
CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA BRASILEIRA REVISITADAS: UMA ATUALIZAÇÃO HERMENÊUTICA DO DILEMA BRASILEIRO

Alexandre Reis Rosa

Universidade Federal de Lavras

César Tureta

Universidade Federal de Lavras

Mozar José de Brito

Universidade Federal de Lavras

Sumário 1. Introdução; 2. Por Um Enfoque Hermenêutico da Cultura; 3. A Cultura Brasileira e Seus Principais Intérpretes: Uma Revisão Crítica; 3.1. Gilberto Freyre e a Casa Grande: continuidade e descontinuidade de uma narrativa elitista; 3.2. Sergio Buarque de Holanda e o homem cordial: rompendo com a tradição; 3.3. Roberto DaMatta e o jeitinho: a inautenticidade do dilema brasileiro; 4. Problematicando a Cultura Organizacional Brasileira: do Essencialismo a Reinterpretação do Dilema Brasileiro; 4.1. A cultura organizacional brasileira de Fernando Prestes Motta e Miguel Caldas; 4.2. Um esboço de crítica: generalizações e ultrageneralizações; 4.3. De volta ao ponto onde paramos: novas conversações, novas reflexões; 5. Por Uma Conclusão Inacabada; REFERÊNCIAS.

RESUMO

Neste artigo apresentamos uma crítica aos estudos sobre cultura organizacional brasileira. A partir de uma abordagem hermenêutica, buscamos retomar as obras clássicas do pensamento social brasileiro de autoria dos três principais intérpretes culturalistas do Brasil: Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda e Roberto DaMatta, colocando-os a prova da sociologia crítica e mostrando assim suas principais consequências para os estudos sobre a realidade nacional. Nesse sentido, partindo do pressuposto de que os principais trabalhos sobre cultura organizacional brasileira estão referenciados nestes autores, os objetivos deste trabalho são: apresentar a crítica ao essencialismo presente nestas publicações e propor uma ampliação da análise culturalista incluindo as dimensões institucional e material da realidade brasileira e com isso reavivar as discussões em torno dos estudos sobre cultura. Assim, podem-se rearticular as interfaces entre cultura brasileira e cultura organizacional considerando a atualização destes intérpretes e a inclusão de outras interpretações sobre o Brasil. O resultado disso passa pela possibilidade de uma re-interpretação do dilema organizacional brasileiro e de uma teorização organizacional mais ampla.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Cultura brasileira; Hermenêutica; Teoria rganizacional; teoria Social.

ABSTRACT

In this article we present a critique to the studies on Brazilian organizational culture. From an hermeneutic approach, we seek to retake the classic works from the Brazilian social thought, focusing on the three main culturalist interpreters from Brazil: Gilberto Freyre, Sergio Buarque de Holanda and Roberto DaMatta, setting them under test with the critical sociology and afterwards presenting their main consequences for the studies about the national reality. In this manner, starting from the idea that the main works about Brazilian organizational culture are based on these authors, the aims of this work are: to present the critic to the essentialism inserted in these publications and suggest an amplification of the culturalist analysis including the institutional and material dimensions of the Brazilian reality, and then to revive the discussions around the culture studies. Thus, the interfaces between Brazilian culture and organizational culture can be re-articulated considering the update of these interpreters and the inclusion of other interpretations about Brazil. The result of this is the possibility of a re-interpretation of the Brazilian organizational dilemma and a broader organizational theorization.

Key Words: Organizational culture; Brazilian culture; Hermeneutics; Organizational theory; Social theory.

1. INTRODUÇÃO

Os estudos organizacionais em perspectiva histórica tem sido visto como um campo em eterna construção e, sobretudo contestado (REED, 1998). Além do caráter híbrido que lhe confere de um lado a oportunidade de uma abordagem interdisciplinar e de outro o risco de uma colcha de retalhos conceitual, considera-se também o caráter ideológico do campo. Nesse sentido, a pesquisa em administração ostenta a marca do funcionalismo que se encarrega de instrumentalizar o conhecimento em proveito de uma maximização de resultados organizacionais. A consequência desta perspectiva é a construção de uma visão ingênua e/ou equivocada de alguns fenômenos organizacionais, entre eles o da cultura.

Nesse campo de estudos, segundo Schultz (1995), os primeiros estudos sobre cultura foram desenvolvidos sob o *mainstream* funcionalista. Em outros termos, a cultura era vista como algo que a organização possuía e, conseqüentemente, como algo que poderia ser gerenciado, modificado e construído de acordo com a vontade dos dirigentes. Porém, quando vista de uma perspectiva antropológica, esta visão de cultura como "posse" é substituída por uma visão de cultura enquanto "processo". Uma vez que a organização não acontece de forma isolada, tampouco é imune ao ambiente. Na verdade, ela é mais um ator que interage na rede de significados mais ampla que é representada pela sociedade. Dessa forma, seus integrantes (da organização) não participam do espaço organizacional de forma esterilizada, eles trazem consigo idiossincrasias que são construídas e reconstruídas diuturnamente em seus múltiplos grupos de referência tais como a família, a escola, o sindicato e etc. (AKTOUF, 1993).

Com efeito, o conceito de cultura organizacional ganha contornos mais amplos e sua complexidade deixa de caber dentro de uma visão meramente funcionalista. A visão torna-se menos ingênua e se aproxima da tradição interpretativa cujo enfoque da cultura, além de passar por uma abordagem hermenêutica, o percebe como um fenômeno a ser descrito, interpretado e analisado. Por

isso a necessidade de se realizar uma leitura dessa cultura organizacional considerando o contexto social mais amplo representado pela cultura nacional que envolve, mediatiza e perpassa a vida organizacional. Nessa direção, salvo as limitações que serão apresentadas adiante, o trabalho de Hofstede (1984) pode ser considerado um dos pioneiros nesta relação na medida em que nos chama a atenção para a necessidade de se compreender a dinâmica organizacional a partir da dinâmica nacional e como esta tende a influenciar aquela.

Inspirados nesse pressuposto, Prestes Motta e Caldas (1997) publicam uma coletânea de textos que teve como principal objetivo aproximar duas tradições de pesquisa que até então caminhavam dissociadas: os estudos sobre cultura organizacional e os de cultura brasileira. A iniciativa dos autores constituiu-se num marco de referência para uma série de trabalhos posteriores¹ que se apoiaram nesta proposta e, de forma similar, passaram a utilizar em suas análises a contribuição dos principais intérpretes da cultura brasileira: Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda, Caio Prado Jr., Raymundo Faoro e principalmente Roberto DaMatta.

No entanto, como os próprios autores afirmam no parágrafo final da introdução do livro, tal aproximação "[...] só pode ser entendida como um esforço sempre dinâmico e contínuo. [...] Ou seja, longe de pretender mapear o vasto território que essa aproximação encerra, a coletânea procura *exemplificar* as diversas oportunidades de pesquisa e *instigar novos caminhos* que a sua exploração abre ao analista organizacional" (PRESTES MOTTA; CALDAS, 1997a, p.21, grifo original). Neste contexto, de buscar novos caminhos, este trabalho busca, sob a ótica da abordagem hermenêutica, retomar as obras clássicas do pensamento social brasileiro de autoria dos três principais intérpretes culturalistas do Brasil: Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda e Roberto DaMatta, colocando-os a prova da sociologia crítica e mostrando assim suas principais inconsistências e conseqüências para os estudos sobre a realidade nacional. Nesse sentido, partindo do pressuposto de que os principais trabalhos sobre cultura organizacional brasileira estão referenciados nestes autores, os objetivos deste trabalho são: (i) apresentar a crítica ao essencialismo

presentes nestas publicações e (ii) propor uma ampliação da análise culturalista incluindo as dimensões institucional e material da realidade brasileira e com isso reavivar as discussões em torno dos estudos sobre cultura. Assim, podem-se rearticular as interfaces entre cultura brasileira e cultura organizacional considerando a atualização destes intérpretes e a inclusão de outras interpretações sobre o Brasil.

