

© 1997 by Editora Atlas S.A.

1. ed. 1997; 8. reimpressão 2009

Composição: Formato Serviços de Editoração Ltda.



**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Motta, Fernando C. Prestes

Cultura organizacional e cultura brasileira / Fernando C. Prestes Motta, Miguel P. Caldas organizadores. – 1. ed. – 8. reimpr. – São Paulo : Atlas, 2009.

Bibliografia.

ISBN 978-85-224-1767-4

1. Cultura – Brasil 2. Cultura organizacional – Brasil I. Motta, Fernando C. Prestes, 1945-
II. Caldas, Miguel P.

97-3524

CDD-658.001

Índice para catálogo sistemático:

1. Cultura organizacional : Relações com a cultura brasileira :
Administração de empresas 658.001

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos de autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Decreto nº 1.825, de 20 de dezembro de 1907.

Impresso no Brasil/*Printed in Brazil*



Editora Atlas S.A.

Rua Conselheiro Nébias, 1384 (Campos Elísios)

01203-904 São Paulo (SP)

Tel.: (0_ _11) 3357-9144 (PABX)

www.EditoraAtlas.com.br

2

TRAÇOS BRASILEIROS PARA UMA ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Alexandre Borges de Freitas

EAESP/FGV

*“...Todo o mal jaz nos extremos
o bem todo jaz 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 análises 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 se 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. Todavia, 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 nítidos 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, veremos em tópico 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 Aktouff (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 entrançados na história e na formação etnológica da cultura nacional que os engendram.

Deciframos 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 discutir sobre quão preciso é 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 mítica. Contudo, foi o colonizador português que mais contribuiu para semos 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 inenunciáveis casos culturais. 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 mentalidade, tendendo a acentuar as diferenças regionais entre o Norte e o Sul, o Leste e o Oeste do país (Azewedo, 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 sumariados 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 "pão de fundo" para a compreensão desses traços.

Nossas raízes lusitanas

Muitas vezes, culpamos nosso colonizador por vários de nossos insucessos e crises atuais. Presenciamos freqüentemente 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 "pão 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 legítimar e tornar visível essa figura para praticamente todo o contexto social, contornando 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 canônica, 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
1. Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais ■ Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais ■ Passividade e aceitação dos grupos inferiores
2. Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sociedade baseada em relações pessoais ■ Busca de proximidade e afeto nas relações ■ Paternalismo: domínio moral e econômico
3. Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> ■ Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social ■ Jeitinho
4. Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
5. Aventuroso	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mais sonhador do que disciplinado ■ Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

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 referências, 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 patrilial, incorporado inicialmente pelo senhor de engenho. Para o sucesso neste sistema latifundiário e patrilial 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 calado, 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 única, 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. Deste 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; Calgariis, 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" beberam 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 exclusivistas, 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 contar com 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, desenvolvemos necessidade de tornar nossos relacionamentos mais próximos e afetuosos. Os brasileiros são conhecidos por seu "calor 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 "boas 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, arma-se uma máscara. Em uma relação de defesa, o indivíduo tenta esconder suas emoções e intimidades, consequindo, 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? Parece-nos que este formato no relacionamento, tipicamente brasileiro, contém implicitamente um antagonismo latente. É viável querermos 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 frequentemente reconhecido e valorizado em função de sua rede de relações interpessoais. Assim, quando deparamos com leis ou situações universais e homogêneas que ignoram nossas personalidades, apelamos para relações e para intimidade. Tentamos criar uma saída intermediária para o impasse entre o pessoal 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 pessoal 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, saindo-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 mandros. 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 fállico 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 "pagagem" que o colonizador português iniciou sua vida no Brasil. Já afetados à 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 libertagem 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 fállico. Além do próprio carnaval que teve origens religiosas, as festas de São João, por exemplo, ligam-se às funções afrodisíacas desse populárrimo 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, carega iguais estímulos ao amor e fecundidade. Além de alguns molhos picantes que parecem querer provocar a libido, alguns nomes sugestivos de lólos e doces são recheados de simbolismo; encontramos, por exemplo, beijinho, casadinho e véu 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-papós 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 à 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 consequente 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 dêem 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" Macanaha, 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

dual onde se opera com a lógica do certo ou errado, do Deus ou diabo. Ao contrário, somos a sociedade da mistura, do intermediário, do mulato.

