

Organizadores:

FERNANDO C. PRESTES MOTTA  
MIGUEL P. CALDAS

Alexandre Borges de Freitas	Maria Ester de Freitas
André Lucirton Costa	Maria Eugenia Arias
Betânia Tanure de Barros	Maria Teresa Leme Fleury
Cintia C. Moraes	Mário Aquino Alves
Eduardo Paes Barreto Davel	Marta Calás
Fernando C. Prestes Motta	Miguel P. Caldas
Gilberto T. Shinyashiki	Pedro L. Palmeira
Humberto Falcão Martins	Peter K. Spink
João Gualberto M. Vasconcellos	Ricardo Bresler
Joel Souza Dutra	Sylvia Constant Vergara
Liliana Rolfsen Pettilli Segnini	Tânia Fischer
Lutz A. Stevanato	Thomaz Wood, Jr.
Marcelo Marinho Aidar	Tiago Corbisier Matheus
Marco Aurélio Spyer Prates	



EDITORA ATLAS S.A.  
Rua Conselheiro Nébias, 1384 (Campos Elísios)  
01203-904 São Paulo (SP)  
Tel.: (0\_\_11) 3357-9144 (PAEX)  
www.atlasnet.com.br

16

Capa 1, 2

12/10

# CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA BRASILEIRA

OK

SÃO PAULO  
EDITORA ATLAS S.A. - 1997

# 1

## CULTURA E ORGANIZAÇÕES NO BRASIL<sup>1</sup>

**Fernando C. Prestes Motta**  
EAESP/FGV

---

*"Dinheiro não,  
beleza pura."  
Caetano Veloso*

A variação cultural refere-se primordialmente aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outros. Entretanto, é relativamente recente o estudo das formas que essas diferenças assumem no mundo do trabalho. Não faz muito tempo, todos acreditavam que regras gerais se aplicavam a todas as situações de administração, trabalho e organização, independentemente dos contextos em que eram encontradas.

Entretanto, a grande questão que permanece se refere ao modo pelo qual o comportamento das organizações varia culturalmente. Muita pesquisa recente tem esse objeto e consideráveis diferenças têm sido encontradas nos valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho, principalmente no que se refere ao trabalho

---

1. Este artigo foi publicado em 1995 como Relatório de Pesquisa pelo NPP (Núcleo de Pesquisas e Publicações) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV.

administrativo. As situações administrativas são filtradas pelo conjunto de crenças e atitudes que cada um de nós tem.

Os comportamentos de executivos e trabalhadores baseiam-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, verdadeiros ciclos viciosos de comportamento são causados por crenças, atitudes e valores.

Um teórico das organizações hoje clássico, chamado Douglas McGregor (1960), exemplificou-nos esse padrão, quando formulou suas "Teorias X e Y". Os executivos que figuram em sua "Teoria X" deixavam de confiar em seus subordinados, acreditando que os empregados não faziam um bom trabalho, a não ser que fossem controlados de formaaylorista. É esse tipo de administrador que cria sistemas complexos de controle como forma de garantir a si próprio que os trabalhadores de fato se mantêm em seus postos trabalhando. Por sua vez, os empregados percebendo que os executivos deixam de confiar neles, optam pela irresponsabilidade, na linha do que Herbert A. Simon chamou de padrão mínimo de desempenho, que outro objetivo não tem senão atender às exigências do controle. Para Douglas McGregor, a crença do executivo, segundo a qual não é possível confiar aos empregados, é a causa do comportamento irresponsável, e este, por seu turno, vem reforçar a crença do administrador de que os trabalhadores não merecem confiança, um tipo de círculo vicioso e uma profecia auto-realizada.

Já a "Teoria Y" de McGregor vem descrever um ciclo mais benevolente. A confiança dos executivos em seus trabalhadores é a grande responsável pelas metas e tarefas mais globais sem sistemas de controle e supervisão cerradas. Os empregados, acreditando na confiança depositada, dedicam o melhor de si mesmos ao trabalho, independentemente de estarem sendo observados ou não. A presença e o trabalho constatados pelo administrador levam-no a tornar-se cada vez mais convencido de que pode confiar neles. As atitudes do executivo exercem influência sobre seu próprio comportamento, que, por sua vez, repercute sobre as atitudes e o comportamento dos trabalhadores, os quais vão reforçar as atitudes e os comportamentos iniciais do administrador (McGregor, 1960).

## ESTILOS ADMINISTRATIVOS E CULTURAS NACIONAIS

O que vimos são, na verdade, diferenças de estilo administrativo e alguns estudos relativamente recentes têm procurado analisá-los em escala mundial. É o caso de um trabalho de André Laurent, que estudou as filosofias e os comportamentos empresariais em nove países europeus e asiáticos, bem como nos Estados Unidos. Laurent dirigiu-se aos executivos de cada um desses países, com o objetivo de saber como eles abordariam cerca de 60 situações comuns de trabalho. Com as respostas delimitou padrões distintos para os executivos, de acordo com os países (Laurent, 1981).

Philippe d'Iribarne (1989) parece ter seguido a tradição da Antropologia contemporânea, de Lévi-Strauss a Geertz. Os seres humanos vivem em um universo de significações. Eles decodificam sem cessar, não apenas as palavras de seus semelhantes, mas também suas expressões, suas posturas, suas ações dos mais variados tipos, sempre lhes arti-

buindo um sentido. Ocorre da mesma forma com os sentidos que vão assumir suas próprias ações. Essa significação está muito longe de ser universal e está sempre relacionada a uma espécie de linguagem particular. Antes de mais nada, a cultura é linguagem, é código. Ela fornece um referencial que permite aos atores dar um sentido ao mundo em que vivem e a suas próprias ações. Ela designa, classifica, liga, coloca em ordem. Define os princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos, desde os grupos totêmicos até as categorias profissionais. Ela fornece esquemas de interpretação que dão sentido às dificuldades da existência, apresentando-as como elementos de uma ordem ou como fruto de sua perturbação. Longe de fixar para cada um papéis dos quais não se pode escapar, a cultura influencia assim as orientações que tomam, no seio de cada conjunto social, os jogos estratégicos por meio dos quais cada indivíduo defende seus interesses e suas convicções. É desse modo que d'Iribarne estuda três culturas e três organizações operando nelas, três culturas que são culturas nacionais e que se diferenciam bastante pelas lógicas que as presidem: a lógica da honra, a troca "justa" entre iguais e o consenso (d'Iribarne, 1989).

Geert Hofstede (1984) produziu resultados de pesquisa que vieram corroborar e integrar outros anteriores obtidos por pesquisadores diversos, entre os quais André Laurent. Quarenta países constituem objeto de estudo de Hofstede. Posteriormente, esse número foi ampliado para 60, dando conta de culturas ocidentais e orientais. Foram pesquisados 160 mil executivos, bem como empregados, de uma grande corporação multinacional norte-americana. Hofstede, tanto quanto Laurent, encontrou significativas diferenças tanto no que se refere a comportamento, quanto no que se refere a atitudes de empregados e executivos de diferentes países, todos trabalhando para a mesma multinacional, sendo que tais diferenças se mostraram consistentes no tempo. A descoberta mais importante de Hofstede refere-se à importância da cultura nacional na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho. Normalmente, outros fatores eram tidos como mais importantes como posição na organização, profissão, idade ou gênero. Tentando fazer um sumário das diferenças mais importantes, é fundamental notar que Hofstede pôde descobrir que tanto administradores, quanto funcionários e operários podem ser situados ao longo de quatro dimensões básicas: individualismo e coletivismo, distância de poder, nível em que se evita a incerteza e masculinidade e feminilidade.

Fala-se em individualismo, nas situações em que as pessoas se definem como indivíduo, o que implica redes sociais que se interligam difusamente, redes essas nas quais as pessoas tomam conta apenas de si próprias e daqueles que lhes estão mais próximos. A situação inversa, o coletivismo, é caracterizada por redes sociais profundas, nas quais as pessoas fazem distinção entre seus próprios grupos, que incluem parentes, cêãs e organizações, além de outros grupos. É o caso em que as pessoas esperam que seus grupos dêem proteção a seus membros, fornecendo-lhes segurança em troca de lealdade. F. A. Muna (1980), em uma pesquisa conduzida entre executivos árabes, encontrou como resultado que dois terços do pessoal pesquisado acreditava que a lealdade do empregado era mais importante que sua eficiência.

Uma cultura como a japonesa é tipicamente coletivista e, como tal, é caracterizada pelo determinismo. Os japoneses acreditam que o desejo do grupo precisa prevalecer sobre as crenças e comportamentos dos membros individuais. É o contrário do que ocorre em uma cultura individualista como a dos Estados Unidos. Os norte-americanos acreditam que cada pessoa deve determinar suas próprias crenças e seus próprios comportamentos.

Cada tipo de cultura exerce um tipo próprio de controle de seus membros participantes. No caso das culturas coletivistas, a pressão social externa é a forma principal de controle. Assim, é muito grande a força da vergonha ou da desonra. Já nas culturas individuais o controle é exercido principalmente por meio da pressão interna, exercendo a culpa papel primordial. Enquanto os membros das culturas coletivistas sublinham a harmonia e o "livrar a cara", os membros das culturas individualistas sublinham a liberdade. Todavia, nas duas orientações, a liberdade individual e a proteção coletiva estão sempre em jogo. É quase sempre possível, ao agir, perguntar se estou fazendo o melhor seja para mim, seja para meu grupo. Quando preciso de ajuda, sempre posso perguntar-me se devo ajudar a mim próprio ou se devo esperar contar com a ajuda de meu grupo. Quando espero uma promoção na empresa, posso contar com a família que tenho ou ainda com meu ex-trato social, ou, por outro lado, com meu treinamento e minha educação formais, bem como minha experiência. Minha expectativa de promoção pode basear-se em meu bom desempenho ou em meu tempo de empresa. Em uma época de recessão posso esperar que os trabalhadores menos produtivos sejam demitidos ou posso preferir um corte geral na folha de pagamento.

