acerca de universalismo e relativismo, que deveriam dialogar entre si, ao invés de se chocarem, como muito tem acontecido nos tempos atuais e tem levado os países às armas e aos conflitos."A percepção do universal depende necessariamente da percepção do particular ao qual é inerente." (*op. cit.*, p. 93). Ademais, não pode haver tentativa de universalização de sistemas de valores, posto que é necessário o respeito às diferenças (HERZ, 1987).

Como afirma Habermas (2003, p. 220), "Nada que uma nação tenha feito pode impedir que cidadãos de uma democracia constitucional reconquistem o auto-respeito." Assim, não se pode lhes impor idéias universais de sistemas de valores, nem condenação por não seguirem crenças e pensamentos considerados os mais corretos por determinadas culturas, diferentes das suas, que lhes emprestam experiências empíricas diferentes (SOUTTO MAYOR, 2004).

Por isso, o general chileno Eduardo Aldunate Herman (2011), Subcomandante da Força Militar da MINUSTAH, entre 2005 e 2006, ao apresentar os desafios a serem enfrentados em uma missão de paz, propõe como primeiro passo conhecer a cultura local, suas particularidades e

incorporar a população ao dia-a-dia das tropas que atuam no cenário operacional:

Em uma operação de paz, é vital contar com um conhecimento mais profundo sobre a história e as peculiaridades do povo que se vai apoiar.

O Haiti é um bom exemplo de lugar onde as caricaturas e a desinformação pouco ajudam a entender a complexidade de sua situação.

Os estrangeiros que chegam a uma operação de paz trazem soluções vindas de outras realidades, não falam o idioma local, não entendem seus códigos e, assim, é difícil avançar. Diversas vezes escutei os habitantes dizerem, com razão: "Vocês não nos entendem." (*op. cit.*, p. 8).

O entendimento multicultural, nesse caso, levará o líder a perceber que, ao conviver com as diferenças, muitas vezes, será mister casar o sentimento de cumprimento de dever com as considerações acerca da dicotomia universalismo versus relativismo. Nesse sentido, por diversas vezes, este pesquisador, enquanto *Team Site Leader* no Sudão, procurava enfrentar os problemas sem solucioná-los definitivamente (COSTA, 2009), a fim de evitar a escalada da crise e também para proporcionar tempo às partes para que pudessem exercitar a compreensão e a tolerância acerca de suas diferenças.

O preparo de civis e militares para as missões de paz, sob a ótica da liderança multicultural (ROBBINS, 2005), portanto, viabilizará, cada vez mais, o diálogo entre o universal e o relativo, entre as diferenças, despertando respeito e aceitação, condições necessárias para a paz mundial.

*"All of us could live together in peace if there are tolerance and respectful between human been, especially if we respect the multicultural races."*⁵⁷ (Militar da Bolívia). Para que isso aconteça, é mister abrir mão da individualidade e aceitar o outro em suas diferenças (COSTA, 2009).

Nesse mister, também Montesquieu (2009), em sua obra célebre **Do espírito das leis**, proclamava que as leis devem ser tão próprias ao povo para as quais foram feitas, que seria um acaso muito grande se as leis de uma nação servissem para outra.

Ainda a respeito desse tópico, Brochado (1999) remete ao caráter nacional de um povo, que, segundo ele, representa seu perfil psicológico

57

Todos podemos viver em paz se houver tolerância e respeito entre os seres humanos, especialmente se respeitamos o multiculturalismo racial. (Tradução nossa).

coletivo, refletido em suas leis, costumes e cultura, plasmando forte consenso de valores. É o jeito de ser peculiar de um povo, que pode até ser mutável, em face do processo histórico que o forma, mas há também fatores que permanecem no tempo, como marca profunda do caráter coletivo do povo.

Cogo (2001), por sua vez, relata que o encontro entre as culturas pressupõe a existência de conjuntos culturais fortemente constituídos, cujas identidades, especificidade e lógica internas devem ser reconhecidas, a despeito de não serem alheias, mas apenas diferentes umas das outras. Dá como exemplo o empenho do antropólogo Lévi-Strauss na defesa da liberdade das culturas que, embora permita comunicações bastante limitadas entre elas, serve como proteção ao risco de hegemonia de uma cultura sobre as demais.

Sob esse enfoque, e coerente com a egrégora que norteia essa pesquisa, que se pretende multicultural, é imperativo ressaltar que o povo brasileiro não é melhor do que nenhum outro povo, mas possui peculiaridades, como todos possuem. No escopo deste trabalho, o que importa é aproveitar essas peculiaridades decorrentes da formação multiétnica de nossa gente, para incrementar a liderança multicultural (ROBBINS, 2005) na educação/treinamento/preparo de nossos civis e militares para as missões de paz.

Desse modo, assim como podemos aproveitar as idiossincrasias do brasileiro para aprimorar o exercício da liderança em ambientes multinacionais, também outras nações podem se valer das peculiaridades de seu povo para despertar a liderança multicultural (ROBBINS, 2005) em suas ações internacionais. Acredito, mesmo, que a ONU, por meio de seu Departamento de Operações de Manutenção da Paz (DPKO), possa estimular essa prática no seio de cada país.

Essa assertiva decorre da própria limitação da pesquisa qualitativa, que pode não ser totalmente conclusiva, por não ser baseada em verdades absolutas, mas que, por sua natureza reflexiva, aponta para novas pesquisas, quando o pesquisador retorna do texto à teoria (FLICK, 2009a), após novas interpretações das falas dos sujeitos entrevistados (MELUCCI, 2005).

Sob esse mesmo prisma, as entrevistas com os militares demonstraram

que as necessidades percebidas, durante as missões de paz, podem ser contempladas se forem expostas à liderança multicultural (ROBBINS, 2005), sobretudo, no que tange ao aproveitamento das características mais marcantes que emergem da formação multiétnica do povo brasileiro.

Dos argumentos desenvolvidos, pois, pode-se supor que uma educação/preparo multicultural, produzida no meio acadêmico, pode oferecer os subsídios necessários para a formação cientificamente sistematizada de líderes civis e militares para atuarem em cenários multiculturais, com aspectos socioculturais, religiosos, étnicos e lingüísticos diferenciados.

Doty e Fenlason (2012) explanam que, nos Estados Unidos, o Exército desenvolve o projeto *Comprehensive Soldier Fitness* (Higidez Total do Soldado) em conjunto com a Universidade da Pensilvânia, como parte integrante do programa de desenvolvimento intencional e sistemático de seus líderes, exemplificando como pode ser produtiva uma parceria entre a Força Armada e o meio acadêmico.

No caso do Brasil, articular o conhecimento profissional àqueles decorrentes da diversidade cultural brasileira em suas nuances idiossincráticas é o argumento que defendemos como referencial de sustentação para tal preparo, especialmente, porque pode ser que o Brasil receba pedido de contribuição de tropas e/ou envio de Observadores Militares por países cuja população não reconheça no brasileiro seu papel habitual de mediador pacifista (KENKEL, 2010).

Tudo isso, em suma, representa uma mudança de paradigma, e a característica fundamental de tal modificação – também presente no atual Processo de Transformação do Exército Brasileiro⁵⁸, notadamente no vetor Educação & Cultura – é a descontinuidade, a lacuna existente entre o velho e o novo modelo.

Nesse contexto, a valorização de outras culturas e o reconhecimento de que expressões monolíngües em uma sociedade multicultural limitam o potencial criativo ajudam os líderes a mudarem a visão sobre o condicionamento sociocultural da área de operações. Abre-se, por conseguinte, a mente; amplia-se o respeito à reserva mental do outro;

⁵⁸ Disponível em <<http://www.exercito.gov.br/web/proforca/apresentacao>>. Acesso em: 12. jun. 2012.

toleram-se outras culturas, valores e modos de pensar, por meio da ação pedagógica inerente à própria missão de paz.

Roskill (1989, p. 14), em obra já consagrada no estado da arte militar – **A arte da liderança** – diz: "Porque tenho a convicção de que a liderança é, em grande parte, um assunto de educação, minhas esperanças, para o futuro, assentam na extensão da educação, em seu sentido mais amplo [...]".

Costa (2009) apresenta ponto de vista semelhante quanto à educação/treinamento, ainda que sob a ótica cultural:

A experiência de outros exércitos em operações de paz tem comprovado a relevância da dimensão cultural. O espírito guerreiro que caracteriza as operações de combate requer uma visão diferenciada para os soldados da paz. Esse novo olhar produz reflexos imediatos nos programas de treinamento e nas práticas educacionais de diferentes centros de instrução para operações de paz. "Treinar soldados para missões de manutenção de paz deve incluir algumas formas de instrução para lidar com uma população local amiga. Antecipando essas missões, temos aprendido que o treinamento cultural pode ser de grande valor." (*op. cit.*, p. 180).

Cooroborando essas afirmações, o senador Cristovam Buarque relatou no plenário do 3º Fórum Mundial da Aliança de Civilizações, em 31 de maio de 2010, perante o então secretário-geral das Nações Unidas, Ban Ki-Moon, que a única forma de fazer surgir o diálogo entre as culturas está na escola, proporcionando educação a todos⁵⁹.

Assim, defende-se o argumento de que uma educação/treinamento que articule os conhecimentos profissionais àqueles decorrentes da formação multiétnica brasileira em suas peculiaridades idiossincráticas poderá fornecer o "molho secreto" para alimentar o espírito de diálogo dos líderes em missões de paz, assim como acontece com o Mc Donald's, uma das mais conhecidas e reconhecidas empresas do mundo, também por ter entre seus funcionários, a maior diversidade racial, cultural e religiosa, onde quer que seja. Isso se deve à filosofia interna da empresa e ao seu consequente treinamento, que visa à criação de unidade no atingimento de objetivos:

A diversidade multifacetada é utilizada para compreender e satisfazer consumidores das mais variadas bases culturais, alimentares. É o "molho secreto", pois reúne como ingredientes: diferentes idéias, opiniões e experiências de vida. (HARRIS, 2009, p. 3).

⁵⁹

Disponível em <<http://www12.senado.gov.br/noticias/materias/2010/05/31/cristovam-diz-que-licao-do-3-forum-de-civilizacoes-foi-o-investimento-no-conhecimento>>. Acesso em: 12. jun. 2012.

Eis um exemplo de utilização pragmática da diversidade cultural e de suas nuances no treinamento/educação de líderes multiculturais. Transcender a diversidade cultural, nesse caso, representará uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005), calcada na capacidade de o líder compreender seu grupo de liderados como uma entidade psicológica plural, com caráter moral e vontade próprias e de tratá-lo e conduzi-lo, desse modo, para obter os melhores resultados relacionados à missão de paz. (BROCHADO, 1999). Assim agindo, o líder estará apto a utilizar as informações que emanam dos diversos *clusters* (conglomerados) de pessoas de uma missão de paz, para gerenciar grupos e indivíduos diferentes e lidar com conflitos, criando pontes entre as diversas percepções de seus liderados e de outros atores presentes no cenário operacional (HILAL, 2003).

4.2 CONCLUSÃO PARCIAL

As missões de paz, de que o Brasil tem tomado parte desde 1947, são caracterizadas por cenários socioculturais, religiosos, étnicos e lingüísticos diferenciados daquele no qual o militar foi formado, permeado por valores tanto universalistas quanto relativistas. (COSTA, 2009).

Nesse contexto, e conforme os preceitos do Artigo 4º da Constituição Federal⁶⁰ e da Estratégia Nacional de Defesa (BRASIL, 2008), o Brasil tem ampliado sua participação segundo suas tradições pacifistas e conciliadoras, valendo-se da capacidade de adaptação do homem brasileiro e de suas características idiossincráticas, até então muito mais mencionada pelo empirismo da tradição folclórica popular do que pela comprovação científica de sua existência e validade.

Entretanto, uma missão de tamanha envergadura e relevância, que visa à projeção internacional do País no seio da ONU, não deve se pautar pela crença na diplomacia brasileira na resolução pacífica de conflitos, lançando líderes civis e militares a situações em que tenham que improvisar seu "jogo de cintura", seu "jeitinho", para lidar com as diferenças, em detrimento de um treinamento multicultural, que permita o conseqüente desenvolvimento de uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005), porque, certamente, a

⁶⁰ Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 26. abr. 2012.

complexidade desse tipo de operação, aliada ao seu caráter multidimensional, pode, em outras operações de paz, não vir a ser uma via segura, em outros países anfitriões que não reconheçam e identifiquem o militar brasileiro como cordial, amigo e conciliador.

Assim, se somarmos o preparo multicultural à capacidade dos militares brasileiros de conviverem com as diferenças, possivelmente teremos um ganho muito grande, além de projetar ainda mais a política externa brasileira, já reconhecida pela centenária tradição pacífica de seus líderes na resolução de conflitos (COSTA, 2009).

