



ORGANIZAÇÕES E CULTURA BRASILEIRA

Banca Examinadora

Prof.Orientador: _____

Prof. _____

Prof. _____

Carlos

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data 11/4	N.º de Chamada 65.913 (81) B8590
N.º Volume 267/94	Registrado por JCR

DIS.
e.2

Aos meus pai e à minha irmã,

À Lidia,

Ao Fred.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ALBERTO BORGES BRISOLA

ORGANIZAÇÕES E CULTURA BRASILEIRA



Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso
de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de
Concentração: Organização, Recursos
Humanos e Planejamento, como requisito para
obtenção de título de Mestre em Administração.

Orientador: Fernando C. Prestes Motta.

São Paulo, Novembro de 1993.

ÍNDICE

Introdução	01
O Porquê deste trabalho	02
Por uma Cultura Organizacional Brasileira	03
Estrutura do Trabalho	05
 Capítulo I -Raízes Culturais do Brasil e Organizações Brasileiras	06
O Colonizador português	08
O Índio	16
O Negro escravo	21
A Democracia racial	24
O Público e o privado no Brasil	26
Porque sei que sou brasileiro	29
 Capítulo II - Capacidade de Conciliação do Brasileiro e Sua Influência nas Organizações Brasileiras	31
A Teoria do homem cordial	34
O Jeitinho brasileiro	39
A Casa e a rua	42
Para onde caminha a conciliação brasileira	44

Capítulo III - Autoritarismo: Característica Crônica do Brasil e de Suas Organizações	45
Educação para o exercício do arbítrio	48
A Herança escravocrata	52
O Moderno autoritarismo brasileiro	54
 Capítulo IV - Mobilidade Vertical e Social no Brasil	55
O Processo ideal de mobilidade vertical	57
Os Caminhos da mobilidade social	64
Mobilidade vertical nas organizações no Brasil	71
 Conclusões	73
 Bibliografia	76

BRISOLA, Alberto Borges. **Organizações e Cultura Brasileira**. São Paulo, EAESP/FGV, 1993. 80 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento).

Resumo: Descreve alguns dos caracteres distintivos das condutas dos brasileiros, tratando das raízes culturais brasileiras e algumas das implicações durante os séculos seguintes. Aborda dois traços antagônicos: a capacidade de conciliação e o autoritarismo como reflexo da hierarquia social. Analisa a mobilidade social e vertical nas organizações, mediante a influência da cultura brasileira.

Palavras-Chaves: cultura brasileira - colonizador português - negro escravo - índio - conciliação - cordial - autoritarismo - mobilidade vertical e social - organizações - burocracia - "jeitinho".

AGRADECIMENTOS

Muito tenho a agradecer pelo privilégio de estudar numa escola como a EAESP/FGV. Entre os diversos cursos que fiz na Graduação e no Mestrado, sem dúvida pude obter um notável acréscimo na minha formação acadêmica. Em especial, gostaria de homenagear os professores Maurício Tragtenberg e Peter Kevin Spink.

Entretanto, o meu maior agradecimento e homenagem é reservado àquele que considero um dos intelectuais mais brilhantes e com quem tive a felicidade e o privilégio de conviver: o professor Fernando C. Prestes Motta, meu orientador. Para ele, muito obrigado!

Gostaria também de agradecer ao professor Eduardo Matarazzo Suplicy com quem tive o privilégio de trabalhar nos últimos anos e que me proporcionou aprendizado sobre o que é a realidade brasileira, os diversos e gravíssimos problemas sociais e a seriedade no trato da Administração Pública. Ao professor Suplicy, parabéns pelo seu trabalho!

A todos os meus amigos dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação, em especial àqueles com quem dei início ao desenvolvimento do tema que veio a se tornar esta Dissertação de Mestrado, num trabalho semestral de "Teoria das Organizações": Alexandre Pereira Cruce, Estela Najberg e Andrea Leite Rodrigues, sendo esta última merecedora de minha particular gratidão pela dedicada e minuciosa revisão deste texto.

A Serafim Firmo de Sousa Ferraz por todas as sugestões e críticas extremamente inteligentes e que contribuíram para algumas reelaborações deste trabalho.

A Mario Aquino Alves, amigo da primeira hora, companheiro de representação discente na EAESP/FGV, que além das muitas sugestões lúcidas, ajudou-me nas diversas revisões desse texto. A ele, muito obrigado!.

À Dra. Sonia Pires Fornazzari, médica, que trabalha com o conceito de Medicina Antroposófica e Homeopática e que me ajudou a ter o devido equilíbrio e concentração para confeccionar este trabalho.

Aos meus pais e à minha irmã, por tudo aquilo que pude fazer na minha vida. A eles devo muito. Aqui, o meu maior agradecimento.

À minha querida e amada esposa, Lidia Ruiz Moreno Brisola, observadora privilegiada, pois estrangeira que é, argentina "da gema", nos últimos três anos vivendo aqui no Brasil, trouxe-me curiosas impressões que estão esparramadas por este trabalho. Além disso, por todo o incentivo e carinho manifestos nestes lindos anos.

À CAPES pelo apôio financeiro.

INTRODUÇÃO

O PORQUÊ DESTE TRABALHO

Meu interesse no tema decorre das peculiaridades que a cultura brasileira imprime às diversas organizações que se situam no Brasil. Tal interesse está calcado no fato de considerar o estudo da cultura brasileira como instrumento de fundamental importância para compreender o funcionamento de tais organizações.

Queria estudar as características ímpares das condutas dos brasileiros e como estas características se apresentam no interior das organizações.

Este trabalho procurou, a partir de uma elaboração de caráter crítico-teórico, inserir-se na linha daqueles que se preocupam em tentar detectar e descrever "quem somos nós os brasileiros".

Neste sentido, esta Dissertação de Mestrado demandou significativo esforço de pesquisa e baseou-se em literatura de alto nível sobre o tema, de autores dos mais diversos matizes teóricos, procurando estabelecer um panorama geral da cultura brasileira, que abrange desde o seu processo de formação, até as características que podemos observar em nossa vivência consuetudinária e que influenciam a vida das organizações, quer sejam da esfera pública ou da esfera privada.

POR UMA CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA

A ênfase dada neste trabalho seguiu a linha da Antropologia Cultural, conforme a classificação de LAPLANTINE, que considera que a abordagem da Antropologia Cultural tem como objeto de investigação o social, tal como pode ser apreendido através dos comportamentos particulares dos membros de um determinado grupo¹. Desta forma, a pesquisa procurou distinguir traços culturais distintivos dos brasileiros.

O nível da sociedade distingue os diversos países nas suas estruturas social e cultural. Por isso mesmo, "A Itália não é a França", "O Canadá não é os Estados Unidos" e "O Brasil não é a Argentina", ainda que se possam encontrar algumas características comuns de uma sociedade moderna no que tange a hábitos, estrutura de classes, modo de reprodução das elites, organizações política etc.²

A teoria antropológica das organizações procura apreender a realidade humana nas organizações considerando a interação que se dá a nível do indivíduo, da organização, da sociedade e do mundo.³ As características culturais das diversas organizações recebem os efeitos das características culturais nacionais. Todo ser humano é socializado pelo meio que vive e pela nação que pertence. É um processo de socialização, de aculturação que amolda o indivíduo ensinando gestos, atitudes e comportamentos que estão presentes nas diversas organizações de seu País.

