



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS



Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo

Escola de Administração de Empresas de São Paulo  
Fundação Getúlio Vargas  
NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações  
Série Relatórios de Pesquisa

# CULTURA E ORGANIZAÇÕES NO BRASIL

**Fernando Claudio Prestes Motta**

**Relatório Nº 15/1996**



**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO da  
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**

Diretor: Alain Florent Stempfer  
Vice-Diretor Acadêmico: Wilton de Oliveira Bussab  
Vice-Diretor Administrativo: Domingo Zurrón Ocio  
Chefia do NPP: Gisela Black Taschner  
Comissão de Pesquisas e  
Publicações: Antônio Carlos Manfredini da Cunha Oliveira  
Carlos Osmar Bertero  
Fernando Cláudio Prestes Motta  
Gisela Black Taschner (Presidente)  
Marcos Henrique Nogueira Cobra  
Samuel Hazzan  
Willian Eid Jr.

Impresso na Xerox Document Center da EAESP-FGV  
Coordenação: Seiji Okuda  
Editoração: Divisão de Apoio Didático - DAD  
Capa: Sônia da Silva Okuda

## **RESUMO**

O artigo trabalha inicialmente com teorias de cultura organizacional, especialmente com aquelas que procuram comparar culturas internacionais. A partir disso, considera-se a visão que tais teorias tem do Brasil, para em seguida compará-la com as principais teorias antropológicas e sociológicas, de cultura brasileira.

A título de conclusão, usa-se um referencial psicanalítico prospectivo.

## **PALAVRAS-CHAVES**

Cultura brasileira; Cultura organizacional; Psicanálise.

## **ABSTRACT**

The article works in the beginning with theories of organizational culture, specially with those that seek to compare international cultures. From this point, one take account of the vision that these theories present of Brazil, followed by the comparison with the main anthropological and sociological theories of Brazilian cultures. To conclude, a psychoanalytical framework is used in a prospective sense.

## **KEY WORDS**

Brazilian culture; Organizational culture; Psychoanalysis.

## CULTURA E ORGANIZAÇÕES NO BRASIL

*Fernando Claudio Prestes Motta<sup>1</sup>*

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 aplicavam-se a todas as situações de administração, trabalho e organização, independentemente dos contextos em que eram encontradas.

Entretanto, a grande questão que permanece refere-se ao modo pelo qual o comportamento das organizações varia culturalmente. Muita pesquisa recente tem esse objeto e consideráveis diferenças tem sido encontradas nos valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho, principalmente no que se refere ao trabalho 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, exemplificou-nos esse padrão, quando formulou suas “Teorias X e Y”. Aqueles executivos que seguiam a “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 próprios que os trabalhadores de fato mantêm-se 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. O comportamento irresponsável do trabalhador só torna o comportamento

---

<sup>1</sup> Prof. Titular do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP-FGV.

do executivo mais desconfiado em relação a seus trabalhadores, que como decorrência, aperfeiçoa os seus sistemas de controle. Para Douglas McGregor, essa crença do executivo segundo a qual não é possível confiar nos 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 Douglas 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-nos a se tornar cada vez mais convencido de que pode confiar neles. As atitudes do executivo exercem influência sobre seu próprio comportamento, que, por sua vez, repercutem sobre as atitudes e o comportamento dos trabalhadores, os quais vão reforçar as atitudes, e comportamentos iniciais do administrador.<sup>2</sup>

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 sessenta situações comuns de trabalho. Com as respostas delineou padrões distintos para os executivos, de acordo com os países.<sup>3</sup>

Philippe d'Iribarne parece ter seguido a tradição da antropologia contemporânea, de Lévi-Strauss a Geertz. Os seres humanos vivem num 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

<sup>2</sup> Vide Douglas McGregor, *The Human side of the Enterprise*, New York, McGraw Hill, 1960.

<sup>3</sup> Vide André Laurent, *The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management*” *International Studies of Management and Organization*, vol. XIII, n 1-2.

atribuindo 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 às 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 ele não pode escapar, a cultura influencia assim as orientações que tomam, no seio de cada conjunto social, os jogos estratégicos através 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.<sup>4</sup>

Geert Hofstede 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 sessenta, dando conta de culturas ocidentais e orientais. Foram pesquisados cento e sessenta 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 mostraram-se 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 importante notar que Hofstede pode descobrir que tanto administradores, quanto funcionários e operários podem ser situados ao longo de quatro

<sup>4</sup> Vide Philippe d'Iribarne, *La Logique de l'Honneur. Gestion des Entreprises et Traditions Nationales*, Paris, Points, Editions de Seuil, 1989.