A segunda dimensão de Hofstede, a distância do poder, refere-se à medida com a qual os participantes menos poderosos das organizações aceitam a distribuição desigual de poder. Quando a distância de poder é alta em um país, como é o caso das Filipinas, da Venezuela e da Índia, tanto superiores quanto subordinados têm em mente que passar por cima de um nível hierárquico é uma insubordinação. Já em países caracterizados pela baixa distância de poder, tais como Dinamarca e Israel, frequentemente os empregados saltam níveis hierárquicos a fim de realizar melhor seu trabalho. As empresas dos Estados Unidos e da Europa que negociam em países de alta distância de poder costumam enviar para esses países representantes dotados de titulação equivalente ou superior a seus parceiros de paragem. Nos países de baixa distância, são menos importantes.

A terceira dimensão, que se refere ao nível em que se procura evitar a incerteza, mede o incômodo diante de situações ambíguas, bem como a forma pela qual essas situações são evitadas, criando maior estabilidade de carreira, pondo em prática regras mais formalizadas, deixando de lado idéias e comportamentos alternativos ou desviantes e tomando como válidas as verdades absolutas.

Países caracterizados pelo nível elevado de busca de se evitar a incerteza, como Japão, Portugal e Grécia, apresentam como traço comum os empregos vitalícios. Já os países com nível baixo de busca de evitar a incerteza, como Cingapura, Hong Kong e Dinamarca, apresentam alta mobilidade no trabalho. Os Estados Unidos constituem um exemplo de mobilidade de trabalho muito alta, mas não exibem baixa busca de evitar a incerteza. Também os conceitos que os indivíduos têm do que seja organização apresen-

tam enorme variedade, de acordo com suas orientações em termos de distância de poder e de busca de evitar a incerteza, conforme o país. Países como a Dinamarca apresentam baixo nível nas duas dimensões, uma vez que possuem pequena hierarquia, todos falam com todos e se espera que se assumam riscos, o que, aliás, é encorajado.

Nos países de alta distância de poder e baixa busca de se evitar a incerteza, os empregados pensam ou tendem a pensar as organizações como famílias tradicionais. Como chefe de família, o pai-chefe protege os membros participantes tanto física como economicamente. Por sua vez, a família espera lealdade de cada um de seus membros.

Inglaterra e México são países em que os empregados tendem a ver suas organizações mais como pirâmides do que como famílias. São países fortes nas duas dimensões. São casos em que todos na organização sabem quem se subordina a quem e as linhas de comunicação correm muito mais verticalmente do que horizontalmente pela organização. Na organização de tipo piramidal que opera verticalmente, a administração procura reduzir a incerteza, definindo quem tem autoridade sobre quem.

Quando se busca com muita ênfase a incerteza e se mantém baixa distância de poder, como acontece na Áustria e em Israel, há tendência para que as organizações tenham máquinas muito lubrificadas. Trata-se de uma situação em que há grande previsibilidade, sem necessidade de hierarquia forte.

Os postos de correio norte-americanos, em sua maioria, dão-nos um bom exemplo dessa forma de organização. São os papéis e procedimentos claros que funcionam como mecanismos de redução de incerteza.

Finalmente, no que tange à quarta dimensão, a definição que Hofstede dá de masculinidade refere-se à medida segundo a qual valores dominantes na sociedade enfatizam tanto a assertividade quanto a aquisição de dinheiro e de coisas, não enfatizando particularmente as pessoas. Feminidade, por sua vez, é definida como a medida como os valores dominantes na sociedade salientam os relacionamentos entre pessoas, a preocupação com o próximo e a qualidade de vida global.

Segundo Hofstede, sociedades masculinas definem os papéis de gênero com muito mais rigor do que as femininas, assim, ninguém verá qualquer problema em uma mulher dirigir um trator ou exercer a lei e, da mesma forma, também não haverá qualquer problema em um homem ser dono de casa ou dançarino, em uma sociedade predominantemente feminina. Os países escandinavos são bastante femininos, enquanto o Japão é um país basicamente masculino. No Japão, ou na Áustria, geralmente se espera que as mulheres permaneçam em casa e cuidem dos filhos. Nos Estados Unidos, as mulheres são encorajadas a trabalhar e existem aspectos da sociedade que facilitam isto. Na Suécia, espera-se que as mulheres trabalhem, e quando nasce um filho, tanto o pai quanto a mãe podem pedir licença para cuidar da criança.

A questão da motivação no local de trabalho pode ser vista com outros olhos, com base na dimensão masculinidade/feminidade de Geert Hofstede. Assim, por exemplo, os "Círculos de Qualidade" do Japão, voltam-se primariamente para a obtenção de uma qualidade máxima. Isto se relaciona tanto com o lado masculino quanto com a busca de evitar a incerteza. Já os grupos de trabalho inovadores da Suécia na Volvo tentam aperfeiçoar a

satisfação no trabalho e a flexibilidade, situando-se na dimensão feminilidade e na busca de evitar a incerteza. Isto significa que há tanto uma forma masculina quanto uma forma feminina de se evitar a incerteza.



### CULTURA E ORGANIZAÇÕES NO BRASIL

Para Hofstede, o Brasil é uma sociedade coletivista, não se colocando, entretanto entre as mais coletivistas. O Brasil é, para Hofstede, mais coletivista que o Japão, país geralmente tido como coletividade por excelência; da mesma forma, nosso país é caracterizado por uma distância de poder muito grande, embora perca para as demais sociedades da América Latina, com exceção da Argentina.

O Brasil também aparece como uma das nações onde é maior a busca de evitar a incerteza, mesmo que apareça com essa característica menos marcada que a maioria dos países ditos mediterrâneos. A posição do Brasil, neste particular, mostra-se próxima da Itália. De qualquer forma, são fortes em nosso país tanto a dimensão grande distância de poder quando a dimensão elevado nível de busca de evitar a incerteza.

Por sua vez, entre aqueles países que apresentam elevado nível de busca de evitar a incerteza, o Brasil encontra-se na dimensão feminina, muito próximo da masculina, sendo quase impossível situá-lo com precisão. Só o Paquistão é mais impreciso nessa categorização, o que significa uma orientação para o humano ligeiramente superior à orientação para o material (Hofstede, 1984; Adler, 1991).

Carlos Alberto Arruda (s.d.), baseando-se em Hofstede e outros, fez a análise de 40 decisões, que tomou em 38 organizações, das quais 17 eram inglesas e 16 brasileiras. Essas decisões foram estudadas de maneira detalhada e sistemática. O estudo incluiu 73 executivos, dos quais 38 ingleses e 35 brasileiros, que foram instados a discorrer sobre processos específicos de decisões estratégicas das quais teriam participado. Houve uma narrativa da seqüência de acontecimentos como início de cada entrevista. Essa narrativa foi seguida de uma série de questões que cobriam aspectos específicos do processo e dos produtos das decisões. Os aspectos influenciados pela cultura foram relacionados de forma geral, e suas diferenças nacionais examinadas qualitativa e quantitativamente.

As duas amostras exibiram diferenças e similaridades. Na maioria dos casos, as diferenças mais significativas entre as duas culturas relacionaram-se com as diferenças encontradas, enquanto as semelhanças correspondiam a fatores diversos. Corroborando o argumento da influência cultural, as empresas brasileiras são marcadas por decisões que tendem a ser caracterizadas por uma interação social intensa, bem como por um envolvimento ativo dos dirigentes superiores geralmente autocráticos. Comumente, esses dirigentes são responsáveis pela parte mais substantiva das etapas do processo. Essa autoridade hierárquica e a intensa comunicação fora das horas de trabalho, bem como fora do trabalho, levam as decisões nas empresas brasileiras a serem tomadas de forma significativamente mais rápida e continuada. De modo geral, as decisões têm responsáveis que buscam vantagens do que veem como oportunidades, embora se limitem ao uso de informações de obtenção fácil, geralmente pobres em conteúdo.

O resultado do chamado processo de tomada de decisões também parece sofrer influência cultural. As decisões brasileiras, mais rápidas e arriscadas, com um número menor de participantes, e fazendo uso de um número igualmente menor de informações, parecem ter maior dificuldade para atingir seus objetivos, comparadamente ao processo decisório inglês (Arruda, s.d.).

Charles Hampden-Turner (1992), tomando um grupo selecionado de 29 países, estima que o talento administrativo brasileiro seja relativamente baixo, correspondente ao da Grécia, da Espanha e da Malásia e colocando-se acima do de Portugal. Todavia, apesar disso, o nível de motivação dos trabalhadores e da identificação com a empresa está um pouco acima da média, abaixo do Japão, de Taiwan, da Coreia, da Dinamarca, da Suíça, da Áustria, da Holanda e de Cingapura, da qual se coloca em posição semelhante.

Em nível bastante baixo colocam-se as relações sindicais como base de relações de colaboração no seio da empresa. Nesse particular, o Brasil está em posição semelhante à da Turquia, e só um pouco acima da situação do México.

No que se refere ao desejo dos administradores de delegar autoridade, nosso país aparece depois do Japão, da Suécia, dos Estados Unidos, da Noruega, da Dinamarca, da Nova Zelândia, da Alemanha, da Holanda, da Malásia, da Finlândia, da Suíça, da Austrália, da Bélgica e Luxemburgo, de Taiwan, da Coreia, do Canadá, de Cingapura, do Reino Unido e de Hong Kong, e antes de Áustria, França, Tailândia, México, Irlanda, Itália, Turquia, Portugal, Espanha e Grécia (Hampden-Turner, 1992).

As organizações brasileiras geralmente apresentam uma distância de poder tão grande que parecem lembrar a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata. A forma como trabalhadores e executivos são tratados parece, de um lado, basear-se em controles do tipo masculino, o uso da autoridade, e, de outro, em controles de tipo feminino, o uso da sedução.

Inicialmente pensado como economia de extração, o Brasil, 500 anos depois, exibe traços da lógica que a acompanha, na exploração de recursos internos das organizações, inclusive os humanos, na exploração do consumidor, do meio ambiente e no desperdício generalizado. O colonizador, que se apropriou da cultura indígena, principalmente por meio da índia; o colonizador que se apropriou da cultura negra, em um modo de produção, o capitalismo, que não pressupunha a escravatura, é hoje o burguês ou o tecnocrata, que se apropria da força de trabalho. No Brasil, o operário é o sucessor do escravo, como sugere Cato Prado Jr. (1965).

A base da cultura brasileira é o engenho, é o binômio casa grande e senzala. O senhor do engenho era um senhor absoluto em seus domínios. Cabia a ele administrar suas terras, sua família e seus escravos. A distância social era a contrapartida da proximidade física. A ambigüidade das relações sociais era inevitável, na descrição magistral de Gilberto Freyre (1981). Já no engenho surge o favoritismo, só que despiído de qualquer valor negativo.