¹Esta abordagem antropológica está baseada no conceito de cultura definido por LAPLANTINE como "o conjunto dos comportamentos, saberes e saber-fazer característicos de um grupo humano ou de uma sociedade dada, sendo essas atividades adquiridas através de um processo de aprendizagem, e transmitidas ao conjunto de seus membros". In LAPLANTINE, François. **Aprender Antropologia**, 2ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1989, p. 119 - 20.

²TÔRRES, Ofélia de L.S.(org. ed. bras.), CHANLAT, Jean-François(coord.). **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo, Atlas, 1992, p.41.

³Idem, p. 34.

Valores, crenças e mitos são adaptados e integrados à organização, sendo que "não há como excluir as dimensões ambientais como impactando a cultura organizacional".⁴ Não há como excluir, mesmo no caso de organizações transnacionais, a influência da cultura nacional no funcionamento de cada organização. → Pense nisso p/memorar no trabalho.

Portanto, este trabalho procura desvendar, ainda que de modo introdutório, uma *cultura organizacional brasileira*, partindo do conceito de cultura organizacional, conceito este que está bem expresso nas palavras de TERESA FLEURY:

"Cultura Organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação".⁵

⁴BERTERO, Carlos Osmar. "Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder". In: FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria; **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989, p. 39.

⁵FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria (coords.). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989, p.22.

ESTRUTURA DO TRABALHO

No Capítulo I foi feita descrição de algumas das características culturais da sociedade brasileira, tratando dos principais grupos étnicos que a compuseram. Também se fez uma reflexão sobre o mito brasileiro da democracia racial e sobre a confusão entre público e privado no Estado brasileiro.

O Capítulo II tratou da capacidade de conciliação do brasileiro, que pode ser observada nas análises do "jeitinho", do "homem cordial" e na interação entre a "casa e a rua".

O Capítulo III apresentou a discussão do autoritarismo como característica crônica da sociedade brasileira, abordando aspectos como: a herança escravagista, a educação para o exercício do arbítrio e o rito autoritário do "Você sabe com quem está falando?". *→ tipo de cultura latina.*

O Capítulo IV abordou a mobilidade vertical nas organizações do tipo burocrático e nas organizações do Brasil, além de apresentar alguns exemplos de mobilidade social, a partir da análise de três grupos sociais: comerciantes, militares e funcionários públicos.

Na Conclusão, procurei tecer algumas considerações críticas sobre o retrato social brasileiro, trabalhado nesta Dissertação.

CAPÍTULO I

RAÍZES CULTURAIS DO BRASIL E ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

A proposta deste capítulo é descrever algumas das características culturais da sociedade brasileira, analisando os principais grupos étnicos que a compuseram e a miscigenação de culturas daí advinda. Separadamente e de modo crítico, será apresentada a contribuição do colonizador português, do escravo negro e do índio nativo.

Ao se analisar os traços originais da cultura brasileira, é possível se compreender muitas das características atuais das organizações do Brasil. Nesse sentido, a importância do estudo do estilo de colonização que o português aqui implantou, das implicações da economia escravocrata, latifundiária e monocultora na formação da cultura brasileira e nas relações entre os diversos agentes sociais.

É também apresentada a análise sobre o mito da "democracia racial" que tenta ocultar os distanciamentos sociais que têm origem na composição étnica.

A vontade do particular imperando nos atos do Estado Brasileiro constitui outro tópico deste capítulo.

O COLONIZADOR PORTUGUÊS

Para se compreender o especialíssimo caráter que tomou a colonização no Brasil é preciso se remeter às origens culturais do colonizador. Nesse sentido, como destacou FREIRE, foi a miscibilidade um dos segredos da conquista portuguesa que "emprenhando mulheres e fazendo filhos, numa atividade genésica que tanto tinha de violentamente instintiva da parte do indivíduo quanto de política, de calculada, de estimulada por evidentes razões econômicas e políticas da parte do Estado" ⁶ fez com que Portugal dominasse enormes espaços territoriais sem a perda do desejo original: fazer riqueza e voltar a terra natal. Como escreveu BUARQUE DE HOLANDA: "o português vinha buscar era, sem dúvida, a riqueza, mas riqueza que custa ousadia, não riqueza que custa trabalho". ⁷

Diferentemente do inglês que fundou na América uma pátria, o português nada mais intencionava do que participar da grande aventura de um dia tornar-se rico e nobre. Os recrutados para a viagem foram aventureiros de toda a espécie, "homens cansados de perseguições" ⁸ que vinham apenas em busca de fortunas impossíveis, sem imaginar criar fortes raízes no novo território. Como analisou FAORO, o português não veio para se fixar, queria enriquecer depressa, voltar ao reino, sem cultivar as lavouras para perpetuar a exploração do solo.⁹

⁶FREIRE, Gylberto de Melo. **Casa Grande e Senzala**, 13ª edição. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1966, p.11.

⁷HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**, 25ª edição. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1993 p. 18.

⁸Idem, p. 32.

⁹Faoro, Raymundo. **Os Donos do Poder**, 2ª edição. Porto Alegre: Globo, 1975, p. 212.

Ao contrário dos povos do norte europeu, o português apresentava extraordinária plasticidade social: a ausência completa, ou praticamente completa de qualquer orgulho de raça.¹⁰ Já ao tempo do descobrimento do Brasil, os portugueses constituíam-se num povo de mestiços. Na composição étnica portuguesa era possível se encontrar as contribuições no plano físico, bem como no enriquecimento cultural, de cristãos novos (judeus convertidos ao catolicismo), mouros, maometanos, bérberes e africanos.

Dada a enorme dimensão territorial, o colonizador português não agiu de forma exclusivista na exploração das terras, mas permitiu ao sangue do colonizador oficial o acréscimo de outros europeus como os ingleses, franceses, espanhóis, alemães, flamengos, e genoveses.¹¹ Esta visão cosmopolita pode explicar, em parte, por que o nacionalismo português era sem base geográfica, a não ser a terra natal que sempre aguardava os aportes de riquezas vindas das colônias.

FREIRE analisa, como um dos elementos essenciais para se compreender o caráter português, sua vitória cristã na África, que submeteu à escravidão os mouros e até moçárabes.¹² Nesse sentido, a tese de que a catequese jesuítica teria recebido a influência amolecedora da África talvez explique a formação de uma das raízes brasileiras mais bem notadas: os antagonismos convivem dentro de um equilíbrio e até em harmonia. O rígido, o padronizado, constituem dramas sociais que por aqui não têm lugar. É algo

¹⁰HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. p. 22.

¹¹FREIRE, Gylberto de Melo. **Casa Grande e Senzala**. p. 277.

¹²Idem, p. 289.

que ficou na Europa. Na reprodução textual de FREIRE:

"híbrida desde o início, a sociedade brasileira é de todas da América a que se constitui mais harmoniosamente quanto às relações de raça dentro de um ambiente de quase reciprocidade cultural que resultou no máximo de aproveitamento dos valores e experiência dos povos atrasados pelo adiantado; no máximo de contemporização da cultura adventícia com a nativa, da do conquistador com a do conquistado."¹³

Este trecho da obra "Casa Grande e Senzala", quase idílico, induz-nos a acreditar que a convivência inicial teria sido tão enriquecedora para os dois povos que devemos lamentar este encontro não ter ocorrido há mais tempo.