Neste capítulo, pois, valendo-se de uma perspectiva multiparadigmática (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2001; SILVA e NETO, 2006) e com base numa tese ontológica interpretativa (LINCOLN e GUBA, 2006), centrada na experiência vivida por diversos militares no cotidiano de suas missões de paz, inclusive deste pesquisador, verificou-se, por intermédio dos questionários e dos depoimentos dos militares entrevistados, que, em suas percepções, ficou claro não haver preparação para uma liderança multicultural com base científica antecedendo sua partida para as missões. Entretanto, esses militares desenvolvem estratégias pessoais que lhes permitem conviver e sobreviver multiculturalmente, quer por conta da tradição pacífica do povo brasileiro na mediação de conflitos, reconhecida internacionalmente (COSTA, 2009), quer por sua identificação sociocultural e econômica com o povo hospedeiro, especialmente, na América, na África e no Timor Leste.

Conforme propõe-se neste trabalho, essa vantagem será potencializada se houver investimento profissional e científico sobre a já reconhecida tradição pacífica de resolução de conflitos do povo brasileiro e sobre suas peculiaridades decorrentes da formação multiétnica e da diversidade cultural de sua gente (*op. cit.*). Desse modo, ao invés de aprenderem na prática, no cenário operacional adverso, já sairiam do Brasil preparados para atender às novas demandas e dimensões que os conflitos tomaram na pós-modernidade. Ademais, essa postura possibilitará o desenvolvimento de líderes multiculturais (ROBBINS, 2005), que pautarão suas tomadas de decisões adequando-se às contingências situacionais do momento e respeitando as culturas dos países em que estiverem atuando.

Corroborando essa visualização, os discursos-síntese circulantes entre os atores diretamente envolvidos nas missões de paz, tabulados e tratados por meio do Discurso do Sujeito Coletivo (LEFEVRE e LEFEVRE, 2010), abrem novas possibilidades de diálogo entre velhos e novos paradigmas, na medida em que evidenciaram categorias, conjuntos homogêneos de idéias centrais que permeiam e plasman o caráter nacional brasileiro, fazendo emergir as principais características idiossincráticas do povo brasileiro. De fato, os discursos encontrados foram tão eloqüentes, que parecem auto-explicativos. Carecem de análise, mas não de explicação. Qualiquantitativamente, falam por si só.

Assim, pois, dos questionários enviados a alguns militares estrangeiros, emergiram as seguintes categorias de caracteres acerca de sua visão sobre o brasileiro: flexível; amigável; diplomático, mas firme; tolerante; que respeita a diversidade e que mantém a estabilidade sob pressão.

Dos questionários aplicados aos próprios brasileiros, por seu turno, vieram à tona as seguintes peculiaridades resultantes da formação multiétnica do povo: tolerância; alteridade; aproximação entre líderes e liderados; flexibilidade e adaptabilidade; empatia; hospitalidade; diversidade cultural; diplomacia para o consenso, mediação e negociação; cordialidade; a miscigenação como fato positivo; confiabilidade e a vivência cotidiana de situações socioeconômicas e culturais muito parecidas com as de outros povos.

Das entrevistas com outros militares, também atores e "a-gentes" nas missões de paz, estes tributam a boa liderança dos brasileiros – ainda que sob um viés empírico – aos seguintes fatores: flexibilidade; facilidade de relacionamento; formação multiétnica; respeito à diversidade; sincretismo religioso; formação militar; seleção e preparo para as missões e situação econômica mais favorável durante a missão, quando comparada a outros militares.

É possível notar que a grande maioria das características reveladas pelas pesquisas aplicadas vão ao encontro daquelas evidenciadas pelos autores nacionais e estrangeiros analisados na pesquisa bibliográfica realizada no capítulo anterior, tornando sua existência no imaginário coletivo mais científica e menos folclórica.

Em complemento, a pesquisa realizada junto ao CCOPAB ratificou que a liderança naquele Centro não vem sendo ainda trabalhada com cientificismo, mas de forma empírica. Das entrevistas realizadas, percebe-se, entretanto, a possibilidade de utilização das peculiaridades resultantes da diversidade cultural, fruto da formação multiétnica do povo brasileiro, acima mencionadas, como ferramentas para facilitar o exercício da liderança multicultural (ROBBINS, 2005), por meio da potencialização de tais idiosincrasias, de modo a promover o diálogo entre o universalismo e o relativismo presentes nos ambientes multinacionais.

Além disso, depreende-se que os atores militares envolvidos nos processos de missões de paz apontam para a necessidade da introdução de um trabalho com enfoque na liderança multicultural (ROBBINS, 2005) nas atividades de preparação que antecedem sua atuação nos cenários internacionais.

No momento em que a Estratégia Nacional de Defesa (BRASIL, 2008) e o ensino por competências⁶¹ caminham lado a lado no Processo de Transformação do Exército Brasileiro, cresce de importância o estabelecimento de parcerias do meio acadêmico civil e militar, favorecidas por um trabalho focado para a liderança multicultural (ROBBINS, 2005), contribuindo para o incremento do preparo de líderes civis e militares para atuarem em operações de paz, transcendendo o caráter operacional das ações e o sentimento de mera aceitação das diferenças, para atingir o desenvolvimento de estratégias de tomadas de decisão, de mediação e de negociação, contextualizadas à consciência situacional e necessárias frente à diversidade cultural que enfrentam nas operações de paz.

Nesse sentido, pode-se inferir, da mesma forma que em pesquisa anteriormente realizada (COSTA, 2009), que o CCOPAB, como Estabelecimento de Ensino, representa um laboratório com potencial fértil e com recursos humanos adequados para trabalhar as questões relacionadas à liderança multicultural (ROBBINS, 2005) sob a ótica das missões de paz, trabalhando nos líderes civis e militares as características resultantes da

⁶¹ Disponível em <<http://www.exercito.gov.br/web/proforca/apresentacao>>. Acesso em: 12. jun. 2012.

diversidade cultural que é fruto da formação do povo brasileiro, a fim de incrementar o exercício da liderança nas operações de paz.

Com isso, será possível aos líderes, atuando em ambientes multiculturais, atenderem ao corolário de que é necessário entender e respeitar a cultura local. É preciso olhar, mais do que ver; escutar, mais do que ouvir...

5 CONCLUSÃO

"Digo: o real não está na saída nem na chegada: ele se dispõe para a gente é no meio da travessia."
(Guimarães Rosa, Grande Sertão: Veredas, 2006, p. 85)

"É o que digo, se for... Existe é homem humano. Travessia."
(Guimarães Rosa, Grande Sertão: Veredas, 2006, p. 875)

A ordem mundial vigente, caracterizada pela diluição dos limites entre o nacional e o internacional e por uma crescente interdependência assimétrica entre as nações, apresenta-nos uma nova realidade sociocultural, em que os indivíduos passam a estar mais próximos, a serem mais irmanados como *Homo sapiens* – seres gregários de uma aldeia global única – o que, ao mesmo tempo, exponencia a necessidade de manifestação da singularidade de cada um, seja como pessoa, seja como grupo cultural diferente, e também os leva aos conflitos, por desrespeito a esses preceitos.

Esse mundo mais aproximado, em que crescem as intervenções pela paz, requer estudos e pesquisas que iluminem os caminhos dos líderes das missões de paz rumo à promoção do respeito à diversidade, bem como para vencer os desafios que se apresentam à convivência multicultural nesses cenários, minimizando o choque entre as culturas e o transformando em cultura de paz e de solidariedade multiétnica, orientadas para a potencialização dos pontos de interação entre os diferentes atores envolvidos, numa relação dialógica que opõe idéias e conhecimentos, negociando-os sob a forma de um viver harmônico e multidimensional (MCLAREN, 2000).

Efetivamente, essa nova ordem global permite o entrelaçamento cultural entre os povos, e, assim, a solução dos conflitos perpassa pelo próprio cerne do problema, quando líderes de todo o mundo aceitarem a convivência harmônica das diversidades.

Nesse sentido, a interculturalidade, além de representar uma interação conflitiva, mas controlada, entre seres humanos distintos – a "interoperabilidade" entre as pessoas – impinge ao líder o aspecto crítico de facilitar a sinergia de um grupo multiculturalmente diverso, a fim de instilar confiança, mediar conflitos e promover a paz, por meio do diálogo entre corações e mentes, quase que num processo de "bricolagem" humana e cultural. Em outras palavras, é a potencialização da diversidade como elemento criador, aceitando-se as diferenças,

ao mesmo tempo em que se respeitam as identidades.

Essas assertivas trazem à tona as questões que circundam as idéias de universalismo e de relativismo, haja vista que a globalização aproxima as pessoas, mas não pode unificar os povos, devido às diferenças que animam o mundo e os seres, aos variados *ethos* que compõem a aldeia global. Ninguém pode impor seu modo de vida a outrem. Nenhuma cultura pode impor ou querer sobrepor seus valores relativos aos hábitos, às leis, tradições e crenças de outro grupo cultural. Por outro lado, existem valores perenes e universais, como a própria paz e o respeito à dignidade humana, que devem nortear a vida em comunidade. Eis uma das chamadas que aquece e ilumina a mente proativa dos líderes em missões de paz.

Notadamente no período pós-Guerra Fria (a partir da década de 1990), houve expressivo aumento dos conflitos étnicos e religiosos pelo mundo. A partir dessa mesma época, o Brasil tem aumentado sua participação nas operações de paz, quer motivado por sua política externa, quer a convite dos organismos internacionais. Mera coincidência? Pode ser que sim, mas também pode ser que isso se deva à maneira como seus líderes e liderados têm-se portado no cenário operacional, ao seu jeito de liderar a paz, que tem encontrado consenso entre a comunidade internacional. Isso exige aprimoramento contínuo no preparo dos militares brasileiros para as missões de paz, especialmente, no que tange ao exercício da liderança.

Assim, em síntese, o presente trabalho buscou, em um primeiro momento, colocar a liderança em foco e aprofundar o referencial teórico acerca da produção acadêmica sobre o tema, explorando conceitos e particularidades do fenômeno, assim como apresentando as principais teorias que permeiam o estado da arte acerca dessa temática.

Sob essa ótica, trouxe à reflexão a contribuição que a teoria situacional de Hersey e Blanchard (1986) – combinada aos princípios evidenciados pelas outras correntes teóricas e aos valores que plasmam o comportamento dos líderes – apresenta para que se possa chegar a um constructo referenciado em virtudes, no que tange ao exercício de uma liderança mediadora, que se nomeie multicultural (ROBBINS, 2005), dos brasileiros em missões de paz.

A perspectiva, sob esse prisma, é que o treinamento dos líderes militares seja focado, buscando-se uma transição de orientado para o âmbito preponderantemente operacional, para uma orientação direcionada ao cenário volátil das missões de paz, à situação em curso, às circunstâncias que transformam as atitudes em ações e

inações, de acordo com a egrégora presente. Para negociar a paz, é preciso que os dois lados envolvidos no processo saiam ganhando. Por isso, muitas vezes, o líder não apresenta soluções definitivas aos conflitos, mas sabe ouvir atentamente os contendores, a fim de assimilar seus anseios e necessidades multiculturais, para que, por meio de um processo de semiose cultural, possa produzir e decifrar os mais diferentes significados presentes na disputa, para orientar seus liderados rumo ao estado final desejado, que pode ser traduzido pela intenção do comandante em promover a paz e o diálogo entre as culturas variadas que compõem nosso mundo.

Nesse sentido, para que possa atuar de acordo com os preceitos da liderança multicultural (ROBBINS, 2005) – que abarca os princípios acima descritos, e muito mais – o líder necessita ampliar seu sistema pessoal de referência, seus mapas mentais, a fim de exercitar filtros pessoais mais abrangentes, que lhe proporcionem a mente aberta a sugestões e mais flexível, a ponto de saber ouvir com prudência e parcimônia, administrando problemas inter/multiculturais cujos fatores, muitas vezes, estarão além do alcance de sua mera compreensão individual e de seu sistema cultural, exigindo-lhe sereno rigor, aliado à compreensão das diferenças entre os seres. Mais do que isso, terá que persuadir seus liderados ao mesmo entendimento, por meio do exemplo, das atitudes e de um relacionamento multicultural, que permeie a deontologia dos "a-gentes" militares envolvidos nos processos de paz. Assim agindo, conseguirá, também, conscientizar seus liderados acerca do uso gradual da força, reduzindo os efeitos colaterais das operações sobre a parcela civil da população local, bem como obterá o apoio e a simpatia desta para suas ações.

Corroborando esse pensamento, o então major Rabêlo, em aula proferida aos alunos da ECEME, em 22 de junho de 2011, esclareceu que, no mundo essencialmente informatizado em que vivemos, os conflitos armados são fenômenos simultaneamente políticos, econômicos e sociais. Assim, o teatro de operações é transcendente. Ações de natureza distinta ocorrem ao mesmo tempo: atividades militares e humanitárias, todas de amplo espectro, com intensa participação de homens fardados, Organizações Não-Governamentais e outras agências civis de todo o mundo, todos interagindo entre si, demandando dos líderes estudos culturais permanentes, desde os tempos de paz, num verdadeiro processo de produção de inteligência cultural ou até mesmo histórica, geográfica ou etnográfica, sob a forma de banco de dados.