Para tanto, o trabalho está dividido em três partes: na primeira, apresentamos uma discussão sobre a abordagem hermenêutica nos estudos sobre cultura e seu potencial analítico para uma re-leitura dos textos sobre cultura brasileira, em seguida entramos numa revisão crítica dos principais trabalhos que compõem o pensamento social brasileiro destacando a necessidade de uma atualização de seus pressupostos, finalmente na terceira parte segue uma problematização dos principais trabalhos que tratam da cultura organizacional brasileira e as possíveis conseqüências da leitura acrítica dos principais autores da cultura brasileira.

Vale destacar nesta introdução que, no mesmo espírito do trabalho de Prestes Motta e Caldas (1997), este trabalho constitui-se numa *exemplificação* de diversas oportunidades de análise sobre nossa cultura a partir de atualização dos nossos principais colaboradores oriundos das ciências sociais. Dessa forma, como veremos ao longo do texto, não se trata de julgar erros e acertos, mas sim, de reanimar o debate e contribuir para a compreensão da cultura brasileira e a sua reprodução no espaço organizacional.

2. POR UM ENFOQUE HERMENÊUTICO DA CULTURA

Vista como a arte e a técnica da interpretação, a abordagem hermenêutica tem sua gênese no esforço dos gregos em preservar e compreender os textos dos seus principais poetas. Em seguida ela se desenvolve a partir da tradição judaico-cristã das sagradas escrituras. Com o renascimento, a hermenêutica dividiu-se em três tipos básicos de técnica de interpretação: a hermenêutica jurídica (*juris*), filosófico-filológica (*profana*) e teológica (*sacra*). Destes dois últimos, emergem os estudos de Friedrich Schlegel que é tido como o precursor dos conceitos de interpretação e compreensão que, no século XIX, serviram de sustentação para o desenvolvimento das

ciências humanas e da chamada hermenêutica moderna em suas vertentes "metodológica" e "ontológica" (BRAIDA, 1999; TESTA, 2004).

Da vertente metodológica, destaca-se o trabalho de Wilhelm Dilthey que rompe com o monismo epistemológico e propõe a existência de dois tipos de ciências: as ciências naturais, que buscam estabelecer leis e tem como objetivo a redução de uma lei à outra guiando sua dinâmica a partir do ato de explicar (*Erklären*) a realidade; e as ciências do espírito que, diferente da primeira, buscam apenas compreender (*Verstehen*) a mesma realidade e dessa forma promover um novo método científico para contrapor o método físico (PORTA, 2002). Já no rastro ontológico, a hermenêutica passa a se preocupar com o modo de ser, de pensar e de constituir sentido e seus principais colaboradores são Martin Heidegger e Georg-Hans Gadamer. Sendo que este último tirou conseqüências significativas do primeiro, seu mestre, fundando em seu livro *Verdade e Método* a chamada "hermenêutica filosófica". Nela, Gadamer (1996) reconhece as contribuições da hermenêutica metodológica, mas aponta suas limitações, sobretudo no que se refere à verdade. Afasta-se da teoria moderna do conhecimento e por meio da ontologia finca suas raízes na "realidade vivida" e no "mundo da vida" como modo de constituir o sentido (GADAMER, 1996).

Como mostra Braida (1999), a influência da abordagem hermenêutica no âmbito das ciências sociais pode ser constatada, primeiramente no desenvolvimento da sociologia compreensiva de Max Weber e mais recentemente na antropologia interpretativa de Clifford Geertz (1989). Dentro da tradição hermenêutica, portanto, este autor formulou a perspectiva de "teia de significados" como forma de representar o giro interpretativo sofrido pelas ciências sociais nos anos de 1960 que rompeu com o positivismo baseado em leis que regiam a sociedade a partir do isolamento e análise das variáveis sociais. A mudança de visão de mundo na pesquisa social modificou-se, passando a priorizar as interpretações da realidade com base numa perspectiva compreensiva, superando a dicotomia entre sujeito e objeto, incluindo nas análises a dimensão subjetiva associada à capacidade de subjetivação e simbolização (JAIME JUNIOR, 2003).

Para Geertz (1989), o homem só é capaz de viver em um mundo que para si seja dotado de sentido, sendo a cultura o

locus privilegiado da produção desse sentido. Sua interpretação assume a cultura como um texto, ou um conjunto de textos que os atores sociais lêem para interpretar o curso dos acontecimentos a assim extrair deles as estruturas significativas que produzem sentidos. Deste modo, o papel do antropólogo nesta abordagem reside em interpretar textos. Um tradutor cultural que, por sobre os ombros dos nativos, analisa o fluxo do discurso social com suas falas, silêncios, gestos e ações localizadas num dado contexto. Trata-se da construção social de uma teia de significados que os seres humanos tecem em suas interações cotidianas e que funciona como um mapa para ação social.

A postura do pesquisador hermenêutico, portanto, deixa de ser caracterizada como experimental regida por leis e variáveis determinantes, mas de um leitor que busca, no texto cultural, um sentido que leva os sujeitos sociais a se localizarem no mundo. No entanto, como problematiza Jaime Júnior (2003) numa profícua discussão sobre o trabalho de Geertz, um mesmo texto cultural é passível de múltiplas interpretações. Isto é, a leitura do texto cultural produz interpretações que serão sempre provisórias e passíveis de serem questionadas e reconstruídas. Diferente de Mota (1978) que os chama de "explicadores do Brasil", o ato de reler o texto cultural elaborado pelos principais "intérpretes do Brasil" deve, segundo Reis (1999), considerar três aspectos fundamentais de suas obras: a *condição temporal*, o *lugar social* e a *pessoa* que integram o processo de interpretação.

Tal preocupação remonta os conceitos de *interpretação* e de *compreensão*. Pois o primeiro atribui sentido a um mundo histórico determinado em uma época determinada e o segundo parte desta atribuição de sentido e se autolocaliza no tempo, retendo, articulando e integrando suas próprias dimensões temporais. Dessa forma, a renovação teórico-metodológica se faz sob o signo da mudança. Uma vez que ao se mudar o contexto, muda-se também a interpretação. Em termos específicos, significa dizer que não existe uma "verdade histórica" definitiva numa dada interpretação. Pois o interprete está sujeito à *condição temporal* que está condicionada, segundo Reis (1999), a uma perspectiva histórica cuja premissa básica é a de que "cada geração, em seu presente específico, une passado e presente de maneira original [...] e cada presente seleciona um passado que deseja e lhe interessa conhecer" (REIS, 1999, p.9) e

esse tempo provisório perpassa o *lugar social* cuja dinâmica reflete o espaço onde as temporalidades acontecem e com isso são re-significadas pela *pessoa* da interpretação que tem a sua "lente ajustada" a partir da sua condição que pode ser a de um nativo ou estrangeiro, amigo ou inimigo, burguês ou camponês, rebelde ou súdito. Gerando assim, narrativas contraditórias e, paradoxalmente, verdadeiras (REIS, 1999).

3. A CULTURA BRASILEIRA E SEUS PRINCIPAIS INTÉRPRETES: UMA REVISÃO CRÍTICA

Segundo o sociólogo Octavio Ianni (2002), boa parte das interpretações sobre o Brasil teve um só objetivo: buscar um conceito de Brasil. Seja nas ciências sociais ou na literatura, geraram-se várias linhas de pensamento ou mesmo "famílias" de interpretação do Brasil que se mostram evidentes nos seus diversos estudos e narrativas. "Trata-se da visão do Brasil, de sua história, como uma constelação de tipos, com alguns dos quais se constroem tipologias, sendo que em alguns casos desdobram-se em mitos² e mitologias" (IANNI, 2002, p.6).