Um outro traço específico da colonização portuguesa é que ela se caracterizou pelo tipo de colonização de exploração das riquezas naturais e não prezando pelo povoamento das terras descobertas com o fim de permanência e construção de uma nova civilização. Contrastantemente ao colonizador inglês da América do Norte que trouxe a família para lá se fixar, o português a esqueceu, pois via na ocupação das novas terras uma missão de guerra e de conquista, adequada somente ao homem solteiro. Por isso mesmo, FAORO enfatizou: "o inglês fundou na América uma pátria, o português um prolongamento do Estado".¹⁴

¹³FREIRE, Gylberto de Melo. **Casa Grande e Senzala**. p.128.

¹⁴FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder**. p. 122.

Entre os diversos grupos sociais vindos de Portugal, podem ser destacados, entre os principais, os que se seguem¹⁵:

1. **Fidalgos e militares**, os que tiveram preferência nas concessões de terras, e que constituíram os elementos de classes mais elevadas na época, não só por sua origem, senão ainda por sua participação nas conquistas e navegações portuguesas;
2. **Sacerdotes**, que representavam a parte espiritual da colonização, influenciando na organização moral da sociedade que se erigia, sobretudo os pertencentes a ordens religiosas, destacadamente os jesuítas;
3. **Degredados**, aqueles que vieram para o Brasil em virtude de degredo a que eram condenados, às vezes por crimes ou pecados assim considerados na época;
4. **Criminosos**, os que fugiam para o Brasil por verdadeiros crimes cometidos, aqui procurando conto e homizio, ou incorporando-se à vida desregrada verificada em algumas capitâneas, contra o que, aliás, já falava Duarte Coelho;
5. **Homens bons, artífices e lavradores**, que foram os verdadeiros colonizadores, capazes de uma atividade sedentária, permanente, de rotina;

Portanto, como se vê, não vieram para o Brasil apenas criminosos e degredados ou, tão somente, aristocratas (fidalgos), mas também jesuítas e lavradores.

¹⁵Segue descrição mostrada em: DIEGUES JR, Manuel. **Etnias e Culturas no Brasil**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Ministério da Educação e Cultura - Serviço de Documentação, 1952, p. 53.

Se é verdade que alguns portugueses tiveram o fito de aqui se fixar, de modo geral não o fizeram com suas próprias mãos, mas a custa da exploração do trabalho índio, do escravo negro. O resultado foi a exportação das sangrias do território brasileiro: do pau-brasil, da cana-de-açúcar e do ouro, entre outros, sem que boa parte desta riqueza extraída aqui permanecesse e produzisse uma nação de pessoas bem criadas, cultivadas e alimentadas. Longe disso, desde tempos remotos, no Brasil, o que se observou foi o surgimento de algumas famílias poderosas que acumularam extraordinárias riquezas.

O tipo primitivo da família patriarcal foi predominante no desenvolvimento da sociedade brasileira, bem como no domínio das grandes propriedades privadas, seja na zona rural ou, a posteriori, no meio urbano. Esta fonte de nossa hierarquia social, tinha na figura do patriarca da família um quase dono de seus membros. Revelou-se uma camada social que teve como característica mais "nobre" um verdadeiro pavor de exercer trabalho manual, ao contrário de outros povos europeus, como os anglo-saxões, que o exercem na mais perfeita dignidade acumulando riquezas para a sociedade como um todo e não apenas para uma pequena parte dela. A descrição de BUARQUE DE HOLANDA exprime estes traços agudos que o português tanto se gabava:

" a 'inteireza', o 'ser', a 'gravidade', o 'termo honrado', o 'proceder sisudo', esses atributos que ornaram e engrandecem o nobre escudo, na expressão do poeta português Francisco Rodrigues Lobo, representam virtudes essencialmente inativas, pelas quais o indivíduo se reflete sobre si mesmo e renuncia a modificar a face

do mundo...o trabalho manual e mecânico visa a um fim exterior ao homem e pretende conseguir a perfeição de uma obra distinta dele...o certo é que entre espanhóis e portugueses, a moral do trabalho sempre representou fruto exótico... não admira que sempre fossem precárias, nessa gente, as idéias de solidariedade".¹⁶

Mesmo com a Independência, aliás feita por um príncipe português e não por um líder brasileiro, a fisionomia geral do País manteve-se intacta. A única alteração mais visível durante a fase do Império, já sob o governo de D.Pedro II, foi a mudança paulatina do eixo econômico que se deslocou do nordeste para o sul, dos engenhos de açúcar para as lavouras de café, como analisou COIBISIER:

"Manteve-se a discriminação entre a aristocracia rural, a burguesia latifundiária, senhora absoluta do poder econômico e político, e a escravaria anônima, condenada ao trabalho servil. Conservou-se a estrutura econômica na base da monocultura latifundiária e escravocrata, exportadora de matérias-primas e importadora de produtos acabados...Nem mesmo a Abolição, que deveria provocar a queda do trono e a proclamação da República, alteraria essa estrutura."¹⁷

¹⁶HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. p. 10.

¹⁷COIBISIER, Roland Cavalcanti de Albuquerque. **Formação e Problema da Cultura Brasileira**. Rio de Janeiro: Instituto Superior de Estudos Brasileiros - Ministério da Educação e Cultura - In: Textos Brasileiros de Filosofia - Vol 3, 1960, pág. 38.

Raríssimos foram os momentos nos quais o patriarca aqui se propôs a construir uma grande nação. Bastava, tão somente, que seus filhos e netos tivessem vida digna e abastada. Aos demais brasileiros, muito trabalho. Os miseráveis, no Brasil, não surgiram repentinamente, mas por aqui sempre foram plantados e cultivados para prestarem serventia aos senhores proprietários.

DARCY RIBEIRO, fez importante comparação entre traços colonizadores de portugueses e espanhóis na América, demonstrando que, de fato, nem mesmo a educação básica era permitida ao povo brasileiro, até o período que antecedeu à independência. Quanto à formação de bacharéis, a quantidade que possuíamos era irrisória, comparada aos colonizados pelos espanhóis:

" O Brasil, como colônia submetida ao mais estrito monopólio, cresceu isolado do mundo, apenas convivendo com aquele Portugal pobre e retrógrado. Tão retrógrado que proibia expressamente a importação e venda de livros e punia severamente a instalação de qualquer tipografia. Tão obscurantista que não permitiu a criação de um sistema popular de ensino no Brasil e, menos ainda, de escolas superiores, ao tempo que a Espanha mantinha cerca de duas dezenas de universidades em suas colônias. Assim, o Brasil emerge para a Independência sem nenhuma universidade, com sua população analfabeta e iletradas também suas classes dominantes. Em face dos 150 mil graduados pelas universidades hispano-americanas durante o

período colonial, o Brasil contou com cerca de 2.500 graduados em Coimbra."¹⁸

Além de dificultar o desenvolvimento cultural da colônia brasileira, Portugal não conseguiu desenvolver um parque industrial próprio, mesmo tendo recolhido tantas riquezas das terras brasileiras. Ao contrário do puritanismo inglês que fomentou a Revolução Industrial, que tinha na construção de riquezas um caminho para a salvação, a influência do catolicismo para o povo português parece ter construído um tipo de individualismo marcado por um lado negativo, pouco empreendedor.¹⁹

¹⁸RIBEIRO, Darcy. **Teoria do Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1978, p. 149.

