

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

RALPH BARCELOS MOLTER

O Homem cordial no varejo brasileiro

PORTO ALEGRE

2019

RALPH BARCELOS MOLTER

O Homem cordial no varejo brasileiro

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção de grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

PORTO ALEGRE

2019

RALPH BARCELOS MOLTER

O Homem cordial no varejo brasileiro

Trabalho de Conclusão do
Curso de Graduação em
Administração apresentado ao
Departamento de Ciências
Administrativas na Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para obtenção de
grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo
Ricardo Zilio Abdala

Conceito final:

Aprovado em.....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

AGRADECIMENTOS

Agradeço, antes de tudo, à minha mãe. Que esteve comigo desde os primeiros momentos do ensino fundamental, todos os dias no caminho de casa para a escola e da escola para casa, mesmo durante a noite caminhando sob a luz de uma lanterna. Passou comigo pela turbulência do ensino médio, pela tensão do pré-vestibular e na difícil decisão de largar o curso de ciências sociais para estudar administração.

Agradeço aos meus amigos, de profissão e de faculdade, que me apoiaram tantas vezes e de tantas maneiras. Obrigado pela paciência e pelo tempo despendido com as entrevistas, pela indicação de matérias didáticos, pelos conselhos e pelos desabafos.

Agradeço à UFRGS e à todos aqueles que fazem dela uma universidade capaz de ensinar muito mais do que aquilo que se aprende dentro da sala de aula. Agradeço aos meus professores, em especial ao professor Paulo Abdala pela confiança no trabalho, desde o início. Pelas orientações sempre no sentido de extrair o melhor de mim, pelos lampejos que elucidaram meus pensamentos e pela paciência para suportar longos semestres de orientações.

RESUMO

O presente trabalho é um esforço para identificar a manifestação do tipo ideal Weberiano do *Homem Cordial* desenvolvido por Sérgio Buarque de Holanda no clássico *Raízes do Brasil*. Para tanto, primeiramente foi apresentada uma introdução ao conceito de *cultura*; adotando a perspectiva simbólica de análise desse conceito *antropológico*. Feito isso, foi estabelecida a relação entre *cultura* e *organizações*, procurando entender de que maneira a cultura está presente e como se manifesta dentro das organizações contemporâneas. Visando analisar a *cultura organizacional*, foi escolhida a empresa varejista brasileira como campo de trabalho e uma linha de pesquisa que explora a influência da *cultura brasileira* na cultura organizacional, conferindo grande relevância ao fator local para interpretar a cultura organizacional. Para ajudar a pensar a cultura brasileira foi escolhido um dos autores clássicos do pensamento social brasileiro – Sérgio Buarque de Holanda – e seu tipo ideal intitulado *Homem Cordial* que aparece na obra *Raízes do Brasil*. De posse desse conceito, foram levantadas suas principais características, dentre as quais podemos citar a aversão ao ritualismo, o patrimonialismo e o forte cunho emotivo com o qual o homem cordial se comporta. Feito isso, procurou-se encontrar a manifestação do homem cordial dentro da empresa varejista contemporânea através da análise das obras mais vendidas do ramo de vendas no site amazon.com e de entrevistas realizadas com vendedores de alguns ramos do varejo. O resultado obtido foi a constatação de algumas de suas características – aversão o ritualismo, ação motivada pela emoção... – e a ausência de outros – patrimonialismo e uso de diminutivos.

Palavras-chave: cultura; cultura organizacional; cultura brasileira; Sérgio Buarque de Holanda; Raízes do Brasil; Homem Cordial.

ABSTRACT

The present work is an effort to identify the manifestation – as worked by Weber - of the Cordial Men ideal type developed by Sérgio Buarque de Holanda in the classic *Raízes do Brasil*. Therefore, first an introduction to the concept of culture was presented; adopting the symbolic perspective of analysis of this anthropological concept. Done that, the relationship between culture and organizations was established, seeking to understand how culture is present and how it manifests itself within contemporary organizations. In order to analyze the organizational culture, the Brazilian retail company was chosen as a field of work and a line of research that explores the influence of Brazilian culture on the organizational culture, giving great importance to the local factor to interpret the organizational culture. To help think about Brazilian culture, one of the classic authors of Brazilian social thought - Sérgio Buarque de Holanda - was chosen, and his ideal type was called Cordial Man who appears in *Raízes do Brasil*. With this concept, its main characteristics were raised, among which we can mention the aversion to ritualism, patrimonialism and the strong emotional nature with which the cordial man behaves. Done that, we sought to find the manifestation of the cordial man within the contemporary retail company by analyzing the bestselling works in the [amazon.com](https://www.amazon.com) website and interviews with sellers from some retail branches [PA1]. The result obtained was the realization of some of its characteristics - aversion to ritualism, action motivated by emotion ... - and the absence of others - patrimonialism and use of diminutives.

Keywords: Culture, organizational culture, Brazilian culture, Sérgio Buarque de Holanda, *Raízes do Brasil*, Cordial Men.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – descritores e manifestações do homem cordial.....	27
Tabela 2 – Lista dos 100 livros mais vendidos da seção de vendas e vendedores do site amazon.com.....	30
Tabela 3 – Evidências do Homem Cordial nas obras de autores brasileiros que estão entre os 100 livros mais vendidos sobre vendas na amazon.com.....	32

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Seção de livros mais vendidos do departamento de administração, negócios e economia > marketing e vendas > vendas e vendedores da loja virtual da Amazon.....	31
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A.R. – Aversão ao Ritualismo

U.D. – Uso do Diminutivo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
2. OBJETIVO GERAL.....	15
2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
3. CULTURA – UMA ABORDAGEM ANTROPOLÓGICA	16
4. CULTURA ORGANIZACIONAL - CONTEXTUALIZANDO.....	18
5. CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA BRASILEIRA.....	20
6. SÉRGIO BUARQUE DE HOLANDA E A CULTURA BRASILEIRA.....	25
7. O HOMEM CORDIAL DE SÉRGIO BUARQUE DE HOLANDA	27
8. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	31
8.1 MATERIAIS DIDÁTICOS SOBRE VENDAS	31
8.2 ENTREVISTAS.....	35
9. RESULTADOS	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS.....	46
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO	49

INTRODUÇÃO

A construção desse trabalho, acredito eu, começou muito antes do meu ingresso no curso de administração. Talvez a primeira influência para a escolha do campo de pesquisa tenham sido aqueles dois semestres de ciências sociais cursados em 2009. Foi através das lentes desse curso que aquele jovem estudante recém-chegado à UFRGS começou a enxergar o mundo em que vivia... passados alguns meses, esse mesmo estudante começou a trabalhar em uma loja de roupas masculinas, tendo seu primeiro contato não somente com o ramo do varejo, mas com o mundo profissional de uma forma geral.

Transcorridos quase 10 anos desde o primeiro emprego, sigo trabalhando no ramo do varejo e enxergando tudo que acontece no dia a dia através das mesmas lentes que as ciências sociais me ensinaram, porém agora dotadas de um pouco mais de capacidade. E foi nesse ambiente, um combinado antagônico de interesses comerciais e valores humanos, que esse trabalho surgiu. A intenção inicial era construir uma pesquisa que investigasse a influência da cultura brasileira na maneira de administrar, porém o tema se mostrou logo de início extremamente extenso e complexo, além da capacidade suportada por um TCC e do tempo hábil disponível para lograr êxito. Porém, seguindo na mesma linha de tendência e conversando com meu professor orientador – Prof. Dr. Paulo Zilio Abdala que, aliás, contribuiu muito para aumentar o potencial daquela lente de análise das ciências sociais através da disciplina de pensamento social brasileiro ministrada com maestria e que me influenciou, definitivamente, a tomar a decisão de estudar um tema relacionado às ciências sociais – acabei reavivando a memória do grande autor Sérgio Buarque de Holanda e um dos seus principais trabalhos: o homem cordial, que apareceu pela primeira vez no clássico *Raízes do Brasil*, publicado em 1936. Mas o que esse tipo ideal Weberiano desenvolvido por Holanda teria a ver com o dia a dia de vendas, logística, marketing, fluxo de caixa e etc. do varejo? Essa pergunta somente poderia ser respondida por alguém que tivesse experiência suficiente no ramo e uma relativa capacidade de análise social do cenário.

Através da experiência eu pude perceber que o varejo estava repleto de homens cordiais. Nos mais variados setores eles se manifestavam e conviviam de forma (des) harmônica dia após dia, porém, era no setor comercial que esse tipo ideal se revelava com mais força e com maior influência. Partindo dessa experiência foi que surgiu a ideia de analisar a dinâmica comercial do varejo através do tipo ideal do homem cordial, procurando identificar a manifestação das características desse tipo ideal na rotina comercial das empresas de varejo. Por “tipo ideal” entende-se o conceito Weberiano que

[...] é normalmente uma simplificação e generalização da realidade. Partindo desse modelo, é possível analisar diversos fatos reais como desvios do ideal: Tais

construções (...) permitem-nos ver se, em traços particulares ou em seu caráter total, os fenômenos se aproximam de uma de nossas construções, determinar o grau de aproximação do fenômeno histórico e o tipo construído teoricamente. Sob esse aspecto, a construção é simplesmente um recurso técnico que facilita uma disposição e terminologia mais lúcidas (WEBER, apud BARBOSA; QUINTANEIRO, 2003, p. 113).

O conceito de tipo ideal fornecer um caso limitativo e inequívoco que facilita a classificação e comparação pois esse tipo serve de esquema para generalizações e pode ser comparado com o fato concreto, facilitando a análise.

Mas como fazer essa análise e como identificar se o homem cordial estava de fato presente no varejo brasileiro? Primeiramente foi necessário partir da origem dos estudos sobre cultura, procurando uma abordagem capaz de englobar os estudos que pretendiam ser feitos. Foi através da abordagem simbólica de cultura, que entende esse conceito como “um conjunto de regras que orienta e dá significado às práticas e a visão de mundo de um determinado grupo social” (LIMA, MARTINS e COSTA, 2013) que eu iniciei essa pesquisa. Feita essa introdução aos estudos de cultura, fazia-se necessário penetrar o campo de pesquisa, o varejo brasileiro, e entender de que maneira esse conceito de cultura estava relacionado com as organizações através dos estudos de cultura organizacional.

Realizados alguns estudos sobre o tema, optei pela proposta de alguns autores que entendem a cultura como metáfora e o mundo social ou organizacional existindo como um padrão de relacionamentos simbólicos e significados suportados pelos contínuos processos de interação humana – abordagem simbólica da cultura. Essa linha entende a cultura como um recurso epistemológico para estudar a organização como um fenômeno social (LIMA, MARTINS e COSTA, 2013). Seguindo essa abordagem, Aktouf (apud LIMA, MARTINS e COSTA, 2013) pondera que a cultura, nessa perspectiva, é entendida como implicando numa interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas e como sendo um conjunto de elementos em relações dialéticas de ordem econômica, social e simbólica. Complementando, Freitas (1997) afirma que “nesse sentido as organizações são parte de uma sociedade e, portanto, parte de sua cultura. Elas são subculturas de uma sociedade”.

Feito isso, parti para a pesquisa de trabalhos que relacionassem a cultura local – a cultura brasileira, no nosso caso – com a cultura organizacional. Nesse contexto, Freitas (1997) afirma que a cultura nacional seria um dos fatores de formação da cultura organizacional. Para o autor, decifrar o complexo “material-imaterial” presente na organização – que forma a “cultura organizacional” – implica estabelecer uma interdependência entre esta “cultura de empresa” e as estruturas sociais, a história, a formação, de seu povo, o inconsciente impregnado no coletivo humano, as leis da moral, em suma, os fatores formadores dos traços do povo localizado no ambiente no qual essa organização está inserida – no nosso caso, do povo brasileiro.

Seguindo nessa linha de investigação, existem diversos trabalhos que abordam a relação existente entre a cultura local e a cultura organizacional. Cavedon (2008) afirma que

Aidar e outros (1995) procuram estabelecer uma relação entre a cultura brasileira e a cultura organizacional, buscando, para a compreensão da primeira, apoio em autores clássicos da antropologia, tais como Gilberto Freyre, Roberto Da Matta, Darcy Ribeiro e procuram ligar essas raízes sócio-culturais-históricas à cultura organizacional [...] (CAVEDON, 2008 p. 89)

E foi seguindo essa proposta de análise, utilizando para tanto os expoentes clássicos do pensamento social brasileiro que surgiu o trabalho de Sérgio Buarque de Holanda em *Raízes do Brasil*.