Dentro da perspectiva tipológica, que focaliza a realidade social ou histórica principalmente em termos culturais, Peres (2002) apresenta uma proposta de classificação dos principais intérpretes em três tipos de "famílias": (i) os *institucionalistas*, que remetem suas análises aos problemas institucionais e buscam nesta esfera os constrangimentos e limitações para o desenvolvimento brasileiro. Geralmente eles assumem como objetos de reflexão a centralização e descentralização, tipo de federalismo, o Estado, a burocracia, os partidos, etc. Entre os autores mais conhecidos dessa linha estão Raymundo Faoro, Guerreiro Ramos e Oliveira Vianna que não serão analisados neste trabalho³; (ii) os *culturalistas*, cujo enfoque recai sobre a questão cultural da população por isso de vital interesse para nós, ressaltam os aspectos formadores do "espírito" nacional e a partir desse arcabouço refletem sobre os entraves ao desenvolvimento e a modernização do Brasil. Assumem como objetos de análise as raízes culturais originárias, as matizes culturais resultantes, a cultura política constituída, etc. Entre os autores mais representativos desta vertente estão Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda e Roberto DaMatta; (iii) finalmente,

os *materialistas* que conduzem suas análises considerando as questões de ordem estrutural e econômica, isto é, relativas ao mundo do trabalho e da produção material. Assumem como objetos de análise as condições históricas objetivas de um dado momento, as estruturas de classes e suas tensões, as relações no mundo da produção, o mercado, a dominação a partir da situação produtiva, etc. Os autores mais representativos, para efeito de ilustração, são Caio Prado Jr., Florestan Fernandes e Fernando Henrique Cardoso.

Nas três “famílias” apresentadas, segundo Peres (2002), observa-se um ponto de convergência: a investigação das barreiras, internas e externas, que influenciam nosso desenvolvimento e a nossa modernização econômica e política. Como veremos nas interpretações revisitadas, cada autor buscou em seu tempo e espaço uma resposta para tal problemática e transitaram habilmente pela condição híbrida de nossa singularidade que, em termos weberianos, tende a oscilar ora entre a *dominação tradicional* e a *dominação racional-legal* – como é o caso do coronelismo; ora entre a *dominação racional-legal* e *dominação carismática* – como é o caso do populismo. Essa dualidade nos leva ao incessante conflito entre o *dientelismo personalista* e o *insulamento burocrático*. Conflito este que tem marcado boa parte das análises contemporâneas sobre o Brasil (PERES, 2002).

Direcionamos, portanto, nossa análise aos autores culturalistas que, além da afinidade com a presente discussão, em virtude do seu foco de análise estar voltado para os aspectos culturais e de formação do “espírito nacional”, são os autores com maior número de citações nos trabalhos sobre cultura organizacional brasileira. Outra justificativa para a escolha reside no fato de que suas análises constituem-se nas primeiras reflexões sobre a dinâmica social brasileira – no caso de Freyre e Holanda e mais recentemente DaMatta – e servem de base para análise das outras duas vertentes citadas anteriormente.

3.1. GILBERTO FREYRE E A CASA GRANDE: CONTINUIDADE E DESCONTINUIDADE DE UMA NARRATIVA ELITISTA

Embora Gilberto Freyre sempre se apresentasse como ensaísta e jamais como pesquisador e de fato sua obra seja um misto

de literatura e ciência social, sem dúvida Casa Grande & Senzala (CG&S) se trata de um trabalho científico (REIS, 1999). Pouco ortodoxo, como veremos a seguir, mas, sobretudo inovador. Sua argumentação contém um viés enigmático e ocupa uma posição ambivalente que oscila entre o tradicional e o moderno.

O livro de Freyre (1988) está organizado a partir de cinco teses centrais que são apresentadas no capítulo inicial e desenvolvidas ao longo do texto. Sendo elas: (i) *o encontro das três raças*, em que o autor aborda as condições que levaram com que o português, visto como vencedor militarmente e tecnicamente, se rendesse aos deleites inter-raciais como forma de suprir a ausência de mulheres brancas e preencher a lacuna sentimental de constituírem uma família; (ii) *a possibilidade de miscigenação*, que foi uma consequência direta do encontro das três raças. O passado de miscigenação ibérica pelos mouros contribuiu para o português não ter escrúpulos quanto à miscigenação, tendo como característica principal a plasticidade nas relações, colocando-o numa posição de grande mobilidade diante da assimilação intercultural. Fundando assim, as bases do que Freyre vai chamar de “democracia racial”; (iii) *a casa grande como palco de encontro e miscigenação das três raças*, ou seja, como espaço social privilegiado para a miscigenação e assimilação cultural do português. Na medida em que a casa grande não se separa da senzala, mas a inclui em seus domínios, bem como a capela, a milícia e a escola, constitui-se no núcleo das relações sociais do período colonial. Assim, a casa grande foi a expressão máxima do sistema político, econômico e social da época, com ressonâncias que vão do patriarcalismo ao coronelismo e representa o poder da aristocracia rural; (iv) *o legado da miscigenação como algo positivo para o Brasil*, que foi um alívio para as elites preocupadas com a inferioridade da “raça” brasileira. Ao assumir a miscigenação sob este prisma, Freyre rompe com as explicações naturalistas de superioridade da raça pura. Ao contrário, ele ressalta que a miscigenação criou o tipo ideal do homem moderno adaptado aos trópicos. Assim, a fraqueza atribuída ao brasileiro é muito mais uma questão histórica das condições sanitárias (alastramento da sífilis) e alimentares (hiponutrição devido à falta de viveres frescos e outros nutrientes) do que uma questão de determinismo biológico; por fim, (v) *o regime político mais apropriado ao povo miscigenado e adaptado aos trópicos* foi um tema ambivalente da narrativa freyreana.

De um lado, o autor afirma que a democracia racial sugere uma democracia social na medida em que a tolerância étnica do português foi o principal amortecedor das relações que aproximaram e em certa medida igualaram as diferentes raças, de outro, é flagrante que não houve um encontro tão harmonioso entre dominantes e dominados e o mestiço é, sobretudo filho de um estupro. Dessa forma, ao ressaltar o caráter sadomasoquista implícito nas relações interraciais, Freyre sugere também uma predisposição do brasileiro a um tipo de prazer-com-violência que de certa forma legitima um regime autoritário nas relações, cujo alçôz principal é o patriarca. Este por sua vez, ocupa a função de engenheiro com pleno domínio político, econômico, social, cultural e sexual de todas as instâncias da Casa Grande que é por excelência, segundo Freyre, o núcleo das relações sociais no contexto colonial.

Entretanto, a validade das teses freyrianas está condicionada a três aspectos que já elucidamos anteriormente: o tempo, o espaço e a pessoa da interpretação. Sobre o *tempo*, é preciso considerar a década de 1930 quando se publica a primeira edição de CG&S. Neste período o Brasil, recém saído da República Velha, iniciava sua primeira ruptura com as oligarquias que desde o início do século vinham, gradativamente, perdendo poder e agonizando diante de um horizonte industrial anunciado pelo Estado Novo. O *espaço*, é fundamentalmente nordestino. Marcado pelo coronelismo e pelos grandes latifúndios herdados do lucrativo ciclo da cana-de-açúcar. Já a *pessoa* da interpretação, foi um filho dessa oligarquia em crise. Criado numa casa grande, de família protestante, teve uma educação eminentemente estadunidense. Desde o ensino básico na escola americana de Pernambuco até a graduação na Universidade de Baylor e o Doutorado na Universidade de Colúmbia. Deste modo, considerando o contexto da obra, as teses de Freyre são marcadas por uma dualidade fundamental que tem sido discutida por diversos críticos do seu trabalho (REIS, 1999; MOTA, 1988; SOUZA, 2000a).

A posição ambivalente que o livro ocupa está entre a *continuidade* político-social e a *descontinuidade* teórico-metodológica. Isto é, de um lado Freyre celebra a colonização portuguesa e faz um re-elogio⁴ ao colonizador português destacando sua enorme habilidade de adaptação cultural e sua criativa descentralização política feita pela delegação de poder e terra aos senhores de engenheiro

que constituíram os poderes locais a despeito de um governo central que seria a expressão burocrática do Estado brasileiro. Esse compromisso com o passado, além de legitimá-lo, coloca-o numa posição pessimista em relação ao futuro industrial e burocrático do Brasil. Sua defesa foi da continuidade colonial, da harmonia expressa pelo modelo de organização familista⁵ em detrimento aos conflitos por ele ignorados, seu olhar saiu da janela da Casa Grande em plena passagem da nação-colonial para a nação-moderna, transição esta que ele recusava aceitar (REIS, 1999).