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 indivíduos, o que implica em 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 uma 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, numa 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 uma cultura 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 numa cultura individualista como a dos Estados Unidos. Ali, 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 através da pressão interna, a culpa exercendo um 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 o meu grupo. Quando preciso de ajuda, sempre posso me perguntar se devo ajudar a mim próprio ou se devo esperar contar com a ajuda do meu grupo. Quando espero uma promoção na empresa, posso contar com a família que tenho ou ainda com o meu estrato social, ou por outro lado, com o meu treinamento e a

minha educação formais, bem como a minha experiência. Minha expectativa de promoção pode basear-se no meu bom desempenho ou no meu tempo de empresa. Numa 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, a distância do poder, refere-se à medida em que os participantes menos poderosos das organizações aceitam a distribuição desigual de poder. Quando a distância de poder é alta num 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 o 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 de poder, a formalidade, os títulos e o status 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 o Japão, Portugal e a Grécia apresentam como um traço comum os empregos vitalícios. Já os países com nível baixo de busca de evitar a incerteza, como Singapura, 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 apresentam uma 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 um 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 operando verticalmente, a administração procura reduzir a incerteza, definindo quem tem autoridade sobre quem.

Quando se busca, com muita ênfase, evitar a incerteza e se mantém, baixa distância de poder, como acontece na Áustria e em Israel, há uma tendência para que as organizações lembrem máquinas muito lubrificadas. Trata-se de uma situação em que há uma grande previsibilidade, sem necessidade de uma 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 a medida em que 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 em que 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 numa mulher dirigir um trator ou exercer a lei e, da mesma forma, também não haverá qualquer problema num homem ser dono de casa ou dançarino, numa 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, a partir da 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 relaciona-se, 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.

Para Hofstede, o Brasil é uma sociedade coletivista, não se colocando entretanto entre as mais coletivistas. Todavia, o Brasil é, para Hofstede, mais coletivista que o Japão, país geralmente tido como coletivista 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 quanto a dimensão elevado nível de busca de evitar a incerteza.

Por sua vez, entre aqueles países que apresentam um 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<sup>5,6</sup>.

<sup>5</sup> Vide Geert Hofstede, *Culture's Consequences International Differences in Work-Related Values*, London, Sage Publications, 1984.

<sup>6</sup> Vide Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Belmont, Wadsworth Publishing Company, 1991.

Carlos Alberto Arruda, baseando-se em Hofstede e outros fez a análise de quarenta decisões, que tomou em trinta e oito organizações, das quais dezessete eram inglesas e dezesseis brasileiras. Essas decisões foram estudadas de maneira detalhada e sistemática. O estudo incluiu setenta e três executivos, dos quais trinta e oito ingleses e trinta e cinco brasileiros, que foram instados a discorrer sobre processos específicos de decisões estratégicas das quais teriam participado. Houve uma narrativa da sequência 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 que as semelhanças correspondiam a fatores diversos. Corroborando o argumento da influência cultural, as empresas brasileiras são caracterizadas por decisões que tendem a ser caracterizadas por uma interação social intensa, bem como por um envolvimento ativo dos dirigentes superiores geralmente autocráticos. Geralmente, esses dirigentes são responsáveis pela parte mais substantiva das etapas do processo. Essa autoridade hierárquica, bem como 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 um 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 uma dificuldade maior para atingir os seus objetivos, comparadamente ao processo decisório inglês<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Vide Carlos Alberto Arruda, *Bases Culturais do Processo de Decisão Estratégica*, Belo Horizonte, Fundação Dom Cabral, mimeografado.

Charles Hampden-Turner, tomando um grupo selecionado de vinte e nove 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 disto, 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 Austria, da Holanda, de Cingapura, da qual se coloca em posição semelhante.

Em nível bastante baixo se colocam 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, o 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 Austria, França, Tailândia, México, Irlanda, Itália, Turquia, Portugal, Espanha e Grécia<sup>8</sup>.