¹⁹Esta é a tese de Fernando de Azevedo: "Nessa mistura singular de qualidades e defeitos que entram, em proporções diversas, na composição do caráter brasileiro, e em que os rude comandos da vida, intervêm, como princípios de ordem, um dos elementos mais ativos é, sem dúvida, o individualismo. Ele provém dos povos ibéricos; expandiu-se até a agressividade nas condições favoráveis que lhe oferecera a vida nos sertões e, mais tarde, nas fronteiras do sul. Não é porém, esse individualismo de origem ibérica, criador como o individualismo anglo-saxônica, nem possui o seu sentido e o seu conteúdo social". In: AZEVEDO, Fernando de. **A Cultura Brasileira**, 3ª edição. São Paulo: Melhoramentos, 1958, p. 206.

O ÍNDIO

Para os diferentes grupos tribais que aqui viviam, o Brasil não existia. Tinha somente muita terra, animais e homens livres. Estranhamente, o homem branco chegou, rompendo com a paz que desfrutavam os nativos. Os "donos da terra" receberam, inicialmente, a denominação de índios, pois os europeus ao chegarem à América, pensavam estar pisando as terras das Índias.²⁰

Um dia "nasceram" os brasileiros, comerciantes da primeira riqueza que o europeu levou: a madeira pau-brasil.²¹

Foram com os nativos da América que os europeus conheceram o tabaco, o cacau, o milho, o tomate e a batata.²² Os habitantes originais das terras brasileiras, todavia, não criavam bois, vacas, cabras, ovelhas ou galinhas, mas eram hábeis na pesca, na caça ou na prática de uma agricultura simples.²³ Os registros de PÊRO VAZ DE CAMINHA detalham em minúcias aquilo que os portugueses encontraram.²⁴

²⁰MELATTI, Julio Cezar; **Índios do Brasil**, 5ª edição. São Paulo: Editora da Universidade de Brasília, 1987, p. 19.

²¹ É como descreve Francisco Alencar: "O primeiro contrato do pau-brasil foi realizado com mercadores portugueses e italianos, liderados pelo cristão novo Fernão de Noronha. O Estado português se comprometia a não mais importar o similar do Oriente, enquanto os arrendatários assumiam a exploração anual de 300 léguas do litoral, o envio de navios às costas brasileiras e a manutenção de uma fortaleza, além do pagamento de direitos à Coroa." In: ALENCAR, Francisco *et alli*. **História da Sociedade Brasileira**, 3ª edição. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1983, p. 12.

²²Idem p. 5.

²³Idem p. 10.

²⁴Caminha descreve os primeiros contatos entre portugueses e nativos: "Mostraram-lhes um papagaio pardo que o capitão traz consigo; tomaram-no logo na mão e acenaram para a terra, como quem diz que os havia ali. Mostraram-lhes um carneiro: não fizeram caso. Mostraram-lhes uma galinha; quase tiveram medo dela; não lhe queriam por a mão; e depois a tomaram como que espantados...Deram-lhes ali de comer; pão e peixe cozido, confeitos, fartéis, mel, figos passados. Não quiseram comer quase nada daquilo; e se alguma coisa provaram logo a lançavam fora. Trouxeram-lhes vinho numa taça; mal lhe puseram a boca; não gostaram nada, nem quiseram mais. Trouxeram-lhes água em uma albarrada. Não beberam. Mal a tomavam na boca, que lavaram, e logo a lançaram fora." CAMINHA, Pêro Vaz de. "Carta". In:

A relação entre portugueses e indígenas, de início, não foi tão conflituosa. Os índios recebiam machados e outros instrumentos de metal em troca do seu trabalho no corte e no transporte da madeira, o que caracterizou o escambo.²⁵

O contato sexual entre o colonizador e as mulheres nativas não tardou a se realizar. Como descreve FREIRE, ele foi muito intenso:

" O ambiente em que começou a vida brasileira foi de quase intoxicação sexual. O europeu saltava em terra escorregando em índia nua; os próprios padres da Companhia precisavam descer com cuidado, senão atolavam o pé em carne. Muitos clérigos, dos outros, deixaram-se contaminar pela devassidão. As mulheres eram as primeiras a se entregarem aos brancos, as mais ardentes indo esfregar-se nas pernas desses que supunham deuses. Davam-se ao europeu por um pente ou um caco de espelho".²⁶

Ao contrário do trabalho sedentário e regular trazido das culturas européia e africana, o índio brasileiro era um elemento nômade e arisco, acostumado ao ócio e ao lazer, com o mínimo de esforços para a caça ou no máximo para a guerra. A maior contribuição indígena foi, sem dúvida a mulher gentia²⁷, que possibilitou a colonização de terra tão vasta, fazendo-se mãe,

MOISÉS, Massaud. **Literatura Brasileira Através dos Textos**, 7ª edição. São Paulo. Cultrix, 1979, p. 14.

²⁵ ALENCAR, Francisco *et alif.* **História da Sociedade Brasileira**. p. 12.

²⁶ FREIRE, Gylberto de Melo. **Casa Grande e Senzala**. p. 60.

²⁷ Segundo Gylberto Freire, em **Casa Grande e Senzala**, p. 61., isto foi possível graças a uma moral lasciva que o português havia encontrado durante o contato que havia tido nos anos anteriores com os africanos: "Já aperfeiçoados à poligamia pelo contato com os mouros, os portugueses encontraram na moral sexual dos ameríndios o campo fácil para onde expandir-se

esposa e doméstica, tornando-se a base da família brasileira. O homem brasileiro leva de sua origem os dramas de uma sociedade primitiva em contato com outra civilizada que a reprimiu e usou, mas traz também da primeira o totemismo e animismo, peculiares aos índios.

Durante o período colonial, o governo português, no que se refere à legislação sobre os indígenas, oscilou entre atender os interesses dos colonos que desejavam escravizar os índios e ocupar suas terras e aos esforços dos missionários que intencionavam convertê-los ao cristianismo e, ao mesmo tempo, fazê-los adotar os costumes dos civilizados. Se por um lado os indígenas deveriam fazer parte do povoamento do Brasil e por isso deveriam ser bem tratados, por um outro era permitido o combate aos índios que agissem como inimigos, que os matassem e fossem feitos prisioneiros. Parece que esta hipótese serviu de desculpa, na maioria dos casos, para o extermínio da população indígena.²⁸

Foi com o uso da força do poder militar que se reduziram as resistências do morador inicial das terras que viriam a se constituir o território brasileiro. O português não queria compor com os indígenas uma nova civilização. Como escreveu FAORO "o mito edênico do selvagem não durara um século, em seu lugar, apareceu o índio feroz, o senhor da terra, traiçoeiro e impiedoso".²⁹ Os jesuítas cumpriram o papel de catequisar o índio e convertê-lo, mais por temor do que por amor.

aquela sua tendência, de moçárabes, nos últimos dois séculos um tanto recalcada e agora de repente solta, para viverem com muitas mulheres"

²⁸MELATTI, Julio Cezar. **Índios do Brasil** p. 186.