No caso do Brasil, verificou-se – após pesquisas junto ao portal de periódicos

da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no Sistema Pergamum da PUC-Rio e na Rede de Bibliotecas Integradas do Exército – que, até a presente data, não havia produção acadêmica nacional acerca da temática da liderança militar brasileira em missões de paz, sob a ótica de sua cultura bastante diversificada, o que evidenciou a relevância deste trabalho, sobretudo, no que tange às oportunidades de inserção articulada dessa liderança aos preceitos da diversidade cultural resultante da formação de nossa gente, com vistas ao exercício da liderança multicultural (ROBBINS, 2005).

Inferiu-se, durante o trabalho que liderança e liderança militar não apresentam diferenças, exceto, em termos epistemológicos, no que concerne à presença metafísica da deontologia militar, ramo científico que explica o estrito sentimento de cumprimento do dever – "sacerdotal" e de sacrifício – que norteia a carreira das armas. Cumprimento de missão, este, entretanto, que não deve, em missões de paz, ferir as particularidades das diversas culturas e grupos culturais presentes nem deixar de respeitar o outro em suas diversidades e de promover o diálogo dessas diversidades na unidade da equipe de cooperação multinacional que atua em prol de um objetivo comum: a busca da paz.

Dessa deontologia emergem, principalmente, os princípios e valores que irão se constituir em pilares essenciais para a liderança em campanha pela paz. Esse sistema valorativo irá compor os mapas mentais dos líderes multiculturais, com base na flexibilidade do pensamento e no respeito às diferenças culturais e às reservas mentais de cada indivíduo. Por isso, não existe forma rígida para que o líder realize seu estudo de situação nesses casos. Antes, há necessidade de constante avaliação dos cenários e de predisposição à aceitação de novos paradigmas, que irão aperfeiçoar a capacidade de relacionamento interpessoal entre o líder e seus liderados e entre todos estes e a população que acolhe a missão de paz.

A esse respeito, o general Santos Cruz afirmou o seguinte, em palestra aos alunos da ECEME, no dia 25 de novembro de 2011, acerca da participação do Exército Brasileiro em missões de paz: "É necessário ter percepção em missões de paz, entender o ambiente, conhecer a cultura, saber que aquele país não é o seu." Enfim, é preciso ter sensibilidade cultural.

Por isso, o líder multicultural (ROBBINS, 2005), durante sua presença situacional e temporal nas missões de paz, precisa manter o autocontrole, compreender o contexto, exercitar a consciência cultural, a fim de entender o outro,

o estranho, a dimensão humana da guerra em suas particularidades "estranhas", especialmente, no cenário globalizado em que as operações têm ocorrido, com intensa mistura de etnias, de idiomas, de costumes, de religiões, de escalas de valores diferenciadas e de modos de vida muito diferentes, socioeconomicamente falando, daqueles vividos pelos "a-gentes" da paz em seus países de origem.

Percebe-se, portanto, que o sincretismo se apresenta como uma marca registrada das missões de paz, à medida que promove grande fluxo de troca entre sistemas culturais variados, o que aponta aos líderes da nova era da paz a necessidade de ir além dos rótulos de valores atemporais (como paz, respeito, integridade, dentre outros). É mister ultrapassar o simples respeito à diversidade cultural, para a compreensão e a prática dos conceitos acadêmicos a ela relacionados (COSTA, 2012). Há que se utilizá-la como estratégia de mudança de paradigma, deixando de lado posições xenófobas, não mais sustentadas pelas relações culturais do mundo globalizado (HERZ, 1987, p. 73). Isso significa que os líderes devem compreender os símbolos significantes que permeiam a racionalidade simbólica de cada grupo cultural presente nas missões de caráter multinacional, os fenômenos de troca, os choques culturais, a estranheza dos locais e até mesmo, muitas vezes, a necessidade de sobrevivência do povo hospedeiro.

Ademais, respeito, tolerância, paciência, flexibilidade e, especialmente, entendimento cultural, são fatores importantes à adaptação e ao desenvolvimento da liderança dos militares que atuam em ambientes internacionais de missões de paz.

Assim, pois, liderança e cultura representam facetas de uma mesma moeda em missões de paz, posto que esta engloba valores, conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma dada sociedade, que devem ser de conhecimento do líder, para a criação de sinergia no grupo, posto que coloca em contato diferentes e enriquecedoras experiências pessoais. Líderes multiculturais podem ter a capacidade de ler os padrões culturais emitidos e interagir com as variadas culturas, harmonizando-as para que dialoguem empaticamente entre si, num cenário operacional incerto, em que deva ser estimulada a fusão de pontos de vista diferentes, às vezes antagônicos, numa espécie de catarse cultural, que tenha por finalidade promover a coesão da equipe multinacional presente nas operações de paz.

Assim posto, é possível inferir que a liderança multicultural (ROBBINS, 2005)

pode capacitar os líderes a administrarem antinomias, similitudes e desequilíbrios, entendimentos e atritos, paixões e racionalidades que, "lidos", sentidos e interpretados, carregam em si o potencial de germinar a paz, a harmonia e a concórdia, como tríplice argamassa com que se molda a alma humana em sua essência.

Para tal concretude, é impositivo que líderes e liderados se portem como peritos culturais, na medida em que enxerguem que a pluralidade das culturas está em constante evolução, e que a verdade de cada um pode variar, conforme a variação do quadro tático e situacional das missões. Eis, pois, que um bom planejamento e um estudo de situação sempre continuado se aplicam ao líder mediador, para que este possa identificar os valores nucleares e também os atuais daquele momento da operação que tangenciam os terrenos humano, histórico e geográfico da área em que atuam os soldados da paz.

Nesse sentido, atuar como líder multicultural é controlar o etnocentrismo e o egoísmo, próprios e de seus liderados; é atinar para o fato de que, em suma, a paz deve ser construída no coração e na mente dos homens, onde também se iniciam as guerras; é evidenciar alteridade; é revestir seu próprio *ethos* com o *ethos* do outro, seja ele individual ou cultural.

Essa concepção se faz bastante importante para a consciência situacional que deve nortear os líderes multiculturais, haja vista que o relativismo cultural afirma as diferenças entre as pessoas, a alteridade, a dignidade e o respeito, bem como a tolerância em relação a cada cultura, sem abrir mão das identidades e do *core* de valores universais que plasmam a paz. Universalismo e relativismo devem, portanto, dialogar em todas as situações dos conflitos, em especial, na cabeça do líder, a quem compete traduzir suas falas, semiotizando os atos simbólicos que elas suscitam nos indivíduos envolvidos no processo de paz e convergindo, finalmente, do sentimento individual para o pensamento coletivo – a "bricolagem" da paz.

O trabalho em equipes de cooperação multinacional exige, por conseguinte, habilidades de interculturalidade que permitem aos seus participantes ampliarem seus filtros pessoais, suas percepções acerca do mundo exterior, muitas vezes, alheio ao imaginário coletivo que habita sua história de vida.

Sob esse prisma, a presente pesquisa revelou que a liderança multicultural (ROBBINS, 2005), aplicada à conjuntura situacional, pode exponenciar a capacidade de sucesso do trinômio "ser, saber e fazer" que estrutura os atributos do líder,

sobretudo, na esfera militar, na medida em que, diante de uma situação conflituosa – uma turba irada, por exemplo – este possa lançar mão de sua inteligência cultural (sob a forma de banco de dados), aplicada ao ambiente que se lhe apresenta; manter-se calmo, sereno, atuando pelo exemplo e com profissionalismo, por conseguinte, pois conhece o *ethos* daquele povo e o potencial de sua tropa; aliar seu conhecimento profissional à perícia cultural; defender os valores universais em jogo naquele momento e respeitar, com flexibilidade, os valores relativos da multidão aglomerada, comunicando persuasivamente o mesmo aos liderados e os supervisionando; agir conforme os preceitos da paz, permitindo fluir a criatividade, os *insights* que acompanham a criação mental; desconstruir animosidades e evitar o uso desnecessário de força desproporcional, pelo entendimento e aceitação das diferenças, ouvindo atentamente as necessidades e anseios de todos e minimizando posturas inflexíveis; e, por fim, mediar o conflito, promover o diálogo e propor ou até mesmo adiar soluções, para um momento mais propício, angariando a simpatia e o respeito da população anfitriã.

Todas essas ações brotam do rompimento das fronteiras simbólicas entre as pessoas, oferecido pelos valores centrais que regem as relações humanas, livres de ideologias, quando tratam da valorização e do respeito às diferenças como ferramenta para a paz. Sob essa ótica, o olhar interrogativo do outro leva ao olhar compreensivo do líder multicultural, que também desempenha papel de educador, à medida que age pautado pelos princípios do exemplo em suas atitudes e centrado nos valores humanos, penetrando o arco cultural dos liderados e do povo hospedeiro, formando novos líderes, o que se revela igualmente essencial para um país em guerra civil e que almeja a paz.

Com efeito, este estudo também revelou que uma importante tarefa do líder que atua em ambientes internacionais é perscrutar o ambiente, diagnosticar necessidades e aspirações, remapear o cenário situacional por uma cultura multivalenciada em seus aspectos lingüísticos, religiosos, étnicos e morais. Mais além, prospectar o futuro, com paciência e visão integral de toda a equipe multinacional em presença no teatro de operações, a fim de criar um imaginário cultural integrado, que fomente a segurança psicológica e a confiança, tanto em seus liderados quanto na população local.

Para os brasileiros, isso pode ser observado, desde já e mais concretamente, no Haiti, quando líderes brasileiros procuram aliar a estratégia do "Braço Forte" do

Exército Brasileiro à "Mão Amiga"; ou seja, ao mesmo tempo em que agem como soldados da paz, (re)constroem a confiança dos haitianos, por meio de ações humanitárias e de atitudes de respeito às peculiaridades do povo, principalmente, por saberem que ali atuam de maneira transitória e – mesmo que não tenham exata noção disso – situacional. Por isso, muitas vezes, tem-se adotado ações similares às da administração por objetivos, quando o líder atribui tarefas pelas finalidades aos seus liderados, com vistas a alcançar metas mais focadas aos anseios de determinados grupos, em situações pontuais, que, somadas, permitirão o sucesso da missão de paz.

No que concerne a esse exercício de liderança por parte dos brasileiros nas missões de paz, trabalhou-se em torno da suposição inicial de que a formação multiétnica de nosso povo poderia favorecer tal desempenho.

Procurou-se, sob esse enfoque, num segundo momento, realizar recortes analíticos sobre a formação do povo brasileiro, com nuances transdisciplinares. Assim, optou-se por leituras antropológicas, sociológicas, psicológicas, históricas, filosóficas, enfim, de cunho epistemológico, que oferecessem matizes variados, como variada é a cultura humana.

A respeito da análise dessas obras de autores nacionais e estrangeiros acerca do caráter nacional do povo brasileiro, alguns críticos apontam-nas como carentes de fundamentos empíricos, o que pode até se configurar como verdade. Porém, como discutido no próprio corpo deste trabalho, a verdade de cada um pode variar em função de sua lente, de sua maneira de encarar o mundo. "Porque seriam os retratos das grandes estruturas brasileiras mais verdadeiros a respeito do Brasil do que aqueles baseados em seus aspectos mezinhos?" (BARBOSA, 2006, p. 9).

Efetivamente, tais escritos, embasados, sobretudo, no cotidiano de nossa gente, representaram os primeiros passos para expurgar o sentimento de inferioridade que habitava o imaginário brasileiro dos primórdios de nossa formação social. Mais do que isso, lançaram as sementes que puderam germinar nesse primeiro estudo que reúne o desempenho dos militares brasileiros em missões de paz, em termos de liderança, ao seu jeito de ser, à sua cultura e aos aspectos singulares resultantes de sua formação multiétnica.

Este trabalho, portanto, permitiu conduzir assuntos importantes na esfera das ciências sociais do empirismo ao cientificismo; do senso comum, em algumas vezes, para o mundo acadêmico, por meio de questionários e entrevistas que corroboraram

os recortes analíticos apresentados por autores consagrados na comunidade literária. Em um grau maior de aprofundamento, foi possível alinhar idéias que fundamentem um preparo mais científico e menos folclórico de civis e militares para as missões de paz em ambientes multiculturais, deixando-se de lado o "jeitinho" em face dessas operações, para lidar com aspectos mais concretos dos cenários multinacionais, por meio de treinamento para o exercício de uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005), conforme será apresentado mais adiante.