Em termos teórico-metodológicos, Gilberto Freyre inova, revelando a sua capacidade de pensar a cultura brasileira de forma original. Como afirmam Reis (1999), Sorá (1997) e Souza (2000, 2000a), sua narrativa rompe com o *mainstream* em dois pontos principais: primeiro Freyre rejeita a quantificação e realiza um estudo eminentemente qualitativo. Ele entra na realidade estudada e observa o Brasil a partir de seu interior e não como um objeto externo, natural. Sua ênfase na subjetividade, na busca em apreender o sentido e o "espírito" da vida colonial, o aproxima da hermenêutica diltheyana e ao criar tipos ideais como a Casa Grande e a Senzala, demonstra sua afinidade com a sociologia compreensiva weberiana. O foco de análise está direcionado ao cotidiano, pois ele narra a história do senso comum e da dinâmica das relações neste universo a despeito dos heróis e dos grandes feitos militares, geralmente enfatizados nas pesquisas sobre a colonização brasileira.

A segunda ruptura, de grande importância às narrativas que o sucederam, reside na adoção do conceito de cultura no lugar do de raça. Seguindo Franz Boas – seu orientador de Doutorado –, Freyre nega o determinismo geográfico e racial predominante na antropologia de sua época e se alinha ao historicismo alemão que enfatizava a cultura e a relatividade de valores, deslocando sua análise para o enfoque cultural. Assim, não obstante ao caráter ensaístico e a posição regionalista de sua obra, Freyre foi um verdadeiro criador. Pois os resultados de sua pesquisa estão muito além do instrumental metodológico que ele dispunha, tornando sua obra uma contribuição seminal para o conhecimento e entendimento da singularidade brasileira (CARDOSO, 1993).

3.2. SERGIO BUARQUE DE HOLANDA E O HOMEM CORDIAL: ROMPENDO COM A TRADIÇÃO

Em relação a Freyre, a posição de Sérgio Buarque de Holanda se aproxima do quadro teórico de análise e se afasta radicalmente do posicionamento político. Holanda considera-se também um ensaísta. Vê seu trabalho como uma interpretação construída sem muito rigor e exaustão (REIS, 1999). Epistemologicamente se faz valer da hermenêutica diltheyana e da sociologia compreensiva de Weber. Desenvolve sua obra sob perspectiva subjetiva e entra na análise apresentando sua própria impressão acerca da realidade brasileira. No entanto, assume uma postura contrária a de Freyre em relação à herança ibérica, em particular a lusitana.

Em Raízes de Brasil, seu principal trabalho, Holanda (1995) defende uma ruptura com o passado lusitano. Sua análise focaliza e critica o estilo *neoportuguês* que permeia as relações sociais, assumindo uma postura de descontinuidade em relação ao passado como pré-condição para um Brasil moderno. Em linhas gerais, o argumento de Holanda no livro tem duas etapas: a primeira ocupa os capítulos iniciais e dão conta de esclarecer as raízes da nossa formação a partir de alguns tipos ideais – bem no estilo weberiano – cuja dinâmica engloba os conceitos de (i) *trabalho* e *aventura*, onde o autor busca ressaltar o embate destes dois tipos na estruturação da atividade humana. Ao passo que o trabalhador focaliza o meio e não o fim, buscando encarar as dificuldades como forma de crescimento durável e realista, o aventureiro busca o fim no lugar do meio, ignora as dificuldades e busca colher o fruto sem nada plantar. Entre os dois, Holanda (1995) afirma que o trabalhador teve um papel residual em nossa formação; (ii) a *herança rural*, por sua vez, é uma forma que Holanda utiliza para caracterizar o legado português em relação ao legado espanhol durante a colonização. Ao passo que os espanhóis conduziram uma colonização urbana, metódica e racional com a criação de cidades cujo aparato administrativo era burocrático e composto por unidades planejadas com universidades e espaços públicos, o método de colonização português era ruralista e concentrava sua administração na organização familista que era um fim em si mesmo. Sem universidades, nem cidades, a esfera privada determinava o político e o econômico com “relações intestinais” que refletiam o estilo

neoportuguês da nossa formação; ainda como forma de distinguir portugueses e espanhóis, Holanda trata do primeiro como um *semeador* que não planeja, não modifica e não trabalha e o segundo como um *ladrilhador* metódico, organizado e rigoroso. Finalmente, (iii) a figura do *homem cordial* que retrata o tipo ideal que circula no mundo social fora da família. Uma figura que transborda afetividade e caracteriza a capacidade do brasileiro de ser generoso, afável e acessível diante da estrutura hierárquica da sociedade. Na verdade, trata-se de uma postura que visa suprimir as distâncias impostas pela hierarquia e assim, ultrapassar o formalismo que marca as relações sociais dando a elas um caráter mais pessoal. Para alguns autores (REIS, 1999; SOUZA, 2000), a figura do “homem cordial” carrega consigo certo cinismo, pois a cordialidade no trato com o outro acontece apenas nas relações entre pares, ou seja, entre pessoas no mesmo nível sócio-econômico e não na relação superior-subordinado. Nesta, pelo contrário, prevalece o autoritarismo e os maus tratos. Principalmente se a relação se caracterizar por algum tipo de ameaça ao *status quo*. De outra forma, quando as posições são estáveis, o trato com o subordinado torna-se condescendente e paternalista.

Na segunda parte do livro, Holanda (1995) apresenta as condicionantes da ruptura apontando os *novos tempos* que sobrepõem o velho e trazem consigo a possibilidade de uma modernização do Brasil. Esses novos tempos na verdade já vem ocorrendo, segundo Holanda, desde o desembarque da família real em 1808 que é visto como a primeira ameaça à ordem colonial. O caráter lento e processual dessa mudança é ponto chave da *nossa revolução*. O esforço do autor, portanto, é o de acelerar esta transição mostrando aos leitores de onde ela vinha e para onde tendia, bem como os entraves a ela relacionados.

O contexto social em que Holanda viveu pode explicar, em parte, a sua visão e sua posição antagônica as considerações de Freyre. Isto é, o *tempo* que marca a primeira edição de Raízes do Brasil coincide com o de CG&S: a década de 30 e a já citada crise das oligarquias rurais. Entretanto, o *espaço* da obra é urbano, industrial e cosmopolita representado pela cidade de São Paulo onde nasceu e viveu a *pessoa* da interpretação. Filho de um funcionário do Estado de São Paulo, professor de Botânica na Escola de Farmácia e Odontologia, teve uma vida modesta. Formou-se em Direito e trabalhou inicialmente como crítico literário e jornalista,

tendo em seguida assumido o cargo de professor na Escola de Sociologia e Política de 1947 a 1955 e na Universidade de São Paulo de 1958 a 1969. Ainda como jornalista fez várias viagens para a Europa e viveu um ano na Alemanha onde teve contato com o historicismo alemão, em particular com as obras de Max Weber. Deste modo, a vida urbana e a influência weberiana exerceram grande influência em sua obra e no seu desejo “[...] de uma organização racional da sociedade, onde todos possam encontrar o seu lugar e se exprimir em sua originalidade segundo regras universais e consensuais” (REIS, 1999, p.122).

A busca de um horizonte para o Brasil em contraste com o saudosismo freyriano, constituiu-se na principal característica de Raízes do Brasil. A negação do estilo neoportuguês e suas mazelas que levaram o Brasil à estagnação política e econômica, segundo Holanda (2005), é o primeiro passo para uma aceleração da mudança, assumindo a nova dinâmica que se instituiu com a urbanização e a industrialização do país tomando-nos indivíduos *pós-portugueses*, isto é, brasileiros.