Lima, Martins e Costa (2013) em levantamento feito sobre a produção acadêmica nacional sobre cultura organizacional e cultura brasileira no período de 1990 e 2011 mostram que de vinte e sete trabalhos analisados apenas nove não fizeram referência a esse autor, ou seja, quase 70% dos trabalhos consideram as ideias de Holanda no desenvolvimento de seus estudos acerca de cultura brasileira e cultura organizacional. Em *Raízes do Brasil*, Holanda argumenta que o país atravessa (o livro foi concebido na década de 1930) uma crise de transição desde o século XIX de uma ordem tradicional – baseada no modelo social, econômico e político desenvolvido dentro do Engenho de cana de açúcar durante o período colonial brasileiro – para uma ordem moderna, ou seja, a passagem de um modelo agrário e patriarcal para um modelo industrial e democrático. Dentro desse modelo social, político e econômico desenvolvido dentro do engenho de cana de açúcar é que surge o Homem Cordial – desenvolvido pelo autor no capítulo 5 da obra.

O homem cordial, conforme desenvolvido por Sérgio Buarque de Holanda, é um tipo ideal de personalidade que foi herdada dos colonizadores portugueses e maturada dentro do cenário patriarcal do engenho de cana de açúcar do Brasil Colônia e que age, sobretudo, de acordo com a emoção. “Já disse, numa expressão feliz, que a contribuição brasileira para a civilização será de cordialidade – daremos ao mundo o ‘homem cordial’ ” (HOLANDA, 2014 p.176). Para descrever esse homem cordial o autor traz ainda “A lhanza no trato, a hospitalidade, a generosidade” como principais características e diz ainda que essas características “representam, com efeito, um traço definido do caráter brasileiro” (HOLANDA, 2014 p.176). Posto isso, as principais características do homem cordial foram listadas e partiu-se então para a busca da manifestação dessas características dentro do ambiente da empresa de varejo contemporânea.

Os métodos utilizados foram: análise dos autores brasileiros que aparecem na lista dos 100 livros mais vendidos na seção de administração, negócios e economia > marketing e vendas > vendas e vendedores na loja virtual da Amazon – disponível em amazon.com.br entre os meses de outubro e novembro de 2018. Complementarmente, foram realizadas 4 entrevistas com 4 pessoas com idades que variam de 26 a 35 anos . Visando enriquecer o

trabalho através da diversidade, foram selecionados vendedores e vendedoras atuam em diferentes setores do ramo varejista dentre os quais podemos citar moda masculina e feminina, cosméticos e eletrônicos.

Os resultados obtidos foram descritos em forma de trechos, tanto das obras quanto das entrevistas, que evidenciavam a presença do homem cordial. Foram escolhidas passagens das obras relacionadas à venda e marketing que permitissem mostrar que o tipo ideal de homem cordial está presente no dia a dia do setor comercial do varejo. Da mesma forma, trechos das entrevistas que permitissem demonstrar a manifestação das características do homem cordial no discurso dos vendedores e vendedoras foram recortados e transcritos.

2. OBJETIVO GERAL

O trabalho que se apresenta tem como objetivo geral analisar a cultura organizacional da empresa de varejo brasileira contemporânea sob a ótica do tipo ideal do *Homem cordial* desenvolvido por *Sérgio Buarque de Holanda* em *Raízes do Brasil*.

2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Visando alcançar o objetivo geral, surgem os seguintes objetivos específicos como complemento:

- Analisar de que maneira a cultura do *personalismo* influencia as relações comerciais nas organizações varejistas brasileiras;
- Explorar o tipo ideal do *Homem cordial* desenvolvido por Sérgio Buarque de Holanda e mapear suas características principais;
- Levantar indícios das características do *homem cordial* de Sérgio Buarque de Holanda em alguns dos materiais didáticos utilizados pelo varejo para a gestão comercial de vendas;

3. CULTURA – UMA ABORDAGEM ANTROPOLÓGICA

Cavedon (2008) inicia seu trabalho intitulado *Antropologia para administradores* explicando que “A antropologia consiste na ciência que estuda o homem de todos os tempos e tipos” (CAVEDON, 2008 p. 21). A autora argumenta que o termo cultura, quando associado ao conceito de antropologia, configura-se como o maior diferencial existente entre o homem e os outros animais do planeta. Nesse mesmo sentido, a antropologia pode ser definida como a ciência que estuda o *outro*, sendo que esse *outro* passou por diversas definições e redefinições ao longo da história da disciplina (VÍCTORA, KNAUTH, HASSEN, 2000). À isso deve-se o fato da relatividade da definição de *outro*, ou seja, para definir o outro primeiramente depende-se de onde está colocado o *eu*. Segundo DaMatta a antropologia pode ser vista ainda “como o modo pelo qual os homens perceberam suas diferenças ao longo de um dado período de tempo” (DAMATTA, 1986). Esse “estudo do *outro*” tem início com as grandes navegações e a colonização da América, pois é a partir desse momento que o *novo mundo* “civilizado” vai entrar em contato com as “sociedades primitivas” que habitavam as terras do além mar. Nesse momento o *outro* passa a ser as sociedades indígenas, os habitantes das *Índias orientais* e todos aqueles considerados “selvagens” pelo colonizador europeu.

Com o passar do tempo, esse tipo de sociedade “primitiva” foi desaparecendo, e com ela o objeto inicial da antropologia também. É nesse contexto que surge o estudo da *alteridade*, ou seja, da diferença, que está presente não somente nas “sociedades exóticas” do passado, mas também dentro da nossa própria sociedade – que apesar de compartilhar diversos pontos em comum também apresenta grupos com visões de mundo e valores muito diferentes uns dos outros. A partir desse ponto, o outro deixa de ser definido por sua distância geográfica e social e passa a ser definido por suas especificidades sociais e culturais (LIMA, MARTINS e COSTA, 2013).

Dessa forma, um dos pontos chave para pensar e conceber essa diferença entre o *eu* e o *outro* passa a ser o conceito de *cultura*. Esse conceito foi modificado diversas vezes ao longo da própria história da antropologia devido às diferentes escolas (evolucionista, americana, inglesa etc.) responsáveis por trabalhar a ciência da antropologia e seu objeto ao longo do tempo. Segundo a abordagem simbólica, a cultura pode ser entendida como “um conjunto de regras que orienta e dá significado às práticas e a visão de mundo de um determinado grupo social” (LIMA, MARTINS e COSTA, 2013). Gertz afirma que “Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significado que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise [...] como uma ciência interpretativa, à procura do significado” (GERTZ, 1989 p. 15). Nesse sentido, a cultura seria uma forma estabelecida por um determinado grupo social para classificar e

atribuir significado a alguma coisa, ou seja, a cultura passa a ser tomada por seu caráter simbólico. Da mesma maneira, a cultura pode ser entendida como uma lente através da qual enxergamos e dotamos de significado o mundo social. Sendo assim, esse “sentido” é atribuído por determinado grupo de acordo com uma espécie de código compartilhado pelos integrantes desse grupo, e por isso pode apresentar grandes variações entre esses diferentes grupos que compõem a sociedade para o mesmo objeto ou fenômeno observado.

Transportado do mundo social para a realidade organizacional, o simbolismo cultural pode ajudar a entender as relações entre indivíduos também dentro das organizações. É nessa perspectiva que o estudo da *cultura organizacional* aparece como “o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação interna e externa” (SCHEIN, apud CAVEDON, 2008 p. 54). Posto isso, um olhar mais atento à cultura organizacional faz-se necessário como forma de avançar rumo ao objetivo de estudo proposto.

4. CULTURA ORGANIZACIONAL - CONTEXTUALIZANDO

O interesse da administração nos estudos sobre cultura não é uma novidade. As primeiras referências à esse conceito importado da antropologia dentro dos estudos organizacionais foram utilizadas para tratar de assuntos como recursos humanos ainda no início do século XX (LIMA, MARTINS e COSTA, 2013).

Nesse sentido, a empresa capitalista contemporânea aparece como um espaço onde a cultura se manifesta. No que diz respeito aos estudos sobre *cultura organizacional*, estes trabalhos apresentaram, ao longo do tempo, diferentes definições e abordaram aspectos variados do universo organizacional; dentre os quais podemos citar aqueles relacionados aos valores, mitos, heróis, ritos, práticas da organização e assim por diante. De acordo com a linha de pesquisa adotada, o enfoque e a abordagem, os estudos sobre cultura organizacional podem se apresentar de diferentes formas – devido também ao fato de esse termo importado da antropologia não apresentar um consenso em sua disciplina de origem. Smircich (apud LIMA, MARTINS e COSTA, 2013) organizou as pesquisas sobre cultura organizacional por meio da elaboração de uma tipologia. Algumas linhas de pesquisa, segundo o autor, entendem a cultura como metáfora e o mundo social ou organizacional existindo como um padrão de relacionamentos simbólicos e significados suportados pelos contínuos processos de interação humana – abordagem simbólica da cultura. Essa linha adota a ideia de cultura como um recurso epistemológico para estudar a organização como um fenômeno social (LIMA, MARTINS e COSTA, 2013). Segundo essa linha de pesquisa, a linguagem, os símbolos, os mitos e etc. são processos geradores que produzem e modelam significados que são fundamentais para a própria existência da organização. Dentro dessa linha proposta por Smircich (apud LIMA, MARTINS e COSTA, 2013) – perspectiva sócio-antropológica do simbolismo organizacional – a cultura é entendida como um sistema de significados compartilhados que resultam das interações sociais devido à necessidade de interpretar a realidade e estabelecer critério para as ações. Nesse sentido, a cultura é tomada como metáfora, e o mundo social-organizacional existe como um padrão de relacionamento e de significado simbólico criados por processos de interação humana. Morgan (2002) pondera que “Igualmente é possível compreender a maneira pela qual uma organização dá sentido ao seu ambiente como um processo de reinterpretação do social. As organizações escolhem e estruturam o seu ambiente através de um conjunto de decisões interpretativas” (MORGAN, 2002 p. 141). Para Freitas (1997), a cultura organizacional é a referência que vai dizer quais os comportamentos e ações que podem ser tomados como exemplos a serem seguidos e quais serão considerados um desvio do ideal. A autora afirma que esse espectro de atitudes e condutas desejáveis funciona como um projeto ao qual os membros de uma organização

devem aderir. Seguindo essa abordagem, Aktouf (apud LIMA, MARTINS e COSTA, 2013) pondera que a cultura, nessa perspectiva, é entendida como implicando numa interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas e como sendo um conjunto de elementos em relações dialéticas de ordem econômica, social e simbólica. Freitas (1997) afirma que “nesse sentido as organizações são parte de uma sociedade e, portanto, parte de sua cultura. Elas são subculturas de uma sociedade”.

Sendo assim, a organização aparece como um espaço onde a cultura pode ser pensada, sendo ao mesmo tempo permeada pela cultura do ambiente na qual ela está inserida e agente participante no processo de formação e modificação dessa mesma cultura.

5. CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA BRASILEIRA

Considerando o interesse da administração acerca dos estudos relacionados à cultura, existem diversos trabalhos que abordam a relação existente entre a *cultura local* – a *cultura brasileira*, no nosso caso – e a cultura organizacional. Cavedon (2008) afirma que

Aidar e outros (1995) procuram estabelecer uma relação entre a cultura brasileira e a cultura organizacional, buscando, para a compreensão da primeira, apoio em autores clássicos da antropologia, tais como Gilberto Freyre, Roberto DaMatta, Darcy Ribeiro e procuram ligar essas raízes sócio-culturais-históricas à cultura organizacional [...] (CAVEDON, 2008 p. 89)

Freitas (1997) afirma que a cultura nacional seria um dos fatores de formação da cultura organizacional. Para o autor, decifrar o complexo “material-imaterial” presente na organização – que forma a “cultura organizacional” – implica estabelecer uma interdependência entre esta “cultura de empresa” e as estruturas sociais, a história, a formação, de seu povo, o inconsciente impregnado no coletivo humano, as leis da moral, em suma, os fatores formadores dos traços do povo localizado no ambiente no qual essa organização está inserida – no nosso caso, do povo brasileiro. Ou seja, a análise de traços da cultura brasileira pode ajudar a pensar a cultura organizacional fornecendo elementos de formação da cultura nacional que ajudam a compor a teia de significados pela qual trabalhadores, empresas e a sociedade se relacionam. Freitas, em artigo publicado na mesma obra *Cultura Brasileira e Cultura Organizacional* (1997), adota uma postura de análise mais gerencialista da cultura organizacional ao afirmar que “Se existe mesmo relação direta entre a *performance* de uma organização e sua cultura [...] a compreensão de nossas raízes se torna um ponto crucial no gerenciamento de nossas organizações” (FREITAS, 1997 p.39). Por “gerencialista” entende-se a abordagem que toma a cultura como algo que pode ser manipulado no sentido de atingir um objetivo, ou seja, a cultura poderia ser “modificada” para ajudar a alavancar indicadores de desempenho da organização, por exemplo. Em contrapartida, Prates e Barros (1997) apresentam uma proposta de análise da influência da cultura brasileira na cultura organizacional. O autor e a autora desenvolveram um modelo que chamaram de “Sistema De Ação Cultural Brasileiro” onde demonstram como traços da cultura brasileira impactam na gestão organizacional. Dessa forma, o *personalismo*, o *paternalismo* e o *formalismo*, entre outros, estariam presentes em maior ou menor grau dentro da organização influenciando as relações nela presentes e a partir delas originadas.