Por muito tempo, o "espêculo de raças" foi considerado extremamente negativo para a formação de nossa raça (Schwartz, 1993). No entanto, é nesta mistura, nesse intermediário, legitimado em nossa própria pele, que se revela a capacidade brasileira de trabalhar o ambíguo como positivo, de transformar problemas em oportunidades, de criar novas soluções para novas situações.

Apesar de sermos toda essa mistura, o artigo procurou dar alguma ordenação que mostrasse como tal "mistura" tem sua razão de ser. Com a preocupação de relacioná-los à organização, foram destacados os cinco principais traços de nossa cultura que parecem constituir a "alma" do povo brasileiro. Tais traços e suas raízes foram sumarizados visando servir como base na análise das organizações aqui sediadas.

Em nosso cotidiano, coisas que à primeira vista parecem isoladas, com um pouco mais de atenção, encontram explicação na cultura nacional. Da mesma forma, com um olhar analítico, é possível encontrar no dia-a-dia das organizações do Brasil muito da cultura brasileira. Para que esse olhar seja mais aguçado, só é preciso um pouco de tato, de "jeitinho", e isto ("Graças a Deus!"), quase todo brasileiro tem de sobra...

BIBLIOGRAFIA

- AKTOUFF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo : Atlas, 1993. v. 2.
- AZEVEDO, F. *A cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil*. 3. ed. São Paulo : Melhoramentos, 1958.
- BOSI, A. (Org.). *Cultura brasileira: temas e situações*. Rio de Janeiro : Ática, 1987.
- CALIGARIS, C. *Hello Brasil!: notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil*. 3. ed. São Paulo : Escuta, 1992.
- DAMATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis*. Rio de Janeiro : Zahar, 1983.
- DAMATTA, R. *A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. São Paulo : Brasiliense, 1985.
- DAMATTA, R. *O que faz o Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro : Rocca, 1986.
- FERNANDES, F. A revolução burguesa no Brasil. Rio de Janeiro : Zahar, 1974.
- FREYRE, G. *Casa grande e senzala*. 13. ed. Rio de Janeiro : José Olympio, 1966.
- HOLLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. 17. ed. Rio de Janeiro : José Olympio, 1984.
- PRADO JR., C. *Formação do Brasil contemporâneo*. 19. ed. São Paulo : Brasiliense, 1969.
- RIBEIRO, D. *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo : Companhia das Letras, 1995.
- SCHIEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 1987.
- SCHWARTZ, Lilia. *Espêculo das raças*. São Paulo : Companhia das Letras, 1993.
- VASCONCELOS, João Gualberto Moreira. *Coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira*. Petrópolis : Vozes, 1996.

3

O ESTILO BRASILEIRO DE ADMINISTRAR

Sumário de um modelo de ação cultural
brasileiro com base na gestão
empresarial

Marco Aurélio Spyer Prates
Betania Tanure de Barros

Fundação Dom Cabral – MG

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, temos empreendido no âmbito da Fundação Dom Cabral grande esforço de investigação de dirigentes e gerentes de empresas no Brasil, com o objetivo de pensar a cultura brasileira na gestão empresarial. O fruto dessa investigação foi o desenvolvimento de um modelo de ação cultural brasileira na gestão empresarial, que aqui denominamos "Sistema de Ação Cultural Brasileiro".

O alicerce de nossas conclusões tem dois componentes fundamentais. Primeiro, a reflexão de nossa leitura a respeito de cultura brasileira (DAMATTA, 1984, 1987; BARBOSA, 1992), bem como sobre a temática da culturas nacionais (HOLSTEDT, 1980; BOLLINGER & HOLSTEDT, 1987). O segundo componente é o resultado de nossas pesquisas sobre os principais traços culturais presentes na empresa brasileira, com base na percepção de 2.500 dirigentes e gerentes de 520 empresas de grande e médio porte do Sudeste e Sul do país.¹

O objetivo deste artigo é o de sumarizar a proposta desse modelo.

1. Os resultados detalhados dessas pesquisas e o aprofundamento do modelo proposto pelos autores podem ser vistos no livro *O estilo brasileiro de administrar*, publicado pela Editora Atlas (Barros e Prates, 1996).