3.3. ROBERTO DAMATTA E O JEITINHO: A INAUTENTICIDADE DO DILEMA BRASILEIRO

A interpretação do Brasil proposta pelo antropólogo Roberto DaMatta (1987; 1996) difere do caráter historicista presente nos trabalhos de Freyre e Holanda. Sua abordagem contempla a atualidade brasileira e, ao invés de focalizar o legado português de forma positiva ou negativa como fazem os dois autores anteriores, trata dos aspectos do dia-a-dia do povo brasileiro. No entanto, ao fazermos uma leitura conjunta com os autores anteriores, foi possível identificar a sistematização feita por DaMatta de alguns pontos defendidos por eles.

Os dois trabalhos mais citados do autor são *A casa e a Rua* e *Carnavais, Malandros e Heróis* em que são apresentados seus principais conceitos que, segundo ele, explicam a natureza do dilema brasileiro. Em linhas gerais, as obras trazem uma discussão dual que visa antagonizar quatro categorias: o *indivíduo* e a *pessoa* e a *casa* e a *rua* que são perpassados pelo recurso de navegação social denominados por DaMatta como *Jeitinho* que tem sua versão autoritária expressa pela pergunta *Você sabe com quem está falando?* Neste sentido, faremos uma breve revisão desses conceitos de forma imbricada e estabelecendo uma conexão com

os autores discutidos anteriormente como forma de verificar o esforço de DaMatta em sistematizá-los na sua argumentação.

Em face da assimetria de poder nas relações de classe, o Jeitinho aparece como um expediente que visa obter uma igualdade simpática e minimizar as distâncias sociais (DAMATTA, 1996). O Jeitinho está calcado no culto da pessoalidade, caracterizando a valorização do individual em detrimento ao coletivo. Na medida em que as relações entre posições assimétricas estabelecem regras formais de interação social e burocrática, expressas pelo formalismo com poder de veto e negação ao individual dando primazia ao coletivo, o Jeitinho se apresenta como uma estratégia de navegação social que visa driblar a regra, tida como meramente formal, e fazer prevalecer o interesse pessoal. Assim, o uso do jeitinho mostra que na cultura brasileira não há posições fechadas do tipo “pode” ou “não pode”, mas há, sobretudo, um “jeito” de se resolver as questões. Tudo vai depender do argumento apresentado pelo pedinte ou do interesse do cedente.

Recuperando o conceito de *Cordialidade* discutido por Holanda (1995) em conjunto com o conceito de Jeitinho damattiano, podemos dizer que eles acontecem de forma similar e tem seu lugar demarcado por dois espaços simbólicos muito distintos no trabalho de DaMatta: a *Casa* e a *Rua*. A *Casa* representa um espaço coletivo de harmonia entre os que nela vivem ou frequentam (DAMATTA, 1987). Isto é, o lugar onde uma maior ou menor intimidade é permitida, possível ou abolida. Constitui-se no ambiente dos prazeres, da amizade, e da tranquilidade. É um lugar onde não se trabalha, não se discute e não se disputa. Mas sim, um lugar onde se compartilha a cordialidade e principalmente onde se ajuda os amigos e parentes. Seu habitante é a *Pessoa* que é o principal agente dessas relações cujo caráter determina o sistema de compadrio e personalismo intrínsecos neste espaço. Enfim, a *Casa* traz o ambiente onírico descrito por Freyre (1988), a calma do mundo rural e os laços “intestinais” do familismo colonial. Por outro lado, a *Rua* é o espaço individual onde não há harmonia nem tranquilidade entre os participantes, mas sim, um ambiente hostil onde o *Indivíduo*, que é um mero transeunte absorto pelas regras e desprovido de qualquer sistema de relações, tenta articular estratégias de navegação social que preservem ou conquistem seus interesses (DAMATTA, 1987). Isto é, na *Rua* é que buscamos o sustento do lar e a maximização dos interesses que podem melhorar a vida na *Casa*. É o espaço urbano,

como almeja Holanda (1995), de um Brasil moderno, racional e meritocrático onde a impessoalidade constitui-se na marca principal das relações sociais.

A capacidade de unir estes dois espaços (público e privado) depende da habilidade de conciliação e da forma como se utiliza a "cordialidade" e o "jeito" para conseguir defender interesses da Casa no espaço da Rua. Ao estender os domínios de um espaço sobre o outro, torna-se possível conseguir aquele emprego para o parente ou amigo próximo e em outra direção transformar o local de trabalho num lugar de harmonia e tranqüilidade, onde não se trabalha e não se produz conflitos. No entanto, de maneira transversal à cordialidade, ao jeitinho e aos espaços simbólicos da Casa e da Rua, tem-se o fenômeno do autoritarismo que corta as relações sociais e se manifesta de forma autônoma em relação a estas categorias.

A herança escravagista dos tempos coloniais confere ao brasileiro o *ethos* autoritário (REIS, 1999). A necessidade de dar ordens e de humilhar os subordinados deturpa a cordialidade e elimina a possibilidade do jeitinho. Tanto na Casa como na Rua, a regra consiste em reproduzir esta herança e fazer valer a sua vontade. Um expediente comum desta prática foi apresentado por DaMatta (1996) com o famoso "você sabe com quem está falando?" cuja dinâmica representa um rito utilizado para demarcar posições ou afiliações sociais e com isso dissipar qualquer restrição gerada por regras burocráticas ou comportamentos impessoalizantes numa determinada situação de conflito. Acaba por ser, mesmo de forma violenta, uma forma de se expressar uma postura conciliatória diante de um litígio. A necessidade de ser reconhecido como "especial" mostra a aversão das elites de serem tratadas como uma pessoa comum.

Em relação ao contexto da obra, é desnecessário abordá-lo devido à atualidade da interpretação damattiana sobre a nossa realidade. Ambos os livros do autor foram publicados no contexto de um Brasil moderno, urbano e industrial, cujo cotidiano revela os rituais e práticas que ajudam a identificar nossos malandros e nossos heróis (SOUZA, 2001). Por conseguinte, acreditamos ser este o motivo principal que leva Roberto DaMatta ser o autor mais citado entre os culturalistas. Uma vez que suas análises fornecem um instrumental mais elaborado para compreendermos o *modus operandi* do mundo social e organizacional conforme veremos a seguir.

4. PROBLEMATIZANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA: DO ESSENCIALISMO A REINTERPRETAÇÃO DO DILEMA BRASILEIRO

Embora a coletânea de casos organizados por Fleury e Fischer (1989) tenha caracterizado o primeiro esforço de estabelecer uma conversação entre cultura organizacional e cultura brasileira, ele é feito de forma implícita e em certa medida marginal. Pois ainda ancora a maioria das análises em teorias importadas. Deste modo, consideramos que a abertura do diálogo acontece de forma explícita a partir do projeto organizado pelo grupo da EAESP-FGV animado pelos professores Fernando Cláudio Prestes Motta e Miguel Pinto Caldas que é consolidado na coletânea *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira* (COeCB) publicada em 1997.

Ressaltando novamente que a partir da publicação deste livro foi realizada uma série de pesquisas sobre cultura organizacional focadas nas raízes, nas características de formação e desenvolvimento e, principalmente, nos traços e figuras recorrentes de nossa cultura. No entanto, como apresentaremos ao longo desta seção, alguns problemas acompanham estas análises que vão desde a generalização (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003) e ultrageneralização (LADEIRA; MESQUITA, 2005), que caracterizam um esboço inicial da problematização, até as lacunas teóricas deixadas pelos principais intérpretes da cultura brasileira identificadas após uma releitura crítica de seus pressupostos que foram ignoradas ou não observadas pelos trabalhos na área de cultura organizacional brasileira.

4.1. A CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA DE FERNANDO PRESTES MOTTA E MIGUEL CALDAS

O trabalho de apropriação dos pressupostos defendidos por nossos principais intérpretes pode ser entendido como um esforço de pensar nossas organizações a partir das teorias brasileiras. Nesse sentido, Holanda (1995) chama atenção para o fato de pensarmos com idéias inadequadas à nossa realidade, idéias que impedem nossa compreensão do Brasil. Por isso, o esforço dele de informar o Brasil sobre suas origens como condição fundamental

para entender seus destinos. Com efeito, Prestes Motta e Caldas (1996) seguem esse turno e assim promovem uma interpretação mais sofisticada de nossa realidade organizacional.