Na Colônia, as capitânicas precisavam ser administradas de acordo com os interesses dos senhores e não apenas vagamente subordinadas ao governo central. As relações pessoais contavam mais que as impessoais, o Estado não se formava sobre as famílias,

como deixa claro Sérgio Buarque de Holanda (1989). Ainda no Segundo Império, por exemplo, os artistas que iam para a Academia Nacional de Belas Artes eram indicados por notáveis, geralmente proprietários de terras (Durand, 1989).

A distância social entre senhores e escravos era tão grande que parece sugerir um caminho de explicação para a indiferença que a classe dominante atualmente demonstra pelos miseráveis, que não parecem ser considerados indivíduos, ao contrário do que ocorre em outros países, nos quais a noção de igualdade é mais forte. Além disso, a oposição senhor-escravo era excludente, isto é, não havia lugar na sociedade colonial, para quem se situasse fora dessa oposição. Todavia, existiam, como ainda existem, muitos grupos excluídos, como os brancos pobres, os mulatos, os índios e outros. Considerável parte desses grupos formava o enorme contingente dos vazios a circular pelas cidades. Não sendo senhores nem escravos, não encontravam trabalho nem identidade. Com frequência, iam constituir as pequenas milícias privadas de jagunços dos senhores (Prado Jr, 1965).

Com base nessa enorme distância entre os diversos estratos sociais, muitos elementos da cultura nacional são sempre apontados como exemplos de adaptação do colonizador ao colonizado. Geralmente, isto é feito com vistas nas comparações com outros países, a fim de saber quem foi mais bem colonizado. Como coloca Bosi (1994), esses elementos não devem ser chamados a explicar mais do que podem.

Interessante é notar que os comerciantes portugueses aparecem na Colônia como um pólo aparentemente divergente na ordem estabelecida. Seus conflitos com os senhores de terra reforçam essa impressão. Porém, a interdependência é muito forte, e é esta que vai constituir a base histórica da economia brasileira, o modelo agroexportador.

A formação de um mercado, com base na abertura dos portos, a consolidação da economia competitiva e a entrada do país no capitalismo monopolista, depois da Segunda Guerra Mundial, dão força à burguesia e acabam por instalar no país muitas empresas multinacionais, que em conjunto com alguns grupos nacionais ou semi-nacionais, além de algumas empresas públicas, começam a dar forma a uma tecnocracia local, de orientação bastante internacionalizante em seus valores e comportamentos. Assim mesmo, os traços básicos brasileiros estão presentes.

O padrão tradicional passa ao moderno em ritmos diferentes em todas as regiões, mas mesmo as regiões mais progressistas são reduzidas a um reflexo de modernização. Não se trata, segundo Darcy Ribeiro (1995), de qualquer resistência cultural à mudança, já que o desejo de transformação renovadora é a mais notória característica dos povos novos, entre os quais nos situamos. Uma estrada aberta quebra o isolamento daquilo que se coloca como "ilha arcaica", atraindo novos contingentes ao circuito de comunicação interna.

Todavia, é preciso ter em mente que, nos países da América Latina, Ásia e África, as idéias de progresso não vieram de um processo interno, nem foram legitimadas mediante um processo de observação pela sociedade no que se refere a seus resultados, nem podem ser consideradas como gestadas pela consciência da população local. Como afirma Cristovam Buarque (1990), esse progresso já elaborado enquanto noção nos países do

primeiro Mundo só pode ser desadaptado à realidade cultural do Terceiro Mundo e desajustado às necessidades de suas populações.

É difícil falar de uma revolução burguesa no Brasil. A dominação burguesa e tecnocrática em nosso país segue um padrão de dupla articulação, que dificulta o uso dessa expressão. O primeiro termo dessa dupla articulação é o desenvolvimento desigual interno, em que um setor arcaico convive com um moderno, para não se falar de níveis diversos de arcaico e moderno. O segundo refere-se à esfera econômica quanto à dominação dos grandes centros, que se refere tanto à esfera econômica quanto à cultura de massa, incluindo padrões de consumo etc., como esclarece Florestan Fernandes (1987). A burguesia brasileira, como outras burguesias latino-americanas, carrega tradições, e, em um certo sentido, as revoluções militares podem ser vistas como reflexos dessas tradições e, ao mesmo tempo, formas de rearticulação.

Uma classe dominante com traços de burguesia e tecnocracia cosmopolitas apresenta valores e comportamentos de pretensa aristocracia de senhores de engenho. De modo geral, os valores democráticos não são muito fortes no âmbito das organizações. Entretanto, não é democracia, mas também não é autocracia. Trata-se de algo intermediário, ambíguo, como muitos traços de cultura brasileira.

A ambigüidade 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. Leis descoladas das práticas sociais precisam ser contornadas. Também é o que se dá em relação à classe dominante, no plano interno e no plano externo. Os "padrinhos" das organizações são os "despachantes" que cobram pouco, ou nem cobram e que abrem caminhos... (DaMatta, 1983).

Tudo isto, em um quadro de gosto por idéias gerais de retórica e de literatura, de paixão pelo jogo e horror à solidão, de desigualdade entre os sexos com base na organização entre espaço público e espaço privado, de busca da felicidade no presente, de intensa expressão das emoções, de amor ao espetáculo, de exaltação da paixão amorosa e de dramatização da morte (Duby [1986] *apud* Laplantine, 1993 : 74). Em suma, um quadro de intensa latindade e africanidade.

É interessante que no *candomblé*, religião africana há muito instalada no Brasil, o Exu, uma divindade ambivalente, farsante e maliciosa, é a única capaz de fazer a intermediação entre o Céu e a Terra. Ele abre os caminhos e é por essa razão que se deve recorrer a ele para se conseguir um emprego ou uma promoção, bem como para uma conquista amorosa, ou outra demanda difícil. Enfim, Exu abre caminhos. Porém, para se chegar a Exu, deve-se passar pelo pai-de-santo, isto é, pelo sacerdote. Também aqui, o informal não se livra do informal, da hierarquia, como sugerem Laplantine e Olivenstein (Laplantine & Olivenstein, 1993).

Em uma pequena empresa semi-artesanal, o que sugere resquícios de corporação de ofício, de hierarquia pré-capitalista mestre-companheiro-aprendiz, os trabalhadores referiam-se aos dois proprietários como pais. Cada um tinha seu "pai". Entretanto, isto só ocorria nas conversas entre eles e nunca com os proprietários, como observou Ricardo Bresler, em uma marcenaria na cidade de São Paulo (Bresler, 1995).

A sociedade brasileira tende a ser mais nepotista no provimento de cargos ou de lugares nas organizações e no mercado de trabalho em geral. A sociedade brasileira não é propriamente a sociedade universalista e empreendedorista de Talcott Parsons (1964). Os critérios de propriedade ou de pertinência a determinado grupo social continuam da maior relevância na luta por um espaço organizacional ou social, como salienta Carlos Omar Bertero (1980).

Também Maria Tereza Leme Fleury (Vide Fleury e Fischer, 1989) e Liliana Rolfsen Petilli Segurini (1988), cada uma a seu modo, detectaram o modelo da grande família, em uma grande empresa estatal brasileira e em um grande banco brasileiro, respectivamente, reconstruído seja como extensão, seja como compensação de alguma ausência anterior:

Quando procuramos construir uma rede de relações sociais pessoais em nosso mundo do trabalho, sinceramente ou não, estranos 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, do terreno das pessoas. Personalizando as relações, sentimos-nos mais seguros e colocamos em ação diversos mecanismos de defesa do Ego, tais como identificação, projeção e outros.

O "jeitinho brasileiro" é uma prática cordial que implica personalizar relações por meio da descoberta de um time de futebol comum ou de uma cidade natal comum, ou ainda de um interesse comum qualquer. É diferente da arrogância em apelar para um *status* mais alto de um parente ou de um conhecido importante. Porém, as duas coisas são frequentes em nosso país e, por vezes, aparecem habilmente combinadas. No âmbito da tecnocracia organizacional, isto permanece no não-dito, ou no dito de outra forma. Existe uma etiqueta que faz com que seu uso difira daquele do homem "comum".

O "jeitinho" está próximo da malandragem, mas as duas coisas são diferentes. A malandragem implica predisposição para tirar vantagem, passar para trás e, eventualmente, enganar, o que o "jeitinho" não tem. A palavra *malandragem* é especialmente imprecisa e ambígua. É malandro o que passa por amigo, é malandro o sedutor, é malandro o que bate carteira e é malandro o que engana pela lábia ou por outro subterfúgio. Existe tanto malandro maltrapilho, quanto malandro de terno e gravata. O malandro brasileiro foi consagrado por Walt Disney na figura do Zé Carioca. Evidentemente, algumas formas de corrupção são formas de malandragem.

Várias têm sido as tentativas de interpretação da cultura brasileira. Um tipo de interpretação recente é o psicanalítico. Para Caligaris (1993), é possível ver em cada brasileiro um colonizador e um colono. Os imigrantes portugueses, espanhóis, italianos, alemães, árabes, japoneses, coreanos, e todos os demais, à medida que se aculturaram, passaram a falar como colonizador e colono, ao mesmo tempo; e este é o discurso dominante no Brasil. Uma vez mais, o brasileiro não fala como colonizador ou como colono, ele fala nas duas condições, ou em alguma condição intermediária, como aprendeu a falar desde muito cedo.

É especialmente enquanto colono que ele se resente de não haver encontrado aqui o pai que procurava ao deixar a terra de origem. Se ele afirma, por exemplo, "este país não presta", não é que ele não ame o país, é que este não soube ou não pôde ser pai.

Psicanaliticamente falando, o pai é aquele que regulamenta o apetite de gozo, que coloca um interdito ou estabelece limites. É este pai que deveria organizar um quadro social que outorgaria ao colono uma cidadania.

Enquanto colonizador, a fala do brasileiro também revela tristeza, pois embora fale em nome do pai, o corpo ao qual queria dar prazer não era bem o Brasil, mas à pátria mãe que deixou. Para exercer a potência paterna, foi preciso deixar pai e mãe. Este outro corpo é um corpo que deve ser esgotado. A expressão, já um tanto em desuso, *fazer a América* significa exatamente esgotar este outro corpo.