Retomando a análise bibliográfica, da leitura e do levantamento das características idiossincráticas resultantes da formação multiétnica do povo brasileiro, com base em sua vida cotidiana, emergiram do Discurso do Sujeito Coletivo as seguintes peculiaridades e categorias de caracteres que moldam o caráter nacional da gente brasileira, seu modo de ser, seu inconsciente coletivo, seu modo de pensar, de ser e de agir; em suma, seu *ethos*: solidariedade (espírito altruísta); hospitalidade; cordialidade; estoicismo (enquanto valorização do ser humano); cunhadismo (com caráter inclusivo, para agregar estrangeiros); alegria; senso de humor; miscigenação étnica e cultural; flexibilidade/adaptabilidade; criatividade (a "boa face" da malandragem); plasticidade social; diversidade cultural; o "jeitinho" para driblar as distâncias sociais; caráter lúdico (gosto pelos jogos); tolerância; alteridade; empatia; calor humano; espírito associativo; sincretismo (especialmente o religioso); espírito trabalhador (com senso de profissionalismo); informalidade (com busca da intimidade nas relações); universo relacional; calor humano; amor à liberdade; afeição à ordem e à paz; espírito conciliador e pacífico; tendência à diplomacia e à mediação (com elevada contribuição da mulher ao universo relacional) e, por fim, o perspectivismo – entendimento de que o mundo é habitado por diferentes tipos de pessoas, que o apreendem segundo pontos de vista distintos.

Grande parte desses aspectos peculiares foram ratificados pela visão que alguns estrangeiros apresentam sobre o povo brasileiro, bem como pela percepção de militares do Brasil que tomaram parte de variadas missões de paz em quase todos os continentes, quer como Observadores Militares, quer como integrantes de Estado-Maior multinacional, ou ainda compondo tropas no terreno.

Da análise dos questionários e das entrevistas, emergiram indicadores que fortalecem o argumento proposto nesta pesquisa. Um desses, o uso simultâneo, pela mesma tropa, da mão amiga e do braço forte para com as populações locais,

ajuda a traduzir o "jeitinho brasileiro" em cientificismo. Jeito este que, conforme se pôde verificar, já está presente no dia-a-dia do militar brasileiro, haja vista que a mesma atividade que desempenham nas favelas de Porto Príncipe, no Haiti, por exemplo, executam também nas comunidades brasileiras, como no Complexo de Morros do Alemão, no Rio de Janeiro, devido à ausência do Estado nesses locais, o que permite a identificação dos "soldados da paz" com esse tipo de atividade. Outros indicadores revelados pelo presente trabalho foram os laços culturais com os povos africanos, o sincretismo religioso, a alegria contagiante resultante do samba, do futebol e das interações entre a casa-grande e a senzala e suas demonstrações exteriorizadas, como, por exemplo, o uso de roupas religiosas locais por brasileiros em missões de paz, materializando, no terreno do imaginário social, características idiossincráticas do povo brasílico, como flexibilidade, adaptabilidade, amabilidade, hospitalidade e alteridade, dentre outras anteriormente mencionadas.

Partindo-se de perspectivas de causas e efeitos, foi possível depreender que o espírito altruísta, a cordialidade, a hospitalidade, o caráter lúdico, a preferência pela informalidade e a alegria presentes no *ethos* brasileiro favorecem o exercício de uma liderança situacional em missões de paz, na medida em que permitem a aproximação entre líderes e liderados, bem como com a população hospedeira, posto que proporcionam incremento nas relações de confiança – atributo essencial para harmonizar ambientes instáveis como os das missões de paz.

De modo análogo, a miscigenação étnica e cultural, ocorrida em larga escala no universo relacional brasileiro, aliada ao sincretismo religioso, à plasticidade social, à tolerância, à alteridade e à empatia têm facilitado o respeito à diversidade de valores de outros povos – aspecto fundamental, segundo a ONU, para o labor em favor da paz em circunstâncias de adversidade.

Por sua vez, a flexibilidade, a criatividade, o "jeitinho", o espírito conciliador e pacífico, aliados ao senso de profissionalismo do "soldado" brasileiro, têm revelado contribuições às atividades de mediação e negociação, instrumentos de diplomacia de que se valem as Nações Unidas, em especial, para o restabelecimento das relações harmoniosas entre povos em conflitos.

Ademais, em suas representações sociais e simbólicas, os militares brasileiros entrevistados apresentaram, sem seus discursos-síntese circulantes, além dos caracteres idiossincráticos já evidenciados, aspectos positivos decorrentes de sua formação profissional, da seleção e do preparo para as missões de paz, o que

permite visualizar que um incremento nessa fase preparatória possibilitará aos civis e militares designados para as operações de paz projetarem ainda mais o nome do Brasil no concerto das nações.

Em outras palavras, do aprofundamento nos dois corpos teóricos que nortearam este estudo – o principal, focado na liderança, em especial sob a nuance militar, e a formação multiétnica do povo brasileiro – etapa fundamental para que se pudesse atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, verificou-se que ambos lidam com perspectivas muito próximas que, se articuladas, possibilitarão o exercício da liderança em missões de paz, no Brasil e no exterior, assim como poderão fomentar a convergência do preparo de civis e militares para tais operações sob a ótica de uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005).

Além do mais, confrontando-se o arcabouço necessário ao exercício de uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005) com as idiossincrasias resultantes da formação multiétnica do povo brasileiro, pode-se inferir que a prática daquela pode ser facilitada no seio dos militares brasileiros em missões de paz, haja vista já estar ela ancorada em pilares multiculturais, sob a forma de um encontro multiétnico que promove a aceitação de diferentes etnias e culturas sob um mesmo espaço geográfico e relacional.

Entretanto, cabe observar que, em conformidade com o paradigma metodológico pós-positivista adotado, que também teve "cunho" construtivista – na medida em que reconstruiu as vozes múltiplas dos entrevistados por meio de interpretações – entende-se que somente estudos futuros, que venham a aprofundar as questões relativas à formação do *ethos* do povo brasileiro, poderão dar conta das construções dos significados que emergiram das pesquisas. Tal observação se faz necessária, para enfatizar que o presente trabalho não foi permeado por uma visão essencialista. Em outras palavras, nem o brasileiro nem nenhum outro povo nasce com determinadas características pré-definidas.

Neste sentido, que construção social levou o brasileiro a ser ou a agir de determinada forma, conforme as categorias que emergiram das pesquisas?

A resposta a tal pergunta poderá elucidar de onde vem o "jeitinho", o caráter pacifista e todas as demais peculiaridades explicitadas por este trabalho. Só uma futura pesquisa sob o prisma do paradigma do construtivismo social permitirá uma visão essencialista acerca do brasileiro, desconstruindo e desmistificando as representações que permearam o Discurso do Sujeito Coletivo transcrito no corpo

do presente trabalho.

Em suma, esta pesquisa destinou-se a verificar, a partir do Discurso do Sujeito Coletivo, se a formação do povo brasileiro favorece a liderança militar em missões de paz. Convidaríamos, porém, futuros estudos para que se possa decifrar como se deu essa construção do *ethos* de nossa gente.

Ressalte-se, ainda, que a miscigenação, a hibridização de etnias não evitou um sistema de exploração socioeconômico e seus preconceitos inerentes no Brasil, mas pode ter ajudado a tecer e a plasmar uma rede de relacionamentos com base na mediação das desigualdades, no pacifismo, na conciliação das diferenças, na diplomacia, no jogo de cintura, na empatia e no "unionismo harmonizante", que deveria superar os obstáculos incutidos em nosso povo por uma colonização de exploração, a fim de criar uma Pátria dotada de identidade própria, una em meio à diversidade de sua gente.

Ademais, percebe-se que algumas das características presentes no imaginário brasileiro, no caráter nacional de seu povo, estão em consonância com os requisitos desejados pelas Nações Unidas para que as missões de paz tenham êxito, com base em preceitos multiculturais, como flexibilidade, tolerância, respeito à diversidade, imparcialidade e capacidade de mediação e negociação.

Assim, a despeito do grau de incerteza que permeia as ciências sociais, o Discurso do Sujeito Coletivo apontou para a confirmação da suposição de que a formação multiétnica do povo brasileiro favorece o exercício da liderança em missões de paz, por apresentar caracteres peculiares que vão ao encontro dos aspectos mais singulares destas, tais como acima listados. Evidenciou-se, ainda, a possibilidade de convergir essa liderança para uma liderança multicultural, durante a fase de preparação dos "a-gentes" da paz.

Efetivamente, apoiar-se apenas nos poderes latentes desses caracteres do povo não garante sucesso (COSTA, 2009) – sobretudo em países para os quais o jeito de o Brasil fazer a paz represente um "desconhecido axioma" – nem é a melhor opção para uma empresa de tamanha responsabilidade, que cresce a cada ano, até mesmo em consonância com a Estratégia Nacional de Defesa (BRASIL, 2008).

Nesse sentido, a percepção histórica está sempre fundamentando o pensamento e as necessárias modificações nos planejamentos correntes. A crescente presença do Brasil nos cenários de missões de paz pelo mundo, a projeção de sua política externa e a conseqüente necessidade de manter

atualizados seus recursos humanos abrem lacunas para a inserção de uma liderança multicultural que tome, como ponto de partida, o diálogo entre valores universais e valores relativos, entre culturas variadas, entre as principais idiosincrasias do povo brasileiro e as necessidades de entendimento multinacional das missões de paz.

Deste modo, refletir sobre as características apresentadas neste estudo, e que permeiam o imaginário do povo brasileiro, para a preparação de civis e militares no CCOPAB potencializará as oportunidades de êxito durante o exercício da liderança nas operações de paz, haja vista que tal ação atenderá às demandas da ONU e do Brasil, ao mesmo tempo em que promoverá o necessário preparo científico de nossos representantes no exterior, amenizando o caráter empírico de suas atuações nas missões de paz. Diz-se amenizar, por entendermos que a flexibilidade jamais deixará de estar presente em ambientes operacionais complexos e imprevisíveis como os que circundam as missões em ambientes internacionais instáveis.

Sob esse ponto de vista, a liderança alicerçada nos valores que compõem o *ethos* do povo brasileiro pode convergir para uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005), na medida em que pode-se extrair do ideário brasileiro suas principais características idiossincráticas e aplicá-las ao preparo dos "a-gentes" da paz, abrindo suas mentes ao entendimento, ao respeito e ao diálogo para com os variados sistemas culturais do planeta.

Para tal empreendimento, o CCOPAB se apresenta como um caminho natural, posto que, do estudo previamente já realizado por Costa (2009) naquele Centro, já sensível à questão cultural, ficou evidenciada a possibilidade de uma práxis educacional multicultural mais científica e menos folclórica, com poder latente para transmutar práticas culturais embrionárias em exercícios multiculturais de paz, transcendendo simples atitudes de respeito e aceitação das diferenças, para contribuir mais eficazmente com o país anfitrião na (re)construção de sua sociedade, em muitos casos, assolada por conflitos étnicos, religiosos, culturais, lingüísticos e econômicos, sem ferir sua identidade nacional, seus valores, hábitos e costumes. Dessa maneira, o preparo multicultural e articulado aos caracteres peculiares resultantes da formação do povo brasileiro pode fornecer subsídios para que se envie às missões de cunho multinacional soldados da paz com uma visão mais crítica da realidade que encontrarão, para que possam exercer, de modo mais efetivo, a liderança nas missões de paz, projetando o nome do Brasil, reduzindo os

choques culturais e promovendo o crescimento da nação amiga na retomada de seu desenvolvimento.

Efetivamente, para um Exército Brasileiro em Processo de Transformação, em contínua modernização, o preparo de líderes com enfoque multicultural é relevante para que seu terreno humano esteja apto a lidar com diversidades econômicas, étnicas, lingüísticas e culturais que, se não atendidas, podem dificultar o processo de pacificação dos conflitos. Sob esse viés, o preparo com base em prática de competências deve suplantar o enfoque da educação baseada em gerências, posto que aquela permite transformar recursos em atitudes, talentos em sucesso, enfim, as peculiaridades do povo em ferramentas multiculturais, o que se apresenta como fundamental para a ação dos líderes.

Nesse sentido – e tomando-se por competência a capacidade de mobilizar conhecimento e percepções, ao mesmo tempo e de maneira inter-relacionada, para decidir e atuar de acordo com a situação vigente – conclui-se que cada caracter resultante da formação multiétnica do povo brasileiro se apresenta como uma competência prática, um atributo a ser inserido no treinamento multicultural, de modo a impactar o preparo de líderes multiculturais para as missões de paz.

Eis, por conseguinte, mais uma contribuição deste trabalho: aliar o preparo multicultural para as missões de paz, ainda em território brasileiro, no CCOPAB, ao espírito militar proporcionado pelas escolas integrantes do sistema de ensino castrense, potencializando seu caráter deontológico e proporcionando uma mudança de paradigma no vetor Educação & Cultura, com base na descontinuidade, na lacuna existente entre o vetusto modelo gerencial e o novo (re)conhecimento de aplicação flexível de competências idiossincráticas culturais brasileiras.