Sobre as origens do personalismo, Prestes Motta afirma que durante o período colonial brasileiro “As relações pessoais contavam mais que as impessoais” e que mesmo com o advento de um padrão moderno e industrial “O padrão tradicional passa ao moderno em ritmos diferentes em todas as regiões, mas mesmo as mais progressistas são reduzidas a um

reflexo de modernização” (MOTTA, 1997 p.31). Trazendo para os dias de hoje, Motta mostra como o personalismo se manifesta dentro das organizações afirmando que:

A ambiguidade favorece os caminhos alternativos, que incluem a criatividade e a inovação, mas também a descoberta e o cultivo do ‘padrinho’, o apelo às relações sociais informais como forma de reassseguramento, o uso do ‘jeitinho’ que surge no plano da lei (MOTTA, 1997 p.33)

O autor afirma ainda que “A sociedade brasileira tende a ser mais nepotista no provimento de cargos ou de lugares nas organizações e no mercado de trabalho em geral” (MOTTA, 1997, p.34). Seguindo nessa linha de raciocínio:

Quando procuramos construir uma rede de relações pessoais em nosso mundo do trabalho, sinceramente ou não, estamos levando para o âmbito da racionalidade instrumental, para o terreno dos indivíduos, um pouco da racionalidade substantiva e da afetividade do mundo de nossa casa, dos terrenos das pessoas (MOTTA, 1997 p.34)

Para fazer sua análise, Freitas confere grande relevância às nossas origens Lusitanas, utilizando uma frase de Sérgio Buarque de Holanda em que ele diz “Podemos dizer que de lá (Portugal) nos veio a forma atual de nossa cultura, o resto foi matéria que se sujeitou bem ou mal a essa forma” (HOLANDA, 2014 p. 46). Freitas salienta que a localização de Portugal – entre África e Europa – favoreceu o contato com diversas culturas por ser uma região de grande trânsito. Para Freitas, o brasileiro se caracteriza como uma sociedade personalista “Por sermos uma sociedade baseada nas relações, desenvolvemos necessidade de tornar nossos relacionamentos mais próximos e afetuosos” (FREITAS, 1997 p. 48). Sobre a transposição desse traço personalista ao longo do tempo – saindo de sua origem rural com a família patriarcal e indo para a cidade – o autor afirma que:

Houve, de fato, uma revolução dentro da ordem. Os pilares desse novo sistema emergente, a competição a livre iniciativa, foram rapidamente redefinidos, tanto econômica quanto social e politicamente, como um fator de distribuição de privilégios e favores. [...] uma aristocracia rural e semifeudal importou-a e tratou de acomodá-la, assimilando efetivamente os princípios capitalistas até onde coincidiam com seus interesses e privilégios. (FREITAS, 1997 p. 47)

Dessa maneira, nós estaríamos ainda hoje colhendo dentro das organizações os frutos desse traço cultural, o que leva o autor a afirmar que “O brasileiro sabe, por exemplo, que ao ingressar em uma organização, deve logo arrumar um bom ‘padrinho’. Por meio de suas relações mais próximas de poder, o ‘padrinho’ representa a trilha rumo à rápida ascensão até o topo da organização” (FREITAS, 1997 p. 48). Ainda sobre a cultura do personalismo, o trabalho de Prates e Barros (1997), ainda que apresente uma tendência gerencialista por enxergar a cultura como algo que pode ser gerenciado por aquilo que os autores se propõem a construir ao longo do artigo e que vão chamar de “modelo de ação cultural brasileiro”, aponta que “A rede de amigos, para não falar de parentes, é o caminho natural pelo qual trafegam as pessoas para resolverem seus problemas e, mais uma vez, obterem os privilégios que aqueles que não tem uma ‘família’ não podem habilitar-se” (PRATES e BARROS, 1997 p. 60). No mesmo sentido que os autores anteriores, as origens rurais da família patriarcal são

consideradas chave para o entendimento desse traço cultural, e por isso o autor e a autora afirmam que “A coesão social no Brasil está sujeita à uma ética pessoal, que se manifesta pela *lealdade às pessoas*” (PRATES e BARROS, 1997 p. 65).

Associado ao culto do personalismo que não combina com a dedicação à um objeto exterior de trabalho que não tenha outro objetivo se não a própria satisfação e a ética católica portuguesa do pouco apreço ao trabalho manual – em contrapartida do que acontece com os povos de religião protestante conforme desenvolvido por Weber no clássico *A ética protestante e o espírito do capitalismo* (WEBER, 2013) – podemos somar aquilo que Sérgio Buarque de Holanda chama de *figura do aventureiro*. Esse tipo trabalhado por Sérgio Buarque de Holanda caracteriza aquele que busca a recompensa rápida, sem um esforço metódico de longo prazo. Para Sérgio Buarque de Holanda, a origem desse tipo humano está ligada às primeiras formas de organização da vida em sociedade em que existiam os povos caçadores e coletores em oposição aos povos lavradores. Esses povos caçadores e coletores seriam aqueles nômades para quem “[...] o objeto final, a mira de todo o esforço, o ponto de chegada, assume relevância tão capital, que chega a dispensar, por secundários, quase supérfluos, todos os processos intermediários” (HOLANDA, 2014 p. 50). Como se pode imaginar, esse modelo de trabalho desenvolvido pela figura do aventureiro pode ter desdobramentos dentro da esfera política, social e organizacional. Dentro do âmbito organizacional podemos citar o que Holanda vai afirmar em passagem de *Raízes do Brasil* quando revela que:

Essa pouca disposição para o trabalho, ao menos para o trabalho sem compensação próxima, essa indolência, como diz o deão Inge, não sendo evidentemente um estímulo às ações aventureiras, não deixa de constituir, com notável frequência, o aspecto negativo do ânimo que gera as grandes empresas. (HOLANDA, 2014 p. 53)

As características do espírito aventureiro – senso de urgência, audácia e uma visão espaçosa do mundo – não combinam com o trabalho metódico e de longo prazo que uma associação entre os homens ou uma grande empreitada exigem. Por isso, essa soma de fatores (cultura do personalismo e figura do aventureiro), pode ajudar a compreender o comportamento de individualismo nas relações dentro das organizações. Freitas afirma que “O Brasileiro se apega gostosamente à ociosidade. Preferimos deixar o metódico e o trabalho para depois [...]” (FREITAS, 1997 p. 53). A respeito disso, Freitas utiliza passagem da obra de Holanda afirmando que:

Fica compreensível que, para o povo português, jamais tenha se naturalizado a moderna religião do trabalho. Uma digna ociosidade sempre pareceu mais interessante do que a luta irrestrita pelo pão de cada dia. Enquanto os povos protestantes exaltam o esforço manual, o que é admirado pelo português e por conseguinte pelo brasileiro é a vida de senhor. (FREITAS, 1997 p. 52)

Se por um lado temos a cultura do personalismo como fio condutor dos relacionamentos portugueses e brasileiros e a figura do aventureiro como modelo de empreendimento, é seguramente dentro do engenho de cana de açúcar com a *Família*

Patriarcal que as primeiras relações de trabalho serão fundadas. Nesse modelo de família a figura do patriarca – senhor de engenho – é inquestionável. Cabe a ele a administração de suas terras, seus escravos e seus negócios e, muitas vezes, essa administração é feita de forma personalista, autoritária, ditatorial e violenta. “Nesse ambiente, o pátrio poder é virtualmente ilimitado e poucos freios existem para a sua tirania” (HOLANDA, 2014 p. 96). Nesse modelo, Holanda afirma que:

[...] as facções são constituídas à semelhança das famílias, precisamente as famílias de estilo patriarcal, onde os vínculos biológicos e afetivos que unem ao chefe os descendentes, colaterais e afins, além da famulagem e dos agregados de toda a sorte, hão de preponderar sobre as demais considerações. Formam, assim, como um todo indivisível, cujos membros se acham associados, uns aos outros, por sentimentos e deveres, nunca por interesses ou ideias. (HOLANDA, 2014 p. 93)

Por consequência, foi esse modelo, que levado de súbito para as cidades, ocupou os cargos públicos e os negócios incipientes como visto anteriormente. Sobre isso Motta afirma que “A base da cultura brasileira é o engenho, é o binômio casa grande e senzala. O senhor de engenho era um senhor absoluto em seus domínios” (MOTTA, 1997 p. 31). Como consequência – e somado à fraca associação (associação laboral, racional e burocrática) entre pessoas (advinda do personalismo), do gosto pela vida de senhor (advindo das origens portuguesas), da dificuldade com o trabalho metódico (advinda do espírito aventureiro, da identificação com a ética católica e do personalismo) – essa mentalidade criou uma realidade distorcida das relações profissionais. A atividade profissional capitalista requer uma lógica de relação impessoal, formal, burocrática e racional; exatamente o oposto do que a cultura portuguesa e brasileira e o modelo de família patriarcal do engenho fornecem. Sobre a transposição da mentalidade do engenho para as cidades, Motta afirma que “Uma classe dominante com traços de burguesia e tecnocracia cosmopolitas apresenta valores e comportamentos de pretensa aristocracia de senhores de engenho” (MOTTA, 1997 p. 33). Nesse sentido, Freitas contribui afirmando que:

Assim, o início de nossas primeiras relações sociais não advém de formas anteriores de sociabilidade, em que grupos humanos se estruturavam em classes opostas que negociam mínimas condições para seu relacionamento, visando atender suas necessidades. Surge com base na força de trabalho escravo, ordenado e reprimido, separado e calado, gerando uma estratificação social e rígida hierarquização de seus atores, estabelecendo uma distância quase infinita entre senhores e escravos (FREITAS, 1997 p. 46)

Em síntese, podemos concluir como Freitas em passagem que declara que:

Como resultado, a família patriarcal nos forneceu o grande modelo moral, quase inflexível, que regula as relações entre governantes e governados, definindo as normas de dominação, conferindo a centralização de poder nas mãos dos governantes e a subordinação dos governados. (FREITAS, 1997 p. 46)

Prates e Barros contribuem afirmando que “Carregamos em nossa sociedade o valor de que o patriarca tudo pode e aos membros do clã só cabe pedir e obedecer [...]” (PRATES E BARROS, 1997 p. 60). Essa mentalidade foi reproduzida e transmitida através do tempo,

evoluindo das primeiras relações profissionais em pequenas oficinas para as modernas organizações. Sobre a atualidade dessa mentalidade nas organizações, Freitas declara que:

A ideia de termos em nossa sociedade uma influência do sistema agrário escravocrata e patriarcal parece remota e distante para os dias de hoje. [...], no entanto, nosso desenvolvimento econômico capitalista ou nossa (pseudo) 'revolução burguesa' bebeu das mais puras fontes de nosso passado colonial. (FREITAS, 1997 p. 47)

Essa reflexão nos leva a uma das consequências dessa mentalidade patriarcal, a concentração de poder que muitas organizações experimentam nos dias de hoje. Nesse sentido Prates e Barros contribuem afirmando que:

A sociedade brasileira tem se valido, de forma alternativa, da força militar tradicionalista e do poder racional legal para o estabelecimento e a manutenção da autoridade, criando assim, uma cultura de concentração do poder baseada na hierarquia/subordinação. (PRATES E BARROS, 1997 p. 59)

Nesse sentido Motta contribui quando declara que “As organizações brasileiras geralmente apresentam uma distância de poder tão grande que parecem lembrar a distribuição de renda nacional e passado escravocrata” (MOTTA, 1997 p. 31). Prates e Barros acrescentam ainda que um desdobramento da mentalidade de família patriarcal acrescida da cultura do personalismo é a lealdade pessoal com que muitas relações de trabalho são realizadas. “A confiança é depositada na pessoa do líder e ele passa a ser o elo que liga a rede, que integra os segmentos” (PRATES E BARROS, 1997 p. 65).

