

# ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADE: A CULTURA BRASILEIRA

**Prof. Fernando Prestes Motta.\***

**E**stou tendo três alegrias. Primeiro, estar aqui participando do relançamento da Revista Organizações e Sociedade, que, no Brasil, é o perfil de revista de administração com que mais eu me afino. Eu acho que eu poderia contar algumas revistas, uma ou duas na Europa, uma ou duas nos Estados Unidos e essa no Brasil que tem esse perfil, que é uma visão da organização como sistema social. Isto está presente, inclusive, no nome. A outra alegria é estar na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, onde é sempre bom voltar; e a terceira alegria é estar na Bahia, evidentemente. De modo que, com tantas alegrias assim, eu já estou numa certa idade que é preciso tomar um pouco de cuidado. De qualquer maneira, vamos começar a tratar do assunto dessa palestra que é Organizações e Cultura no Brasil.

Inicialmente eu gostaria de dizer que o Brasil é uma sociedade coletivista; isso, o Brasil é uma sociedade onde o social é mais importante do que o individual. Agora, segundo alguns especialistas, o Brasil não é das sociedades mais coletivistas, existem outras mais coletivistas. Mas, ainda assim, é mais coletivista que o Japão e o Japão é tido como uma sociedade coletivista por excelência. Uma outra característica da sociedade brasileira é a distância de poder muito grande entre os grupos sociais e, nesse aspecto, o Brasil perde para as outras sociedade latino-americanas, salvo a Argentina; ou seja, só a Argentina é caracterizada por uma distância menor de poder entre grupos sociais do que o Brasil. Uma outra característica importante da sociedade brasileira é que ela procura com afino evitar as incertezas e nós podemos dizer que, no mundo inteiro, o Brasil é dos países que procuram evitar a incerteza com maior afino mas, na verdade, isso apenas mostra que as organizações nessa sociedade são muito burocratizadas e muito hierarquizadas, ou seja, distância de poder e procura de evitar a incerteza são características das organizações brasileiras, como são características da sociedade brasileira. Agora, o Brasil é também um país que, segundo Hofstede, um especialista holandês, está em uma dimensão feminina entre os que procuram evitar a incerteza, mas ele está em uma dimensão feminina próxima de uma dimensão masculina, sendo difícil situar a sociedade brasileira entre o masculino e o feminino. Mas o que é o masculino e o feminino para o Hofstede? O masculino é a orientação para o material e o feminino é a orientação para o humano. Então, na verdade, no Brasil, a orientação para o humano e a orientação para o material nas organizações, ficam muito próximas. De um modo geral, o Hofstede faz uma análise comparativa que abrange cerca de 160 países do mundo, quer dizer, organizações nesses países e, na verdade, numa situação mais indefinida entre o masculino e o feminino que o Brasil, só está um país, que é o Paquistão. Já, tomando um grupo selecionado de 29 países, um autor inglês, chamado Charles Turner, considera o talento administrativo brasileiro relativamente baixo e compara esse talento ao da Grécia, ao da Espanha e da Malásia e considera que só é superior ao de Portugal. Ele não chega, no entanto, a dizer exatamente o que entende por talento administrativo.

Agora, no que se refere à motivação dos trabalhadores, bem como à identificação com as empresas, o Brasil já se coloca um pouco acima da média, mas abaixo ainda do Japão, de Taiwan, da Coréia, da Dinamarca, da

\* *Professor da EAESP/FGV*

Suíça, da Áustria, da Holanda e perto de Singapura. Quer dizer que esses dados apontam para o fato de que no Brasil os trabalhadores se identificam muito com as empresas, mas um pouco menos do que em certos países desenvolvidos. Já no que se refere a relações sindicais o Brasil está numa posição muito baixa, ou seja, em termos de relações sindicais como base das relações dos empregados dentro da empresa, o Brasil está próximo da Turquia. E, na propensão para delegar autoridade o Brasil vem 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, de Luxemburgo, de Taiwan, da Coreia, do Canadá, de Singapura, da Inglaterra e de Hong-Kong; ou seja, todos esses países têm administradores mais democráticos do que o Brasil. Agora, a distância de poder no Brasil, entre os grupos sociais, é tão grande quanto a distribuição de renda e tem muito a ver com o passado escravocrata do país. Então, na verdade, o que a gente pode perceber, é que os trabalhadores e os executivos são controlados de forma muito rígida por controles masculinos, tipo autoridade, e por controles femininos, tipo sedução. Mas o Brasil é, também, um país que foi imaginado como economia de extração e, como tal, o Brasil exibe a lógica das economias de extração, ou seja, os recursos humanos, o meio-ambiente, o consumidor são explorados ao máximo no seio da empresa e na relação da organização com a sociedade.