A coletânea de COeCB é uma significativa contribuição para a teorização organizacional brasileira na medida em que recorrem ao processo de formação da nossa cultura utilizando uma lente de análise brasileira. Os dezenove capítulos distribuídos nas seis grandes partes do livro discutem nossos principais intérpretes⁶, tanto do ponto de vista teórico (no caso dos ensaios) como prático (no caso dos estudos empíricos), aplicando suas principais categorias analíticas na compreensão da realidade organizacional. Com isso, puderam demonstrar parte da nossa subjetividade e, conseqüentemente, nosso estilo brasileiro de administrar.

As análises buscam inicialmente sistematizar nossos traços culturais a partir de uma compreensão das matrizes de formação étnica que, em linhas gerais, resumem-se em três: brancos (portugueses), índios (nativos) e negros (africanos). O "caldo cultural" resultante da mistura destas três matrizes constitui-se na base das crenças e valores compartilhados pelos brasileiros e, conseqüentemente, na base dos comportamentos que permeiam as relações dentro do ambiente organizacional (PRESTES MOTTA; CALDAS, 1997). No decorrer dos capítulos, o trabalho caminha no sentido de estabelecer uma relação desses traços com a práxis administrativa brasileira. Os casos empíricos variam desde organizações familiares, multinacionais, administração pública até organizações populares, tais como clubes de futebol e escolas de samba. Em todas elas o esforço é o mesmo: demonstrar como se manifestam as categorias sócio-antropológicas extraídas dos trabalhos clássicos dos principais intérpretes do Brasil no espaço organizacional.

Jeitinho, formalismo, plasticidade, cordialidade, personalismo, coronelismo, patrimonialismo, clientelismo, casa/rua, indivíduo/pessoa, espírito aventureiro, autoritário, conciliador e hedonista são conceitos que permeiam todos os trabalhos, alguns com mais freqüência que outros, indiscriminadamente e sem qualquer esforço de contextualização e/ou problematização dos seus pressupostos. São apropriados de forma essencialista, isto é, num movimento oposto ao de Berger e Luckmann (1985) que vêem a realidade como socialmente construída e compartilhada pelos homens dentro de um tecido de significados que

caracterizam uma sociedade, utilizam essas categorias como algo *fora* do contexto particular das interações. Portanto, como algo universal e generalizável. Ademais, do ponto de vista hermenêutico, os trabalhos se furtam de uma leitura própria. Pois se considerassem os pressupostos defendidos por Gadamer (1996) da incapacidade de se esgotar os "objetos", de que o real, a vida, o mundo, "extravagam" os conceitos e de que a história não nos pertence, mas nós é que pertencemos a ela, poderiam ficar mais confortáveis em apreender contextualmente as nuances de tais narrativas.

No entanto, como salienta Souza (2003), este auto-engano é fruto de uma postura *reverencial* que o brasileiro possui. Em se tratando da envergadura dos teóricos apropriados e do seu enorme prestígio junto à academia brasileira, a coletânea de Prestes Motta e Caldas (1996) assume uma postura cortês frente aqueles conceitos apresentados e limitam-se, enquanto teóricos organizacionais, apenas a reproduzi-los. Nas seções abaixo, essa crítica será detalhada e a partir dela serão propostos, na parte final, alguns direcionamentos para a análise organizacional brasileira.

4.2. UM ESBOÇO DE CRÍTICA: GENERALIZAÇÕES E ULTRAGENERALIZAÇÕES

Na tentativa de compreender melhor a cultura dentro das organizações, a coletânea se esforçou em criar um modelo generalizável de representação para o indivíduo brasileiro, sem considerar as diferenças regionais, econômicas, sociais e políticas existentes no vasto território de nosso país. Diferentemente da idéia de homogeneidade, a cultura organizacional é caracterizada pela ambigüidade, em que as fronteiras das sub-culturas se apresentam como altamente permeáveis, com manifestações multifacetadas. Seus significados são, portanto, passíveis de múltiplas interpretações (JAIME JUNIOR, 2003). O povo brasileiro, como salienta Darcy Ribeiro (1995), é um reservatório de diferentes grupos étnicos que, na dinâmica de cada região do Brasil, tiveram acesso a diferentes formas de socialização e institucionalização de procedimentos. Assim, o brasileiro é também gaúcho, carioca, sertanejo e caipira. Isto é, ser brasileiro e ser plural (RIBEIRO, 1995). Nesse sentido, torna-se impraticável pensar a cultura brasileira de forma universal, pois a diversidade regional, fruto de um país continental, nos impede de ver o mundo da

mesma forma. Evidentemente, existem olhares similares, valores nacionais, uma cultura nacional. Mas ainda assim, recebem o tempero local que formam os contornos da pluralidade aqui defendida. Nesta direção, os trabalhos de Alcadipani e Crubellate (2003) e de Ladeira e Mesquita (2005) apontam as dificuldades da generalização e da postura ingênua de se supor um caráter nacional no âmbito das organizações brasileiras.

Em pesquisa realizada a partir de um levantamento bibliográfico nos periódicos nacionais, anais de congressos e artigos publicados em livros da área de administração, no período de 1990 a 2000, Alcadipani e Crubellate (2003) demonstram que a maioria dos trabalhos sobre cultura organizacional brasileira estão ancorados nos autores clássicos (Gilberto Freire, Sérgio Buarque de Holanda, Caio Prado Jr., Raymundo Faoro e Roberto DaMatta) que discutem a formação da cultura brasileira. A grande limitação assinalada por estes autores, nos estudos de cultura, reside nos aspectos culturais brasileiros apontados pelos principais intérpretes do nosso país, são geralmente aceitos sem uma problematização. Ademais, são largamente influenciados pela pesquisa de Hofstede (1989), cujo trabalho também tem sido criticado. Embora boa parte dos trabalhos analisados reconheça o caráter diverso e heterogêneo da cultura brasileira, muitos deles acabam desconsiderando esse aspecto em suas análises e generalizam determinados traços culturais nacionais. Com isso, observa-se que algumas características, tais como hierarquia, personalismo, malandragem, entre outras, tem sido transportadas para a análise organizacional sem as devidas contextualizações e muitas vezes são vistas como obstáculo para mudanças ou como um entrave para a competitividade e para o aprendizado.

Outro ponto crítico ressaltado na argumentação de Alcadipani e Crubellate (2003) refere-se aos traços culturais nacionais que são vistos, desde suas origens históricas, como algo imutável presente em nossa sociedade. Desta forma, os trabalhos sobre cultura organizacional, desenvolvidos por autores brasileiros, utilizam as obras culturalistas para justificar "a existência de um *estilo brasileiro de administrar*, de *traços para uma análise organizacional*, do estrangeirismo e do paternalismo etc." (ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003, p.72, grifo no original). Levanta-se, portanto, o questionamento se esses traços, desde 1500 ou 1900, não mudaram assim como as significativas alterações que ocorreram em

todo o país ao longo destes anos. Essa visão estática pressupõe que a realidade permaneceu inalterada, e que os traços estão, necessariamente, presentes em todos os brasileiros e continuam influenciando todas as organizações, gerando os pressupostos de uma possível cultura organizacional brasileira.

Na mesma direção, porém de forma ampliada, Ladeira e Mesquita (2005) também abordam a questão da generalização de traços culturais por meio dos conceitos de ultrageneralizações e estereótipos. O conceito de ultrageneralizações, trabalhado por Agnes Heller (1992), retrata que a universalidade dos indivíduos tem seu ponto de partida na vida cotidiana, que por sua vez integra a vida de qualquer ser humano. Os indivíduos tendem a generalizar o seu pensamento com base em situações particulares de sua própria existência e experiências anteriores de generalizações já presentes no seu meio social (LADEIRA; MESQUITA, 2005). Assim, de acordo com Heller (1992, p.44), "toda ultrageneralização é um juízo provisório ou uma regra provisória de comportamento: provisório porque se antecipa à atividade possível e nem sempre, muito pelo contrário, encontra confirmação no infinito processo de prática", manifestando-se por intermédio de alguns estereótipos ou sendo imputados pelo meio onde crescemos.