Sendo assim, estabelecer a relação entre cultura organizacional e as estruturas sociais, a história, a formação do povo e o inconsciente impregnado no coletivo humano, ajuda a decifrar a teia de valores pela qual o trabalhador – e em especial o trabalhador brasileiro – dota de significado o mundo profissional. Dessa forma, podemos procurar entender de que maneira esses traços culturais portugueses e brasileiros foram transmitidos ao longo do tempo e se instalaram nas *organizações varejistas brasileiras* contemporânea direcionando comportamentos e ações dos membros dessas organizações.

6. SÉRGIO BUARQUE DE HOLANDA E A CULTURA BRASILEIRA

A partir da abordagem de cultura entendida como implicando numa interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas e como sendo um conjunto de elementos em relações dialéticas de ordem econômica, social e simbólica (AKTOUF, 1994 apud LIMA, MARTINS e COSTA, 2013) podemos considerar os trabalhos clássicos do pensamento social brasileiro como importante fonte de pesquisa para pensar a cultura brasileira e a cultura organizacional.

Nesse sentido, a leitura de autores clássicos e fundadores do pensamento social brasileiro, tal como *Sérgio Buarque de Holanda*, podem ajudar a revelar as origens históricas que contribuíram para formar o Brasil bem como os traços da cultura brasileira, e, por fim, colaborar para os estudos de cultura e cultura organizacional. Lima, Martins e Costa (2013) em levantamento feito sobre a produção acadêmica nacional sobre cultura organizacional e cultura brasileira no período de 1990 e 2011 mostram que de vinte e sete trabalhos analisados apenas nove não fizeram referência a esse autor, ou seja, quase 70% dos trabalhos consideram as ideias de Holanda no desenvolvimento de seus estudos acerca de cultura brasileira e cultura organizacional. Isso nos leva a entender a importância e a pertinência da utilização das ideias de Holanda ao abordar os temas relacionados à cultura e as possibilidades de usar esse expoente clássico do pensamento social brasileiro para abordar o tema da cultura brasileira e cultura organizacional. Holanda fazia parte da vertente cultural dos intérpretes do pensamento social brasileiro tendo como foco de análise os aspectos culturais e a preocupação com a questão da formação do Brasil (LIMA, MARTIS e COSTA, 2013).

Em *Raízes do Brasil*, seu maior clássico, Holanda argumenta que o país atravessa (o livro foi concebido na década de 1930) uma crise de transição desde o século XIX de uma ordem tradicional – baseada no modelo social, econômico e político desenvolvido dentro do Engenho de cana de açúcar durante o período colonial brasileiro – para uma ordem moderna, ou seja, a passagem de um modelo agrário e patriarcal para um modelo industrial e democrático.

Traço marcante e fundamental, que vai permear as relações do brasileiro, sejam elas profissionais sejam elas pessoais, a cultura do *personalismo* aparece como sendo o grande fio condutor dessas relações. Segundo Sérgio Buarque de Holanda, esse traço tão familiar nosso tem origem na terra natal de nossos colonizadores europeus. O autor afirma que “É que nenhum desses vizinhos soube desenvolver a tal extremo essa cultura da personalidade, que parece constituir o traço mais decisivo na evolução da gente hispânica, desde tempos

imemoriais” (HOLANDA, 2014 p. 36). Para Holanda, é esse personalismo português que vai invadir o Brasil colônia e formar nossa maneira de se relacionar uns com os outros. O autor afirma que mesmo com o passar do tempo e a evolução das relações de trabalho – saindo da extração de Pau Brasil para o engenho de cana de açúcar e sendo seguido pelo ciclo do ouro e a formação das primeiras oficinas profissionais nas cidades - essa forma de relacionamento pessoal nunca desapareceu; pelo contrário. Foi mantida e desenvolvida, levada do campo para a cidade formando assim uma lógica de relacionamento profissional muito particular. Como consequência desse modelo personalista de relacionamento podemos destacar, entre outros, a tendência ao patrimonialismo, a dificuldade ou a distorção das associações para fins de desenvolvimento econômico e a tendência ao pessoal e emotivo nas relações de trabalho. Para Sérgio Buarque de Holanda, esse traço cultural é o responsável por fazer do brasileiro um povo que tende a tornar as relações, mesmo aquelas que originalmente seriam de cunho impessoal, como a profissional, próximas e com grande valor emotivo. O autor afirma 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. (HOLANDA, 2014 p. 178)

Esse traço, herdado dos colonizadores portugueses, está presente até hoje no nosso dia a dia e tem um grande impacto no que se refere às relações laborais e a cultura organizacional. Nesse sentido, podemos notar aquilo que Holanda já afirmara com a ideia de que a mentalidade personalista das relações invadira as oficinas profissionais que surgiam nos centros urbanos. Segundo a cultura do personalismo as associações que não sejam de cunho pessoal ficam relegadas a um segundo plano. “A bem dizer essa solidariedade, entre eles, existe somente onde há vinculação de sentimentos mais do que relações de interesse – no recinto doméstico ou entre amigos” (HOLANDA, 2014 p. 45).

Sendo assim, podemos perceber a relevância do estudo do pensamento social desenvolvido por Sérgio Buarque de Holanda para entendermos as origens da nossa cultura organizacional brasileira e, dessa forma, procurar um entendimento do porque algumas atitudes baseadas em uma antiga mentalidade ainda existem dentro das organizações varejistas brasileiras.

7. O HOMEM CORDIAL DE SÉRGIO BUARQUE DE HOLANDA

Esse personalismo que Holanda trabalha ao longo de praticamente toda sua obra e que serve de fio condutor na análise do autor, vai encontrar seu ápice no tipo ideal do *Homem cordial*. Por “tipo ideal” entende-se o conceito Weberiano que

[...] é normalmente uma simplificação e generalização da realidade. Partindo desse modelo, é possível analisar diversos fatos reais como desvios do ideal: Tais construções (...) permitem-nos ver se, em traços particulares ou em seu caráter total, os fenômenos se aproximam de uma de nossas construções, determinar o grau de aproximação do fenômeno histórico e o tipo construído teoricamente. Sob esse aspecto, a construção é simplesmente um recurso técnico que facilita uma disposição e terminologia mais lúcidas (WEBER, apud BARBOSA; QUINTANEIRO, 2003, p. 113).

O conceito de tipo ideal fornecer um caso limitativo e inequívoco que facilita a classificação e comparação pois esse tipo serve de esquema para generalizações e pode ser comparado com o fato concreto, facilitando a análise.

Holanda inicia o capítulo de Raízes do Brasil dedicado ao Homem Cordial dizendo que “Já disse, numa expressão feliz, que a contribuição brasileira para a civilização será de cordialidade – daremos ao mundo o ‘homem cordial’” (HOLANDA, 2014 p. 176). Para descrever esse homem cordial o autor traz “A lhanza no trato, a hospitalidade, a generosidade” como principais características e diz ainda que essas características “representam, com efeito, um traço definido do caráter brasileiro” (HOLANDA, 2014 p. 176).

O autor argumenta que esse traço da personalidade brasileira, bem como o personalismo, tem origem lusitana e desembarcou em terras brasileiras juntamente com os portugueses. Essa característica então, teria influência ancestral visto que foi desenvolvida e amadurecida dentro do cenário rural da família patriarcal que habitava os engenhos de açúcar do período colonial.

Para entender o homem cordial de Holanda precisamos primeiramente desfazer o engano mais comum – confundir cordialidade com “boas maneiras” ou civilidade como trata o autor (HOLANDA, 2014). O autor argumenta que na civilidade, na polidez do trato existe algo de coercitivo pois esse “código de conduta” serviria como uma fantasia que o indivíduo veste para se relacionar com os demais. A civilidade seria aquilo socialmente tido como padrão ou norma de convívio, e o indivíduo, ao usar dessas normas para se relacionar com os demais, estaria “camuflando” suas emoções e sentimentos mais profundos. Essa polidez ainda, pode ser pensada como uma espécie de escudo diante da sociedade, servindo como uma forma de resistência do indivíduo ao ambiente externo com o qual ele, talvez, não esteja adaptado. Contudo, “Normalmente nossa reação ao meio em que vivemos não é uma reação

de defesa” (HOLANDA, 2014 p. 182). Para Holanda, essa cordialidade é “antes de tudo expressão legítima de um fundo emotivo extremamente rico e transbordante” (HOLANDA, 2014 p. 176).

Cabe ainda esclarecer outro potencial equívoco – confundir a cordialidade de Sérgio Buarque de Holanda exclusivamente com sentimentos positivos e bem-intencionados. Para desfazer esse engano – manifestado por Cassiano Ricardo em 1948 – o autor responde que:

[...] cabe dizer que, pela expressão *cordialidade*, se eliminam aqui, deliberadamente os juízos éticos e as intenções apologéticas a que parece inclinar-se o sr. C. R., quando prefere falar em *bondade* ou *homem bom*.

Cumprindo ainda acrescentar que essa cordialidade, estranha por um lado a todo formalismo e convencionalismo social, não abrange, por outro, apenas e obrigatoriamente, sentimentos positivos e de concórdia. (HOLANDA, 2016)

O autor segue argumentando que “A inimizade 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” (HOLANDA, 2016). O homem cordial é guiado pelo coração; suas atitudes são, antes de tudo, ações motivadas por uma forte carga emocional, por isso a inimizade ou a hostilidade podem ser cordiais. Sentimentos positivos e negativos tem a mesma origem emocional e não racional ou, como prefere o autor, “do coração” e por isso podem ser consideradas cordiais da mesma maneira. Basta tomarmos como exemplo o convívio do brasileiro no trânsito. Aquele brasileiro generoso e afetivo pode se transformar em uma pessoa agressiva e perigosa quando outro carro corta a sua frente. Nesse caso, a origem das atitudes é a mesma: a emoção, o coração, e não o racional ou o ritualismo que envolve as relações sociais.

Posto isso, o autor trabalha com a ideia de que, para o homem cordial, a “vida em sociedade é, de certo modo, uma verdadeira libertação do pavor que ele sente em viver consigo mesmo, em apoiar-se em si próprio em todas as circunstâncias da existência” (HOLANDA, 2014 p. 177). Assim, o homem cordial confere ao convívio em sociedade, essa forma mais periférica de interação, uma importância maior. Essa forma de convívio seria, segundo Holanda, um “viver nos outros”. Sendo assim, essa civilidade, ou ainda, esse ritualismo que existe em outros povos seria manifestado por nós brasileiros, de uma maneira geral, no desejo de estabelecer intimidade. “Nosso temperamento admite forma de reverência, [...], mas quase somente enquanto não suprimam de todo a possibilidade de convívio mais familiar” (HOLANDA, 2014 p. 177). Ainda sobre esse aspecto do homem cordial, Holanda complementa afirmando 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” (HOLANDA, 2014 p. 178).

Para trazer o tipo ideal do homem cordial até a esfera burocrática e laboral, podemos referir o trecho da obra de Holanda em que o autor afirma que “O estado não é a ampliação do

círculo familiar” (HOLANDA, 2012 p. 45) pois existe uma descontinuidade entre os dois círculos, visto que eles pertencem a ordens diferentes em essência. “Só pela transgressão da ordem doméstica e familiar é que nasce o estado e que o simples indivíduo se faz cidadão, contribuinte [...]” (HOLANDA, 2012 p. 45). A “ordem a que deve ser transgredida” a que se refere Holanda é a ordem afetiva de relações próximas e com fundo emotivo que rege o convívio em família. Essa não é a ordem que deve reger a vida política, social e profissional segundo o autor, pois esses são campos objetivos, onde a impessoalidade das relações deve prevalecer. O geral deve circunscrever o particular. O autor segue afirmando que “a crise que acompanhou a transição do trabalho industrial aqui assinalada pode dar uma ideia pálida das dificuldades que se opõem à abolição da velha ordem familiar por outra [...]” (HOLANDA, 2012 p. 47).