No momento histórico em que as operações interagências, os assuntos de coordenação entre civis e militares e a busca de solução para a guerra entre os povos ocupam lugar de destaque na agenda internacional e figuram como necessidades atuais de conhecimento por parte dos integrantes do Exército Brasileiro, o sucesso do Brasil em missões de paz – que contemplam todo esse espectro de realizações – pode ser incrementado, por meio de um preparo sistematizado e apoiado em subsídios acadêmicos que habilitem os soldados da paz brasileiros a atuarem em cenários volúveis, múltiplos, indefinidos e contingenciáveis.

Assim, a sistematização do preparo e do emprego de civis e militares, com base nos conceitos desenvolvidos nas universidades, articulados e favorecidos pela

diversidade cultural resultante da formação multiétnica do povo brasileiro, implicaria avanço para o CCOPAB, além de promover saltos de qualidade para a produção científica brasileira, ainda incipiente nessa área temática, bem como para o Sistema de Ensino do Exército Brasileiro, que formaria talentos humanos em maior conformidade com as demandas contemporâneas, ressaltando-se, nesse ponto, uma proximidade do Exército Nacional com a sociedade brasileira, conforme verificado no recorte bibliográfico realizado sobre a Estratégia Nacional de Defesa (BRASIL, 2008).

Sobre este tópico, as posturas multidisciplinares contempladas por este estudo apontam que uma parceria que promova a união do Exército ao meio acadêmico, "entre aqueles que vivenciam a prática de operações reais com aqueles que produzem o conhecimento científico, respectivamente, pode promover intercâmbios que enriquecerão a teoria e fortalecerão a prática" (COSTA, 2009, p. 190).

Assim, pois, um treinamento multicultural, no caso do Brasil, deve perpassar os conceitos acadêmicos, suplantando os estudos de história, de geografia e de idiomas. É mister transcender para análises culturais, conhecendo-se, por exemplo, os grupos étnicos em presença na área de operações; seus valores culturais; sua religião, hábitos e costumes; padrões de comportamento a serem evidenciados, a fim de se vencer as barreiras identitárias em questão; como utilizar um possível *modus vivendi* tribal em proveito das operações de paz; como se relacionar com os civis e organismos humanitários em presença e, sobretudo, aplicar as características resultantes da formação multiétnica do povo em situações que exijam competências específicas para a prática da liderança multicultural (ROBBINS, 2005).

Indo além, ao somar-se o preparo multicultural à capacidade dos militares brasileiros de conviverem com as diferenças e à sua aptidão em agir com plasticidade em face de variadas situações inusitadas – decorrente de sua diversidade cultural já arraigada no cotidiano de vida – abrem-se perspectivas para que o CCOPAB se torne um Centro de referência multicultural e multiplicador da nova dimensão de consciência cultural que deve orientar a atuação dos líderes multiculturais dos novos tempos.

Sob essa visão, o treinamento multicultural pode conduzir o Brasil a ser catalisador da visão prospectiva da liderança multicultural (ROBBINS, 2005) no mundo, em especial, junto ao Departamento de Operações de Manutenção da Paz (DPKO) da ONU. Isso, porque, dentro do mesmo enfoque que corrobora a

argumentação defendida nesta pesquisa acerca do respeito às diferenças culturais e idiossincráticas entre os povos, que deve permear a ação dos líderes, ressalte-se que o Brasil não é melhor do que nenhuma outra nação, apenas diferente, como todas se diferenciam entre si, em função de sua identidade nacional.

Por esse motivo, da mesma forma que se levantaram as peculiaridades decorrentes da formação de nosso povo que favorecem o exercício da liderança multicultural em missões de paz, é possível que outros países façam o mesmo, extraindo do ideário de sua gente as características que mais facilitem a adoção de uma postura de liderança multiculturalmente multifacetada aos seus líderes quando atuando em ambientes internacionais. É exatamente isso que uma postura global e livre de etnocentrismo e de xenofobias pode proporcionar como contribuição acadêmica à paz mundial, sob o ideário da índole pacífica do povo brasileiro, aliado ao pragmatismo da espiritualidade ecumênica e sincrética que plasma os estudos e as ações pela paz.

Observa-se, portanto, que uma pesquisa social como esta – que busca praticamente retratar uma espécie de exegese dos "a-gentes" da paz em seus textos de vida cotidiana, por meio de significações e (re)construções de seu próprio mundo simbólico, de suas representações sociais, que dão sentido ao seu agir em determinado contexto – não se esgota nessas páginas. Antes, ao explicitar interpretações e (auto)análises dos sujeitos que constroem o universo da paz, em linguagem polifônica, este trabalho não produz conhecimentos absolutos, mas sugere "lentes" plausíveis, multilíngües e multiculturais, que abrem a questão ao mundo acadêmico, nacional e internacional, ao invés de fechá-la nas linhas deste estudo.

Por isso, esta tese se apresenta como válida até mesmo para que sejam aprofundadas novas pesquisas dentro do próprio País ou fora dele, por instituições que se ressintam de estudos sobre interculturalidade e *ethos*, por exemplo, como é o caso do exercício de liderança dos "a-gentes" que atuam nas Unidades de Polícia Pacificadora (UPP) na cidade do Rio de Janeiro, e que certamente apresentarão desempenho mais satisfatório na implantação da paz ao conhecerem e perceberem o modo de ser e de agir dos seres humanos que habitam as comunidades locais.

Em suma, este trabalho busca se comprometer com a sociedade universal, com a sinergia dos grupos multinacionais que labutam pela egrégora de paz e com o respeito aos diferentes seres e culturas que vivem em nosso planeta, visualizando a

oportunidade de estender a "Mão Amiga" e o "Braço Forte" do Exército Brasileiro a todos que necessitem de solidariedade, de conforto e de paz profunda.

Para o líder multicultural, o importante é percorrer os emaranhados caminhos da mente humana, seus pensamentos complexos e às vezes impensáveis, suas ações e reações inesperadas, de modo a perscrutar seu coração e semear, com humildade e perseverança, os ideais da paz.

Nesse sentido, liderar em missões de paz, sob os auspícios da diversidade cultural e de seus conseqüentes atributos e valores, é realizar a travessia do homem humano, seja qual for sua cultura, identidade ou nacionalidade.

Ândrei Clauhs - Ten Cel Com

REFERÊNCIAS

ABREU, Heitor Freire de. Cultural awareness: moda ou tendência? **Coleção Meira Mattos**, n. 21, p. 72-78, 1º quadrim. 2010.

ABREU, João Capistrano de. **Capítulos de história colonial**. Brasília: Conselho Editorial do Senado Federal, 1998.

AGUILAR, Sérgio Luiz Cruz (Org.). **Brasil em missões de paz**. São Paulo: Usina do Livro, 2005.

_____. Uma cultura brasileira em operações de paz. In. **Cadernos GAPConflitos III: contribuição brasileira às missões da paz da ONU**. 1. ed. Rio de Janeiro: Gramma, 2008.

ALENCAR, José de. **Iracema**. São Paulo: Editora Ática, 1994.

_____. **O Guarani**. São Paulo: Editora Ática, 1992.

ÁLVAREZ, Vera Cíntia. Diversidade cultural – algumas considerações. In: BRANT, Leonardo (Org.). **Diversidade cultural: globalização e culturas locais: dimensões, efeitos e perspectivas**. São Paulo: Escrituras Editora: Instituto Pensarte, 2005, p. 167-173.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. **O debate atual sobre os paradigmas de pesquisa em educação**. Cadernos de Pesquisa. n. 96. São Paulo, p. 15-23, fev. 1996.

_____.; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.

AMARAL, Rita de Cássia de M. Peixoto. **Festa à brasileira: significados do festejar, no país que "não é sério"**. 1998. 380 f. Tese (Doutorado em Antropologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

_____. Por que a diversidade faz bem. **Os Urbanitas – Revista de Antropologia Urbana**, v. 5, n. 7, jul. 2008.

AMBROSE, Stephen E. **Band of brothers (Companhia de Heróis)**: Companhia E, 506º RIP, 101ª DI – da Normandia ao ninho da águia de Hitler. Tradução Milton Chaves de Almeida. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

ANDRADA E SILVA, José Bonifácio de. **Apontamentos para a civilização dos Índios bravos do Império do Brazil**. São Paulo: Biblioteca Mário de Andrade, 1910.

ANDRADE, Mário de. **Macunaíma: o herói sem nenhum caráter**. Belo Horizonte: Villa Rica, 2004.

ANGELIM, Heron Salomão Cardoso. **As oportunidades para o desenvolvimento da capacidade de liderança em tempo de paz, que atendem às necessidades para o cumprimento de missões reais, particularmente, na MINUSTAH.** 2010. 76 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2010.

ANTONIL, André João. **Cultura e opulência do Brasil.** 3. ed. Belo Horizonte: Itatiaia/EDUSP, 1982.

ARANHA, Graça. **Canaã.** Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.

ASSIS, Machado de. **Dom Casmurro.** São Paulo: Editora Moderna, 2004.

ATAÍDE, Yara Dulce B. de. **A construção do Brasil e as raízes das relações interétnicas.** In: Revista da FAEEBA. n. 13, p. 33-43, jan./jun. 2000.

ATHIAS, Renato. **A noção de identidade étnica na antropologia brasileira:** de Roquette Pinto a Roberto Cardoso de Oliveira. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2007.

AURÉLIO, Diogo Pires. Tolerância e cultura da paz. In: PUREZA, José Manuel (Org.). **Para uma cultura da paz.** Coimbra: Quarteto Editora, 2001, p. 179-190.

BACH, Richard D. **A história de Fernão Capelo Gaivota.** Tradução Antônio Ramos Rosa e Madalena Rosález. Rio de Janeiro: Editorial Nórdica, 1977.

BARBOSA, Livia. **O jeitinho brasileiro:** a arte de ser mais igual do que os outros. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARBOZA, Mario Gibson. O Brasil volta à África: relato de um périplo pelo continente. In. SILVA, Raul Mendes (Org.). **Missões de paz:** a diplomacia brasileira nos conflitos internacionais. Rio de Janeiro: Log On Editora, 2003, p. 167-199.

BARMAN, Roderick J. **Brazil:** the forging of a Nation: 1798 - 1852. California: Stanford University Press, 1988.

BASTIDE, Roger. **Brasil, terra de contrastes.** Lisboa: Difel/Difusão Editorial, 1976.

BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade:** a busca por segurança no mundo atual. Tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

_____. **Modernidade e ambivalência.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1999.

_____. **O mal-estar da pós-modernidade.** Tradução Mauro Gama e Cláudia Martinelli Gama. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998.

BENEDICT, Ruth. **Patterns of culture.** 18. ed. New York: Mentor Books, 1960.

BERNARD, François de. Por uma redefinição do conceito de diversidade cultural. Tradução Inesita Barcellos Machado. In: BRANT, Leonardo (Org.). **Diversidade**

cultural: globalização e culturas locais: dimensões, efeitos e perspectivas. São Paulo: Escrituras Editora: Instituto Pensarte, 2005, p. 73-81.

BERTACHINI, Amarilis. À mesa com os portugueses: feijoada é uma adaptação feita no Brasil do cozido à lusitana. **Revista Comunidades:** Portugal – Presença no Brasil, ano 1, n. 1, p. 66-69, 2012.

BIERRENBACH, Flavio Flores da Cunha. Entrevista. **Revista Verde-Oliva**, Brasília, ano XXXVIII, n. 204, p. 6-8, jan./fev./mar. 2010.

BOAS, Franz. **Antropologia cultural**. Tradução Celso Castro. 5. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.

BOFF, Leonardo. **Ethos mundial:** um consenso mínimo entre os humanos. Rio de Janeiro: Record, 2009.

BONFIM, Manoel; BILAC, Olavo. **Atravez do Brazil**. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1923.

BONN, Keith E.; BAKER, Anthony E. **Guide to military operations other than war:** tactics, techniques and procedures for stability and support operations: domestic and international. Mechanicsburg: Stackpole Books, 2000.

BOSI, Alfredo. **História concisa da literatura brasileira**. São Paulo: Cultrix, 1987.

BRANT, Leonardo. Dimensões e perspectivas da diversidade cultural no Brasil. In: BRANT, Leonardo (Org.). **Diversidade cultural:** globalização e culturas locais: dimensões, efeitos e perspectivas. São Paulo: Escrituras Editora: Instituto Pensarte, 2005, p. 21-56.

BRANT, Leonardo (Org.). **Diversidade cultural:** globalização e culturas locais: dimensões, efeitos e perspectivas. São Paulo: Escrituras Editora: Instituto Pensarte, 2005.

BRASIL. Exército. **E1: Estatuto dos militares**. Brasília, DF, 1980.