O colonizador veio "possuir" a terra, e esta ainda hoje é um símbolo considerável no país. Por essa razão, a terra assume ares de sagrada. A idéia de expropriação de terras é pouco popular e também muito possivelmente a reforma agrária. É a terra que daria ao colono o brasão do colonizador, não fossem colonizador e colono duas faces do mesmo discurso.

Diante do impasse colonizador-colono, entre um corpo que não era desejado e que já parece esgotado e a ausência de qualquer pai, no país de origem ou no Brasil, o brasileiro procura outra forma de identidade e o discurso já não é só de colonizador e colono, mas também de escravo. O ritual de inversão do carnaval mostra esse esforço, por meio de um falseamento crescentemente das tradições africanas.

Escravos, que historicamente foram índios e negros, mas, que de fato, foram muitos imigrantes ao chegar ao Brasil, embora não oficialmente, são também, em um certo sentido, os brasileiros que se submetem a uma ordem social absolutamente desigual e à ordem internacional. Escravos e colonos falam de um mesmo anseio: a busca de um pai. Nessa procura, o escravo, enquanto escravo de origem africana, parece levar alguma vantagem, já que parece, em muitos casos, ter sido retirado à força de seu pai do outro lado do oceano. Assim, a memória de seu pai está intacta. O caso do colono parece mais difícil, uma vez que deixou o país de origem sob o silêncio do pai, cuja memória fica assim irremediavelmente manchada. Porém, ambos conheceram a escravidão, oficial ou não.

Evidentemente, qualquer das escravidões referidas já não existe e, portanto, não é o seu fim que o discurso do colono e do escravo pede. O que está em jogo é o corpo escravo enquanto horizonte fantasmático de relação com um pai que só quis os corpos e desconhece os nomes, isto é, as identidades.

De modo geral, pode-se dizer que nosso povo anseia tanto por uma figura paterna quanto por uma figura materna e que tem muito medo quando encontra pessoas, grupos ou organizações nas quais identifica traços da imagem paterna. A "mãe" foi deixada por ele, enquanto o "pai" o rejeitou das vezes. Assim, a rejeição pelo "filho" constitui ao mesmo tempo uma vingança; e uma precaução e uma culpa.

Se o brasileiro se move como um fora-da-lei ou como um ser servil, faz diferença para uma série de efeitos. Todavia, são os mesmos temores que movem as duas categorias. Nas palavras de Jurandir Freire Costa (1989 : 171-172), as duas vivem em um mundo de descompromisso social que lhes aparece fantasmagoricamente como sem saída. Pode-se tentar dominar a morte, fingindo que já se está morto ou porque se é capaz de matar os demais.

Tudo isso fica um pouco mais compreensível quando temos em mente que a experiência brasileira deve ser interpretada, como sugere Luiz Claudio Figueiredo (1995), como o fruto de uma posição econômica, política e cultural, que desde o século XVI fez do país uma parte do Ocidente Moderno, com as características de individualismo, racionalidade, capitalismo etc., ao mesmo tempo que algo excêntrico ao olhar ocidental, uma espécie de cultura pré ou antimoderna, patriarcal, personalista, afeita etc. Em *Sentimento da dialética na experiência intelectual brasileira*, Paulo Eduardo Arantes (1992) analisa a tradição intelectual que vê o Brasil como terra de contrastes.

E é também enquanto "terra de contrastes" que o Brasil capitalista precisa ser analisado. Quantos tipos ou formas de capitalismo haverá no Brasil? A integração com o capital internacional faz sem dúvida de nosso país um parceiro menor dos países industrializados centrais. Como Luiz C. Bresser Pereira (1985) observa, isto não impede que o Brasil permaneça subdesenvolvido, dependente e marcado por desequilíbrios estruturais profundos. Parece que é exatamente dessas tensões que um país renovado pode emergir, um país capaz de ser "pai", "mãe" e, quem sabe, "irmão" dos brasileiros que não desejam mais do que isto: poderem sentir-se cidadãos.

## BIBLIOGRAFIA

- ADLER, N. J. *International dimensions of organizational behavior*. Belmont : Wadsworth, 1991.
- ARANTES, P. E. *Sentimento da dialética na experiência intelectual brasileira*. São Paulo : Paz e Terra, 1992.
- ARRUDA, C. A. *Bases culturais do processo de decisão estratégica*. Belo Horizonte : Fundação Dom Cabral, mimeo, s.d.
- BERTERO, C. O. *Organização formal e sociedade*. Rio de Janeiro : Estudos Organizacionais, Estudos e Pesquisa Cebrae 1, 1980.
- BOSI, A. *Dialética da colonização*. São Paulo : Companhia das Letras, 1994.
- BRESEIR, R. *Identidade e vínculos em uma oficina de marcenaria*. Relatório de Pesquisa entregue ao Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP-HGY 1995.
- BRESSER PEREIRA, L. C. *Pactos políticos: do populismo à redemocratização*. São Paulo : Brasiliense, 1985.
- BUARQUE, C. A. *A desordem do progresso*. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1990.
- CALIGARIS, C. *Hello Brasil! Notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil*. São Paulo : Escuta, 1993.
- COSTA, J. E. Narcisismo em tempos sombrios. In: FERNANDES, H. (Org.). *Tempo e desejo*. São Paulo : Brasiliense, 1989.
- DAMATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro : Zahar, 1983.
- DIRIBARNE, P. *La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris : Poinis, Editions de Seuil, 1989.
- DURAND, J. C. *Arte, privilégio e distinção*. São Paulo : Perspectiva, Edusp, 1989.
- FERNANDES, F. *A revolução burguesa no Brasil: ensaio de uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro : Guanabara, 1987.
- FIGUEIREDO, L. C. *Modos de subjeivação no Brasil e outros escritos*. São Paulo : Escuta, Educ, 1995.
- FLEURY, M. T. L., FISHER, R. M. (Orgs.). *Cultura e poder das organizações*. São Paulo : Atlas, 1989.
- FREYRE, G. *Casa grande e senzala*. Rio de Janeiro : José Olympio, 1981.
- HAMPDEN-TURNER, C. *Creating corporate culture: from discord to harmony*. Reading : Addison Wesley, 1992.
- HOLLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro : José Olympio, 1989.
- HORSTED, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London : Sage Publications, 1984.
- LAPLANTINE, F. *Aprender etnopsiquiatria*. São Paulo : Brasiliense, 1993.
- OLIVENSTEIN, C. *Olhar francês sobre São Paulo*. São Paulo : Brasiliense, 1993.
- LAURENT, A. *The cultural diversity of western conceptions of management*. *International Studies of Management and Organization*. v. XIII, nº 1-2, 1981.
- MCGREGOR, D. *The human side of the enterprise*. New York : McGraw-Hill, 1960.
- MUNA, F. A. *The arab executive*. New York : McMillan, 1980.
- PARSONS, T. *The social system*. New York : Free Press, 1964.
- PRADO JR, C. *Formação do Brasil contemporâneo, colônia*. São Paulo : Brasiliense, 1965.
- RUBENRO, D. *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo : Companhia das Letras, 1995.
- SEGUNINI, L. *A cirurgia do poder: trabalho e disciplina*. São Paulo : Educ, 1988.

# 2

## TRAÇOS BRASILEIROS PARA UMA ANÁLISE ORGANIZACIONAL

**Alexandre Borges de Freitas**

EAESP/FGV

*“...Todo o mal faz nos extremos  
o bem todo faz no meio.”*

Sá de Miranda

### INTRODUÇÃO

Este artigo tem por objetivo propiciar um suporte instrumental para a análise das culturas organizacionais sob o prisma da cultura brasileira. Este suporte, apresentado por meio de “traços culturais” brasileiros, foi estruturado com base em analistas diversos, mas também complementares de nossa cultura, visando, desse modo, a um olhar de cima sobre o todo, uma visão integrada do que somos.

No mundo gerencial, a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional adquire maior relevância, por exemplo, quando se analisam os modelos de gestão importados que frequentemente são implementados em nossas organizações ou trazidos pelas multinacionais. Por esses modelos e práticas gerenciais serem concebidos em suas culturas natais, muitas vezes trazem pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes com os nossos. Como muitos deles pressupõem mudança significativa nas

organizações, mexem, por uma reação natural de autodefesa, com valores e pressupostos culturais de indivíduos e de sua organização. Muitos desses modelos e práticas gerenciais, portanto, podem fracassar ou ser tímidos em seus resultados, justamente por não terem respaldo em alguns traços básicos de nossa cultura.

Assim, organizações têm descoberto que novas estratégias e práticas gerenciais têm sentido do ponto de vista financeiro ou mercadológico, mas não podem implementar estas estratégias porque requerem pressupostos e valores muito diferentes daqueles pertencentes à cultura organizacional vigente. Cada vez mais, reconhecem que seu sucesso não depende apenas de mudanças nas estruturas da organização, como padrões de autoridade, divisão do trabalho, métodos de controle, formas de comunicação interna etc., mas fundamentalmente das mudanças em atitudes e percepções de seus indivíduos. Por sua vez, formas de agir e perceber são representações de pressupostos e valores culturais de uma organização. Nessa linha, se desejamos uma mudança efetiva, devemos centrar-nos nos pressupostos básicos dessa cultura organizacional e, para isso, devemos entender suas origens e raízes.

Se existe mesmo relação direta entre a *performance* de uma organização e sua cultura, se comprovarmos que esta cultura organizacional “carrega” muito de nossa cultura nacional, a compreensão de nossas raízes se torna um ponto crucial no gerenciamento de nossas organizações.

É nesse contexto que muitos esforços vêm sendo realizados no sentido de desenvolver um modelo gerencial brasileiro (Vasconcellos, 1996): um modelo que consiga articular os principais traços de nossa cultura em face dos desafios atuais de modernização. Nessa linha, porém sem a pretensão de constituir tal modelo, este artigo visa contribuir para a conscientização do que somos, procurando articular positivamente aspectos de nossa cultura em relação às mudanças organizacionais que precisamos conduzir.