No que se refere ao nosso objeto de estudo – a empresa de varejo brasileira contemporânea – podemos referir o trecho da obra de Holanda que menciona o alcance do homem cordial em atividades que deveriam alimentar-se normalmente de concorrência. “E é tão característica, entre nós, essa maneira de ser (o convívio com fundo emotivo), que não desaparece sequer nos tipos de atividade que devem alimentar-se normalmente da concorrência (atividades profissionais, o comércio, por exemplo) ” (HOLANDA, 2014 p. 178). Complementando, Holanda afirma que “Um negociante da Filadélfia manifestou certa vez a André Siegfried seu espanto ao verificar que, no Brasil como na Argentina, para conquistar um freguês tinha necessidade de fazer dele um amigo” (HOLANDA, 2014 p. 179). Ainda sobre o alcance do homem cordial na esfera das atividades econômicas, podemos mencionar as ideias de Holanda sobre a carência de associações com fins laborais. Sendo o homem cordial aquele que tende a aproximar todas as relações de forma afetiva, fica difícil algum tipo de associação que não seja de fundo emotivo – tal como as relações profissionais com fins objetivos. O homem cordial é dominado pela emoção; suas ações são guiadas pelo impulso emocional e ele tem dificuldade em estabelecer qualquer forma de convívio que não seja de fundo emotivo, então, o homem cordial se mostra amistoso para tentar uma aproximação pessoal e afetiva a fim de evitar conviver de forma racional e burocrática que não lhe é espontânea (em seu ambiente de trabalho, por exemplo).

Sendo assim, podemos inferir que existem indícios das características do homem cordial de Holanda mesmo no ambiente profissional. Conseqüentemente, o ambiente da empresa de varejo brasileira contemporânea surge como um espaço onde o homem cordial pode se manifestar.

Através da decomposição das características do *homem cordial*, podemos construir um quadro de análise para mapear suas manifestações na empresa de varejo brasileira contemporânea.

Tabela 1 – descritores e manifestações do Homem Cordial

DESCRITORES	MANIFESTAÇÃO
Aversão ao ritualismo	Buscar estabelecer intimidade para estabelecer um convívio com fundo emotivo a fim de evitar relações racionais e burocráticas que não são sua característica
Uso do diminutivo	Utilizar palavras terminadas em “inho”. O diminutivo torna as palavras mais acessíveis aos sentidos e próximas do coração
Patrimonialismo	Dificuldade em diferenciar o público do privado em função das relações sempre emotivas e pessoais, nunca objetivas e burocráticas. O interesse pessoal e não o público é o que impera.

Posto isso, um olhar mais atento ao cotidiano de algumas empresas varejista brasileiras pode revelar de que maneira esse homem cordial se manifesta nos dias de hoje.

8. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

O esforço a seguir é uma tentativa de identificar as características do *homem cordial* de Sérgio Buarque de Holanda no cotidiano de algumas empresas varejistas brasileiras.

Para tanto, foi elaborado um levantamento com alguns dos livros mais difundidos no ramo varejista de vendas através da análise das obras de autores brasileiros mais vendidas do setor de administração/vendas e dos vídeos referentes à técnicas de venda com maiores visualizações.

Visando alcançar o mesmo objetivo, foram feitas entrevistas com vendedores e vendedoras de lojas de varejo brasileiras através de um roteiro previamente elaborado para esse fim.

8.1 MATERIAIS DIDÁTICOS SOBRE VENDAS

O ramo do varejo é reconhecido pelo forte enfoque *comercial* de suas atividades, sendo o resultado positivo de vendas o objetivo principal dessas organizações. Visando esse objetivo, é grande o esforço de algumas organizações no sentido de manter a equipe de vendas preparada para atender os clientes da forma mais eficiente. Sendo assim, é extensa a variedade e a quantidade de materiais disponíveis para realizar a capacitação dos vendedores; dentre os quais podemos citar os livros, as apostilas, os vídeos, as dinâmicas, e assim por diante.

O esforço a seguir é uma tentativa de identificar nesses materiais possíveis indícios das características do homem cordial de Sérgio Buarque de Holanda, principalmente aquelas relacionadas com a inclinação para tornar as relações – mesmo as profissionais e objetivas – mais pessoais e de cunho mais emotivo.

Para tanto, foi realizado um levantamento dos 100 livros mais vendidos na seção de administração, negócios e economia > marketing e vendas > vendas e vendedores na loja virtual da Amazon – amazon.com.br – disponível em https://www.amazon.com.br/gp/bestsellers/books/7873896011/ref=zg_bs_nav_b_3_7872997011 entre os meses de outubro e novembro de 2018.

Figura 1 – Seção de livros mais vendidos do departamento de administração, negócios e economia > marketing e vendas > vendas e vendedores da loja virtual da Amazon



De posse dessa lista, foram selecionadas somente as obras de autores brasileiros que apareciam na lista – grifados na tabela 2. Feito isso, buscou-se na amostra on-line “Dê uma olhada!” (recurso do site que permite ao leitor ter acesso aos primeiros capítulos da obra) indícios da manifestação do Homem Cordial através da utilização por parte dos autores de expressões de cunho emotivo, frases com fundo emocional, que indicassem uma aversão ao ritualismo ou uma tendência a aproximar relações, orientação para estabelecer intimidade, utilização de palavras com a terminação “inho” (diminutivo) e ideias patrimonialistas. Os capítulos introdutórios das obras foram examinados buscando pelos descritores anteriormente citados. As obras que apresentaram qualquer uma dessas manifestações foram selecionadas e o trecho que mostrava a manifestação do descritor em questão foi recortado e catalogado na tabela 3 – evidências do Homem Cordial. As obras que não apresentaram qualquer indício da manifestação do Homem Cordial – ao menos na introdução e nos primeiros capítulos disponíveis para consulta on-line – foram abandonadas.

Tabela 2 – Lista dos 100 livros mais vendidos da seção de vendas e vendedores do site amazon.com

COLOCAÇÃO	LIVRO	AUTOR
1º	Insta PRO: Transforme seu Instagram em uma...	Rafael Santos
3º	Receita Previsível (Predictable Revenue): Como...	Aaron Ross
4º	Copywriting: O Método Centenário de Escrita...	Paulo Maccodo
5º	Os segredos do lobo: O método infalível de...	Jordan Belfort
6º	Quem Vende Enriquece	Napoleon Hill
7º	O maior vendedor do mundo	Og Mandino
8º	Marketing de Conteúdo: A Moeda do Século XXI	Rafael Rez
9º	Copywriting: O Método Centenário de Escrita...	Paulo Maccodo
10º	Não me faça dormir: O manual para você vender...	Natanael Oliveira
11º	Receita Previsível: Como implantar a...	Aaron Ross
12º	Inteligência Emocional em Vendas: como os...	Jeb Blount
13º	A melhor estratégia é atitude: Bora vender	Alfredo Soares
14º	Prospecção Fanática: O guia definitivo para...	Jeb Blount
15º	Copywriting Descomplicado	Victor Palandi
16º	Hipercrecimento: Venda 10 vezes mais com o...	Aaron Ross
17º	Negocie qualquer coisa com qualquer pessoa:...	Eduardo Ferraz
18º	O código de conversão: Capture Leads da...	Chris Smith
19º	Guia Frases Hipnóticas: Aumente Suas Vendas...	Copy Turbo
20º	Você nasceu para vender MUITO: Como...	Hélio Tatsuo
21º	A mente de vendas: 48 ferramentas para vender...	Helen Kensett
22º	O maior vendedor do mundo -2ª PARTE: 2ª...	Og Mandino
23º	Como usar a internet para alavancar suas vendas...	Erico Rocha
24º	7 passos para ser um líder de vendas: A...	Alexandre Lacava
25º	Saber Vender é da Natureza Humana	Daniel H. Pink
26º	Bora Bater Meta: o desafio da venda presencial...	Carol Manciola
27º	Não me faça dormir: O manual para você vender...	Natanael Oliveira
28º	Gatilhos mentais: O guia completo com...	Gustavo Ferreira
29º	O Vendedor na era digital: Como vender por e...	César Frazão
2º	Gatilhos Mentais: O Guia Completo com...	Gustavo Ferreira
30º	O Livro secreto das habilidades em...	André L D Cunha
31º	A Incrível Ciência das Vendas: Os Erros que as...	Luiz Gaziri
32º	Copywriting sem Mistério: Descubra como...	Andrew Schall
33º	Inteligência Emocional em Vendas: Como os...	Jeb Blount
34º	Seu Cliente Pode Pagar Mais - 2ª Edição	Ian Brooks
35º	Direito do Consumidor - Aprenda de uma vez!	Marco Evangelista
36º	Vender é humano	Daniel H. Pink
37º	101 livros que todo copywriter deve ler: As...	101 Copywriting
38º	Você não vai mais conseguir vender assim:...	Guilherme Machado
39º	5 Lições de Storytelling: Persuasão, Negociação e...	James McSill
40º	A venda desafiadora: Assumindo o controle da...	Matthew Dixon
41º	Imóveis. Como Investir e Ganhar Muito Dinheiro	Ken Mcelroy
42º	A Bíblia de Vendas	Jeffrey Gitomer
43º	O Livro Vermelho De Vendas	Jeffrey Gitomer
44º	Gestão Estratégica do Franchising: Como...	Adir Ribeiro
45º	Prospecção Fanática: O guia definitivo para...	Jed Blount
46º	Mentoring Startups: Como Encontrar,...	Marcos Mylius
47º	Como vender usando quadros brancos	David Jenkins
48º	Facebook para Negócios: Como vender através...	Luciano Larrossa
49º	Vendedor falcão	Marcos Scaldelai
50º	Você não vai mais conseguir vender assim:...	Guilherme Machado
51º	O Algoritmo Por Trás do Gerador de Frases...	Copy Turbo
52º	O vendedor-minuto	Dr. Spencer Johnson
53º	O vendedor inteligente	Ricardo Lemos
54º	Alta performance em vendas	Inc Carnegie Dale and Associates

55º	Desafios de vendas	Raul Candeloro
56º	Guia Definitivo dos Gatilhos Mentais: Descubra...	Gatilhos Mentais
57º	100 insights para começar sua Start Up AGORA:...	Thiago Compan
58º	Persuasão para Vendas: Aprenda Vender Mais e...	Ludmila Monteiro
59º	16 Segredos Ocultos da Psicologia De Vendas: O...	Steven Lawrence
60º	Venda à mente, não ao cliente: Como aplicar a...	Jürgen Klaric
61º	Gestão de vendas: uma abordagem introdutória	Idalberto Chiavenato
62º	Rache de vender com o Whatsapp: Guia...	Editora Trilha do Conhecimento
63º	Princípios e práticas de revenue management:...	Ligia Centurion
64º	KAM - Key Account Management: Como...	Malcolm McDonald
65º	Entenda propaganda - 101 perguntas que as...	Julio Ribeiro
66º	Hiper crescimento: Venda 10 vezes mais com o...	Aaron Ross
67º	Abrace Seus Clientes	Jack Mitchell
68º	A Força do Entusiasmo em Vendas	Abraão Lincoln
69º	O vendedor inteligente: 5 estratégias para...	Ricardo Lemos
70º	Foco no Cliente Certo. Como Repensar a Relação...	Peter Fader
71º	Para de Vender Assim	Fred Alecrim
72º	A Chave Da Venda De Imóveis - Dicas E Práticas...	Felipi Adauto
73º	O Livro Secreto das Vendas: Mapa Mental dos...	Paulo de Vilhena
74º	Sucesso em Vendas. 7 Fundamentos Para o...	Marcelo Ortega
75º	O vendedor Pit Bull	Luis Paulo Luppa
76º	Vendas e Persuasão: Técnicas de PNL Para Quem...	Oswaldo Neto
77º	A Bíblia do vendedor	Stephan Schiffman
78º	Você nasceu para vender MUITO: Como...	Hélio Tatsuo
79º	Vendas B2B: Como negociar e vender em...	Renato Romeo
80º	Marketing olfativo : Guia para aromatização de...	Fatima Leão Farkas
81º	Mindset vencedor	André Stroppa
82º	Eu, Vendedor: Um guia de experiências e dicas...	Paulo Maccedo