Segundo Ladeira e Mesquita (2005), os estereótipos podem ser vistos como a reunião de determinados atributos que refletem e procuram perpetuar valores, produzindo uma identidade cultural e retratando seus principais elementos (traços, manifestações, práticas, etc.). Seriam uma espécie de simplificação modeladora de imagens, que sintetizam certas idéias que os habitantes de uma região possuem ou desejam que os outros tenham sobre eles mesmos. Assim, o grande problema associado aos trabalhos de cultura organizacional brasileira está na generalização de traços e características grupais, que na verdade acaba por negligenciar as especificidades e peculiaridades regionais, locais e individuais. Ressaltando dessa forma o caráter essencialista das análises. Assim, ambos os críticos aqui expostos concordam que o ato de reduzir a cultura brasileira a alguns traços tidos como universais e generalizáveis, tentando transpor essas idéias para a análise organizacional, pode engendrar interpretações que, muitas vezes, não correspondem a realidade cultural das organizações, ou no limite, retratam-na de maneira parcial, deixando lacunas que

poderiam ser preenchidas caso se fizesse uma leitura crítica dos principais intérpretes do nosso país, problematizando suas proposições sobre a formação histórica brasileira.

4.3. DE VOLTA AO PONTO ONDE PARAMOS: NOVAS CONVERSÇÕES, NOVAS REFLEXÕES

Incorporando as críticas feitas por Alcadipani e Crubellatte (2003) e Ladeira e Mesquita (2005), o objetivo desta seção é avançar demonstrando que as categorias de análise da cultura brasileira apresentadas até aqui, além de estarem intimamente relacionadas aos principais intérpretes da corrente culturalista, conferem um tipo de singularidade ao *modus operandi* da sociedade brasileira. No entanto, trazem consigo alguns problemas de ordem teórica que de certo modo tornam tais categorias uma espécie de sistematização dos nossos auto-enganos, caracterizando uma "sociologia da inautenticidade" (SOUZA, 2000; 2001), cujos pressupostos não passam de uma reprodução mais ou menos equivocada da análise institucionalista e culturalista já realizada por outros autores em outros espaços sociais. Nem tanto pela categoria de "homem cordial" que é defendida por Holanda, mas principalmente pela dualidade descrita pela "casa e a rua" que, conseqüentemente, sugerem a presença de outra dualidade: o indivíduo e a pessoa.

A interpretação do Brasil proposta por DaMatta (1987, 1996), em comparação a ao dos outros intérpretes do Brasil, trata de aspectos do dia-a-dia do povo brasileiro. Com efeito, o impacto da interpretação damattiana tem uma atualidade latente que acaba exercendo forte influência na legitimação de práticas tanto institucional como cotidianas da nossa forma de perceber as relações sociais em nossa cultura. Por isso a ênfase da crítica nesse autor que, indiretamente, articula conceitos dos demais autores culturalistas. Nesse contexto, o sociólogo Jessé Souza (2000, 2000a, 2001 e 2003) se propõe a expor as principais "fissuras" da abordagem damattiana e, a partir delas, apresenta uma alternativa de interpretação do dilema brasileiro, atualizando, com isso, a visão sobre a dinâmica que regula as relações sociais na cultura brasileira. De início, o autor analisa as categorias de indivíduo e pessoa como sendo o ceme da discussão damattiana e, conseqüentemente,

a fonte principal dos problemas teóricos que dela advém.

Por indivíduo, entende-se como uma categoria de sujeito que interage no espaço social que DaMatta chama "a rua". Nela o indivíduo é subjetivado por instituições sociais representadas pelo Estado racional e pelo Mercado capitalista que são responsáveis pela transformação do indivíduo num sub-cidadão sujeito a regras impessoais e hostis. Por outro lado, entende-se a pessoa como um ser relacional que, seguro no espaço da casa, goza do status de super-cidadão na medida em que não está sujeito as regras impessoais e com isso é capaz de fazer valer sua própria vontade. Dessa forma, DaMatta acaba por delimitar duas vertentes sociológicas: a institucionalista, característica de uma "sociologia do indivíduo" e a culturalista, característica de uma "sociologia da pessoa" (SOUZA, 2001). Ao criar estas divisões, DaMatta acentua as dualidades indivíduo/pessoa e casa/rua sugerindo que ambas acontecem como mundos distintos com fronteiras bem delimitadas na medida em que um termina quando o outro começa. Tendo, entretanto, breves momentos de intersecção dos dois mundos a partir de alguns eventos típicos tais como a procissão, a parada militar e o carnaval.

Em perspectiva comparada, a proposição damattiana de desvendar a gramática social brasileira a partir de um sistema dual, não é uma característica particular da sociedade brasileira. Em outras culturas ocidentais modernas também é possível identificar tal dualidade (SOUZA, 2000). Assim, pensar nela como algo típico da nossa formação social consiste num exercício de particularização de algo universal. Por isso a assertiva de Souza (2001, 2000 e 2000a) da "sociologia da inautenticidade" ser válida neste caso. Na verdade, o que ocorre de característico em nossa cultura é a forma com que estes dois mundos se confundem. Como um influencia o outro no dia-a-dia das relações. Nesse sentido, torna-se possível também destacar a impossibilidade da separação entre eles. Pois ao acreditar na dualidade entre o mundo da rua e o mundo da casa, DaMatta pressupõe uma perda da eficácia do Estado e do mercado na vida social, deixando o mundo da casa imune a suas regulações. Quando na verdade, o Estado e o Mercado não são o mundo da *rua* que para na porta da *casa* sem entrar. Pelo contrário, ele arromba a porta, entra em nossa intimidade e diz o que devemos querer e como devemos fazer (SOUZA, 2001).

Essa seria uma visão institucionalista, portanto estrutural do dilema brasileiro que visa contrapor a visão culturalista exposta por DaMatta. O esforço de Souza (2000, 2000a, 2001 e 2003) passa por uma releitura dos principais autores brasileiros não com o intuito de desacreditá-los, mas, sobretudo de mostrar que é possível fugir do essencialismo de suas explicações e construir interpretações alternativas acerca da nossa realidade. Em linhas gerais, a crítica de Jessé Souza não se limita apenas a mostrar um possível “curto circuito sociológico” nas afirmações de Roberto DaMatta e apontar suas inconsistências teóricas, mas destacar que a possibilidade de se pensar numa re-interpretação do dilema brasileiro – disposto pela dinâmica dual entre indivíduo e pessoa e entre a casa e a rua – passa por abandonar esta visão estanque entre dois mundos falaciosamente separados e inautenticamente particularizados em nossa experiência. Significa, portanto, pensar numa terceira instituição social disposta a partir do conceito habermasiano de “esfera pública” onde os problemas tanto da casa como da rua são postos em debate (SOUZA, 2000a e 2001). Evidentemente trata-se de um construto teórico ainda em fase de amadurecimento na experiência brasileira. Mas a partir dele torna-se possível rever o dilema brasileiro e compreender de fato o que faz o Brasil, *Brasil*.

5. POR UMA CONCLUSÃO INACABADA

Julgamos que nossa conclusão é inacabada pelo fato de reconhecermos a impossibilidade de se parar por aqui. Isto é, da nossa incapacidade de, no espaço disponível de um artigo, dar conta da complexidade disposta pela singularidade da nossa cultura. Assim, em linhas gerais, o objetivo do nosso trabalho foi de retomar os principais autores da corrente culturalista de interpretação do Brasil e, sob a orientação hermenêutica, posicioná-los dentro do contexto de produção de seus trabalhos. Dessa forma, pudemos mostrar que boa parte das suas formulações foi condicionada pelo *tempo*, pelo *espaço* e pela própria *formação* de cada um dos autores. Ressaltando assim a importância da contextualização no momento da apropriação de conceitos formulados em algum contexto

diferente do nosso. O que não acontece no caso das apropriações feitas pelos teóricos organizacionais brasileiros conforme apontam as críticas formuladas anteriormente que também mostram a falácia da generalização dessas apropriações como um procedimento acéptico a despeito dessa impossibilidade.