_____. Exército. Estado-Maior. **C 20-10: Liderança Militar**. 2. ed. Brasília, DF, 2011.

_____. Exército. Estado-Maior. **C 95-1: Operações de Manutenção da Paz**. 2. ed. Brasília, DF, 1998.

_____. Exército. Secretaria-Geral do Exército. **Guia do Oficial**. 1. ed. Brasília, DF, 1990.

_____. MD. **Estratégia Nacional de Defesa**. Decreto n. 6.703. 18 dez. 2008.

_____. MEC. **Educação Moral e Cívica como disciplina obrigatória nos três níveis de ensino**. Brasília, jul. 1970.

BROCHADO, João Manoel Simch. **Eia, avante!**: a energia dos agrupamentos humanos. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1999.

BUZAN, Tony. **Mapas mentais e sua elaboração**. Tradução Euclides Luiz Calloni e Cleusa Margô Wosgrau. São Paulo: Cultrix, 2005.

CALMON, Pedro. **História da civilização brasileira**. Brasília: Senado Federal, Conselho Editorial, 2002.

CANNABRAVA, Ivan. O processo de paz Equador – Peru: 1995-1998. In: SILVA, Raul Mendes (Org.). **Missões de paz**: a diplomacia brasileira nos conflitos internacionais. Rio de Janeiro: Log On Editora, 2003, p. 238-252.

CANDELORO, Marília Zanim. Diversão e liberdade com muita responsabilidade: a liderança de Salem Samhoud à frente da maior e melhor empresa de consultoria da Holanda. **Revista Liderança**, ano VI, n. 68, p. 9-11, jun. 2010.

CÂNDIDO, Antônio. **Formação da literatura brasileira**. Belo Horizonte: Editora Itatiaia, 1993.

_____. **Literatura e sociedade**. 9. ed. Rio de Janeiro: Ouro sobre Azul, 2006.

CANEN, Ana. O multiculturalismo e o papel da pesquisa na formação docente: uma experiência de currículo em ação. In: **Currículo sem Fronteiras**, v.8, n.1, p. 17-30, jan./jun. 2008.

CANEN, A. G. & CANEN, A. **Organizações multiculturais**: logística na corporação globalizada. Rio de Janeiro: Ciência Moderna: 2005a.

_____. Rompendo fronteiras curriculares: o multiculturalismo na educação e outros campos do saber. **Currículo sem Fronteiras**, v. 5, n. 2, p. 40-49, jul./dez. 2005b.

CARDIM, Fernão. **Tratados da terra e gente do Brasil**: introduções e notas de Baptista Caetano, Capistrano de Abreu e Rodolpho Garcia. Rio de Janeiro: Livraria J. Leite, 1925.

CARDOSO, Afonso José Sena. **O Brasil nas operações de paz das Nações Unidas**. Brasília: Instituto Rio Branco, 1998.

CARDOSO, Alberto Mendes. **Os treze momentos da arte da guerra**: uma visão brasileira da obra de Sun Tzu. Rio de Janeiro: Record, 2005.

CARDOSO DE OLIVEIRA, Roberto. **Caminhos da identidade**: ensaios sobre etnicidade e multiculturalismo. São Paulo: Editora UNESP, 2006a.

_____. **O trabalho do antropólogo**. 2. ed. São Paulo: Editora UNESP, 2006b.

CASCUDO, Luís da Câmara. **Antologia do folclore brasileiro**. vol. 1. 8. ed. São Paulo: Global, 2002a.

CASCUDO, Luís da Câmara. **Antologia do folclore brasileiro**. vol. 2. 4. ed. São Paulo: Global, 2002b.

CASTRO, Albino. O mundo que o português criou: o corpo lusitano foi quase sempre mais do Ultramar do que da Europa. **Revista Comunidades: Portugal – Presença no Brasil**, ano 1, n. 1, p. 2-4, 2012.

CASTRO, Celso. **O espírito militar: um antropólogo na caserna**. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2004.

_____. **Evolucionismo cultural: textos de Morgan, Tylor e Frazer**. Tradução Maria Lúcia de Oliveira. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.

CASTRO, Paulo Cesar de. A liderança militar estratégica: experiências e reflexões. **Military Review**, Fort Leavenworth, n. 3, p. 2-8, mai./jun. 2012.

_____. A preparação de líderes militares no Exército Brasileiro. **Military Review**, Fort Leavenworth, n. 6, p. 73-79, nov./dez. 2009.

CAVILHA, Juliana. Das entrevistas aos rituais: dialogando com os militares. In: CASTRO, Celso; LEIRNEN, Piero (Org.). **Antropologia dos militares: reflexões sobre pesquisas de campo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009, p. 129-149.

CELSONO, Affonso. **Porque me ufano do meu País**. Laemert e C. Livreiros Editores, 1908.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. 2. ed. São Paulo: ABDR, 1999.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIZZOTTI, Antonio. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, Portugal, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.

CHUNG, Tom. **Qualidade começa em mim: manual neurolingüístico de liderança e comunicação**. 3. ed. São Paulo: Editora Maltese, 1995.

CLAUHS, Ândrei. A comunicação social e o poder de combate das pequenas frações. **Revista Sangue Novo**, ano 2, n. 2, p. 18-20, jun. 2003.

_____. As quatro virtudes cardeais e o militar. **Revista Sangue Novo**, ano 3, n. 5, p. 9-11, abr. 2004.

COGO, Denise. Multiculturalismo, comunicação e interculturalidade: cenários e itinerários conceituais. In: PERUZZO, Cicília M. K.; PINHO, José B. (Org.). **Comunicação e multiculturalismo**. São Paulo: INTERCOM, Manaus: Universidade do Amazonas, 2001, p. 13-44.

COLTRO, Alex. A fenomenologia: um enfoque metodológico para além da modernidade. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 11, p. 37-45, 1º trim. 2000.

COSTA, António Gomes da. Que não se acabe a língua nem o nome português. **Revista Comunidades**: Portugal – Presença no Brasil, ano 1, n. 1, p. 44-47, 2012.

COSTA, Rejane Pinto. Multiculturalismo: ultrapassando o simples respeito à diversidade para a compreensão do conceito acadêmico. **Coleção Meira Mattos**: Revista das Ciências Militares, Rio de Janeiro, 2012.

_____. **Multiculturalismo e estudos para a paz**: articulação possível no preparo e no emprego de militares para missões de paz.. 2009. 239 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

COSTA, Sérgio. Diferença e identidade: a crítica pós-estruturalista ao multiculturalismo. In: VIEIRA, Liszt. (Org.). **Identidade e globalização**: impasses e perspectivas da identidade e a diversidade cultural. Rio de Janeiro: Record, 2009, p. 33-60.

COUTINHO, Odilon Ribeiro. **Gilberto Freyre ou o ideário brasileiro**. Rio de Janeiro: Topbooks, 2005.

COUTO DE MAGALHÃES, José Vieira. **O selvagem**. Belo Horizonte: Itatiaia/EDUSP, 1975.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Tradução Viviane Ribeiro. 2. ed. Bauru: EDUSA, 2002.

CUNHA, Euclides da. **Os sertões**. São Paulo: Ediouro, 2003.

DAFT, Richard L. **New era of management**. 2. ed. Iowa: Thomson South-Western, 2008.

DAMATTA, Roberto. **A casa & a rua**: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil. 5. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997a.

_____. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997b.

_____. Digressão: a fábula das três raças, ou o problema do racismo à brasileira. In: **Relativizando**: uma introdução à antropologia social. Rio de Janeiro: Rocco, 1990. p. 58-87.

_____. **O que é o Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 2004.

_____. **O que faz o Brasil, Brasil?** 2. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

_____. **Relativizando**: uma introdução à antropologia social. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1981.

_____ e outros. **Universo do futebol**: esporte e sociedade brasileira. Rio de Janeiro: Pinakotheke, 1982.

DAMATTA, R.; SOÁREZ, Elena. **Águias, burros e borboletas**: um estudo antropológico do jogo do bicho. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

DANESE, Sérgio. **A escola da liderança**: ensaios sobre a política externa e a inserção internacional do Brasil. Rio de Janeiro: Record, 2009.

D'ÁVILA, Paolo Rosi. **Teorias de liderança**. 2004. 130 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Tradução Sandra Regina Netz. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS, Maria Clara. Desafios da defesa de uma identidade. In: VIEIRA, Liszt. (Org.). **Identidade e globalização**: impasses e perspectivas da identidade e a diversidade cultural. Rio de Janeiro: Record, 2009, p. 119-136.

DERRIDA, Jacques. **Margens da filosofia**. Tradução Joaquim Torres e Antonio Magalhães. Campinas: Papyrus, 1972.

DOTY, Joe; FENLASON, Jeffrey E. As verdadeiras lições aprendidas para os comandantes, após anos de combate. **Military Review**, Fort Leavenworth, n. 3, p. 82-92, mai./jun. 2012.

DUARTE, Paulo de Queiroz. **Os Voluntários da Pátria na Guerra do Paraguai**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1981.

DURÃO, José de Santa Rita. **Caramurú**: poema epico do descobrimento da Bahia. Lisboa: Regia Officina Typografica, 1781.

EVANS - PRITCHARD, E. E. **Social Anthropology**. London: Routledge, 2004.

EXÉRCITO. O ENSINO, a EDUCAÇÃO e a CULTURA no Exército Brasileiro. **Revista Verde-Oliva**, n. 208, p. 6-9, out./nov./dez. 2010.

FERNANDES, Florestan. **A revolução burguesa no Brasil**: ensaio de interpretação sociológica. 5. ed. São Paulo: Globo, 2006.

_____. **Mudanças sociais no Brasil**: aspectos do desenvolvimento da sociedade brasileira. Lisboa: Difel/Difusão Editorial, 1979.

_____. **O folclore em questão**. 2. ed. São Paulo: Editora Hucitec, 1978.

FERAUDY, Roger. **A terra das araras vermelhas**: uma história na Atlântida. 5. ed. Limeira, SP: Editora do Conhecimento, 2006.

_____. **Baratzil: a terra das estrelas**. 2. ed. Limeira, SP: Editora do Conhecimento, 2008.

FILHO, Melo Morais. **Festas e tradições populares do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 2002.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009a.

_____. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Tradução Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009b.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1987.

FREYRE, Gilberto. **Casa-grande & senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal**. 51. ed. rev. São Paulo: Global, 2006.

_____. **Novo mundo nos trópicos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Topbooks, 2000.

FUNAG. **A Palavra do Brasil nas Nações Unidas (1946-1995)**. Brasília: FUNAG, 1995.

GALVÃO, Eduardo E. **Encontro de sociedades: índios e brancos no Brasil**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

GÂNDAVO, Pêro de Magalhães. **Tratado da Terra do Brasil: história da província de Santa Cruz**. São Paulo: Ed. Itatiaia e EDUSP, 1980.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004, p. 64-89.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Tradução Fanny Wrobel. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1973 .

_____. **Nova luz sobre a Antropologia**. Tradução Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 2001.

GERZON, Mark. **Liderando pelo conflito: como líderes de sucesso transformam diferenças em oportunidades**. Tradução Alessandra Mussi Araujo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIANNELLA JÚNIOR, Fúlvio. **Folclore brasileiro**. São Paulo: Global, 2006.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas. 2008.

GODOI, Christiane K. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA,

Anielson B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 375-401.

GODOI, Christiane K.; BALSINI, Cristina P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 89-112.

_____; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 301-323.

GÓES, Marcus. **D. João**: o trópico coroado. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2008.

GOFFMAN, Erving. **Manicômios, prisões e conventos**. Tradução Dante Moreira Leite. São Paulo: Editora Perspectiva, 1961.

GOLDWASSER, Maria Julia. **O palácio do samba**: estudo antropológico da Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

GOLEMAN, Daniel. What makes a leader? In: **Harvard Business Review On Point**. Harvard College, n. 3790, p. 93-102, nov./dez. 1998.

GOMES, Mércio Pereira. **Antropologia**: ciência do homem: filosofia da cultura. 1. ed. São Paulo: Contexto, 2009.

GUIMARÃES, Bernardo. **A escrava Isaura**. São Paulo: Editora Ática, 1988.

GUIMARÃES, Ricardo. Líder, cultura de marca e valor de mercado. In: MIGUELES, Carmen; ZANINI, Marco Tulio (Org.). **Liderança baseada em valores**: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, p. 91-106.

HABERMAS, Jürgen. **A inclusão do outro**: estudos de teoria política. Tradução George Sperber e Paulo Astor Soethe. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

_____. **Era das transições**. Tradução Flávio Beno Siebeneichler. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

HAGE, José Alexandre A. Caráter nacional e diplomacia brasileira. In: **Caderno de Estudos da UNIFEOB**, ano 3, n. 5, p. 40-72. São João de Boa Vista: UNIFEOB, 2004.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Dp&a, 2006.

HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em equipe**. Tradução Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Giorgio Cappelli. São Paulo: Nobel, 2000.

HARRIS, Patricia Sowell. **None of us is as good as all of us: how Mc Donald's prospers by embracing inclusion and diversity**. New Jersey: Wiley, 2009.

HECKSHER, Mario. **Precisamos de líderes**. Resende: Ed. Acadêmica, 2001.