Bom, mas, como é que começou isso? Começou com uma apropriação, com a apropriação da cultura indígena. No Brasil, o colonizador se apropriou da cultura indígena, principalmente, através da índia, através da mulher. Continuou com a apropriação da cultura negra, num contexto de um modo de produção, o capitalismo, que não podia mais ser compatível com a escravidão. Ou seja, na verdade, o que a gente tem no Brasil é um colonizador que não termina, existe sempre o colonizador, ainda hoje há o colonizador, só que o colonizador de hoje é o burguês e o tecnocrata e o escravo de hoje é o operário. Agora, qual é a base dessa nossa cultura da qual nós somos tão críticos e à qual nós somos também tão apegados? A base dessa cultura é o engenho, a base dessa cultura é a relação casa grande – senzala. Então, na verdade, o que a gente tem no engenho é o germe de uma sociedade onde a distância social convive com a proximidade física; as relações sociais no engenho são muito ambíguas; quem é escrava de quem, quem é amante de quem, quem é favorito de quem; tudo isso existe no engenho. E com um dado muito importante: no engenho, não é feio ser favorito, as pessoas são protegidas porque essa é a ordem das coisas. Além do mais, nós temos no Brasil um conjunto de capitânicas e essas capitânicas são subordinadas ao governo central, mas elas são muito pouco subordinadas ao governo central, elas são, de fato, subordinadas aos senhores de engenho. De modo que, a família no Brasil sempre foi mais importante do que o Estado. Como dizia Sérgio Buarque de Holanda, a família, no Brasil, não se forma sob o Estado, ela se forma sobre o Estado. Um sociólogo brasileiro, muito interessante, chamado José Carlos Durand, escreveu um livro sobre arte, privilégio e distinção e nesse livro ele conta que mesmo no Segundo Império, quando foi criada a Academia Nacional de Belas-Artes, no Rio de Janeiro, para ir estudar na Academia era preciso ser indicado por um senhor de terra. Ou seja, eu sou fazendeiro daí um dia eu estou passando lá nos meus domínios, vejo um menino rabiscando a parede. Eu digo: “puxa, esse menino... taí um pintor de mão cheia”. Eu escrevo uma carta para o imperador e o imperador recebe. Com jeito dá nesses nossos clássicos aí, Pedro Américo e assim por diante; sem jeito, não dá em nada. Agora, essa distância social, também, no Brasil, parece ser um pouco responsável, pelo menos, pelo desprezo que as classes dominantes têm hoje com relação aos miseráveis. Ou seja, quando alguém passa no seu automóvel, numa esquina de uma das capitais brasileiras e vê lá os menininhos pedindo esmola, vendendo coisa, a impressão que dá é que são seres de uma espaçonave que está se

vendo; ele não considera aqueles meninos como seres da mesma espécie que ele e isso porque o senhor de engenho não tinha nada a ver mesmo com o escravo, ele estava muito longe do escravo.