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, quinhentos anos depois, exhibe 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 através da índia; o colonizador que se apropriou da cultura negra, num modo de produção, o capitalismo, que não pressupunha a escravatura, é hoje o burguês ou o tecnocrata, que se apropria de força de trabalho. No Brasil, o operário é o sucessor do escravo; como sugere Caio Prado Júnior.

<sup>8</sup> Vide Charles Hampden-Turner, *Creating Corporate Culture. From Discord to Harmony*, Reading, Addison-Wesley, 1992.

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 ambiguidade das relações sociais era inevitável, na descrição magistral de Gilberto Freyre. Já no engenho surge o favoritismo, só que despido de qualquer valor negativo<sup>9</sup>.

Na colônia, as capitanias 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<sup>10</sup>. Ainda no II Império, por exemplo, os artistas que iam para a Academia Nacional de Belas Artes, eram indicados por notáveis, geralmente proprietários de terras<sup>11</sup>.

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 e não encontravam uma identidade. Com frequência iam constituir as pequenas milícias privadas de jagunços dos senhores<sup>12</sup>.

Apesar dessa enorme distância entre os diversos estratos sociais, muitos elementos da cultura material são sempre apontados como exemplos de adaptação do colonizador ao

<sup>9</sup> Vide Gilberto Freyre, *Casa Grande e Senzala*, Rio de Janeiro, Livraria José Olympio Editora, 1981.

<sup>10</sup> Vide Sérgio Buarque de Holanda, *Raízes do Brasil*, Rio de Janeiro, Livraria José Olympio Editora, 1989.

<sup>11</sup> Vide José Carlos Durand, *Arte, Previlégio e Distinção*, São Paulo, Editora Perspectiva/Editora da Universidade de São Paulo, 1989.

<sup>12</sup> Vide Caio Prado Junior, *Formação do Brasil Contemporâneo. Colônia*, São Paulo, Brasiliense, 1965.

colonizado. Geralmente isto é feito com vistas as comparações com outros países, a fim de saber quem foi melhor colonizado. Como bem coloca Alfredo Bosi, esses elementos não devem ser chamados a explicar mais do que podem<sup>13</sup>.

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 agro-exportador.

A formação de um mercado, a partir da 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 tipo reflexo de modernização. Não se trata, segundo Darcy Ribeiro, 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<sup>14</sup>.

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 considerados como gestados pela consciência da população local. Como afirma Cristovam Buarque, esse progresso já elaborado enquanto noção nos países do

<sup>13</sup> Vide Alfredo Bosi, *Dialética da Colonização*, São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

<sup>14</sup> Vide Darcy Ribeiro, *O Povo Brasileiro. A Formação e o Sentido do Brasil*, São Paulo, Companhia das Letras, 1995.

I Mundo, só pode ser desadaptado à realidade cultural do terceiro e desajustado às necessidades de suas populações<sup>15</sup>.

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, onde 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<sup>16</sup>. A burguesia brasileira, como outras burguesias latino-americanas, carrega contradições, e, num 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 ambiguidade favorece os caminhos alternativos, que incluem a criatividade e a inovação, mas também a descoberta e o cultivo do “padrinho”, o apelo às relações sociais informais como forma de reassuramento, o uso do “jeitinho brasileiro”, nos termos de Roberto Damatta. O “jeitinho” é algo 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<sup>17</sup>...

Tudo isto, num quadro de gosto pelas idéias gerais de retórica e de literatura, de paixão pelo jogo e horror à solidão, de desigualdade entre os sexos à partir da organização

<sup>15</sup> Vide Cristovam Buarque, *A Desordem do Progresso*, Rio de Janeiro, Paz e terra, 1990.

<sup>16</sup> Vide Florestan Fernandes, *A Revolução Burguesa no Brasil. Ensaio de uma Interpretação Sociológica*, Rio de Janeiro, Editora Guanabara, 1987.

<sup>17</sup> Vide Roberto Damatta, *Carnavais, Malandros e Heróis. Para uma Sociologia do Dilema Brasileiro*, Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1983.

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<sup>18</sup>. 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 formal, da hierarquia, como sugerem Laplatine e Olivenstein<sup>19</sup>.

Numa pequena empresa semi-artesanal, o que sugere resquícios de corporação de ofício, de hierarquia pré-capitalista mestre-companheiro-aprendiz, os trabalhadores referiam-se aos dois proprietários como pais. Cada um tinha seu “pai”. Entretanto, isto só ocorria nas conversas entre eles e nunca com os proprietários, como observou Ricardo Bresler, numa marcenaria na cidade de São Paulo<sup>20</sup>.