83º	Como ser um grande vendedor	Tom Hopkins
84º	Monte sua Fábrica de Perfumes: O Mercado...	Alexandre Nunes
85º	Design de serviços: seu cliente vivenciando uma...	Marcelo de Sousa
86º	Como Vender Mais Usando Um CRM	Kim Kopycki
87º	Como Fazer Reuniões Produtivas	Patrick Forsyth
88º	O segredo do marketing pessoal	Kalily Leal
89º	Faces do Varejo	Alberto Oyama
90º	Quer vender bem, deixe de ser vendedor	Antônio Braga
91º	Como ficar muito rico com vendas	César Frazão
92º	Relacionamento, vendas e negócios	Márcio Giacobelli
93º	Como Vender Valor: O revolucionário sistema...	Pedro Luiz Roccato
94º	Comunicar, vender e negociar com PNL	Ricardo Ribeiro Ventura
95º	Vendas. Como eu faço?	José Ricardo Noronha
96º	E-mails Que Vendem!: Modelos Prontos de...	Cláudio Corgozinho
97º	Venda-se!	Cláudio Nasajno
98º	Acabe com o medo de vender	Thiago Compan
99º	Facebook para Negócios: Como vender através...	Luciano Larrossa
100º	Como vender usando quadros brancos	David Jenkins

Complementado o levantamento anterior, foi realizado um levantamento dos vídeos de autores brasileiros relacionados à técnicas de venda com as maiores visualizações – acima de 600 mil foi o número estipulado. Para a busca dos vídeos foi realizada uma pesquisa no site youtube.com.br através das palavras-chave: vendas, aumentar, mais, técnicas, relacionamento e persuasão. Os vídeos sugeridos (e que possuíam um número igual ou maior à 600 mil visualizações) foram assistidos integralmente na busca de trechos que revelassem indícios da manifestação dos descritores relacionados na tabela 1. Feito isso, foram

selecionados os trechos da fala dos palestrantes que evidenciavam as características do homem cordial – palavras com inclinação emotiva, geralmente utilizadas para descrever relações pessoais, orientação para aproximar relações no sentido de evitar o ritualismo, utilização do diminutivo e etc. Esses trechos foram recortados e citados nos resultados como mais uma evidência da manifestação das características do Homem Cordial nos materiais relacionados ao tema de vendas mais populares (número de visualizações).

8.2 ENTREVISTAS

Leite (2008) afirma que “A entrevista é uma conversação metódica efetuada face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária” (LEITE, 2008 p. 102). O autor segue argumentando que esse é um dos principais métodos de trabalho para as pesquisas qualitativas e que uma das grandes vantagens desse método é que ele permite “a captação imediata e corrente da informação desejada” (LEITE, 2008 p. 103). Ainda sobre a utilização de entrevistas como método de pesquisa, HERLINGER (2008) argumenta que quando conduzimos uma pesquisa qualitativa “[...] buscamos conhecer o que as pessoas sentem. Na pesquisa qualitativa buscamos quantas pessoas pensam o quê” (HERLINGER, 2008 p. 128). O autor conclui afirmando que “A entrevista em profundidade busca estas informações, guardadas na área do sentir” (HERLINGER, 2008 p. 129)

Visando alcançar o objetivo referido anteriormente e considerando a natureza qualitativa do objeto de pesquisa, optou-se pela elaboração de um *roteiro* para nortear as entrevistas. Teizen (2011) considera que “O roteiro tem a finalidade de estimular o entrevistado a falar mais livremente, a se expor, manifestando assim as dimensões mais emocionais que permeiam seu comportamento, decisões e relações [...]” (TEIZEN, 2008 p. 154). O pondera que um dos objetivos da utilização de um roteiro é ir além da racionalidade das respostas formais; “a ideia é acessar conteúdos e dimensões mais latentes, como suas atitudes, motivações e necessidades” (TEIZEN, 2008 p. 154). Em resumo, o objetivo é entender como essa pessoa entrevistada funciona de uma forma geral. Entre os pontos que devem ser considerados no momento da montagem de um roteiro de entrevistas o autor destaca que o roteiro precisa ser flexível o suficiente para permitir que o entrevistador possa “velejar” com o entrevistado; é importante não ter um roteiro engessado pois ele é apenas uma guia de auxílio. Teizen afirma que “Apesar de não haver regras para definir a sequência, uma

boa orientação é seguir do tema geral para o específico, do contexto global para as áreas mais particulares” (TEIZEN, 2008 p. 155).

Sendo assim, o roteiro utilizado para realizar as entrevistas foi o seguinte:

1. Idade;
2. Sexo;
3. Como tu começaste a trabalhar no comércio;
 - a. Quando – quanto tempo trabalha no comércio;
 - b. Onde – qual foi o primeiro ramo do comércio em que trabalhou;
 - c. Quem ensinou a vender – quais os aprendizados mais importantes;
4. Ramo do comércio que trabalha atualmente;
5. Como é a tua rotina de trabalho hoje. O que tu fazes na loja, quais as principais atribuições do teu cargo;
6. Como é o atendimento ao cliente: abordagem, levantamento de necessidades, apresentação do produto e fechamento;
7. Na tua opinião qual é o ponto mais importante para fechar uma venda;
8. Qual a importância do relacionamento com o cliente para o fechamento de vendas;
9. Como tu costumavas te aproximar do cliente para construir esse relacionamento
10. Tu concordas que uma relação mais pessoal com o cliente ajuda a vender?
Conte uma história onde uma aproximação com o cliente foi fundamental para fechar a venda.

Foram realizadas 4 entrevistas com 4 pessoas selecionadas a partir da rede de contatos do pesquisador com idades que variam de 26 a 35 anos. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para que os trechos relevantes ao trabalho pudessem ser extraídos. De posse da transcrição das entrevistas, os trechos das falas dos vendedores e das vendedoras que mostravam alguma manifestação dos descritores trabalhados na tabela 1 – Descritores e manifestações do Homem Cordial – foram selecionados e apresentados em uma seção especial do capítulo 9 – Resultados. Visando enriquecer o trabalho através da diversidade, foram selecionados vendedores e vendedoras que atuam em diferentes setores do ramo varejista, com diferentes tempos de experiência e trajetórias diversas dentre os quais podemos citar moda masculina e feminina, cosméticos e eletrônicos.

9. RESULTADOS

Tabela 3 – Evidências do Homem Cordial nas obras de autores brasileiros que estão entre os 100 livros mais vendidos sobre vendas na amazon.com

AUTOR	ANO	DESCRIPTOR	EVIDÊNCIA DE CORDIALIDADE
Cláudio Corgozinho	2016	A.R.	Quanto menos formal o e-mail (...) melhores são os resultados (introdução)
Cláudio Corgozinho	2016	A.R.	"seja empático", "seja verdadeiro e leal", "crie relacionamento" (10 regras para vender por e-mail)
Cláudio Corgozinho	2016	U.D.	"gostinho" (mini-curso de vendas parte 1) Cheirinho. Capítulo 3 parte 2
Cláudio Corgozinho	2016	A.R.	"produtos e serviços pelos quais é apaixonado"
Cláudio Corgozinho	2016	A.R.	"5 segredos para amar vendas" (mini-curso de vendas parte 3)
Natanael Oliveira	2018	A.R.	Sugere que um dos maiores erros que se pode cometer ao tentar vender é ignorar o fato que o cliente é "uma pessoa de carne e osso, sentimentos e desejos" (introdução)
Natanael Oliveira	2018	A.R.	Trabalha com conceitos de cérebro reptiliano - instinto de sobrevivência e sistema límbico - emoções e comportamentos sociais - (introdução)
Marcos Mylius	2017	A.R.	Argumenta que os vendedores que mais tem sucesso são aqueles que "se aprofundam nas dores dos clientes" e constroem relacionamentos mais sólidos (Parte 1: engenharia de valor)
Oswaldo Neto	2016	A.R.	Fala em "vendedor apaxonado" e capacidade de "ajudar pessoas" (introdução)
Thiago Compan	S/A	A.R.	Fala em generosidade, empatia e network "sempre que puder, puxe assunto com alguém e comece uma nova amizade" (capítulo Mindset do vendedor kickass)
Pedro Roccato	2017	A.R.	Chama atenção para que o vendedor coloque as pessoas em primeiro lugar - problema da falta de humanização (capítulo 2)
Cláudio Nasajon	2013	A.R.	O subtítulo é "Técnicas de venda e marketing para sua vida pessoal e profissional"
Cláudio Nasajon	2013	A.R.	Pondera que até as pessoas são resultado de uma venda o homem vendeu-se como o melhor progenitor para a mulher (introdução)
Cláudio Nasajon	2013	A.R.	"Aprendendo a vender melhor você terá melhores chances de obter sucesso profissional e pessoal" (introdução)
Paulo de Vilhena	2018	A.R.	Entre as convicções do autor está o "estabelecimento de relacionamentos emocionais gratificantes" (capítulo 1 - item 2)
Eduardo Ferraz	2015	A.R.	O subtítulo é "estratégias práticas para obter ótimos acordos em suas relações pessoais e profissionais"
Eduardo Ferraz	2015	A.R.	Fala em criar vínculo e se aproximar emocionalmente durante a "ação" (Introdução - parte 3)
José Ricardo Noronha	2014	A.R.	Aconselha o vendedor: "ame aquilo que faz" e "o mais importante; ame o próximo (pessoas)" (capítulo 4)
Ricardo Ribeiro Ventura	2010	A.R.	O subtítulo é "aprenda a seduzir e saberá vender"
Márcio Giacobelli	2016	A.R.	Confere especial destaque para dois pontos: "gente e relações" e diz que "dessa combinação surgem lindas histórias de realização e amizade" (prefácio)
Márcio Giacobelli	2017	U.D.	"caderninho" 1 - iniciando a jornada
César Frazão	2012	A.R.	Declara: "não faça o cliente pensar" (capítulo 2) e "use a emoção do cliente" (capítulo 4)
César Frazão	2013	U.D.	"pouquinho" capítulo 2
Antônio Braga	2013	A.R.	Pondera que o vendedor moderno é aquele que é capaz de se colocar no lugar do cliente experimentando seus sentimentos como se fossem seus (capítulo 1 - o vendedor moderno)
Antônio Braga	2013	A.R.	Afirma que é fundamental para o sucesso em vendas gostar de pessoas (capítulo 6 - seja um campeão de vendas)
Antônio Braga	2014	U.D.	"dinheirinho" capítulo 2 - acredite no que vende

Através da análise do quadro anterior onde são mostrados trechos parciais das obras – considerando principalmente título e capítulos introdutórios – dos 14 livros de autores brasileiros que figuram entre os 100 livros mais vendidos no site da Amazon e que possuem indícios da manifestação das características do Homem Cordial – podemos perceber a manifestação de algumas características do Homem cordial

Do ponto de vista da aversão ao ritualismo, podemos perceber a tendência dos autores para estimular a criação de um vínculo emotivo com os clientes, buscando estabelecer intimidade para firmar uma relação mais próxima, menos formal e burocrática que seria estranha ao Homem Cordial. Isso fica claro no e-book *E-mails que vendem!* quando o autor declara na introdução da obra que “quanto menos formal for o e-mail, melhores são os resultados” (CORGOZINHO, 2016). Através dessa declaração podemos perceber a crença do autor no fato de que um relacionamento menos formal e de fundo mais emotivo pode facilitar o fechamento de um negócio. Ou seja, criar um vínculo emocional com o cliente aproxima a relação entre as partes porque leva para o campo da emoção a relação comercial que deveria ser racional e burocrática – profissional. Esse comportamento é adotado visando uma forma de convívio mais confortável e natural para o homem cordial, o que facilita o fechamento do negócio. No mesmo sentido, o Dr. Lair Ribeiro em seu vídeo intitulado *Como aumentar suas vendas com o poder da persuasão*, com mais de 600 mil visualizações no site YouTube fala em “operar a nível do coração” e “fazer amigos para vender mais” e segue afirmando que “o melhor profissional é aquele que se relaciona melhor com os clientes e não o que tem mais conhecimento” (RIBEIRO, 2013). Nesse vídeo, a tendência para estabelecer um vínculo emocional de “amizade” com afirma o palestrante fica claro – Ribeiro manifesta claramente que a relação com o cliente é mais importante que o conhecimento técnico. O objetivo dessa aproximação emocional é a mesma exposta anteriormente – transformar uma relação profissional, burocrática e racional que é estranha e até mesmo evitada pelo homem cordial em algo que lhe é muito mais acessível; a relação com fundo emotivo. Estabelecida essa relação, tanto vendedor como cliente passam a se sentir mais confortáveis pois passam a interagir de uma maneira que lhes é mais habitual. Já Thiago Compan em *Acabe com o medo de vender* orienta a sempre que puder puxar assunto com alguém e começar uma nova amizade (COMPAN). Mais uma vez fica evidente, nesse trecho da obra de Compan, a passagem de Holanda em que o autor declara que “Um negociante da Filadélfia manifestou certa vez a André Siegfried seu espanto ao verificar que, no Brasil como na Argentina, para conquistar um freguês tinha necessidade de fazer dele um amigo” (HOLANDA, 2014 p. 179). Da mesma maneira, Márcio Valentim, no vídeo *4 técnicas de persuasão que INFLUENCIAM as pessoas a dizer SIM* com mais de 1,6 milhões de visualizações, publicado em seu canal do YouTube intitulado *Canal do Valentim*, fala em “criar relações para tudo fiar mais fácil” (VALENTIM, 2015). Nesse vídeo, o autor estimula a criação de um vínculo – além do profissional, técnico, racional e burocrático que seria o mais usual em uma relação comercial

– para facilitar o fechamento de uma venda. A lógica empregada aqui é aquela que procura tornar um tipo de relação que nos é estranha (racional, burocrática e impessoal) em uma relação com fundo emotivo, pois dessa forma ambas as partes se sentiriam mais confortáveis com a situação e isso facilitaria o êxito nos negócios.