### CULTURA NACIONAL E “TRAÇOS NACIONAIS”

É necessário considerar que as metodologias de análise de cultura organizacional usadas ou desenvolvidas no Brasil, baseiam-se, principalmente, em correntes norte-americanas. Iodavita, o bom entendimento das organizações brasileiras inicia-se no desenvolvimento singular dos traços gerais de nossa cultura. Ao importarmos metodologias de análise de cultura organizacional, aprendemos como interpretar organizações individuais segundo metodologias que não pressupõem a cultura brasileira como pano de fundo, esquecendo que aspectos importantes da cultura da organização emanam de traços da cultura nacional.

Quando nos referimos a traços brasileiros, estamos falando de características gerais que podemos dizer ser comuns ou frequentes na maioria dos brasileiros. “Traços”, neste sentido, representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro.

Traços nacionais são como parte do inconsciente de cada indivíduo. Alguns dos traços que serão abordados podem parecer mais tímidos para alguns, outros nem tanto.

No entanto, no fundo, sabemos percebê-los e senti-los naturalmente, como se já fizessem parte de nós. Então surge a pergunta: como definir traços nacionais em um país que mais parece ser um caos cultural?

Realmente, este Brasil heterogêneo e muitas vezes contraditório que encontramos em nosso cotidiano e em nossas organizações faz com que qualquer análise cultural tenda a ser extremamente diversificada em suas abordagens e formas.

Neste artigo, propomos entender essa diversidade de estudos e abordagens sobre cultura brasileira, seguindo um modelo que propõe a integração de dois grupos distintos de autores e pensadores do Brasil. Por um lado, autores como Gilberto Freyre (1966) e Caio Prado Jr. (1969) centram sua análise em uma abordagem etnológica e histórica das raízes de nossa cultura. Por outro lado, um segundo grupo concentra obras de autores como Roberto DaMatta (1985), por exemplo, que investem em uma reflexão mais atual de nosso Brasil; uma análise mais voltada para a compreensão de valores, crenças, costumes e atitudes presentes em nosso cotidiano social e individual, um perfil de nossa cultura. Embora muitas vezes os dois grupos apresentem metodologias de análise distintas, parece evidente que existe linearidade lógica e complementaridade nas obras. Podemos, por meio dessas análises complementares, visualizar como certos comportamentos de nosso dia-a-dia encontram sentido existencial quando relacionados com a formação etnológica de nossas raízes fecundas e do processo histórico brasileiro. Apesar de sermos um país de imensa diversidade, vemos em tópicos adiante que nesse aparente caos é possível vislumbrar uma unidade, uma "alma nacional", na forma de traços que parecem comuns a todos nós e que dão figura a nossa identidade social.

Entretanto, antes da discussão de nossos traços, é importante que fique clara a relação entre cultura nacional e cultura organizacional.

### Cultura nacional e cultura organizacional

Existem diversos autores que abordam a relação da cultura organizacional com a cultura nacional. Segundo Edgar Schein (1987), culturas nacionais, subculturas, assim como culturas organizacionais, são formadas por pressupostos básicos, artefatos visíveis e outros conjuntos simbólicos. São esses pressupostos básicos que criam os valores de nosso cotidiano. Enquanto os pressupostos básicos são pré-conscientes e tidos como certos, os valores são conscientes. Nas organizações, esses valores contribuem para criar parâmetros de como pensar, sentir e agir; por isso, desempenham papel fundamental para o sucesso das organizações. Na verdade, esses valores cristalizam-se em artefatos e criações, aspectos visíveis de nosso dia-a-dia, porém dificilmente decifráveis. Nesse sentido, as organizações são parte de uma sociedade e, portanto, parte de sua cultura. Elas são subculturas de uma sociedade.

Para Omar Akrouff (1993), a cultura é um complexo coletivo feito de "representações mentais" que ligam o imaterial e o material, a infra-estrutura e as superestruturas. Um movimento dialético inevitável entre o que chamamos de material, ou seja, as estruturas econômicas, as técnicas, as estruturas sociais, as leis e normas, as vivências concretas,

e o que denominamos imaterial, no qual se encontram a vida simbólica e suas representações, ideologias, idéias. Esse mundo imaterial, onde estão o conjunto de valores, crenças e símbolos que influenciam o comportamento do indivíduo diante de sua família, de seu trabalho e de sua organização, é gerado, alimentado e sustentado por elementos materiais. É evidente que as representações e a simbologia de nosso cotidiano são suportadas e só existem à medida que nascem de um fato concreto das estruturas sociais, das experiências vividas, do mundo material.

Da mesma forma, as representações e comportamentos emanados de valores, crenças e mitos valorizados na cultura de uma organização são reforçados e formados dialeticamente com suas estruturas formais, suas inter-relações vividas em seu dia-a-dia e tudo aquilo de concreto que compõe o mundo material da organização. Por sua vez, tais elementos materiais organizacionais estão profundamente enraizados na história e na formação etnológica da cultura nacional que os engendram.

Definimos na organização o complexo "material-imaterial", que forma a denominada "cultura da organização", implica estabelecer uma interdependência entre esta "cultura de empresa", em termo mais gerencial, e as estruturas sociais, a história, a formação de seu povo, o inconsciente impregnado no coletivo humano, as leis, a moral, enfim, todos os fatores formadores dos traços de seu povo. No caso brasileiro, de nossos "traços brasileiros".

É preciso frisar que não cabe aqui discorrer sobre quem precisa e o nível de influência da cultura nacional sobre cada organização, ou qual é o método ideal para se analisar esta relação. Indiscutivelmente, cada organização delimita uma cultura organizacional única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos e formas. Isso significa que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores, líderes, de seu processo histórico, de seu mercado. Nesse quadro, a cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional e sua influência pode variar de organização para organização.

Este artigo pressupõe que é possível delinear traços da cultura nacional que podem ser encontrados na grande parte de nossas organizações. Se não todos, certamente alguns desses traços estarão presentes em maior ou em menor grau no cotidiano de cada uma delas.

### RAÍZES BRASILEIRAS: "PLURAL, MAS NÃO CAÓTICO"

Híbrida desde o início, a sociedade brasileira logo incorporou o traço português da miscigenação. Sem a existência de restrições de raças e devido à escassez de mulheres brancas, nosso colonizador logo se misturou à índia recém-batizada, transformando-a em mãe e esposa das primeiras famílias brasileiras. Com o início da escravidão, misturou-se ao negro, completando assim o chamado "triângulo racial".

Quando aceitamos que o Brasil foi feito de negros, brancos e índios, ou do chamado "triângulo racial", poderíamos entender que fomos formados igualmente por essas três

raças (DaMatta, 1985). Na verdade, se assumíssemos essa premissa, estaríamos deixando de considerar as interações que efetivamente essas raças tiveram. Por menos sedutora que possa parecer a alguns de nossos patriotas, os portugueses impuseram aqui seu modo de produção, suas estruturas sociais e seu rígido sistema de valores. Como Sérgio Buarque de Holanda (1984) constatou:

“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.”

No entanto, não há como negar que a influência africana sobreviveu no plano ideológico, nas crenças religiosas, nas práticas mágicas e nos sabores e gostos culinários. Do mesmo modo, apesar de nossos índios terem sofrido degradação moral e virtual disseminação cultural, legaram-nos influências nas relações sexuais e de família, na magia e na música. Contudo, foi o colonizador português que mais contribuiu para sermos o que somos hoje e, portanto, é justamente nele que precisamos centrar a discussão das raízes formadoras de nossos traços.

Por ser híbrida em sua formação e, mais recentemente, ter assimilado culturas imigrantes diversas (italianos, alemães, sírios, libaneses, judeus de origens diversas, japoneses, coreanos etc.), a sociedade brasileira pode dar certa impressão de que vive em um país de imenso caos cultural. Se ainda somarmos nossas diferenças regionais, vamos ter a sensação de que o Brasil é um país composto por vários países de culturas próprias. Jorge Amado, dando seu depoimento sobre as populações do Norte e do Sul constatou: “O Norte parece-me muito mais lírico e misterioso, o Sul, mais vertiginoso e progressista.” No Centro-Sul, o paulista é conhecido por sua discrição e reserva, com uma tendência à ação, ao espírito empreendedor. O mineiro, desconfiado e dissimulado, é visto como prudente e possuidor de grande plasticidade. Seu bom senso nas atitudes moderadas e conciliatórias tornou-se famoso. O carioca, com um bom humor que beira a irreverência, tem a imagem de possuir um gosto apurado pelo bem-estar e pelos prazeres da vida. Temos ainda os impactos desiguais da urbanização e da industrialização alterando as formações de identidade, tendendo a acentuar as diferenças regionais entre o Norte e o Sul, o Leste e o Oeste do país (Azevedo, 1958).

No entanto, parece haver unidade orgânica, um núcleo central, durável ainda que móvel, que pouco ou muito lentamente se modifica. É nesta unidade que se reconhece o gênio da nação, a alma de um povo, explicando suas tendências e aspirações, refletindo tanto suas glórias como suas fraquezas. Como Alfredo Bosi (1987) tão bem definiu: “Plural, mas não caótico.” É nesta unidade, nesta alma, que os traços brasileiros sumarizados neste artigo irão centrar-se.

“Algo como uma coisa como a construção de uma casa onde se deixasse de lado os estilos das janelas, portas e móveis, bem como a forma final de seu acabamento, embora se tivesse a intenção de esboçar o conjunto” (DaMatta, 1985).

Mas antes de entrarmos nos traços brasileiros, é preciso rever nossas raízes lusitanas, que serão o “pano de fundo” para a compreensão desses traços.

### Nossas raízes lusitanas

Muitas vezes, culpamos nosso colonizador por vários de nossos insucessos e crises atuais. Presenciamos frequentemente exclamações como – “Que pena que não foram os holandeses ou franceses que ficaram por aqui...” Independente de nosso colonizador ser o culpado ou não de nossos problemas, veremos que muitas de nossas virtudes e traços tipicamente brasileiros tiveram seu embrião no povo português e que, depois, tal embrião foi aqui “temperado” com o índio e com o negro. Posteriormente, acresceu-se à mistura a figura do imigrante europeu. Por isso, a boa compreensão desse caráter português funciona como “pano de fundo” fundamental para o entendimento dos traços brasileiros apresentados.