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. Os critérios de propriedade ou de pertinência a um determinado grupo social continuam da maior relevância na luta por um espaço organizacional ou social, como salienta Carlos Osmar Bertero<sup>21</sup>.

Também Maria Tereza Leme Fleury e Liliana Rolfsen Petrilli Segnini, cada uma a seu modo, detectaram o modelo da grande família, numa grande empresa estatal brasileira e num grande banco brasileiro, respectivamente. É como se esse modelo precisasse ser

<sup>18</sup> Vide G. Duby, 1986, em François Laplatine, *Aprender Etnopsiquiatria*, São Paulo, Brasiliense, 1994, pg. 74.

<sup>19</sup> Vide François Laplatine e Claude Olivenstein, *Um Olhar Francês sobre São Paulo*, São Paulo, Brasiliense, 1993.

<sup>20</sup> Vide Ricardo Bresler, *Identidade e Vínculos em uma Oficina de Marcenaria*, Relatório de Pesquisa entregue ao Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP-FGV, setembro, 1995.

<sup>21</sup> Vide Talcott Parsons, *The Social System*, New York, The Free Press, 1964, pgs. 182 a 191 e Carlos Osmar Bertero, *Organização Formal e Sociedade*, Rio de Janeiro, Estudos Organizacionais, Estudos e Pesquisas CEBRAE 1, 1980.



continuadamente reconstruído, seja como extensão, seja como compensação de alguma ausência anterior<sup>22,23</sup>

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

O “jeitinho” está próximo da malandragem, mas as duas coisas são diferentes. A malandragem implica em uma 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 tem sido as tentativas de interpretação da cultura brasileira. Um tipo de interpretação recente é o psicanalítico. Para Caligaris, é possível ver em cada brasileiro um colonizador e um colono<sup>24</sup>. Os imigrantes portugueses, espanhóis, italianos, alemães,

<sup>22</sup> Vide Maria Tereza Leme Fleury e Rosa Maria Fisher, coords, *Cultura e Poder nas Organizações*, São Paulo, Atlas, 1989.

<sup>23</sup> Vide Liliana Segnini, *A Liturgia do Poder, Trabalho e Disciplina*, São Paulo, EDUC, 1988.

<sup>24</sup> Vide Contardo Caligaris, *Hello Brasil! Notas de um Psicanalista Europeu viajando ao Brasil*, São Paulo, Escuta, 1993.

árabes, japoneses, coreanos, e todos os demais, na medida em 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 pode 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 a 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 esta 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, através 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, num 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 ter, em muitos casos, sido retirado à força, do 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, quaisquer das escravidões referidas não existem mais 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 da relação com um pai que só quis os corpos e desconhece os nomes, isto é, as identidades.

De um modo geral, pode-se dizer que o 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” constitui ao mesmo tempo uma vingança; e uma precaução e uma culpa.

Se o brasileiro se move como um fora-da-lei ou como um ser servil, faz diferença para uma série de efeitos. Todavia são os mesmos temores que movem as duas categorias. Nas palavras de Jurandir Freire Costa, as duas vivem num 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<sup>25</sup>.

Tudo isso fica um pouco mais compreensível quando temos em mente que a experiência brasileira deve ser interpretada, como sugere Luiz Claudio Figueiredo, 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 suas características de individualismo, racionalidade, capitalismo, etc..., ao mesmo tempo que algo excêntrico ao olhar ocidental, uma espécie

<sup>25</sup> Vide Jurandir Freire Costa, *Narcisismo em Tempos Sombrios*, em Heloisa Fernandes, org., *Tempo e Desejo*, São Paulo, Brasiliense, pgs 171 e 172, 1989.

de cultura pré ou antimoderna, patriarcal, personalista, afetiva, etc.. Em “Sentimento da dialética na experiência intelectual brasileira”, Paulo Eduardo Arantes analisa a tradição intelectual que vê o Brasil como “terra de contrastes”<sup>26</sup>.

E é também enquanto “terra de contrastes” que o Brasil capitalista precisa ser analisado. Quantos tipos ou formas de capitalismo haverão no Brasil? A integração com o capital internacional faz sem dúvida do nosso país um parceiro menor dos países industrializados centrais. Como Luiz C. Bresser Pereira observa, isto não impede que o Brasil permaneça subdesenvolvido, dependente e marcado por desequilíbrios estruturais profundos<sup>27</sup>. 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.