Em torno do espaço público no Brasil

ROBERTO DAMATTA

Estou no aeroporto de Salvador, na velha Bahia. São 8h25m de uma ensolarada manhã de sábado e eu aguardo o avião que vai me levar ao Rio de Janeiro e de lá, para minha casa em Niterói. Váio relativamente leve, uma pasta com um livro e um computador no qual escrevo essas notas, mais um arquivo com o texto da conferência que proferei para um grupo de empresários americanos que excursionam aprendendo — como eles sempre fazem e nós, na nossa solene arrogância, abominamos — sobre o Brasil. Passarei rapidamente pela segurança feita de funcionários locais que riam e trocavam piadas entre si e logo cheguei a um amplo saguão com algumas poltronas de metal que acomodam o cidadão transformado em passageiro.

Busco um lugar porque o relativamente leve começa a pesar nos meus ombros e logo observo algo notável: todos os assentos estão ocupados por pessoas e por suas malas ou pacotes. Eu me explico: o sujeito senta

num lugar e usa as outras cadeiras para colocar suas malas, pacotes, sacolas e embrulhos. Assim, cada indivíduo ocupa três cadeiras, em vez de uma, simultaneamente. Eu olho em volta e vejo que não há onde sentar! Meus companheiros de jornada e de saguão, simplesmente não me veem e, acomodados como velhos nobres ou bispos balanos dá boa era escravocrata, exprimem no rosto uma atitude indiferente bem apropriada, com a posse abusiva daquilo que é definido como uma poltrona individual. Não vejo em ninguém o menor mal-estar ou conflito entre estar só, mas ocupar três

mais cadeiras! Trata-se, penso imediatamente, de uma ocupação "pessoal" e hierárquica do espaço, e não um estilo individual e cidadão de usá-lo. De tal sorte que o saguão desenhado para todos é apropriado por alguns como a sala de visitas de suas próprias casas, tudo acontecendo sem a menor consciência de que num espaço e o tempo devem ser usados democraticamente.

Em campanha para sua candidatura

abandonou a o presidente

seu lado e, sem dúvida, imitando-as, uma jovem senhora com ares de dona Carlota Joaquina, está sentada na cadeira central e ocupa a cadeira do seu lado direito com uma sacola de grile na qual guarda suas compras. Num outro conjunto de assentos mais dis-

tantes, nos outros portões de embarque, observo o mesmo padrão. Ninguém se lembra de ocupar apenas um lugar. Todos estão sentados em dois ou três assentos de uma só vez! Pouco se lixam para uma senhora que chega com um bebê no colo, acompanhada de sua velha mãe.

Impessoalidade

Digo para mim mesmo: eis um fato do cotidiano brasileiro que pippoca de formas diferentes em vários domínios de nossa vida social. Pois não é assim que entramos nos restaurantes quando estamos em grupo e logo passamos a ser "donos" de tudo? E não é do mesmo modo que ocupamos pratas, pratas e passagens? Não estamos vendo isso na cena federal quando o presidente faz uma campanha aberta para sua candidatura, abandonando a impessoalidade como um valor e princípio e do conflito e interesse que ele deveria ser o primeiro a zelar? Não é assim que agem todos os agentes públicos do chamado "alto escalão" quando se arrogam a propriedade dos recursos que gerenciam? Não é o que acontece nas filas e nos estádios, ci-

nemas e teatros? Isso para não mencionar o trânsito, onde os condutores de automóveis se sentem no direito de atropelar os pedestres.

Temos uma verdadeira alergia à impessoalidade que obriga a enxergar o outro. Pois levar a sério o pessoal significa suspender nossos interesses pessoais, dando atenção aos outros como iguais, como deveria ocorrer neste amplo salão no qual metade dos assentos não está ocupada por pessoas, mas por pertences de passageiros sentados a seu lado.

Opiniões

24/03/2010

Finalmente observo que quem não tem onde sentar sente-se constrangido em solicitar a vaga ocupada pela mala, ou embrulho de quem chegou primeiro. Trata-se de um modo hierarquizado de construir o espaço público e, pelo visto, não vamos nos livrar dele tão cedo. Afinal, os inco-

dados que se mudem!

ROBERTO DAMATTA é antropólogo.

O GLOBO NA INTERNET
OPINIÃO Leia mais artigos
oglobo.com.br/opiniao