Predisposto por sua situação geográfica, Portugal foi um país que se formou entre a África e a Europa. Em uma localização de trânsito que propiciava o contato com vários povos e culturas, por longos anos Portugal permaneceu em permanente estado de guerra. Eram constantes invasões de celtas, normandos, romanos e mouros, entre muitas outras raças. Esse estado de conquista e reconquista, fluxo e refluxo de diferentes raças não deixou que em Portugal se estabelecesse nenhuma hegemonia de raça, seja de cultura, seja de classe social, a não ser que de momento. Como consequência, as classes sociais nunca conseguiram permanecer separadas ou estratificadas, mas misturaram-se e alteraram-se no poder, possibilitando grande mobilidade social. Sua nobreza, por exemplo, nunca conseguiu formar uma aristocracia fechada, ao inverso do que ocorreu na maior parte da Europa.

Assim, Portugal não acusa em seu passado étnico e social nenhum predomínio exclusivo de raça; ao contrário, desenvolveu-se por intensa circulação tanto vertical como horizontal de raças das mais diversas procedências. Tanto mouros do norte da África como judeus misturaram-se livremente na sociedade portuguesa. Essa baixa consciência de uma raça puramente portuguesa possibilitou que, também aqui no Brasil, fôssemos receptivos a outras raças. Na época de nossa colonização, a única restrição existente era a pureza da fé, não a diferença de raça: nada que não pudesse curar os chamados hereges do que um rápido batismo. A maior prova dessa miscigenação social, em Portugal e em grande medida no Brasil, são os nomes de pessoas e famílias que, até hoje, são os mesmos entre ricos e pobres, entre pessoas de origem nobre e plebéia, judaica e cristã, espanhola e moura. Seja pela mobilidade social entre os vários povos que se sucederam no poder (possibilitando tanto a ascensão como a queda social independente da origem do sangue), seja por meio da elevada miscibilidade das diversas raças, Portugal estruturou-se em uma sociedade híbrida que, por conseguinte, possibilitava a existência das mais diversas formas de intermediários (Freyre, 1966).

Encarnar a figura do intermediário em seu próprio corpo, ou seja, nem branco nem negro, significa legitimar e tornar visível essa figura para praticamente todo o contexto social, contaminando as esferas institucionais, jurídicas e morais. Portugal é por excelência o país do louro transiçório, como a criança loira que se transforma em adulto moreno; uma dualidade carnal entre o escuro e o branco. Sua influência africana ferveu sobre a européia, dando o tom à vida sexual, à alimentação, à religião: o sangue mouro

correndo solto por uma grande população branca. O ar da África, um ar quente e oleoso, amoleceu as instituições e as formas de culturas germânicas e nórdicas, corrompendo a rigidez doutrinária e moral da Igreja Medieval, do Cristianismo, da disciplina carônica, do latim, da arquitetura gótica e do próprio caráter do povo, como Gilberto Freyre (1966) disse:

“A Europa reinando mas sem governar: governando antes a África.”

Formou-se, assim, o caráter de um povo formado por antagonismos entre duas culturas, a europeia e a africana, a católica e a maometana, fazendo do português, de sua vida, de sua moral, de sua arte, de sua economia, um regime de influências que se alternam, se equilibram ou se hostilizam.

É com base nesse caráter português, marcado pela plasticidade, flexibilidade, antagonismos e contrastes, que se compreende a cultura que caracterizou a colonização do Brasil e a formação da sociedade brasileira, ainda hoje marcada por seus antagonismos.

### TRAÇOS BRASILEIROS PARA UMA ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Voltemos então a nosso projeto de sumarizar os “traços brasileiros” mais nitidamente influentes no âmbito organizacional.

Traço	Características-chaves
<b>1. Hierarquia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais</li> <li>■ Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais</li> <li>■ Passividade e aceitação dos grupos inferiores</li> </ul>
<b>2. Personalismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sociedade baseada em relações pessoais</li> <li>■ Busca de proximidade e afeto nas relações</li> <li>■ Paternalismo: domínio moral e econômico</li> </ul>
<b>3. Malandragem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social</li> <li>■ Jeitinho</li> </ul>
<b>4. Sensualismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais</li> </ul>
<b>5. Aventuroso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mais sonhador do que disciplinado</li> <li>■ Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico</li> </ul>

Figura 2.1 Traços brasileiros e características-chave.

Não há dúvida de que este trabalho não abrange todos os traços nacionais brasileiros. Certamente, também não usa todas as perspectivas e enfoques utilizados na análise antropológica da cultura brasileira, e tampouco se aprofunda muito nas perspectivas que utiliza. De fato, é importante lembrar que, no processo de síntese dos “traços brasileiros”, se teve como intenção estruturá-los de tal maneira que possam ser facilmente associados e visualizados no cotidiano de organizações no Brasil. É esse o motivo da limitação de referenciais, e é também por isso que, dentro da literatura consultada sobre cultura brasileira, foi dirigida maior atenção aos traços que pareciam ser mais determinantes no campo organizacional.

Dentro desse critério genérico, cinco traços fundamentais são sumarizados na Figura 2.1: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro.

Visando a um entendimento global dos traços brasileiros apresentados, para cada um será feita breve introdução de suas origens específicas e de seu desenvolvimento histórico, de maneira a integrar suas raízes a suas formas atuais.

#### 1 HIERARQUIA

Invasão da península pelos romanos, inaugurou-se o processo de latinização ou romanização da Ibéria. Foi um domínio de caráter principalmente econômico, político e religioso. Após a conquista pelos romanos, sucederam-se as invasões dos bárbaros. Ao longo de três séculos, o costume dos invasores se mesclou com o Direito escrito dos romanos, criando as bases do Direito Canônico. Foi por meio deste Direito e dessa disciplina Canônica que o alto clero ibérico se legitimou e se tornou detentor de extraordinário prestígio místico, moral e até jurídico sobre as populações peninsulares.

“Estabeleceu-se uma nobreza episcopal com gestos de quem abençoa ou pacifica mas na verdade de quem manda e domina” (Freyre, 1966).

Em Portugal houve ordens religiosas com formas militares, unindo o guerreiro e o eclesiástico. Essas ordens aproveitaram-se das Cruzadas para conquistar vastas regiões de terra e se tornarem os proprietários dos maiores latifúndios da Europa. Tal sistema agrário, que foi adotado no início de nossa colonização e que persiste até os dias de hoje, teve suas origens no sistema latifundiário adotado nas reconquistas eclesiásticas. A diferença é que o prestígio e o poder eclesiástico foram absorvidos pelo poder patriarcal, incorporado inicialmente pelo senhor de engenho. Para o sucesso neste sistema latifundiário e patriarcal adotado no Brasil, foi fundamental a experiência adquirida com a escravidão a que foram submetidos os mouros, após a vitória cristã.

É essencial lembrar aqui que o sistema escravocrata brasileiro renasceu de uma instituição que parecia para sempre abolida do Ocidente. No mundo antigo, o escravo não era senão a resultante de um processo evolutivo natural, de um conjunto da vida social, material e moral, em que muitas vezes diferentes raças se alternavam entre conquistados

e conquistadores. Por sua vez, na colonização da América, restaurou-se uma escravidão que não é ligada a passado ou a nenhuma tradição. Seu único objetivo era utilizar-se deste recurso que era o escravo, arrancando-o de seu *habitat* natural, como uma cirurgia, para ser usado e explorado como instrumento na obtenção de oportunidades no Novo Mundo (Prado Jr., 1969).

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

Por outro lado, o núcleo do sistema agrário no Brasil foi a família patriarcal. Foi ela a grande colonizadora do Brasil, que estabeleceu um poder aristocrático e virtualmente ilimitado. Centralizando o poder na figura do patriarca (o que sem dúvida ajudou a dar origem a nossos elementos machistas), a família colonial forneceu a idéia da normalidade do poder, da respeitabilidade e da obediência irrestrita. Esta organização, compacta e tímica, representante de uma minoria social, fez prevalecer as preferências por laços afetivos, e não deixa de marcar nossa sociedade, nossa vida pública e todas nossas atividades.

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 aos governados.

Como agravante desta hierarquização das relações sociais, somos uma sociedade miscigenada, de várias cores intermediárias, de graduações infinitas. Isto implica termos múltiplas possibilidades de classificação na sociedade. Podemos, por exemplo, situar as pessoas pela cor de pele ou pelo dinheiro, pelo nome de sua família ou até pelo carro que usam. Desse modo, nossos preconceitos raciais são velados e são quase desaparecidos, pois ficam encobertos por uma malha de variações dificilmente definidas. Esses preconceitos velados não deixam de ser uma forma de discriminar, de impor diferença, de relembrar quem é superior e quem é inferior nesta sociedade (DaMatta, 1986; Galigaris, 1992).

## 2 PERSONALISMO

Vivemos em uma sociedade que se diz e se vê como uma sociedade capitalista. Esta idéia econômica de mercado e de capitalismo fundou-se na proposição de que todos eram iguais perante a lei, uma concepção originada na Inglaterra e inaugurada pela Revolução Industrial, apoiada nas ideologias e no protestantismo calvinista e puritano. Nesta sociedade, o indivíduo ou cidadão é aquele que deve ser universal e abandonar suas singularidades: ele deixa de ser um homem que possui determinada profissão ou família. Nos Estados Unidos, o grande propagador do capitalismo, a idéia de comunidade está fundada na homogeneidade e igualdade de todos seus membros. Nessa sociedade basea-

da em indivíduos livres, em que é estimulada a competição, o trabalho é desvinculado moralmente de quem o oferece (DaMatta, 1986).

A idéia de termos em nossa sociedade uma influência do sistema agrário escravocrata e patriarcal parece remota e distante para os dias de hoje. É de se notar, de fato, que nosso sistema agrário já não representa considerável importância econômica. Temos um moderno parque industrial e a maior parte de nossa população vive em cidades, não em fazendas. No entanto, nosso desenvolvimento econômico capitalista ou nossa (pseudo-) "revolução burguesa" bebeu das mais puras fontes de nosso passado colonial (Fernandes, 1974; Holanda, 1984).

As mudanças de relação com o mercado mundial, colocando em cheque o sistema agrário, forçaram a ordem social escravocrata e senhorial a alimentar e manipular um tipo de crescimento econômico que transcendia e negava as estruturas econômicas preexistentes.