²⁹FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder**. p. 154.

A intenção de tornar o nativo dócil tinha por base uma razão de fundo econômico, pois o índio era mão-de-obra barata e escravizado seria um dos sustentáculos da exploração inicial. O apoio da catequese jesuítica fez do índio um "escravo com os sentimentos humildes do bom cristão, modelado pelo missionário".³⁰

A relação entre o português e o indígena foi uma relação desigual, de dominação. A expansão do Estado português foi buscada a todo custo. A análise de MELLATI explora o tema:

"desde a chegada dos primeiros colonizadores até a atualidade, tem havido luta contra os índios, uma luta em que estes sempre saem perdendo. Toda a área hoje habitada pelos civilizados no Brasil, onde se levantam as cidades e onde se fazem as plantações, foi conquistada aos índios. No período colonial, essa luta não raro se fez com a permissão do Governo metropolitano e até com a utilização de suas tropas. Depois da Independência do Brasil, o Governo não mais permitiu a luta contra os índios, mas ela continuou sendo feita por iniciativa dos particulares, que desafiavam as proibições governamentais".³¹

³⁰FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder**. p. 199.

³¹MELLATI, Julio Cezar. **Índios do Brasil**. p. 179.

Não resta dúvida, ainda hoje os brasileiros conservam nítidos traços linguísticos e culturais resultantes da herança indígena.³² Mas, também é verdade que o homem branco parece "sofrer" com a serena vida dos indígenas que ainda não foram dizimados. Incrivelmente para o "homem civilizado", resulta difícil compreender que o indígena é dono de seus atos, vive numa economia de subsistência e contempla a natureza.

As constantes chacinas de tribos que os jornais não cansam de noticiar revelam que o "homem civilizado" ainda não se saciou o suficiente para por fim ao "inferno indígena" criado nas terras americanas, seja pela ganância de ocupar as reservas indígenas na busca de metais preciosos, na extração da madeira, na expansão da agricultura ou mesmo na criação de gado. Será que um dia os "donos das terras" brasileiras reencontrarão sua paz?

³²RIBEIRO, Darcy. **Configurações Histórico-Culturais dos Povos Americanos**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1975, p. 35.

O NEGRO ESCRAVO

O colonizador não queria apenas homens dóceis, cristianizados, mas escravos. O negro que seria trazido da África preencheria este lamentável papel. Isto foi feito com aquiescência dos jesuítas que se recusavam a escravizar o índio, mas ao negro não lhe deram clamor.³³

A marca da influência da cultura negra é essencial para se compreender mais uma das raízes brasileiras. Numa mui feliz descrição FREIRE assim analisou:

" o Brasil não se limitou a recolher a lama da gente preta que lhe fecundou os canaviais e os cafezais; que lhe amaciou a terra seca...vieram-lhe da África "donas de casa" para seus colonos sem mulher branca; técnicos para as minas; artífices em ferro; negros entendidos na criação de gado e na indústria pastoril; comerciantes de panos e sabão; mestres, sacerdotes e tiradores de reza maometanos".³⁴

O negro trouxe a extroversão tão típica na Bahia, onde houve maior concentração de sua população. Uma alegria e sociabilidade cativantes, em contraponto ao índio que seria caracteristicamente mais introvertido na sua constituição psicológica.³⁵ Aliás, mesmo nos dias de hoje, quem visita a Bahia tem a sensação de que todo dia é dia de festa. Fácil perceber como são espontâneas as danças da cultura negra, que transbordam energia e

³³FAORO, Raimundo. **Os Donos do Poder**. p. 200.

³⁴FREIRE, Gylberto; **Casa Grande e Senzala**. p. 430.

³⁵Idem, p. 401.

sensualidade, sem repressão de impulsos individuais como aquelas das cerimônias religiosas indígenas de ritmos nitidamente bem compassados e quase tediosos.³⁶

Todavia, a vinda do negro foi marcada pelo interesse comercial, ou seja, é o tráfico de escravos que explica a escravidão negra e não o contrário. Sendo mercadoria, um objeto de uso e ao mesmo tempo um meio-de-trabalho, o negro aqui não pode exercer todo o seu potencial, dadas as condições impostas pelo colonizador. É possível distinguir a atuação do negro no Brasil e na África, pois no seu continente de origem ele exercia plenamente sua capacidade cultural e psíquica: era agricultor, era artífice, era criador de gado, era técnico de mineração.³⁷Aqui, o homem da África foi trazido principalmente como mão-de-obra capaz de substituir o indígena, que relutava a adaptar-se ao trabalho sedentário e de rotina da lavoura.³⁸

O negro entrou no Brasil sob o regime escravista e isto caracterizou sua condição. Ao ser escravizado, deixou de ser o tipo puro de sua terra. Sua contribuição cultural foi condicionada pela submissão à escravidão. Não se pode abstrair este fato ao se estudar sua influência na formação econômica e social da nação brasileira.³⁹

³⁶FREIRE, Gylberto; **Casa Grande e Senzala**. p. 402.

³⁷DIEGUES JR, Manuel. **Etnias e Culturas no Brasil**. p. 58.

³⁸DIEGUES JR, Manuel. **Etnias e Culturas no Brasil**. p. 59. O autor considera o negro como elemento humano que completou atividade do português como criador de um sistema de agricultura tropical, que serviu de base ao processo de colonização com que foi ocupado o território brasileiro.

³⁹Idem., p. 59.

Quem analisou a condição do negro, de modo crítico, foi Dante Moreira Leite. Tomando por base a obra "Casa Grande e Senzala", LEITE denuncia as péssimas condições de vida do escravo negro e que o mito da democracia racial, da intimidade da relação senhor de engenho e escravo, tinha nítidos limites:

" A obra de Gylberto Freire revela uma profunda ternura pelo negro. Mas pelo negro escravo, aquele que 'conhecia a sua posição' como o moleque da casa-grande, como o saco de pancadas do menino rico, como cozinheira, como ama de leite ou mucama da senhora moça. Nesses casos, o branco realmente não tinha preconceito contra o negro, podia até estimá-lo"⁴⁰

De modo contundente, Dante assinala que Freire, pela sua formação protestante, considerava a qualidade de vida do escravo negro muito superior à dos operários europeus nas indústrias do século XIX.⁴¹

⁴⁰LEITE, Dante Moreira. **O Caráter Nacional Brasileiro**, 4ª edição. São Paulo: Pioneira, 1983, p.311.

⁴¹Idem, p. 298. O autor afirma que os estudos básicos realizados por Gylberto Freire, bem como os de nível superior teriam sido marcadamente influenciados por uma ideologia protestante que o levaria a considerar, por absurdo supremo, que as condições de vida do escravo brasileiro durante a metade do século XIX seriam melhores que as do operário europeu do mesmo período. Resulta difícil comparar qual das formas de vida foi mais degradante, exigente e aniquiladora. Se a do operário europeu que gozava da liberdade de trabalho, ainda que com imensas jornadas de trabalho, dificuldades de moradia na vida urbana, epidemias, etc, ou da vida do negro escravo, num mundo tropical e senzala comunitária, com direito a capataz guardião e segurança na porta.