Reforçando a busca para estabelecer uma forma de convívio com fundo emotivo, podemos citar os trechos da obra que trazem termos e frases que geralmente são utilizados para descrever relações pessoais próximas – relações de laços sanguíneos ou relações amorosas – mas que são estranhas ao cotidiano técnico, burocrático e racional do universo dos negócios e das vendas. Podemos citar o trecho do e-book *E-mails que vendem!* em que o autor declara que as regras de ouro para vender incluem as palavras “relacionamento, empático, verdadeiro e leal, apaixonado e amar” (CORGOZINHO, 2016) – todas com cunho fortemente pessoal e subjetivo; geralmente designadas para descrever relações pessoais próximas e não relações objetivas como as relações comerciais. No mesmo sentido, em *Vendas e persuasão*, Oswaldo Neto (2016) se refere ao “vendedor apaixonado” na introdução da obra e afirma que para o profissional de vendas vender ele precisa ter a capacidade de ajudar as pessoas (NETO, 2016). O termo “apaixonado” geralmente é utilizado para fazer referência a uma relação entre cônjuges, onde existe um vínculo afetivo extremamente forte e pessoal, exatamente o oposto do que se espera de uma relação profissional. Podemos referir ainda o palestrante Alfredo Rocha, no vídeo *O campeão de vendas*, com mais de 1,5 milhões de visualizações no YouTube, em que o autor discorre sobre o que chama de “a força do atendimento de coração” (ROCHA, 2012) e Ricardo Nunes no vídeo *Ricardo Nunes e suas técnicas de venda – Presidente da Ricardo Eletro*, com mais de 1,3 milhões de visualizações no site do YouTube, em que o empresário fala em “fazer com amor, amar as pessoas e gostar de gente” (NUNES, 2014).

Complementando a análise dos autores brasileiros que figuram entre os 100 autores de obras sobre vendas e vendedores mais vendidos da seção de administração, negócios e economia > marketing e vendas > vendas e vendedores, podemos trazer o relato de alguns vendedores que atuam no ramo do varejo brasileiro.

Bruna, de 26 anos, que trabalha no comércio desde 2013 com vendas de acessórios para celular afirma que para ter sucesso em vendas é preciso conquistar o cliente “porque tem muita concorrência, tem que fazer a pessoa se sentir querida, se sentir incluída”, complementa. Esse é um exemplo de como a cordialidade está presente nos vendedores brasileiros; quando Bruna afirma que é preciso fazer a pessoa se sentir “querida” ela está procurando tornar uma relação objetiva, racional e até mesmo técnica de compra em uma relação mais pessoal, fugindo do ritualismo com a finalidade de evitar uma forma de convívio que não nos é característica e facilitar o fechamento do negócio. Quando questionada sobre como ela faz para conquistar o cliente ela prontamente respondeu que além do conhecimento

técnico sobre o produto vendido, a *empatia* era um fator fundamental para o sucesso de uma venda. “(...) mesmo explicando todos os pontos técnicos, se a energia não bateu, o cliente não leva” afirma ela. Bruna conta que tem clientes que compram com ela a mais de 6 anos em função da *amizade*, mesmo ela tendo trocado de loja. Mais uma vez surge o termo “amizade”, que embora possa parecer irrelevante, revela uma tendência ao convívio menos formal, mais íntimo.

Nesse mesmo sentido, o vendedor Leandro, de 31 anos, que trabalha a pouco mais de 18 meses no comércio como vendedor de moda masculina afirma que as chances de fechar uma venda são maiores quando o vendedor é simpático e tem afinidade com o cliente. “(...) eu converso sobre assuntos diversos, não foco tanto no produto, procuro ser simpático” diz ele sobre como faz para se aproximar dos clientes. Leandro complementa que costuma receber indicações de clientes que procuram o atendimento dele por essa característica. Quando Leandro revela que não foca tanto no produto está demonstrando o que já foi trabalhado anteriormente: que a relação com as pessoas é o mais importante, ou seja, ao evitar um convívio impessoal e aproximar as relações através de uma abordagem mais emotiva o cliente fica mais confortável e com isso o processo de venda se torna mais fácil.

Já a vendedora Fernanda, 26 anos, que começou a trabalhar com vendas de material esportivo em 2013 e atualmente atua no ramo de venda de cosméticos, afirma que o mais importante para fechar uma venda é criar uma “conexão” com o cliente. Quando perguntada sobre como ela faz isso, Fernanda afirma que é através de perguntas, “tem que conversar com o cliente, sondar, criar um link, uma conexão. Perguntar ‘pra quem é o presente?’ , por exemplo, ‘no que ela está se formando?’ e assim vai... quando tu vê a pessoa tá te contando toda a vida dela e tu fica sabendo de tudo” afirma ela. Indagada sobre qual a importância desse relacionamento para fechar uma venda, Fernanda é categórica: “É decisivo. O relacionamento é decisivo” confirma ela. E continua, “nesse shopping (Moinhos Shopping) as pessoas falam tudo da vida delas sem tu perguntar. Tem uma cliente minha que virou minha amiga e hoje é minha cabeleireira”. Através desse relato fica claro que a utilização do relacionamento pessoal com os clientes é aplicada como uma técnica de venda. O estabelecimento de vínculos pessoais com os clientes é percebido no discurso dos vendedores, demonstrando uma tendência para tornar relações objetivas – relações comerciais – mais próximas do coração, como diria Holanda, e ajuda a revelar a *cordialidade* do homem brasileiro no varejo.

Fernando, 35 anos, que trabalha no comércio desde 2003 e hoje trabalha em uma loja de calçados, conta que quando começou a trabalhar como vendedor em uma loja de roupas infantis o relacionamento com os clientes não era muito pessoal. Passados três anos, começou a trabalhar em uma grande rede varejista de calçados, em 2006, onde o mais importante era a abordagem ao cliente: passar uma boa primeira impressão. “A venda não precisava ser muito

trabalhada porque a compra do calçado geralmente é mais por necessidade. O importante era atender rápido para conseguir atender mais clientes” afirma ele. Fernando conta que o relacionamento mais pessoal com os clientes aconteceu em sua passagem pelo ramo varejista de moda masculina e feminina. Ele conta que muitas vezes o relacionamento firmado com os clientes inclusive atrapalhava a venda “porque o cliente acaba virando um amigo que vai na loja só pra conversar e para de comprar” relata ele, e segue contando que “alguns clientes convidavam a gente pra ir no casamento, na formatura, tem clientes de mais de 7 anos atrás que ainda me cumprimentam quando eu encontro na rua”. Fernando conta que em função desse relacionamento alguns colegas inclusive receberam propostas de emprego, “teve um colega nosso que virou corretor porque começou a trabalhar com um cliente que era muito amigo dele”. Outro caso curioso que Fernando relatou foi quando ele voltou, na condição de cliente, à uma loja que ele já tinha trabalhado como vendedor, e encontrou um cliente que comprava com ele antigamente, “o cliente pediu para que eu atendesse ele, eu disse que não estava mais trabalhando ali, mas ele insistiu. Como o vendedor da loja aceitou eu acabei atendendo (risos)”.

Sendo assim, fica claro que o homem cordial está presente no varejo brasileiro. As manifestações de suas características incluem, entre outros, o gosto e a procura do vendedor brasileiro por materiais didáticos que abordem a venda de forma mais emocional e menos racional e impessoal – visto que os materiais analisados foram escritos por autores brasileiros e despontam entre os campeões de vendas e visualizações. Da mesma maneira, podemos perceber a tendência dos entrevistados em estabelecer vínculos emocionais e afetivos com os clientes no sentido de facilitar a venda. Podemos inferir que o vendedor aprendeu a agir assim porque essa é uma forma de convívio que nos é mais acessível e, dessa forma, o cliente se sente mais à vontade durante a relação comercial pois evita uma forma de convívio ritualística que não lhe é corriqueira. Procurando burlar o ritualismo que envolve uma transação comercial através de um vínculo emotivo, o vendedor pretende estabelecer uma forma de convívio que é mais confortável para ambas as partes e, dessa forma, obter sucesso nas vendas.

Contudo, vale destacar que nem todas as características do homem cordial que foram levantadas puderam ser percebidas tanto nos materiais didáticos quanto nas entrevistas realizadas.

O patrimonialismo, por exemplo, não foi percebido no discurso dos vendedores e tampouco foi abordado nas obras referidas. Talvez pelo fato de ser considerado um assunto tabu, que envolve inclusive uma violação das regras das empresas, sua manifestação não se revele em uma entrevista “formal”. Os vendedores podem ter se sentido constrangidos em relatar tão abertamente algum episódio em que colocou o interesse pessoal acima do interesse profissional. Talvez ainda os vendedores se comportem de maneira patrimonialista em seu

cotidiano sem perceber, e de tão naturalizado que esse comportamento se tornou, eles não percebiam a característica patrimonialista do seu comportamento. Outra possibilidade é que, em uma tentativa de impedir comportamentos desse tipo, as empresas tenham utilizados métodos para se resguardar desse tipo de comportamento, criando regras e fazendo uso de ferramentas que impeçam os funcionários de agir dessa forma tais como protocolos digitais, câmeras, telefone empresarial, computador empresarial e assim por diante, mas que apesar de coibido, o comportamento patrimonialista seja uma realidade no cotidiano dos vendedores. Já nas obras analisadas, a manifestação do patrimonialismo fica ainda mais difícil pois, além da análise das obras se restringir aos capítulos iniciais das obras, os autores dificilmente orientariam os leitores a agir dessa maneira visto que se trata claramente de um comportamento repudiado e que na maioria dos casos viola as regras de conduta ética profissional ao confundir a coisa pública – ou que é de posse da empresa nesse caso – com o privado e particular.

Do ponto de vista do uso de diminutivos – a terminação “inho” – os poucos resultados encontrados nas obras analisadas pode ser devido ao fato da análise parcial – considerando apenas os primeiros capítulos de cada livro – talvez uma análise mais ampla revelasse outros termos fazendo o uso de diminutivos. Outra explicação seria que os autores, por mais que procurem fugir do formalismo, ainda tenham utilizado uma escrita formal buscando dar mais credibilidade para a obra. Ainda que a aversão ao ritualismo seja uma característica do homem cordial presente nos vendedores brasileiros, livros impressos ainda evitam o emprego de termos estranhos à forma culta da língua – tal como gírias, por exemplo – buscando assim causar o impacto de confiança e credibilidade. No que tange às entrevistas realizadas, a ausência do emprego de diminutivos pode ter sido ocasionada pelo fato de a entrevista, por maior que seja o esforço do entrevistador para desfazer essa imagem, ser uma ocasião formal. Essa atmosfera de perguntas, anotações, gravação pode ter inibido os entrevistados a falar naturalmente como fazem no dia a dia. Utilizando a experiência de quase dez anos de varejo, pude perceber em diversas ocasiões o uso abundante de diminutivos. “olhadinha”, “precinho”, “presentinho”, “ajudinha” são alguns dos termos que mais são empregados visando diminuir o impacto negativo – como no caso do preço – ou na tentativa de aproximar relações, como no caso da ajuda. Além disso, os vendedores costumam usar os diminutivos para se referir ao produto que vendem como “camisetinha”, “capinha” (para celular), “creminho” e assim por diante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a identificação da manifestação de algumas características do tipo ideal do *Homem Cordial*, desenvolvido por Sérgio Buarque de Holanda em *Raízes do Brasil*, dentro da empresa de varejo brasileira contemporânea.