No rastro deste esboço de crítica, avançamos em demonstrar, por meio das formulações do sociólogo Jessé Souza, as principais fissuras e inconsistências teóricas de tais conceitos, bem como as consequências de tal situação para a teoria e para a estruturação de nossa prática cotidiana. Além disso, destacamos também nesta *conclusão inacabada* a limitação de uma narrativa estritamente culturalista. Embora a cultura seja um profícuo caminho para se atingir uma parcela do real, concordamos com Souza, sobre as complementaridades geradas a partir de uma análise que leve em conta também aspectos institucionais e materiais da realidade.

Nesse sentido, propomos aqui uma ampliação do conceito de organização. Entendendo que ela não se resume apenas a organização empresarial, pelo contrário. Trata-se de uma categoria de análise que atravessa as esferas do Estado, do mercado e da sociedade na medida em que está presente nas três dimensões e, como afirma Prestes Motta (1978), acabam determinando o rumo não só dos indivíduos, mas, sobretudo da coletividade. Assim, acreditamos ser possível rever algumas questões deixadas por nossos intérpretes, tais como: Por que a democracia racial freyriana é um mito? Ou quem é o agente da *nossa revolução* descrita por Holanda? E qual a natureza das esferas pública e privada na sociologia dual de DaMatta? A partir de uma agenda de pesquisa análoga à proposta de Prestes Motta e Caldas, no entanto, considerando os autores mais relevantes das outras correntes (institucional e material) e claro, levando em conta também o contexto e as devidas problematizações decorrentes da apropriação desses autores. Com efeito, acreditamos também ser possível, por esta via, atingir níveis mais sofisticados de teorização organizacional e finalmente romper com as teorias estrangeiras produzindo uma teoria local que pudesse ser inserida no circuito científico internacional.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean F. (Org.) **O indivíduo nas organizações**: as dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.
- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**. v.44, n.2, p.35-50, 2003.
- ARAÚJO PINHO, O. S. Cordialidade e familismo amoral: os dilemas da modernização. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v.13, n.36, p.109-120, 1998.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BRAIDA, C. R. Apresentação. In: SCHLEIERMACHER, F. D. E. **Hermenêutica**: Arte e técnica da interpretação. Petrópolis: Vozes, 1999.
- CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Antropofagia organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD.
- CARDOSO, F. H. Os livros que inventaram o Brasil. **Novos Estudos Cebrap**. n. 37, p.21-45, 1993.
- DAMATTA, R. **A Casa e a Rua**. São Paulo: Cortês, 1987.
- DAMATTA, R. **Camavais, Malandros e Heróis**: por uma sociologia do dilema brasileiro. São Paulo: Cortês, 1996.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREYRE, Gilberto. **Casa Grande & Senzala**. 27.ed. Edição. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- GADAMER, G. H. **Verdade e método**. Petrópolis: Vozes, 1996.
- GEERTZ, C. **A interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Koogan, 1989.
- HELLER, A. **O cotidiano da história**. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. London: Sage, 1984.
- HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 26.ed. São Paulo: Cia. das Letras, 1995.

IANNI, O. Tipos e mitos do pensamento brasileiro. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v.17, n.49, p.5-10, 2002.

JAIME JÚNIOR, P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. v.42, n.4, p.72-83, out./dez. 2002.

LADEIRA, W. J.; MESQUITA, Z. P. Refletindo sobre ultrageneralizações: para melhor entender a cultura nas organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD.

MOTA, C. G. **Ideologia e cultura brasileira**. São Paulo: Ática, 1978.

PERES, P. S. Uma tipologia das "interpretações" do Brasil: genealogia da crise institucional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CIÊNCIA POLÍTICA, 3, Niterói. **Anais...** Niterói: ABCP, 2002. (Área: Teoria Política). p. 1-75.

PORTA, M. A. G. **A filosofia a partir de seus problemas**: didática e metodologia do estudo filosófico. São Paulo: Loyola, 2002.

PRESTES MOTTA, F. C. A propósito da "sociedade organizacional". **Revista de Administração de Empresas**. v.18, n.4, p.71-75, out./dez. 1978.

PRESTES MOTTA, F. C.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. B. A valorização do estrangeiro como segregação nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, p.59-79, 2001.

PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira. In: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997a.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. et. al. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

REIS, José C. **As identidades do Brasil**: de Varnhagen a FHC. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RICOEUR, P. **Interpretação e ideologias**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1988.

SHULTZ, M. **On studying organizational cultures**. New York: Walter de Gruyter, 1995.

SORÁ, G. A construção sociológica de uma posição regionalista: reflexões sobre a edição e recepção de Casa Grande & Senzala de Gilberto Freyre. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v.13, n.36, p.109-120, 1997.

SOUZA, Jessé. **A construção social da subcidadania**: para uma sociologia política da modernidade periférica. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

_____. **A modernização reflexiva**: uma reinterpretação do dilema brasileiro. Brasília: UnB, 2000.

_____. A sociologia dual de Roberto DaMatta: descobrindo nossos mistérios ou sistematizando nossos auto-enganos? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v.16, n.45, p.47-67, Fev. 2001.

_____. Gilberto Freyre e a singularidade da cultura brasileira. **Tempo Social – Revista de sociologia da USP**. n.59, p.51-74, 2000a.

TESTA, E. **Hermenêutica filosófica e história**. Passo Fundo: UPF, 2004.

Notas

¹ Prestes Motta, Alcadipani e Bresler (2001) em sua introdução apresentam uma boa síntese destes desdobramentos.

² Em se tratando dos mitos e mitologias, Ianni (2002) está se referindo as interpretações do Brasil elaboradas pela literatura e pelas artes tais como as personagens conhecidas do Jeca Tatu, Macunáima, Pedro Malazarte, Padre Cícero, Lampião, João Grilo, Zumbi etc. que mesmo sendo expressões soltas ou fantasias da imaginação, possuem suas raízes na sociedade, na cultura e na história.

³ Embora tenhamos delimitado nossa análise nos três autores (Freyre, Holanda e DaMatta) da corrente culturalista, em virtude da frequência com que são citados nos trabalhos sobre cultura organizacional brasileira, às outras correntes da tipologia apresentada adiciona-se um rol de outros autores que são largamente citados no âmbito das ciências sociais que, por questões de escopo e objetivo, deixaram de aparecer nesta análise. O que não diminui em nada suas contribuições para a compreensão da dinâmica social brasileira. Para acessar tais autores ver Peres (2002).

⁴ Utilizamos o prefixo *re*-elogio devido à precedência do trabalho pioneiro de Francisco Adolfo Varnhagen (1816-1878) que é considerado o primeiro intérprete do Brasil. Seu livro mais importante é "História Geral do Brasil" publicado em 1850 que refletiu o esforço do recém fundado Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro (IHGB) em documentar o passado brasileiro a partir da sua fauna, flora e costumes. Como foi uma obra escrita no coração do Regime Imperial, sua principal função foi a de ressaltar as virtudes do legado português através de um elogio aos colonizadores.

⁵ O termo refere-se à organização social predominante no período colonial onde a "família" era a expressão máxima dessa dinâmica. Isto é, a esfera privada tinha um papel determinante nos rumos da economia e da administração colonial e, de certa forma, predominou também no período imperial (ARAUJO PINHO, 1998).

⁶ Além dos culturalistas por nós apresentados, o livro em questão utiliza também as contribuições de Raymundo Faoro e Caio Prado Jr.

* Este artigo foi apresentado anteriormente no IV EnEO, Porto Alegre-RS, 04 a 06 Jun. 2006.

Alexandre Reis Rosa

Mestrando em Administração pelo PPGA-UFLA e Bolsista da CAPES.

E-mail: alexandrereisrosa@hotmail.com

César Tureta

Mestrando em Administração pela PPGA-UFLA e Bolsista da CAPES.

E-mail: cesartureta@yahoo.com.br

Mozar José de Brito

Doutor em Administração pela FEA/USP, Professor do PPGA-UFLA e Bolsista de Produtividade do CNPq.

E-mail: mozarjdb@ufla.br