A DEMOCRACIA RACIAL

A mistura de raças que aqui se produziu nunca pode deixar de esconder a sociedade hierarquizada que o colonizador fez impor às outras etnias presentes na sociedade brasileira. Pensar que os brancos portugueses não tinham preconceitos em relação a índios e negros ou é inocência ou revela a intenção de se ocultar a realidade. Criou-se o mito perverso da democracia racial, onde as pessoas seriam, em tese, iguais. Mas, o que se observa no Brasil, é o preconceito não assumido, velado, uma forma eficiente de discriminar pessoas.⁴²

Em realidade, a prática discriminatória já havia sido utilizada pelos portugueses brancos e aristocráticos. Antes mesmo de terem chegado ao Brasil, os portugueses já haviam construído uma legislação discriminatória na qual foram vítimas os mouros, judeus e negros. Nas terras brasileiras isto apenas se ampliou.⁴³

Mesmo com a Abolição da Escravatura, a discriminação racial não deixou de existir, como analisou GUILHERME MOTA:

"O colapso da Primeira República, dominada pelos estamentos senhoriais, permitiu o início do desvendamento das relações raciais - um dos pilares da organização estamental. A 'estirpe', o 'sangue', a hereditariedade mascaram as regras de ordenação social

⁴²DaMATTA, Roberto Augusto. **O que faz o brasil, Brasil**, 3ª edição. Rio de Janeiro: Rocco, 1989, p.46.

⁴³Idem, p. 46.

e constituíram o ponto de partida para o estabelecimento de critérios nas relações de dominação."⁴⁴

O descompasso existente entre as normas e a prática social é notável, denotando o tremendo formalismo jurídico brasileiro. Nossa igualdade legal esconde ou tenta esconder nossa profunda desigualdade social e moral.

Por isso mesmo, no Brasil, todos somos iguais, mas cada um deve bem saber qual o seu lugar e não deve se atrever a dele sair. O que restou da escravidão não foi uma democracia racial, apenas uma *tolerância racial*.

⁴⁴MOTA, Carlos Guilherme. **Ideologia da Cultura Brasileira**. São Paulo: Ática, 1977, p. 61.

O PÚBLICO E O PRIVADO NO BRASIL

Nas terras brasileiras, os domínios do privado e do público têm um liame quase imperceptível. Desde tempos remotos, os grandes proprietários se apoderaram do Estado Brasileiro, privatizando-o. Sobre o tema, BUARQUE DE HOLANDA assim escreveu:

"No Brasil, pode dizer-se que só excepcionalmente tivemos um sistema administrativo e um corpo de funcionários puramente dedicados nesses interesses. Ao contrário, é possível acompanhar ao longo da história, o predomínio constante das vontades particulares que encontram seu ambiente próprio em círculos fechados e pouco acessíveis a uma ordenação impessoal."⁴⁵

No final do século XVII, GREGÓRIO DE MATOS GUERRA, genial poeta barroco, relatava como era a administração pública na cidade da Bahia no tempo do Brasil-Colônia:

"A cada canto um grande conselheiro,
Que nos quer governar cabana e vinha:
Não sabem governar sua cozinha,
E podem governar o mundo inteiro!

⁴⁵HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. p. 106.

Em cada porta um bem frequente olheiro
 Da vida do vizinho e da vizinha,
 Pesquisa, escuta, espreita e esquadrinha,
 Para o levar à praça e ao terreiro.

Muitos mulatos desavergonhados,
 Trazidos pelos pés aos homens nobres;
 Posta nas palmas toda a picardia.

Estupendas usuras nos mercados:
 Todos os que não furtam, muito pobres:
 Eis aqui a cidade da Bahia."⁴⁶

A Inconfidência Mineira teve no seu bojo a reunião de intelectuais notáveis como Tomás Antonio Gonzaga e Cláudio Manuel da Costa. Em tom satírico, GONZAGA denunciou os desmandos do Governador de Minas à época que deu início à construção de uma enorme cadeia na praça central de Vila Rica - atual Ouro Preto :

"Pretende, Doroteu, o nosso chefe
 erguer uma cadeia majestosa,
 que possa escurecer a velha fama
 da torre de Babel e mais dos grandes,
 custosos edifícios que fizeram,
 para sepulcros seus, os reis do Egito.
 Talvez, prezado amigo, que imagine
 que neste monumento se conserve,

⁴⁶GUERRA, Gregório de Matos. "Obras". In: MOISÉS, Massaud. **Literatura Brasileira Através dos Textos**, 7ª edição. São Paulo: Cultrix, 1979.

eterna, a sua glória, bem que os povos,
 ingratos, não consagrem ricos bustos
 nem montadas estátuas ao seu nome.
 Desiste, louco chefe, dessa empresa:
 um soberbo edifício, levantado
 sobre ossos inocentes, construído
 com lágrimas dos pobres, nunca serve
 de glória ao seu autor, mas sim de opróbrio."⁴⁷

Parece mesmo que o gosto pelas grandes obras - leia-se grandes construções - não é privilégio de presidentes, governadores e prefeitos deste nosso século, mas já estava presente no Brasil-Colônia. Os inúmeros casos comprovados de corrupção e desvios do dinheiro público para fins exclusivamente privados, acontecidos nos últimos anos no Brasil demonstram, de modo inequívoco, que o Estado Brasileiro é um Estado profundamente privatizado. Apesar de que todos os brasileiros, sem exceção, pagam tributos, não todos desfrutam do dinheiro arrecadado. As diversas obras desnecessárias, ou de prioridade ínfima, superfaturadas na maioria dos casos, fazem a felicidade das grandes empreiteiras. Subvenções governamentais se evaporam. Verdadeiramente, o Estado Brasileiro precisa de profundas e dramáticas transformações, ainda que as forças contrárias sejam, com efeito, extraordinariamente poderosas.

⁴⁷As Cartas Chilenas circularam por Vila Rica entre 1788 e 1789, período que antecedeu a Inconfidência Mineira. Constituem uma das mais curiosas e perspicazes sátiras de todos os tempos na literatura brasileira. Pesquisas apontam Tomás Antonio Gonzaga como o verdadeiro autor, pelas evidências históricas e pelo estilo semelhante de sua poesia. O conteúdo centraliza-se na figura do governador de Minas, Luís da Cunha Meneses, que liderava uma devastadora corrupção. Sob o pseudônimo de Critilo, Gonzaga narrava o início da construção de uma cadeia que tardou longínquos 70 anos para ser terminada. As cartas eram endereçadas a um amigo de nome Doroteu; o governador recebeu a alcunha de "Fanfarrão Minésio". Foi nesta cadeia que ficaram presos os Inconfidentes, entre eles, Cláudio Manuel da Costa, Tomás Antonio Gonzaga e Joaquim José da Silva Xavier, o Tiradentes. Ver GONZAGA, Tomás Antonio. "Cartas Chilenas". In: **Literatura Comentada**. São Paulo: Abril Cultural, 1980, p. 73.

PORQUE SEI QUE SOU BRASILEIRO

As análises anteriores procuraram se aprofundar e detectar algumas das raízes culturais da sociedade brasileira, sem se esquecer as distinções que devem, necessariamente, estar bem marcadas e delineadas. Não somos um povo de iguais.