Houve, de fato, uma revolução dentro da ordem. Os pilares desse novo sistema emergente, a competição e a livre iniciativa, foram rapidamente redefinidos, tanto econômica, quanto social e politicamente, como um fator de distribuição de privilégios e favores. Os processos econômicos deveriam adaptar-se aos interesses e relações pessoais da oligarquia agrária. A coletividade passou a arcar com os custos do uso instrumental da "competição" em prol de privilégios exclusivos, que pouco consideravam as forças naturais do mercado. A formação do Estado Novo independente, o que poderia representar a integração da economia brasileira ao mercado mundial, colocou a ordem escravocrata e patriarcal no nível estamental político e legitimado democraticamente, conferindo condições materiais e morais muito mais poderosas que em seu passado. Na verdade, trouxemos de fora um sistema complexo e acabado de preceitos, sem saber até que ponto se ajustariam às condições da vida brasileira. A ideologia impessoal do liberalismo democrático jamais se naturalizou integralmente entre nós. 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.

Neste contexto, até mesmo o "alto comércio" urbano, que logo se ligou aos princípios capitalistas, absorveu rapidamente critérios da ordem agrária. Os "homens de negócios" aspiravam a um estilo de vida aristocrático. Seu objetivo supremo era a conquista de um *status* senhorial, dignificando-o na escala de uma sociedade estamental de privilégios (Holanda, 1984).

Na sociedade norte-americana, o intermediário representa tudo o que deve ser excluído da realidade social. Tentou-se lá, dessa maneira, eliminar todos os tipos de leis implícitas que pudessem dar margem a julgamentos que privilegiassem determinada classe ou indivíduo. No Brasil, ao contrário, a relação senhor-escravo e a dominação patriarcal minaram os próprios fundamentos psico- e sociodinâmicos da vida moral, política e institucional de nossa sociedade. A noção de individualismo nasce a partir da vontade do senhor ou do chefe, impondo-se de cima para baixo. O núcleo familiar centrado na figura do patriarca é dirigido por princípios de laços de sangue e de coração. Por conseguinte, nossa unidade básica não está baseada no indivíduo, mas na relação. O que vale aqui não é a figura do cidadão, mas a malha de relações estabelecidas por pessoas, famílias e gru-

pos de parentes e amigos. A relação perverte e cria variações da cidadania, hierarquizando e criando níveis de proximidades do centro do poder (DaMatta, 1985).

O brasileiro sabe, por exemplo, que ao ingressar em uma organização, deve logo arrumar um bom "padrinho". Por meio de suas relações mais próximas do poder, o "padrinho" representa a trilha rumo à rápida ascensão até o topo da organização.

Nossa unidade básica baseada na relação ultrapassou a esfera social para contrariar nossas esferas políticas e jurídicas. Institucionalizou-se em nossas leis um complexo conjunto de graduações e intermediações que privilegiam indivíduos segundo critérios que variam de acordo com suas relações. Fica evidente que, no Brasil, a obediência total às leis representa um grande anonimato e inferioridade nesse emaranhado de relações e privilégios. Ser amigo ou parente de fulano pode ser mais importante que a própria lei. É muito comum escutarmos: "Você sabe com quem está falando?" Apesar de esta pergunta conter forte teor de hierarquia e autoritarismo, também reflete uma sociedade relacional (DaMatta, 1985).

Todos sabemos que na esfera política brasileira, muitas vezes, a escolha de pessoas que irão exercer funções públicas faz-se de acordo com critérios de relações pessoais e não de suas capacidades.

Por sermos uma sociedade baseada em relações, desenvolveremos necessidade de tornar nossos relacionamentos mais próximos e afetuosos. Os brasileiros são conhecidos por seu "valor humano" no tratamento pessoal. Evitamos ao extremo as soluções violentas, preferimos a conciliação, a amizade. Os estrangeiros que nos visitam se sentem entre nós quase como em sua pátria. Somos definidos como um povo acolhedor, hospitaleiro e generosos no afeto. Ao cumprimentarmos pessoas que fazem parte da nossa rede de relações, não economizamos beijos e abraços apertados, o que pode parecer totalmente absurdo para muitas culturas: no Brasil, se um homem é apresentado a uma mulher que não conhece, provavelmente dará um beijo no rosto para selar a apresentação. Parece que temos um horror às distâncias e um desejo contínuo de estabelecer um mínimo de intimidade. Buscamos, nas relações que deveriam supostamente ser cobertas de rigores e formalismos, um núcleo familiar, um elo pessoal.

Entre as raízes desse comportamento, há o fato de todo brasileiro trazer em sua alma, quando não em seu corpo, a influência direta ou vaga do africano. Na ternura, na bondade, no catolicismo humanista em que se deliciam nossos sentidos, o negro contribui para formar nossos traços tão brasileiros de afetividade e intimismos (Freyre, 1966).

Seria engano supor que essas virtudes passem apenas por "bons maneiras", ou mesmo, por um tipo de formalidade ou "polidez". A polidez é um produto de refinamento da civilização, e uma qualidade antes adquirida do que natural, apurada no convívio com os homens. Ao criarmos padrões de comportamento exteriores, amansa-se uma máscara. Em uma relação de defesa, o indivíduo tenta esconder suas emoções e intimidades, conseguindo, assim, sua supremacia perante o social. Os brasileiros, ao contrário, são avessos a qualquer tipo de ritualismo ou formalidade. Nossa reação ao meio em que vivemos não é de defesa; a vida íntima do brasileiro integra-se aos saberes da família, da vizinhança, enfim, a todo o conjunto social. Nossas cordialidades fazem parte de um temperamento

natural, são expressões legítimas de um fundo emotivo extremamente rico e transbordante (Holanda, 1984).

Parece que esse nosso caráter imperou até no domínio de nossa linguagem. O emprego frequente da terminação "inho" serve também para nos familiarizar com as pessoas ou objetos, para fazê-los mais acessíveis aos sentidos e aproximá-los do coração.

Mesmo no espaço religioso, onde predominantemente impera uma relação hierarquizada e distante entre o Céu e a Terra, o alto e o baixo, o todo-poderoso e o simples mortal, no Brasil, esses opostos se comunicam por meio de um elo extremamente pessoal. Nosso culto, sem obrigações e sem vigor, na verdade é intimista e familiar (DaMatta, 1986). Para um protestante ou até mesmo para um francês católico, essa intermediação íntima é absurda, pois a separação é nitidamente excludente; buscamos em certos santos, padroeiros, orixás e espíritos uma relação permeada pela intimidade. É de ressaltar que a importância da religião na sociedade está em legitimar e justificar seu modo de ser, de se organizar e de se realizar.

No entanto, como podemos conviver em uma sociedade hierarquizada em suas relações e que, ao mesmo tempo, busca uma proximidade nessas mesmas relações? Faremos que este formato no relacionamento, tipicamente brasileiro, contém implicitamente um antagonismo latente. É viável quereremos proximidade e distanciamento simultaneamente? Como sermos controladores e representantes da ordem e ao mesmo tempo acolhedores e afetivos? Para explicar tal paradoxo, é importante retornarmos à influência da família patriarcal e escravocrata em nossa sociedade. Esta célula social, ao mesmo tempo que é hierarquizada, tem como unidade básica a relação, a proximidade, o contato íntimo. Nada mais próximo do que as relações familiares. Nada mais distante do que a relação senhor-escravo.

Nas relações de dominação patriarcal colonial, o senhor deixa de ser apenas um detentor do trabalho físico; ele é também dono e até responsável moral pelo escravo. Muito desta relação patriarcal sobreviveu em nossas relações de trabalho atuais. Misturamos uma relação puramente econômica com laços pessoais e de amizade. O "patrão", ao dominar seu trabalho oferecendo o emprego, também domina suas aspirações e reivindicações, pois apela para a moralidade das relações (DaMatta, 1986). Ao estabelecer uma relação de confiança, protege-o como seu filho e, com o empregado na mão, controla-o. Por sua vez, o empregado, ao sentir-se protegido, retribui com lealdade a seu superior. Tudo isso confunde o empregado e permite ao patrão exercer duplo controle da situação. É neste ponto que fechamos o cerco daquilo que chamamos de relação paternalista, tão comumente encontrada em nossas organizações. Uma relação em que o pai (superior), ao mesmo tempo que controla o subordinado e o ordena (relação econômica), também agrada-o e protege-o (relação pessoal).

### 3 MALANDRAGEM

Já vimos que, como uma sociedade hierarquizada, somos marcados pelas desigualdades e múltiplas graduações sociais. Esse tratamento não igualitário dos indivíduos possibilitou um modo de navegação social baseado nas relações, ou seja, em laços de

família e amizade. Em nossa sociedade, o indivíduo é freqüentemente reconhecido e valorizado em função de sua rede de relações interpessoais. Assim, quando deparamos com leis ou situações universais e homogêneas que ignoram nossas particularidades, apelamos para relações e para intimidade. Tentamos criar uma saída intermediária para o impasse entre o impessoal e o pessoal (DaMatta, 1983).

Para tais situações, é como se buscássemos a invocação de algum ponto comum que gere um mínimo de identificação pessoal, um ponto de relação. Mesmo não conhecendo o outro lado ou a outra pessoa, tentamos criar uma referência comum a ambos, um elo pessoal que estimule este outro lado a realizar aquilo que desejamos. Aqui vale tudo para conseguir o que se quer: tentamos identificar-nos por meio de nossos gostos, regionalismos, ou até mesmo se for preciso, de um time de futebol, ou de um sorriso intencional. Aqui, o importante é que o outro lado "compre" a sua idéia.

Enquanto em outras nações (por exemplo, nos Estados Unidos) a possibilidade de existir um intermediário entre o certo e o errado é totalmente repudiada pela sociedade e pelas leis, no Brasil, entre o "pode" e o "não pode" buscamos um caminho intermediário no famoso "jeitinho". Como um estilo de vida originalmente brasileiro de se relacionar socialmente, o jeitinho é mais que um modo de viver, é uma forma de sobreviver. É agir com sensibilidade, inteligência e simpatia para relacionar o impessoal e o pessoal (DaMatta, 1986).

O malandro, portanto, seria um mestre na arte do "jeitinho". Apesar de no Brasil o malandro também ter caráter pejorativo e até criminal, falamos aqui daquele outro malandro, aquele que é valorizado e incentivado. Nesse sentido, o malandro é o sujeito esperto, que dificilmente é enganado. Sendo flexível, consegue adaptar-se às mais diversas situações, sabendo-se quase sempre bem das ocasiões difíceis. Um malandro é aquele que, por ser dinâmico e ativo, busca soluções criativas e inovadoras. Tem sensibilidade para se relacionar, captando com boa precisão o perfil psicológico das pessoas e as características da situação.