HERMAN, Eduardo Aldunate. Operação de paz no Haiti: assuntos pendentes. In: **Military Review**, ed. bras., n. 6, p. 8-17, nov.-dez. 2011.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

HERZ, Mônica. A dimensão cultural das relações internacionais: proposta teórico-metodológica. In: **Contexto Internacional**, n. 6, p. 61-76. Rio de Janeiro, PUC-RJ, jul/dez. 1987.

HILAL, Adriana Victoria Garibaldi de. **Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

HOBBS, Thomas. **Do cidadão**. Tradução Fransmar Costa Lima. São Paulo: Ed. Martin Claret, 2006.

HOBBS, Eric J. **O novo século: entrevista a Antonio Polito**. Tradução Claudio Marcondes. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

HOLANDA, Lourival. O Rosa dos ventos. **Revista Continente Multicultural**. Recife, ano VI, n. 61, p. 16-18, jan. 2006.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Tradução A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

INSTITUTO HISTÓRICO E GEOGRÁFICO DE SÃO PAULO. **Hans Staden: suas viagens e captiveiro entre os selvagens do Brasil**. Tradução Alberto Löfgren. São Paulo: Typ. da Casa Eclectica, 1900.

IORIS, Rafael Rossotto. **Culturas em choque: a globalização e os desafios para a convivência multicultural**. São Paulo: Annablume, 2007.

JULLIEN, François. **O diálogo entre as culturas: do universal ao multiculturalismo**. Tradução André Telles. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.

JÚNIOR, João Mansur. **A verdade de cada um**. Curitiba: AMORC, 1987.

KENKEL, Kai Michael. Democracia, ajuda humanitária e operações de paz na política externa brasileira recente: as escolhas de uma potência emergente. **Cadernos Adenauer** XI, n. 4, p. 24-33. Rio de Janeiro, nov. 2010.

KENYA. **The Comprehensive Peace Agreement between the Government of The Republic of The Sudan and The Sudan People's Liberation Movement/Sudan People's Liberation Army**. jan. 2005.

KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2009.

KINNI, Theodore B. **MacArthur**: lições de estratégia e de liderança. Tradução Solution Consult Idiomas Ltda. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 2008.

KLEIN, Katherine J.; HOUSE, Robert J. On fire: charismatic leadership and levels of analysis. In: **Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 183-198. Maryland, 1995.

KÜNG, Hans; SCHMIDT, Helmut. **Uma ética mundial e responsabilidades globais**: duas declarações. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

LAFRAIA, João Ricardo. A liderança e a formação de valor nas organizações. In: MIGUELES, Carmen; ZANINI, Marco Tulio (Org.). **Liderança baseada em valores**: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, p. 107-125.

LARAIA, Roque de Barros. A cultura brasileira. In: **Série Antropologia**. Brasília: UNB, n. 88, 1990.

_____. **Cultura**: um conceito antropológico. 14. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

LEFEVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria. **Pesquisa de representação social**: um enfoque qualiquantitativo: a metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo. Brasília: Líber Livro Editora, 2010.

LEITE, Dante Moreira. **O caráter nacional brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1969.

LEIRNER, Piero de Camargo. **Meia-volta volver**: um estudo antropológico sobre a hierarquia militar. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1997.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **Mito e significado**. Lisboa: Edições 70, 1978.

_____. **O pensamento selvagem**. Tradução Maria Celeste da Costa e Souza e Almir de Oliveira Aguiar. São Paulo: Nacional, 1976.

_____. **Raça e história**. Lisboa: Editora Presença, 1980.

_____. **Tristes trópicos**. Tradução Rosa Freire d'Aguiar. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

LINCOLN, Yvonna S.; GUBA, Egon G. Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Tradução Sandra Regina Netz. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 169-192.

LOBATO, Antônio José Mendonça de Toledo. **Padrões culturais e estilos de liderança: um estudo entre oficiais de uma instituição militar brasileira**. 2005. 164 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) - Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

LOBATO, Monteiro. **Aventuras de Hans Staden**. 32. ed. São Paulo: Brasiliense, 1997.

_____. **Urupês**. 2. ed. São Paulo: Globo, 2009.

LOCKE, John. **Carta acerca da tolerância**. Tradução Anoar Aiex. Rio de Janeiro: Abril Cultural, 1973.

LUCAS, Javier de. Multiculturalismo y cultura de paz. In: PUREZA, José Manuel (Org.). **Para uma cultura da paz**. Coimbra: Quarteto Editora, 2001, p. 127-155.

MACHADO, Maria das Dores Campos. Identidade, globalização e secularização. In: VIEIRA, Liszt. (Org.). **Identidade e globalização: impasses e perspectivas da identidade e a diversidade cultural**. Rio de Janeiro: Record, 2009, p. 173-200.

MACHADO, Pauline. A arte do saber falar e ouvir: especialistas garantem que a prática do feedback é fundamental para o desenvolvimento de líderes e colaboradores. **Revista Liderança**, ano VI, n. 72, p. 43-45, out. 2010.

MALUF, Marden. Coragem! Eu venci o mundo: homenagem aos 130 anos de falecimento do general Osório. **Revista Verde-Oliva**, n. 204, p. 38-39, jan./fev./mar. 2010.

MARSHALL, Samuel Lyman Atwood. **Homens ou fogo?** Tradução Moziul Moreira Lima. 2. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 2003.

MATTOS, Carlos de Meira. **Geopolítica e modernidade: a geopolítica brasileira**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2002.

_____. **Geopolítica e trópicos**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1984.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 347-373.

MAUSS, Marcel. **Sociologia e Antropologia**. Tradução Paulo Neves. São Paulo: Cosac Naify, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Administração de projetos**: como transformar idéias em resultados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MCLAREN, Peter. **Multiculturalismo crítico**. São Paulo: Cortez, 2000.

MEAD, Margaret. **Continuities in cultural evolution**. New Haven: Yale University Press, 1964.

MEIRELES, Cecília. **Batuque, samba e macumba**: estudos de gesto e de ritmo, 1926-1934. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

MELUCCI, Alberto. **Por uma sociologia reflexiva**: pesquisa qualitativa e cultura. Tradução Maria do Carmo Alves do Bomfim. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

MIGUELES, Carmen. Liderança e espiritualidade. In: MIGUELES, Carmen; ZANINI, Marco Tulio (Org.). **Liderança baseada em valores**: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, p. 50-69.

MIGUELES, Carmen; ZANINI, Marco Tulio (Org.). **Liderança baseada em valores**: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MONTESQUIEU, Charles Luis de Secondat. **Do espírito das leis**. São Paulo: Martin Claret, 2009.

MOOG, Vianna. **Bandeirantes e pioneiros**: paralelo entre duas culturas. 13. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1981.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NAVARRO-CASTRO, Loreta; NARIO-GALACE, Jasmin. **Peace education**: a pathway to a culture of peace. Quezon City: Philippines, 2008.

NEVES, Gilda Motta Santos. O conselho de segurança e o Brasil. **Revista Verde-Oliva**, n. 202, Especial, p. 9-12, out. 2009.

NICOLAU, Michel. Diversidade cultural e sistema ONU: um lugar para cultura. In: BRANT, Leonardo (Org.). **Diversidade cultural**: globalização e culturas locais: dimensões, efeitos e perspectivas. São Paulo: Escrituras Editora: Instituto Pensarte, 2005, p. 131-147.

NINA RODRIGUES, Raimundo. **Os africanos no Brasil**. São Paulo: Cia Ed. Nacional, 1935.

NUNES, Ivan. Huntington tinha razão? In: PUREZA, José Manuel (Org.). **Para uma cultura da paz**. Coimbra: Quarteto Editora, 2001, p. 157-170.

OLIVEIRA, Wanderley. **Diferenças não são defeitos**: a riqueza da diversidade nas relações humanas. Belo Horizonte: Editora Dufaux, 2011.

OLIVEIRA LIMA, Manuel de. **Formação histórica da nacionalidade brasileira**. São Paulo: Publifolha, 2000.

ORTIZ, Renato. **Cultura brasileira e identidade nacional**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

PAPE, Jason M. Reavaliação da liderança do exército no século XXI. **Military Review**, Fort Leavenworth, Ed. Brasileira, n. 3, p. 62-70, mai./ jun. 2009.

PEIRANO, Mariza Gomes e Souza. **The anthropology of anthropology: the Brazilian case**. 1981. Tese (Doutorado em Filosofia). Harvard University: Cambridge, Massachusetts, 1981.

PERI, Enzo Martins. Exército Brasileiro: cinco anos no Haiti. **Revista Verde-Oliva**, n. 202, Especial, p. 6, out. 2009.

PERUZZO, Cicília M. K.; PINHO, José B (Org.). **Comunicação e multiculturalismo**. São Paulo: INTERCOM, Manaus: Universidade do Amazonas, 2001.

POWER, Samantha. **Chasing the flame: Sergio Vieira de Mello and the fight to save the world**. London: Penguin Books, 2008.

PRADO, Paulo. **Retrato do Brasil: ensaio sobre a tristeza brasileira**. 2. ed. São Paulo: IBRASA, 1981.

PROCTOR, John W. Desenvolvendo sargentos líderes para o século XXI. **Military Review**, Fort Leavenworth, n. 1, p. 32-40, jan./fev. 2010.

PUREZA, José Manuel (Org.). **Para uma cultura da paz**. Coimbra: Quarteto Editora, 2001.

RAMOS, Arthur. **A aculturação negra no Brasil**. Rio de Janeiro: Companhia Editora Nacional, 1942.

RAMOS, Zaneli. **Criação mental**. 3. ed. Curitiba: AMORC, 2002.

READY, Romilla; BURTON, Kate. **Programação neurolingüística para leigos**. Tradução Maria da Conceição. Rio de Janeiro: Altabooks, 2009.

RIBEIRO, Darcy. **As Américas e a civilização: processo de formação e causas do desenvolvimento desigual dos povos americanos**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

_____. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

_____. Gilberto Freyre: uma introdução à casa-grande & senzala. In. **Gentidades**. Porto Alegre: L&PM, 1997.

RIBEIRO COUTO, Rui. **Cabocla**. Rio de Janeiro: Organização Simões Editora, 1960.

ROBBINS, Anthony. **Poder sem limites**: o caminho do sucesso pessoal pela programação neurolingüística. Tradução Muriel Alves Brasil. 11. ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, João Cezar de Castro. As origens e equívocos da cordialidade brasileira. In: _____. **O exílio do homem cordial**. Rio de Janeiro: Editora do Museu Nacional, 2004.

RODRIGUES, José Honório. As características do povo brasileiro. In: **Journal of Inter-American Studies**. University of Miami, v. 2, n. 4, p. 355-377, oct. 1960.

ROMERO, Sílvio. **O Brasil social e outros estudos sociológicos**. Brasília: Senado Federal, 2001.

ROQUETTE-PINTO, Edgar. **Ensaio de antropologia brasileira**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1978.

ROSA, João Guimarães. **Grande sertão: veredas**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006.

ROSKILL, Stephen W. **A arte da liderança**. Tradução Helio Livi Ilha. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1989.

ROUANET, Sérgio Paulo. Universalismo concreto e diversidade cultural. In: VIEIRA, Liszt. (Org.). **Identidade e globalização**: impasses e perspectivas da identidade e a diversidade cultural. Rio de Janeiro: Record, 2009, p. 15-31.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Do contrato social**. Tradução Rolando Roque da Silva. São Paulo: Editora Sampa, 2001.

SANTIAGO, Silviano. **O cosmopolitismo do pobre**: crítica literária e crítica cultural. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2004.

SANTOS, Boaventura de Sousa. (Org.). **Reconhecer para libertar**: os caminhos do cosmopolitismo multicultural. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

SANTOS, Francisco Ruas. **Marechal Castello Branco**: seu pensamento militar. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 2004.

SANTOS, Luiz Eduardo Possídio. **A liderança militar e o desempenho da OM**. 2010. Tese (Doutorado em Ciências Militares). Escola de Comando e Estado-Maior do Exército: Rio de Janeiro, 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHIRMER, Pedro. **Das virtudes militares**. Rio de Janeiro: Bibliex, 1987.

SCHMITT, Daiane. Sonhador incansável: as lições de liderança de Ozires Silva, aviador que promoveu a criação da EMBRAER, presidiu a Petrobrás, foi Ministro de Estado e presidente da VARIG. **Revista Liderança**, ano VI, n. 72, p. 8-10, out. 2010.

SILVA, António Delgado da. **Collecção da Legislação Portuguesa desde a última compilação das ordenações**: legislação de 1750 a 1762. Lisboa: Typografia Maignense, 1830.

SILVA, Cristina Rodrigues da. Explorando o "mundo do quartel". In: CASTRO, Celso; LEIRNEN, Piero (Org.). **Antropologia dos militares**: reflexões sobre pesquisas de campo. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009, p. 107-127.