DaMATTA tentou definir, após tantos anos desde que o colonizador aqui pisou, como posso saber se sou brasileiro:

" porque falo português e não inglês; porque, ouvindo música popular, sei distinguir imediatamente um frevo de um samba; porque futebol para mim é um jogo que se pratica com os pés e não com as mãos; porque vou à praia para ver e conversar com os amigos, ver as mulheres e tomar sol, jamais praticar um esporte; porque sei que no carnaval trago à tona minhas fantasias sociais e sexuais; porque sei que não existe jamais um "não" diante de situações formais e que todas admitem um 'jeitinho' pela relação pessoal e pela amizade; porque entendo que ficar malandramente 'em cima do muro' é algo honesto, necessário e prático no caso do meu sistema; porque acredito em santos católicos e também nos orixás africanos; porque sei que existe destino e, no entanto, tenho fé no estudo, na instrução e no futuro do Brasil; porque sou leal a meus amigos e nada posso negar a minha família; porque, finalmente, sei que tenho relações pessoais que não me deixam caminhar sozinho

neste mundo, como fazem os meus amigos americanos, que sempre se vêem e existem como indivíduos!"⁴⁸

E o nome desta nação ? O termo brasil é originário da madeira pau-brasil, primeiro produto extraído pelo colonizador. Por isso mesmo, DaMATTA se debruçou a compreender como é possível um país que foi colônia, depois de sua independência passou a constituir um Estado nacional de economia francamente dependente das nações mais poderosas; de uma sociedade profundamente hierarquizada, de milhões de famintos e analfabetos, consiga resistir a tudo e se chamar Brasil:

" o que faz o brasil, Brasil não é mais a vergonha do regime ou a inflação galopante e 'sem vergonha', mas a comida deliciosa, a música envolvente, a saudade que humaniza o tempo e a morte, e os amigos que permitem resistir a tudo..."⁴⁹

⁴⁸DaMATTA, Roberto Augusto. **O que faz o brasil, Brasil?**. p. 16-7.

⁴⁹Idem. p. 19.

CAPÍTULO II

CAPACIDADE DE CONCILIAÇÃO DO BRASILEIRO E SUA INFLUÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Uma das características culturais do brasileiro que sempre me chamou a atenção é a sua habitual tendência a evitar conflitos, a por "panos quentes", sempre que possível, nas situações nas quais parece que a temperatura chega a ser elevada em demasia e até mereceria desfechos mais dramáticos. Em geral, a tendência é para a conciliação.

Neste capítulo, esta característica conciliatória é analisada conjuntamente a outros traços culturais nacionais, como o "jeitinho", o "homem cordial" e "a casa e a rua".

Nas situações de conflito de interesses, o brasileiro prefere mais perder um pouco daquilo que desejaria em troca de não perder um amigo. Esta generalização pode ser questionada pelo leitor, mas me parece ser algo plenamente corrente no Brasil. É que o brasileiro tem um fundo emotivo, espontâneo que se destaca comparativamente a outros povos. Entre romper relações de amizade, familiares e até mesmo comerciais, a quebra do laço de afeto pode ser algo insuportável para um brasileiro. Não dá para explicar este tipo de reação a não ser considerando que a emoção para o brasileiro é a característica mais visível na sua personalidade, ainda que haja exceções. Por isso, não acha agradáveis as relações impessoais.

Vale lembrar que a tendência do brasileiro para a conciliação e para a proximidade entre as pessoas, já se constituía traço do colonizador português. Na abordagem de FREIRE, era o português "o tipo contemporizador...nem ideais absolutos, nem preconceitos inflexíveis."⁵⁰

⁵⁰FREIRE, Gylberto de Melo. **Casa Grande e Senzala**. p. 263.

Daí resulta importante a análise da teoria do homem cordial, que capta a tendência do brasileiro a reduzir suas relações humanas ao nível pessoal e afetivo. Isso pode ser para o bem ou para o mal. Para aqueles que tenho apreço, dedico-me até emotivamente. Mas para aqueles que me são indiferentes ou não tenho simpatia, posso não me esforçar em ajudá-los ou até impor as maiores dificuldades. Ou seja, a cordialidade não é só um estado de benevolência, mas pode ser também de malevolência.

A TEORIA DO HOMEM CORDIAL

O "homem cordial" manifesta a tendência brasileira para comportamentos de aparência afetiva, manifestações externas que não necessariamente são sinceras ou profundas, mas que tentam transparecer serem íntimas. É ser cordial pela intenção de se aproximar de outra pessoa e tentar parecer ser algo espontâneo. É promover o lado informal dos relacionamentos. É ser generoso, afável e participar das estruturas sociais hierarquizadas, tentando suprimir as distâncias impostas por tal hierarquia, pelo meio de buscar identidades que ultrapassam as formas hierárquicas.⁵¹ Nesse sentido, é um meio de conveniência que não tem nada de sincero. Todavia, o ponto de partida para a discussão é a tese de BUARQUE DE HOLANDA:

"Já se disse, numa expressão feliz, que a contribuição brasileira para a civilização será de cordialidade - daremos ao mundo o 'homem cordial'. A lhaneza no trato, a hospitalidade, a generosidade, virtudes tão gabadas por estrangeiros que nos visitam, representam, com efeito, um traço definido do caráter brasileiro, na medida, ao menos, em que permanece ativa e fecunda a influência ancestral dos padrões de convívio humano, informados no meio rural e patriarcal. São antes de tudo expressões legítimas de um fundo emotivo extremamente rico e transbordante."⁵²

⁵¹ Isto pode se dar através da descoberta de que as pessoas têm um amigo comum, ou torcem pelo mesmo time, ou são parentes distantes ou, simplesmente compartilham alguns valores.

⁵²HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. p. 106.

Este trecho selecionado da obra de BUARQUE DE HOLANDA nos faz pensar que algumas das reações do brasileiro como ser hospitaleiro, generoso, são algo plenamente espontâneas, do coração. É como se a emotividade do brasileiro fosse algo epidérmico que reluta em sempre poder se manifestar.

No plano linguístico, podemos observar algumas expressões verbais da cordialidade brasileira que refletem a nossa hierarquia social. FREIRE, analisando o tema com mais profundidade, observou algumas das diferenças do idioma português falado no Brasil e em Portugal:

"Temos no Brasil dois modos de colocar pronomes, enquanto o português só admite um - o 'modo duro e imperativo': diga-me, faça-me, espere-me. Sem desprezarmos o modo português, criamos um novo, inteiramente nosso, caracteristicamente brasileiro: me diga, me faça, me espere. Modo bom, doce, de pedido. E servimo-nos dos dois. Ora, esses dois modos antagônicos de expressão, conforme necessidade de mando ou cerimônia, por um lado, e de intimidade ou de súplica, por outro, parecem-nos bem típicos das relações psicológicas que se desenvolveram através de nossa formação patriarcal entre os senhores e os escravos: entre as sinhá-moças e as mucamas; entre os brancos e os pretos. 'Faça-me', é o senhor falando; o pai, o patriarca; 'me dê', é o escravo, a mulher, o filho, a mucama."⁵³

⁵³FREIRE, Gylberto de Melo. **Casa Grande e Senzala**. p. 466.

