

texto n.º

3

# 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 forma taylorista. 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 delineou 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 atri-

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, clãs 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 individualistas 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 mais o auto-respeito. 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 extrato 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, freqüentemente 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 barganha. Nos países de baixa distância, são menos importantes.

Já 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 viáveis 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.

Iugoslávia 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 lembrem 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. Feminilidade, 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/feminilidade 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 inclui 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 relacionavam-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 intensiva 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 vêem 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 Caio 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 despido de qualquer valor negativo.

Na Colônia, as capitânias 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 vadios 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 dependência e à submissão à dominação dos grandes centros, que se refere tanto à esfera econômica quanto à da cultura de massa, incluindo padrões de consumo etc., como esclarece Florestan Fernandes (1987). A burguesia brasileira, como outras burguesias latino-americanas, carrega contradições, e, em um certo sentido, as revoluções militares podem ser vistas como reflexos dessas contradições 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 reassuramento, 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 latinidade 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 resquílios 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 empreendedora 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 Osmar Bertero (1980).

Também Maria Tereza Leme Fleury (vide Fleury e Fischer, 1989) e Liliana Rolfsen Petrilli Segnini (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, 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, do terreno das pessoas. Personalizando as relações, sentimo-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 freqüentes 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 ressentido 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 crescente 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 duas vezes. Assim, a rejeição pelo "filho" constituiu 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 duas características de individualismo, racionalidade, capitalismo etc., ao mesmo tempo que algo excêntrico ao olhar ocidental, uma espécie de cultura pré ou antimoderna, patriarcal, personalista, afetiva 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 Cebræ 1, 1980.
- BOSI, A. *Dialética da colonização*. São Paulo : Companhia das Letras, 1994.
- BRESLER, R. *Identidade e vínculos em uma oficina de marcenaria*. Relatório de Pesquisa entregue ao Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP-FGV, 1995.
- BRESSER PEREIRA, L. C. *Pactos políticos: do populismo à redemocratização*. São Paulo : Brasiliense, 1985.
- BUARQUE, C. *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. F. 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.
- D'IRIBARNE, P. *La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris : Points, 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 subjetivação 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.
- HOLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro : José Olympio, 1989.
- HOFSTEDE, 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.
- RIBEIRO, D. *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo : Companhia das Letras, 1995.
- SEGNINI, L. *A liturgia do poder: trabalho e disciplina*. São Paulo : Educ, 1988.