<sup>26</sup> Vide Paulo Eduardo Arantes, em *Sentimento da Dialética na Experiência Intelectual Brasileira*, São Paulo, Paz e terra, 1992, em Luiz Claudio Figueiredo, *Modos de Subjetivação no Brasil e outros escritos*, São Paulo, Escuta/Educ, pg. 41, 1995.

<sup>27</sup> Vide Luiz C. Bresser Pereira, *Pactos Políticos. Do Populismo à Redemocratização*, São Paulo, Brasiliense, pg.46.

## RELAÇÃO DOS RELATÓRIOS PUBLICADOS PELO NPP:

### SÉRIE RELATÓRIOS DE PESQUISA - 1995

*Proteção do Consumidor: um Estudo Comparativo Internacional*  
Gisela Black Taschner

*Reconstruindo o Estado: Gestão de Organizações e Serviços em Processo de Mudança*  
Marta Ferreira Santos Farah

*A Economia Política da Corrupção : o Escândalo do Orçamento*  
Marcos Fernandes Gonçalves da Silva

*Parques e Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica*  
José Carlos Barbieri

*Regiões Metropolitanas Brasileiras: Índices de Diferenciação*  
Anita Kon

*As Atividades Culturais no Eixo da Avenida Paulista*  
Heitor Frugoli Junior

*O Ensino da Psicologia no Curso de Administração: como Trabalhar em Pequenos Grupos Favorecendo a Relação de Equipes*  
Ideli Domingues

*Cultura da Vizinhança: Identidade Individual e Vida Urbana*  
Marina Heck

*Sistema de Informações para a Gestão Ambiental*  
José Delazaro Filho

*Análise da Contribuição da Revista de Administração ( 1947-1992 ) na Evolução do Campo de Conhecimento em Administração Pública*  
Tânia Margarete Mezzomo Keinert

*O Emprego na Teoria Econômica*  
Domingo Zurrón Ocio

*A Ética na Propaganda*  
Maria Cecília Coutinho de Arruda

*Terceirização em Informática*  
Jací Correa Leite

*Como Decidem os Administradores Financeiros sobre Custo e Estrutura de Capital das Empresas no Brasil*  
William Eid Júnior

---

## SÉRIE RELATÓRIOS DE PESQUISA - 1996

*A Avenida Paulista como Pólo de Expressões Públicas e Coletivas na Cidade de São Paulo*  
Heitor Frugoli Junior

*Identidade e Vinculos numa Oficina de Marcenaria*  
Ricardo Rocha Brito Bresler

*Análise das Propostas dos Cursos de Administração Pública no Brasil em Função da Evolução do Campo de Conhecimento*  
Tânia Margarete Mezzomo Keinert

*O Jovem Administrador*  
Maria José Tonelli

*Fronteiras da Nova Economia Institucional*  
Marcos Fernandes Gonçalves da Silva

*Conversas com Economistas Brasileiros*  
José Márcio Rego

*Uma Investigação Empírica sobre a Moderna Teoria Financeira*  
William Eid Júnior

*Modelos Ortodoxos de Inflação Alta: uma Análise Crítica*  
Luiz Antônio de Oliveira Lima

*Impactos Profissionais e Políticos da Internacionalização da Ciência Econômica no Brasil*  
Maria Rita Garcia Loureiro Durand

*Organizações Não-Governamentais na ( Re )Construção da Sociedade Civil no Brasil: (Dinâmicas, Sujeitos e Vinculações entre Público e Privado nos Anos 90)*  
Ricardo Toledo Neder

*Mercado de Capitais e Financiamento Privado para o Desenvolvimento*  
Guillermo R. Tomás Málaga Butron

*Deve Gênero ser incluído nas Políticas Públicas para as Áreas Urbanas*  
Leda Maria Vieira Machado

*A Reestruturação Produtiva e o Surgimento de um Novo Padrão de Ação Sindical no Brasil*  
Glaucio Arbix

*Evolução do Setor Terciário Brasileiro*  
Anita Kon

**Encomendas: Livraria Prefeito Faria Lima**

**Av. Nove de Julho, 2029 - Térreo**

**01313-902 São Paulo SP Brasil**

---