Para tanto, o ponto de partida escolhido foi a abordagem simbólica para o estudo da cultura onde esse conceito pode ser entendido como “um conjunto de regras que orienta e dá significado às práticas e a visão de mundo de um determinado grupo social” (LIMA, MARTINS e COSTA, 2013). Complementando, Gertz afirma que “Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significado que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise [...] como uma ciência interpretativa, à procura do significado” (GERTZ, 1989 P. 15). Assim, a cultura seria uma forma estabelecida por um determinado grupo social para classificar e atribuir significado a alguma coisa, ou seja, o caráter simbólico dessa cultura.

Posto isso, o presente trabalho procurou estabelecer a relação entre esse conceito de cultura e as atividades laborais desenvolvidas dentro do ambiente da empresa de varejo contemporânea, pois a empresa capitalista contemporânea aparece como um espaço onde a cultura se manifesta. Nesse sentido, a linha de pesquisa adotada entende a cultura como metáfora e o mundo social ou organizacional existindo como um padrão de relacionamentos simbólicos e significados suportados pelos contínuos processos de interação humana. Logo, a *cultura organizacional* aparece como “o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação interna e externa” (SCHEIN, apud CAVEDON, 2008 p. 54). Ainda relacionando cultura e organizações, Smircich (apud LIMA, MARTINS e COSTA, 2013) afirma que a cultura pode ser entendida como um sistema de significados compartilhados que resultam das interações sociais devido à necessidade de interpretar a realidade e estabelecer critério para as ações. Por fim, a cultura é tomada como metáfora, e o mundo social-organizacional existe como um padrão de relacionamento e de significado simbólico criados por processos de interação humana.

Feito isso, foram considerados alguns trabalhos que abordam a relação existente entre a *cultura local* – a *cultura brasileira*, no nosso caso – e a cultura organizacional, pois como afirma Freitas (1997) a cultura nacional seria um dos fatores de formação da cultura organizacional. Para esse autor, decifrar o complexo “material-imaterial” presente na organização – que forma a “cultura organizacional” – implica estabelecer uma interdependência entre esta “cultura de empresa” e as estruturas sociais, a história, a

formação, de seu povo, o inconsciente impregnado no coletivo humano, as leis da moral, em suma, os fatores formadores dos traços do povo localizado no ambiente no qual essa organização está inserida – no nosso caso, do povo brasileiro. Ou seja, a análise de traços da cultura brasileira ajuda a pensar a cultura organizacional fornecendo elementos de formação da cultura nacional que ajudam a compor a teia de significados pela qual trabalhadores, empresas e a sociedade se relacionam. Nesse sentido, Cavedon (2008) confere importância à análise dos pensadores clássicos para o estudo da cultura brasileira quando afirma que “Aidar e outros (1995) procuram estabelecer uma relação entre a cultura brasileira e a cultura organizacional, buscando, para a compreensão da primeira, apoio em autores clássicos [...]” (CAVEDON, 2008 p. 89).

Dentre os autores clássicos do pensamento social brasileiro, o trabalho de Sérgio Buarque de Holanda em *Raízes do Brasil* foi o escolhido para guiar a pesquisa. Essa escolha se deveu especialmente ao capítulo 5 da obra do autor intitulada “O Homem Cordial”. Nesse capítulo, Sérgio Buarque de Holanda explora esse tipo ideal que será a contribuição brasileira para a civilização, como coloca o autor (HOLANDA, 2012 p. 52). Por homem cordial, podemos entender aquele brasileiro guiado pelo impulso da emoção. Que procura sempre uma forma de convívio mais íntima, próxima e pessoal e que desconhece relações que não sejam pautadas por um fundo emotivo. Dessa forma, o homem cordial estabelece relações pessoais e mesmo em situações que não deveriam ser guiadas pela emoção – como as relações políticas e profissionais. O homem cordial procura estabelecer intimidade e proximidade para fugir de uma relação racional e burocrática, pois ele desconhece esse tipo de vínculo. Esse tipo de conflito gera o que o autor chama de patrimonialismo – a confusão entre o público e o privado – e afirma que essa questão tem origem na família patriarcal brasileira: o modelo de relação que através do tempo invadiu a sociedade brasileira em todos os círculos de relações. O homem cordial é patrimonialista pois suas ações são guiadas pela emoção; suas atitudes são pautadas pelo coração e por isso ele age segundo a lógica afetiva e não através da lógica da lei ou da lógica técnica e racional, por exemplo. Sendo assim, foi possível a elaboração de um quadro analítico com as principais características do homem cordial que poderiam ser encontradas no cenário escolhido como campo de pesquisa: o varejo brasileiro contemporâneo.

Transportado para a realidade do varejo, buscou-se averiguar as manifestações dessas características do homem cordial no dia a dia de algumas empresas varejistas brasileiras. Para tanto foi realizado um levantamento nos livros mais vendidos do ramo de vendas e foram realizadas entrevistas com vendedores de alguns ramos varejistas buscando identificar a presença das características do homem cordial. Analisando os resultados obtidos foi possível identificar que algumas das características atribuídas ao homem cordial estão presentes tanto em livros relacionados à vendas quanto no discurso dos vendedores. A principal característica do homem cordial que pode ser notada foi a constante tentativa de estabelecimento de uma

relação mais íntima, próxima e pessoal do que a situação profissional poderia exigir. Tanto os materiais didáticos quanto os depoimentos dos vendedores evidenciaram, em diversos momentos, a tendência para tornar o relacionamento com o cliente mais emotivo pois, dessa forma, ambos ficariam mais confortáveis com a relação, visto que estariam convivendo de forma mais pessoal e menos burocrática e racional, o que na visão de homem cordial é mais acessível. Esse tipo de convívio agrada a ambas as partes pois permite ao vendedor facilitar o fechamento do negócio e evita ao cliente ter que estabelecer um tipo de relação que eles estão pouco acostumado ou que simplesmente não lhe agrada.

Vale ainda destacar o fato de que nem todas as características do homem cordial puderam ser identificadas ou foram identificadas parcialmente durante o decorrer da pesquisa. O patrimonialismo não ficou evidente nos primeiros capítulos das obras analisadas e tampouco nas entrevistas realizadas. Da mesma maneira, foram poucos os exemplos do uso de diminutivos nas obras referidas. O uso de diminutivos também não foi encontrado no discurso dos vendedores.

Entretanto, conclui-se que os objetivos dessa pesquisa foram alcançados, na medida em que puderam ser encontradas algumas características do tipo ideal do Homem Cordial de Sérgio Buarque de Holanda na empresa de varejo brasileira contemporânea. O homem cordial está presente entre nós e, em nós mesmos, nas nossas relações de compra todos os dias.

REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo Marinho et alii. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

BRAGA, Antônio Braúna. **Quer vender bem? Deixe de ser vendedor**. 2013.

CAVEDON, Neuza Rolita. **Antropologia para administradores**. 2ª ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

COMPAN, Thiago. **Acabe com o medo de vender: mais de 60 dicas de vendas para você superar qualquer receio e lucrar mais**.

CORGOZINHO, Cláudio Henrique Gomes. **E-mail que vendem! Modelos prontos de textos persuasivos para você usar nas suas campanhas de e-mail marketing**. Minas Gerais, 2016.

DA MATTA, Roberto. **O que faz do brasil, Brasil?** 1ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

FERRAZ, Eduardo. **Negocie qualquer coisa com qualquer pessoa: estratégias práticas para obter ótimos acordos em suas relações pessoais e profissionais**. São Paulo: Gente, 2015.

FRAZÃO, César. **Como ficar muito rico com vendas**. São Paulo: Gente, 2012.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

HERLINGER, Maximiliano. Entrevistas em profundidade. In: PERDIGÃO, Dulce Mantella; HERLINGER, Maximiliano; WHITE, Oriana Monarca (organizadores). **Teoria e prática da pesquisa aplicada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. O homem cordial. 1ª ed. São Paulo: Penguin Classics Companhia das Letras, 2012.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 27ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**/Sérgio Buarque de Holanda; organização: Pedro Meira Monteiro, Lilia Moritz Schwarcz; estabelecimento de textos e notas: Maurício Acuña e Marcelo Diego. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.

LEITE, Francisco Tarciso. **Metodologia científica: métodos e técnicas de pesquisa: monografias, dissertações, teses e livros**. São Paulo: Ideias & Letras, 2008.

LIMA, D.M da C.; MARTINS, P. E. M.; COSTA, A.M. Contribuições do pensamento social brasileiro para o estudo da cultura organizacional: Sérgio Buarque de Holanda e o Homem Cordial. *In*. GURGEL, Cláudio; MARTINS, Pulo Emílio Matos (organizadores). **Estado, organização e pensamento social brasileiro**. 1ª ed. Niterói. Editora da UFF, 2013.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização: edição executiva**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura e organizações no Brasil. *In*: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MYLIUS, Marcos. **Mentoring startups: como encontrar, engajar e encontrar clientes. Dicas de um vendedor a um empreendedor**. São Paulo, 2017.

NETO, Oswaldo. **Vendas e persuasão**. Líder Alpha, 2016.

NORONHA, José Ricardo. **Vendas. Como eu faço: as 50 questões que mais intrigam a vida de quem vende**. São Paulo: Évora, 2014.

NUNES, Ricardo. 1 Vídeo (53 min). **Ricardo Nunes e suas técnicas de venda – Presidente da Ricardo Eletro**. Publicado pelo canal E-commerce Brasil, 2014. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=ws88O4u-5ow>. Acesso em 27 out 2019.

OLIVEIRA, Natanael. **Não me faça dormir: o manual para você vender todos os dias usando a internet**. São Paulo: DVS, 2018.

PRATES, M.A.S.; BARROS, B.T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. *In*: MOTTA, Fernando C.

Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

QUINTANEIRO, Tania; BARBOSA, Maria Ligia de Oliveira; OLIVEIRA, Márcia Gardênia de. **Um toque de clássicos: Marx, Durkheim e Weber**. 2. ed., rev. e ampl. Belo Horizonte, MG: Ed. UFMG, 2003.

RIBEIRO, Lair. 1 Vídeo (69 min). **Como aumentar suas vendas com o poder da comunicação**. Publicado pelo canal Rinaldo Couto, 2013. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=HeZ5EXUp4k4&t=75s>. Acesso em 27 out 2019.

ROCHA, Alfredo. 1 Vídeo (40 min). **O campeão de vendas**. Publicado pelo canal Alfredo Rocha, 2012. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=d3A6RB4NIso&t=1784s>. Acesso em 27 out 2019.

TEIZEN, Francisco Serralvo. Montagem de roteiros e estímulos. *In*: PERDIGÃO, Dulce Mantella; HERLINGER, Maximiliano; WHITE, Oriana Monarca (organizadores). **Teoria e prática da pesquisa aplicada**.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

VALENTIM, Márcio. 1 Vídeo (4 min). **4 técnicas de persuasão que INFLUENCIAM as pessoas a dizer SIM**. Publicado pelo canal Canal do Valentim, 2015. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=voxVw4QdSqM>. Acesso em 27 out 2019.

VENTURA, Ricardo Ribeiro. **Comunicar, vender e negociar com PNL**. São Paulo: Scortecci, 2010.

VÍCTORA, Ceres; KNAUTH, Daniela e HASSEN, Maria de Nazareth. **Pesquisa qualitativa em saúde**. Uma introdução ao tema. Porto Alegre: Tomo, 2000.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2013.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO

1. Idade;
2. Sexo;
3. Como tu começaste a trabalhar no comércio;
 - a. Quando – quanto tempo trabalha no comércio;
 - b. Onde – qual foi o primeiro ramo do comércio em que trabalhou;
 - c. Quem ensinou a vender – quais os aprendizados mais importantes;
4. Ramo do comércio que trabalha atualmente;
5. Como é a tua rotina de trabalho hoje. O que tu fazes na loja, quais as principais atribuições do teu cargo;
6. Como é o atendimento ao cliente: abordagem, levantamento de necessidades, apresentação do produto e fechamento;
7. Na tua opinião qual é o ponto mais importante para fechar uma venda;
8. Qual a importância do relacionamento com o cliente para o fechamento de vendas;
9. Como tu costumavas te aproximar do cliente para construir esse relacionamento
10. Tu concordas que uma relação mais pessoal com o cliente ajuda a vender?
Conte uma história onde uma aproximação com o cliente foi fundamental para fechar a venda.