Então, na verdade, o que a gente pode dizer é o seguinte: todos esses traços fazem com que as pessoas pensem que no Brasil a cultura é uma forma de se adaptar melhor aos colonizados; ou seja, os portugueses desenvolveram essa cultura nos trópicos, para melhor se adaptarem aos índios, aos negros e assim por diante. Bom, mas parece que não é isso que na verdade se dá, essas coisas não explicam muito, apenas dizem: "Olha a Holanda foi de um jeito, nas colônias holandesas foi de um jeito, nas colônias portuguesas foi de outro, nas colônias inglesas foi de outro..." .E não se explica nada com isso. A única coisa que parece que a gente começa a entender, é que no Brasil há um arremedo de revolução burguesa. O que é que significa um arremedo de revolução burguesa? No Brasil a desigualdade interna é tão grande e a dependência com relação aos países do primeiro mundo é tão grande, que não dá para falar numa revolução burguesa, ou seja, nos Estados Unidos houve uma revolução burguesa, na Inglaterra houve uma revolução burguesa, na França houve uma revolução burguesa, no Brasil não houve uma revolução burguesa. Na verdade, o que nós temos no Brasil é uma substituição de uma oligarquia agrária por uma burguesia e uma tecnocracia que se formam a partir da rápida introdução de organizações multinacionais no país e isso, claro, é um movimento que demora algum tempo, mas, contudo, não há uma revolução, não é a burguesia que depõe a oligarquia, a burguesia toma o lugar da oligarquia e, pelo contrário, a burguesia começa a assumir traços de comportamento muito cosmopolitas, traços de comportamento europeus, americanos, mas, no entanto, sempre que pode, volta a traços de comportamento oligárquicos, traços de comportamento do tempo dos senhores de engenho; ou seja, no Brasil não existe arcaico ou moderno, existe arcaico e moderno. Mesmo nas regiões mais modernas, o moderno convive com o arcaico. E a gente pode até... lembrando de uma conversa que eu tive ao chegar aqui em Salvador... afirmar: Salvador é uma cidade que tem hoje coisas de uma cidade tradicional, muita coisa de uma sociedade tradicional e muita coisa de uma sociedade moderna. Isso não é uma característica única de Salvador, isso é uma característica do Brasil inteiro; mas, formando uma espécie de sincretismo, formando uma espécie de arcaico e moderno ao mesmo tempo. Então, na verdade, a gente só pode entender isso pensando: Bom, mas a noção de progresso não é uma noção brasileira; está na bandeira brasileira, mas é externa, é uma noção que veio de fora. Então, as formas de modernização da sociedade brasileira, as formas de progresso trazidas de fora, só podem ser desajustadas para o Brasil.

Mas, o que nós podemos pensar, é que tudo isso provoca no Brasil o surgimento de algumas instituições: uma instituição é o jeitinho brasileiro. As organizações no Brasil são tão burocratizadas que o único jeito de contornar a burocracia é através do jeitinho. Mas, como? O jeitinho serve para quem? Leis muito complicadas, leis muito difíceis, leis num número exagerado, são contornadas pelo jeitinho. O jeitinho é um jeito humilde, não é um jeito arrogante. É o seguinte, eu chego para o Paulo e digo: "Você é de Rio Claro, a mesma terra que eu.". Ele diz: "É, você também é de Rio Claro, de que família você é? Qual é o seu pessoal?". Esse é o jeitinho, é um time de futebol comum, é uma cidade comum, é isso que se faz no Brasil. Com isso se costuma furar uma fila de cinquenta pessoas. A pessoa vai passando. Ela é de Rio Claro conhece gente... Assim vai passando... Bem, a outra instituição é o despachante. A classe média e a classe alta no Brasil não sabem fazer nada sem o despachante. Por que existe o despachante? Existe, outra vez, por causa da burocracia, da burocracia muito desenvolvida. Outra instituição que é comum no Brasil é "o você sabe com quem está falando?", que é muito desagradável para se ouvir, mas que é geralmente o jeito de se dizer: "Eu sou parente daquele desembargador, você não sabe, quem é você? Eu sou paren-

te do desembargador, você não é nada.” Muito bem, mas no Brasil tem um jeito que é único, que é o jeito de combinar o você sabe com quem está falando com o jeitinho, ou seja, ao mesmo tempo dá uma humilhada e dá uma acariciada, isso também é comum no Brasil. Uma outra coisa que a gente pode lembrar, é o seguinte: na religião africana, por excelência, no Brasil, o Candomblé, o Exu é o intermediário entre o céu e a terra, o Exu é aquele que abre caminhos, quem é o despachante? O despachante é aquele que abre caminho. Agora, veja no caso do candomblé: para chegar ao Exu eu tenho que passar pelo Pai de Santo, quer dizer que eu não me livro do formal. Mesmo para chegar no informal, eu tenho que passar pelo formal e é isso que acontece também nas organizações.

Ricardo Bresler, da FGV/SP, estudou uma marcenaria do tipo artesanal, muito pequena, e descobriu uma coisa também curiosa. Nessa marcenaria os operários chamavam os proprietários de pais, cada um tem o seu pai. O proprietário era fulano, ele era meu pai; você tem outro pai, era outro proprietário da marcenaria. Isso parece também mostrar que a sociedade brasileira segue um modelo familiar nas empresas, seja em empresas pequenas, seja em empresas grandes; e Liliana Petrilli Segnini e Maria Tereza Leme Fleury, que são duas pesquisadoras da UNICAMP e da USP, descobriram um modelo familiar quando estudaram, respectivamente, um grande banco em São Paulo e uma grande empresa estatal. Parece que o modelo familiar é alguma coisa que toma o lugar de espaços não preenchidos, ou seja, eu não sei bem como me relacionar com meu chefe mas o modelo que me sugere é o modelo de pai; eu não sei me relacionar com a organização mas o modelo que se me sugere é o de mãe. Para isso é preciso que não haja um modelo anterior, um modelo alternativo. Então, de fato, as pessoas constroem nas organizações segundas e terceiras famílias, é o caso da marcenaria onde todo mundo tem o seu pai.