SILVA, Sérgio Gomes da. Os limites da (in)tolerância. **Caderno de Estudos da UNIFEOB**, ano 3, n. 5, p. 7-25, 2004.

SILVA, Anielson B. da; NETO, João Roman. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 53-87.

SILVESTRE NETO, Pedro Antônio Fioravante. **A cultura e os valores militares como fatores de êxito na missão do Haiti**. Revista da Cultura, Rio de Janeiro, ano X, n. 16, p. 18-31, abr. 2010.

SKIDMORE, Thomas E. **Uma história do Brasil**. Tradução Raul Fiker. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

SMITH, Andrew. **Jeito brasileiro**: criatividade, o que é, como eles desenvolveram e o que você pode aprender. São Paulo: Saraiva, 2008.

SOARES, Simone Simões Ferreira. **O jogo do bicho**: a saga de um fato social brasileiro. Rio de Janeiro: Ed. Bertrand Brasil, 1993.

SODRÉ, Nelson Werneck. **Quem é o povo no Brasil?** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1962.

SORJ, Bernardo. **A nova sociedade brasileira**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2000.

SOUSA, Gabriel Soares de; VARNHAGEN, Francisco Adolfo de; SILVA, Leonardo Dantas. **Tratado descritivo do Brasil em 1587**. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 2000.

SOUTTO MAYOR, Paulo P. Direitos humanos e multiculturalismo. In: **Caderno de Estudos da UNIFEOB**, ano 3, n. 5, p. 101-114. São João da Boa Vista: UNIFEOB, 2004.

STRINGER, Kevin D. **Formação do cabo para o desempenho de atividades estratégicas ("o cabo estratégico")**: uma mudança de paradigma. *Military Review*, Fort Leavenworth, n. 1, p. 2-12, jan./fev. 2010.

SUN TZU. **A arte da guerra**. Tradução José Sanz. 23. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

TAYLOR, Charles. **Multiculturalism**: examining the politics of recognition. New Jersey: Princetown University Press, 1994.

TEIXEIRA, Anísio. Valores proclamados e valores reais nas instituições escolares brasileiras. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Rio de Janeiro, v. 37, n. 86, p. 59-79, abr./jun. 1962.

TEIXEIRA, Paulo Roberto R. Forte de São João da Bertiooga. **Revista Da Cultura**, ano XI, n. 18, p. 56-67, jul. 2011.

TOLEDO, Luiz Henrique de. **No país do futebol**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2000.

TORRES, Alberto. **As fontes da vida no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1990.

_____. **O problema nacional brasileiro**. Rio de Janeiro, 1914.

VARNHAGEN, Francisco Adolfo. **História das lutas com os holandeses no Brasil desde 1624 a 1654**. 2. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2002.

VELHO, Gilberto. **Individualismo e cultura**: notas para uma antropologia da sociedade contemporânea. 8. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

VIANNA, Hermano. Diversidade e construção do futuro. In: BRANT, Leonardo (Org.). **Diversidade cultural**: globalização e culturas locais: dimensões, efeitos e perspectivas. São Paulo: Escrituras Editora: Instituto Pensarte, 2005, p. 115-119.

_____. **O mistério do samba**. 6. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2007.

VICENTINI, Patrícia Helena. **A Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e a incorporação das operações de paz no pós-guerra fria – a intervenção na Bósnia Herzegovina (1992-1998)**. 1998. 283 f. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) - Universidade de Brasília, Brasília, 1998.

VIEIRA, Belchior. **Liderança miitar**. Lisboa: Academia Militar, 2002.

VIEIRA, Gleuber. Reflexões sobre liderança. In: **Revista da Cultura**. ano VII. n. 13. p. 20-24, dez. 2007.

VIEIRA, Liszt. (Org.). **Identidade e globalização**: impasses e perspectivas da identidade e a diversidade cultural. Rio de Janeiro: Record, 2009.

VIEIRA, Paulo Ferreira. Um ensaio sobre liderança: caminhos percorridos, conquistas, equívocos e alternativas. In: MIGUELES, Carmen; ZANINI, Marco Tulio. (Org.). **Liderança baseada em valores**: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, p. 19-49.

VIEIRA, Paulo Freire; BOEIRA, Sérgio Luís. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, Anielson B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 17-51.

VIVEIROS, Esther Maria Terestrello da Câmara de. **Rondon conta sua vida**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2010.

WEHLING, Arno. **Estado, história, memória**: Varnhagen e a construção da identidade nacional. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

ZANINI, Marco Tulio. A liderança eficaz – contexto brasileiro. In: MIGUELES, Carmen; ZANINI, Marco Tulio (Org.). **Liderança baseada em valores**: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, p. 70-90.

APÊNDICE A

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO

PESQUISA DE CAMPO PARA TESE DE DOUTORADO (Requisito para obtenção do título de Doutor em Ciências Militares)

Tema: Os impactos da formação multiétnica na liderança militar brasileira em missões de paz.

Problema: “A formação multiétnica do povo brasileiro favorece o exercício da liderança dos militares durante o desempenho de missões de paz?”

Suposição: “A formação multiétnica do povo brasileiro, sua diversidade cultural e os valores presentes em seu *ethos* favorecem uma maior inserção do militar brasileiro no campo da liderança, quando atuando em ambientes internacionais em missões de paz.”

Objetivo Geral: Analisar como as características multiétnicas presentes na formação do povo brasileiro podem favorecer a liderança do militar em missões de paz.

Autor: Tenente-Coronel Ândrei CLAUHS

Orientadora: Major REJANE Pinto Costa

E-mail: andrei.clauhs@hotmail.com

Telefones: (21) 3495 6163 e (21) 8045 4000

Prezado(a) Senhor(a),

Esta pesquisa tem por finalidade colher subsídios para a elaboração da tese a ser apresentada ao final do Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM), nas condições acima descritas.

Assim, com base em vossa experiência, solicito a colaboração nesta pesquisa de campo e, desde já, agradeço-vos por dedicar parte de seu valioso tempo para participar dessa entrevista, instrumento importante para a investigação do problema levantado, para a confirmação ou não da suposição e para a elaboração final do trabalho.

A pesquisa não precisa ser identificada.

Caso seja necessário, utilize os versos das folhas para complementar as respostas.

PESQUISA DE CAMPO (QUESTIONÁRIO)

1. O(A) Senhor(a) participou de missão(ões) de paz em que situação(ões)? (Admite mais de uma resposta).

Observador Militar Integrante de EM Tropa

2. De qual(is) missão(ões) de paz tomou parte? Discrimine por período, por favor. Exemplo: UNMIS, de 08/2008 a 08/2009.

3. Que função(ões) exerceu? Discrimine por missão, se for o caso.

4. Como o(a) senhor(a) avalia o desempenho da liderança dos militares brasileiros atuando em missões de paz?

8. Acredita que o militar brasileiro tenha facilidade de adaptar seu estilo de liderança às situações voláteis que se apresentam nos cenários das missões de paz? Comente, por favor.

() Sim () Não

9. Na sua experiência intermediando conflitos e negociações, acredita que a formação multiétnica do militar brasileiro poderia contribuir para o melhor desempenho dessas tarefas? Fique à vontade para comentar.

MUITO OBRIGADO!

APÊNDICE B

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO

PESQUISA DE CAMPO PARA TESE DE DOUTORADO (Requisito para obtenção do título de Doutor em Ciências Militares)

Tema: Os impactos da formação multiétnica na liderança militar brasileira em missões de paz.

Problema: “A formação multiétnica do povo brasileiro favorece o exercício da liderança dos militares durante o desempenho de missões de paz?”

Suposição: “A formação multiétnica do povo brasileiro, sua diversidade cultural e os valores presentes em seu *ethos* favorecem uma maior inserção do militar brasileiro no campo da liderança, quando atuando em ambientes internacionais em missões de paz.”

Objetivo Geral: Analisar como as características multiétnicas presentes na formação do povo brasileiro podem favorecer a liderança do militar em missões de paz.

Autor: Tenente-Coronel Ândrei CLAUHS

Orientadora: Major REJANE Pinto Costa

E-mail: andrei.clauhs@hotmail.com

Telefones: (21) 3495 6163 e (21) 8045 4000

Prezado(a) Senhor(a),

Esta pesquisa tem por finalidade colher subsídios para a elaboração da tese a ser apresentada ao final do Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM), nas condições acima descritas.

Assim, com base em vossa experiência, solicito a colaboração nesta pesquisa de campo e, desde já, agradeço-vos por dedicar parte de seu valioso tempo para participar dessa entrevista, instrumento importante para a investigação do problema levantado, para a confirmação ou não da suposição e para a elaboração final do trabalho.

PESQUISA DE CAMPO

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM MILITARES QUE PARTICIPARAM DE MISSÕES DE PAZ

1. Como o senhor percebeu a liderança do militar brasileiro em sua missão de paz e a que atribui esse desempenho?
2. Considera que a formação multiétnica do povo brasileiro pode favorecer essa liderança?

Muito Obrigado!

APÊNDICE C

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO

PESQUISA DE CAMPO PARA TESE DE DOUTORADO (Requisito para obtenção do título de Doutor em Ciências Militares)

Tema: Os impactos da formação multiétnica na liderança militar brasileira em missões de paz.

Problema: “A formação multiétnica do povo brasileiro favorece o exercício da liderança dos militares durante o desempenho de missões de paz?”

Suposição: “A formação multiétnica do povo brasileiro, sua diversidade cultural e os valores presentes em seu *ethos* favorecem uma maior inserção do militar brasileiro no campo da liderança, quando atuando em ambientes internacionais em missões de paz.”

Objetivo Geral: Analisar como as características multiétnicas presentes na formação do povo brasileiro podem favorecer a liderança do militar em missões de paz.

Autor: Tenente-Coronel Ândrei CLAUHS

Orientadora: Major REJANE Pinto Costa

E-mail: andrei.clauhs@hotmail.com

Telefones: (21) 3495 6163 e (21) 8045 4000

Prezado(a) Senhor(a),

Esta pesquisa tem por finalidade colher subsídios para a elaboração da tese a ser apresentada ao final do Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM), nas condições acima descritas.

Assim, com base em vossa experiência, solicito a colaboração nesta pesquisa de campo e, desde já, agradeço-vos por dedicar parte de seu valioso tempo para participar dessa entrevista, instrumento importante para a investigação do problema levantado, para a confirmação ou não da suposição e para a elaboração final do trabalho.

PESQUISA DE CAMPO

ROTEIRO DE ENTREVISTA NO CENTRO CONJUNTO DE OPERAÇÕES DE PAZ DO BRASIL (CCOPAB)

1. Como está sendo abordado o estudo da liderança focada às missões de paz atualmente no Centro? Está no Plano de Disciplinas (PLADIS)?
2. A formação multiétnica do povo brasileiro é aproveitada no treinamento para a liderança em missões de paz pelo Centro?
3. Considera que essa formação multiétnica brasileira pode contribuir para uma participação mais efetiva dos brasileiros em missões de paz, nas funções de liderança?
4. Considera que uma liderança que leve em conta a formação multiétnica do militar brasileiro pode favorecer o preparo para as missões de paz?

Muito Obrigado!

APÊNDICE D

United Nations Mission in Sudan
UNMIS



Brazilian Army

AIM

Dear UNMO, the aim of this search is to provide tools to Major Ândrei Clauhs to get enough information in order to produce a scientific article during his Staff College in Brazil at Brazilian Army Command and General Staff College.

So, dear UNMO, please give your contribution to Major Ândrei CLAUHS, from Brazilian Army, answering this questionnaire. Thanks. Kind regards.

PERSONAL DATA

Full Name: _____

Rank: _____

Armed Force: _____

Country: _____

Role/Task assigned in Bor TS during your mission: _____

QUESTIONS

1- Did you realize any kind of leadership when a Brazilian was performing his activities at Bor TS?

Yes

No

2- If yes, could you describe it?

3- How could you observe the Brazilian way of leadership?

4- Which features or personal qualities could you see in the Brazilian way of leadership?

5- Could you observe if there was flexibility and professionalism enough to any Brazilian during his tasks at Bor Team Site?

Yes

No

6- If you desire, give your comments about these issues (flexibility and professionalism) observed during the Brazilian leadership.

7- How could you describe the way of Brazilians when dealing with differences involving military personnel from several parts of the world, even civilians?

8- Do you guess we could attribute any kind of ability when dealing with the aforementioned personnel differences to the multicultural races (ethnicity) that compose Brazilian people (Negroes, Whites and Indians) living together and well, in peace? Is this possible in your point of view?

() Yes

() No

9- If yes, could you elaborate?

10- Could you describe the relationship between Brazilians and other UNMOs and also between Brazilians and civilians?

11- Finally, this space is reserved to you. So, if you want, write down everything you desire. Use all the space you need.

Again, thanks for your collaboration!

It was a pleasure to work with you at UNMIS.

Hopefully see you in the future!

Warm regards.

Major Andrei CLAUHS – UNMO 02288 – MG 765