Parece-nos que o Brasil é uma escola de mandrinhos. Somos conhecidos fora do país por nossa capacidade de adaptação, por buscarmos soluções originais e por sermos dinâmicos e flexíveis. Inconscientemente, cada um de nós adquire um pouco deste caráter, e em diferentes níveis sabemos que a relação é um dos caminhos para o sucesso, seja ele pessoal seja profissional. Sabemos que para tudo há jeitinho, basta um pouco de tato que as coisas se resolvem.

#### 4 SENSUALISMO

Vimos que em Portugal a miscigenação esteve sempre presente em sua sociedade. Inúmeras famílias nobres em Portugal absorveram sangue árabe ou mouro. Logo ao primeiro contato com esses invasores maometanos, as populações cristãs, não só nas classes populares como também nas elevadas, absorveram forte tendência à poligamia, o que levou a moral maometana a exercer grande influência sobre a moral cristã. Nenhum outro catolicismo na Europa conservou gosto tão forte pela carne e pelo fático como o catolici-

mo português. Era usual até mesmo a Virgem Maria e os santos serem identificados com os interesses de procriação, de geração e de amor, mais do que com os de castidade e negação dos desejos mundanos (Freyre, 1966).

Foi com esta "bagagem" que o colonizador português iniciou sua vida no Brasil. Já atenuados a poligamia pelo contato com os mouros, os portugueses descobriram na moral sexual dos indígenas o campo fértil onde expandir sua ferocidade carnal. Como Freyre (1996) relata:

"O Europeu saltava em terra escorregando em índia nua; os próprios padres da Companhia precisavam descer com cuidado, senão atolavam o pé em carne."

Para a maior parte dos índios, a poligamia sempre existiu. Os índios que podiam manter uma família grande casavam-se com muitas mulheres. Graças ao "cunhadismo", esta instituição social indígena que consistia em incorporar estranhos a sua comunidade por meio do casamento com uma índia, nosso colonizador se misturou e estabeleceu laços que o aparentavam com todos os membros do grupo (Ribeiro, 1995).

Os problemas de escassez de gente, tão angustiantes em um povo colonizador como era Portugal, prolongaram-se no Brasil por meio das dificuldades da colonização com tão poucos recursos humanos. Tivemos ainda a falta da mulher branca, que contribuiu para que os interesses de procriação abafassem não só os preconceitos morais, como também a própria ortodoxia católica. Houve, assim, sempre uma grande tolerância para toda a espécie de união de que resultasse o aumento de gente (Freyre, 1966).

Gilberto Freyre lembra-nos que, quando as mulheres africanas foram introduzidas no Brasil, dentro deste ambiente de total libertinagem sexual, foram usadas para a pura descarga dos sentidos e desejos. Não que as negras trouxessem da África, em seus instintos, em seu sangue, maior sensualidade que as portuguesas ou as índias: aqui não era uma questão de desejo, mas de imperativo. O rapaz ou mesmo o menino branco tinha precocemente uma iniciação sexual. Por poderem fazer o que bem entendiam com os escravos, antecipavam-se na vida erótica pela negra ou mulata, quando não pelo companheiro negro de brincadeiras.

Nesse contexto, vamos encontrar também no Brasil um cristianismo humanista, no sentido do apego à carne, que tantas vezes toma características quase pagãs de culto fático. Além do próprio carnaval que teve origens religiosas, as festas de São João, por exemplo, ligam-se às funções afrodisíacas desse popularíssimo Santo. Seu culto associa-se até a práticas e cantigas sensuais, é o santo casamenteiro por excelência. A isto acrescentam-se nossas danças e músicas, bem como nossa culinária colonial, que ainda hoje, carrega iguais estímulos ao amor e fecundidade. Além de alguns molhos picantes que parecem querer provocar a libido, alguns nomes sugestivos de bolos e doces são recheados de simbolismo; encontramos, por exemplo, beijinho, casadinho e vén de noiva, entre outros. Sabe-se, aliás, que no Brasil há íntima relação entre a libido e os prazeres do paladar. Vulgarmente, o ato sexual é associado ao de comer.

Nesta linha, seria de se esperar que nossas relações interpessoais, além de serem afetivas e próximas, caminhassem nos limites daquilo que seria um sensualismo afetivo.

Não raro, o brasileiro coloca boa dose de sensualismo em suas relações como modo de navegação social, como maneira de obter o que deseja mais facilmente. Gostamos do contato próximo, de pele, das falas carinhosas e dos olhares atravessados. Nossos bat-papos e conversas cotidianas conservam em suas entrelinhas certo teor de malícia, de sensualismo. Parece que tudo isso dá graça e gosto à vida. Apesar de na maior parte do ano nos contentarmos com certa restrição a nossa tendência ao sensualismo, sabemos que podemos atingir o auge no carnaval, quando podemos mais livremente expressar nossos desejos.

## 5 AVENTUREIRO

Deve-se salientar que o início da formação nacional de Portugal foi baseado na economia agrária, nos produtos da terra. O rumo burguês e cosmopolita português teve suas origens nos interesses econômicos judeus. O judeu exerceu forte influência no colonialismo cosmopolita português devido a seu gosto pelo comércio. Com sua capacidade intelectual elevada, o judeu ocupou altos cargos técnicos na administração. Com o desejo de ascensão social, a respeito dos critérios de sangue impostos pela nobreza, o judeu desenvolveu-se no bacharelismo, utilizando o título de doutor para promoção social. Nas ligações de sangue com a nobreza territorial, os judeus aproximaram-se do rei e do Estado. Graças aos impostos gerados pelo comércio intenso dos judeus, o Estado construiu a marinha mercante portuguesa. Foi na prosperidade judaica que se baseou o imperialismo português para expandir-se (Freyre, 1966).

Com a aversão à agricultura e certo desprezo pelo trabalho manual, podemos concluir que a ruptura de um estado agrário para uma economia mercantilista e burguesa, tão precocemente tomado pela monarquia portuguesa, teve como articulador principal a influência judaica. Fica compreensível que, para o povo português, jamais se tenha 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 conseqüente pelo brasileiro é a vida de senhor.

Sérgio Buarque de Holanda (1984) estabeleceu dois conceitos que nos ajudam a situar e ordenar estes conjuntos sociais diversos. Nas formas de sociedades rudimentares, a distinção fundamental existente está entre os povos caçadores e coletores, e os povos lavradores. Para os povos caçadores e coletores, o que seria atualmente a figura do aventureiro, seu ideal é colher o fruto sem plantar a árvore, seus esforços se dirigem a recompensas imediatas e fáceis. Vivem dos espaços limitados, estabelecendo projetos grandiosos e ambiciosos sem se preocupar muito em como vão atingi-los. Já o povo lavrador, aqui encarnado na figura do trabalhador, é aquele que enxerga primeiro a dificuldade a vencer, não o triunfo a alcançar. Por preocupar-se mais com os processos, com o meio, seus horizontes são mais limitados. Busca tirar máximo proveito do insignificante, por isso, não desperdiça nenhuma "migalha" dos recursos existentes. Por ser persistente, seus esforços são contínuos. Acredita que o trabalho disciplinado e sacrificado é o único caminho para se "progredir" na vida.

Tanto a figura do aventureiro como do trabalhador só existem no mundo das idéias. Na verdade, na sociedade, nenhuma dessas figuras se encontra em seu estado puro. Ambos participam em maior ou menor grau e, em múltiplas combinações, da personalidade de cada indivíduo ou da cultura de um povo. Apesar de o Brasil ser plural em suas formas e representações e o imigrante representar o trabalhador, nosso conjunto social (nossa "alma") está mais para o aventureiro (Holanda, 1984).

O brasileiro busca limitar seu foco a perspectivas de proveito material que deem retorno a curto prazo. Nos projetos ambiciosos, quando surge um obstáculo, sabemos transformar esse obstáculo em trampolim: tudo, é claro, respeitando-se a "lei" do mínimo esforço. O brasileiro se apega gostosamente à ociosidade. Preferimos deixar o metódico e o trabalho para depois, ou como dizemos - "deixa para amanhã! Macunaína, nosso filho da terra, já dizia - "Ai que preguiça!"

Assim, já predispostos por um desprezo ao trabalho manual, o sistema escravocrata no Brasil reforçou tendências herdadas de nossos colonizadores. Aqui, o trabalho manual era tarefa exclusiva do escravo, daquele que era visto como um animal para servir o senhor. Não é à toa que, no Brasil, o trabalho manual esteve sempre associado a desqualificação social (DaMatta, 1986). Enquanto nos países protestantes todos os membros da família devem ajudar na realização das tarefas domiciliares, na família brasileira tradicional este tipo de trabalho doméstico e manual é deixado para a "empregada" ou para as mulheres. A criança, que logo vê o trabalho manual associado a alguém de baixo prestígio social, mais uma vez passa por cima do corpo adulto e manda que a empregada execute as tais tarefas.

## CONCLUSÕES

Neste novo cenário global, assistimos cada vez mais às organizações brasileiras em busca de uma excelência contínua. De um lado, práticas gerenciais herdadas do passado parecem perder espaço em um mundo que exige padrões globais de eficiência. Por outro, os modelos importados podem esbarrar em alguns dos traços básicos de nossa cultura. A busca pela eficiência e modernização tem mostrado que há necessidade de mudanças.

Mudanças, entretanto, pressupõem auto-análise. Se as organizações ambicionam a mudança, é necessário que conheçam os traços de nossa cultura que irão impor restrições e aqueles que fortalecerão o processo de transformação.

Assim, a análise de nossa cultura contribui para gerenciar mudanças nas organizações. Para analisar a cultura, é necessário que recorramos a nossas origens, a nosso desenvolvimento e a um perfil de como somos hoje.

No entanto, quando a discussão sobre cultura brasileira está em pauta, muito se discute, pouco se define. Afinal, como avaliar a cultura de um país com tais dimensões geográficas, diferenças regionais gritantes e, ainda por cima, com uma formação étnica das mais diversas? A dificuldade parece ser justamente de se aplicar um critério de caráter exclusivista, ou seja, "ou" isto "ou" aquilo. Aqui, o "ou" não existe. O Brasil não é um país