Uma outra coisa, também, que a gente poderia lembrar aqui, é que uma outra instituição brasileira, finalmente, é a malandragem. E essa todo mundo conhece um pouco, já foi vítima. Lá em São Paulo os carros estão com uma decalcomania: *já fui assaltado*. Todo carro tem essa decalcomania, não sei se aqui tem também. E o malandro é isso, o malandro é o cara dos pequenos roubos, o malandro é o pequeno assaltante, o malandro é aquele que bate carteira, o malandro é aquele que passa por amigo e não é, que tenta levar vantagem. Malandragem é diferente do jeitinho, porque o jeitinho pode ser uma relação amistosa, enquanto que a malandragem significa sempre passar para trás, passar alguém para trás. Agora, o malandro brasileiro também pode ser uma figura muito simpática, Walt Disney, por exemplo, consagrou o malandro brasileiro na figura do Zé Carioca. Então, Zé Carioca, aquele papagaio meio maluco, é um malandro brasileiro. É para ser o malandro brasileiro.

Agora, uma das últimas formas de ver a cultura brasileira, tem sido a psicanalítica, e aí se vê o brasileiro como uma pessoa que tem um discurso ambíguo, que fala ao mesmo tempo como colonizador e como colono, que não consegue ser o senhor e não consegue ser o subordinado; ele é, ao mesmo tempo, senhor e subordinado. Então, o brasileiro, enquanto colonizador, ele tem um discurso que é meio triste e é meio triste porque ele saiu da sua terra, de Portugal, da Itália, do Japão, seja lá de onde for, da Espanha, ele saiu da sua terra e veio para o Brasil para possuir uma outra terra, mas quando ele chegou aqui, ele percebeu que essa terra era uma meretriz, era uma substituta, ou seja, a terra que ele queria era sua mãe, em Portugal e esses outros países, e não uma substituta da sua mãe. Bom, então, na realidade, com isso o que é que sobra? A única coisa que sobra é explorar ao máximo essa terra, tirar dessa terra o máximo de proveito e é o que as pessoas tentam fazer. Agora, o colono... se o colonizador tem uma fala triste, o colono tem uma fala tristíssima, porque o colono sai desses países de origem, certo que vai arranjar um pai que não tinha, o pai “não estava nem aí para ele”, não era pai para ele, se negava a assumir a paternidade, então ele esperava encontrar um pai indo para países de colonização mais recentes, como o Brasil e assim por diante. Nos Estados Unidos, ele achou um pai porque quando ele che-

gou lá a terra estava dividida, ele encontrou a sua fazenda, a sua pequena propriedade e assim por diante. No Brasil, ele não encontrou pai nenhum, na verdade ele encontrou um pai mas foi aquele que tentou colocar os imigrantes nas mesmas condições de escravos. Então, na verdade, os brasileiros, segundo Contardo Calligaris, oscilam entre a fala do colonizador e a fala do colono. Mas, com isso tudo, a única coisa que a gente pode pensar é a seguinte: o que é que o brasileiro não pode ser? O brasileiro não pode ser pai, no sentido de que ele não consegue estabelecer diretrizes, ele não consegue estabelecer limites e assim por diante. Ele não consegue ser mãe porque não consegue proteger. Ele não pode ser irmão, porque ele não pode ver o outro na sua alteridade, isso é, na sua semelhança e na sua diferença. Então, na verdade, o que é que falta para o Brasil? O que falta para o Brasil é tentar assumir a busca de ser aquilo que Caetano Veloso falou magistralmente numa música: 'Eu não quero Pátria, quero Mãria e quero Fátria'; ou seja, para o brasileiro falta quase tudo em termos de carência, pensada psicanaliticamente. Ora, quem é tão carente assim, na realidade só pode precisar de tanta burocracia, de tanta lei inútil e, com tanta burocracia, com tanta lei inútil, precisar de tantas instituições, de perfumaria, que vão perpassando essas leis e essa burocracia. Bom, era basicamente isso que eu queria falar.