Nos dias atuais, a análise de FREIRE parece ainda valer. Ou seja, nas organizações brasileiras é predominante que as pessoas que ocupam postos de mando utilizem a forma imperativa, anteriormente ao pronome, tal qual era usada a alguns séculos atrás, no período da colonização brasileira.

Entretanto e curiosamente, seja entre as pessoas mais pobres e carentes, ou mesmo entre as mais privilegiadas socialmente, a cordialidade do brasileiro faz, por vezes, que sejam esquecidas as origens de classe, as diferenças sócio-econômicas e, curiosamente, as origens familiares. Por isso mesmo, os brasileiros se tratam mais pelo prenome, ou por algum apelido qualquer. O emprego de diminutivos é uma outra maneira de acentuar a proximidade, a intimidade e a afeição que as pessoas desejam demonstrar uma pelas outras. Esse traço cultural, BUARQUE DE HOLANDA bem captou:

"A terminação 'inho' , aposta às palavras, serve para nos familiarizar mais com as pessoas ou os objetos e, ao mesmo tempo, para lhes dar relevo. É a maneira de fazê-los mais acessíveis aos sentidos e também de aproximá-los do coração...o diminutivo representaria sobretudo um traço da fala rural, uma forma socialmente plasmada de comportamento nas relações coloquiais, que é a reiterada manifestação do tom amistoso em que fala e sua petição de reciprocidade. Os ambientes rurais e a dialetais que criaram e cultivam essas maneiras sociais costumam ser avessos aos tipos de relações interpessoais mais disciplinadas das cidades ou das classes altas, porque os julgam mais convencionais e mais insinceros e inexpressivos do que os seus...pode-se dizer que é um

traço nítido da atitude 'cordial', indiferente ou, de algum modo, aposta às regras chamadas, e não por acaso, de civilidade e urbanidade."⁵⁴

Vale frisar que o diminutivo parece estar muito mais presente nos domínios rurais e nas cidades do interior do país, do que nas grandes concentrações urbanas, onde a competição, a impessoalidade, a dificuldade do convívio humano e familiar, a ideologia individualista do "salve-se quem puder", presente no cotidiano do brasileiro, vem extinguindo esse calor humano que foi traço nosso brasileiro nos séculos anteriores.

Ao ressaltar a hospitalidade e a generosidade como traços do caráter brasileiro, Sérgio Buarque não tinha em mente todos os nascidos no Brasil.⁵⁵Referia-se à cordialidade entre membros de uma mesma classe social, junto aos quais permaneceria viva e fecunda a influência ancestral dos padrões de convívio humano. A urbanização não teria apagado de todo esse traço cultural. Nossos ricos continuam cordiais entre si e paternalistas com os seus inferiores.

Quem produziu análise com semelhante conteúdo foi Dante Moreira Leite. Na sua visão, o conceito de "homem cordial" de Sérgio Buarque pode ser considerado válido numa relação entre iguais, na relação entre pessoas da classe alta e não na relação entre o superior e o subordinado, pois como a distância entre as classes sociais, no Brasil, é muito grande, a cordialidade ocorre enquanto não há a ameaça de ruptura do domínio da classe superior que age numa atitude de condescendência para com a inferior. Um exemplo disso está no preconceito racial não assumido e mascarado que os

⁵⁴HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. p. 108.

⁵⁵AUGUSTO, Sérgio. Sérgio Buarque de Holanda e o Homem Cordial. In: *Folha de São Paulo*, São Paulo, 19 abr. 1992. p. 5-4.

brancos têm pelas pessoas de origem negra. Dante recorda como foi exemplar a quebra da cordialidade à época da escravidão, ocasião na qual os negros fugitivos que se abrigaram no quilombo de Palmares, reduto maior da resistência à opressão da escravatura portuguesa, acabaram vencidos pelos seus carrascos, recebendo tratamento cruel. Os bandeirantes exibiam com orgulho as orelhas dos negros mortos em Palmares.⁵⁶

⁵⁶LEITE, Dante Moreira. *O Caráter Nacional Brasileiro*. p. 324.

O JEITINHO BRASILEIRO

Uma das estratégias utilizadas pelo brasileiro para obter uma igualdade simpática, humanizando relações pessoais estabelecidas em normas impessoais, é fazendo uso do "jeitinho". É um mecanismo que supera as normas abstratas e universais, tornando o favorecido pelo "jeito" dado, uma pessoa "mais igual" que as outras.

Evidentemente, que a análise do "jeitinho brasileiro" pode ser vista de modo positivo ou negativo. Pode significar favorecimento a apadrinhados de toda ordem que recebem favores dos governantes ou donos de empresa, causando ira naqueles que não tiveram tal privilégio, que vêem nestes protegidos exemplos vergonhosos de exceções incabíveis e injustas.⁵⁷ Os casos de corrupção são provavelmente os piores exemplos do "jeitinho" como forma de espoliar o patrimônio público ou mesmo privado para as mãos de aproveitadores.

Entretanto, o "jeitinho" pode também ser visto como símbolo de esperança num mundo rígido, como maneira de enfrentar o cotidiano e de sobrevivência cultural. Este "jogo de cintura" parece ser o remédio para

⁵⁷ Apesar de todos pagarem impostos, as pessoas "importantes" merecem mais atenção do Estado brasileiro. Recentemente, para dar um exemplo, o apresentador de TV e humorista, Jô Soares, foi vítima de uma tentativa de assalto. Quatro homens armados, que se identificaram como policiais, tentaram entrar no prédio do humorista, mas foram impedidos pelos responsáveis da portaria do prédio, que pediram um tempo para consultar se Jô Soares poderia recebê-los. Entretanto, o zelador do prédio acionou um botão que era diretamente ligado a uma delegacia de polícia próxima, o que trouxe, em apenas 10 minutos, 12 carros das polícia civil e militar ao local. Segundo o delegado responsável pela investigação, seu departamento foi acionado porque "é o responsável por dar segurança a signatários ou pessoas importantes". Resta a pergunta: se fosse o João da Silva, morador da favela "Buraco Quente" que tivesse feito algum chamado, quanto será que tardaria para as forças policiais chegarem ao local para impedirem a tentativa criminosa? Ver *FOLHA DE SÃO PAULO*, 16 de set. de 1993. "Bandidos tentam roubar apartamento de Jô.", p. 3-1 e 3-3.

enfrentar leis absurdas da realidade brasileira, como modo de superar os incríveis e absurdos distanciamentos sociais.

A lei pode impor aos contribuintes valores onerosos e abusivos cobrados na forma de tributos. Mas, frequentemente não leva em conta a desigualdade do universo de contribuintes, pois uma pequena parte dos brasileiros pode saldar folgadoamente seus tributos, ao contrário da maioria dos brasileiros que sofrem para cumprir suas obrigações tributárias. Daí o apelo que muitos cidadãos são levados a fazer quando procuram autoridades e pedem ajuda, utilizando a expressão "Por favor, o Sr. não pode dar um jeitinho?". O pedido é feito docemente, a fim de suavizar a gravidade do seu conteúdo e arrebatrar a simpatia pela causa do pedinte.

O "jeitinho" é uma forma diminutiva que revela intimidade, simpatia. É considerado legítimo para resolver situações aparentemente insolúveis, trazendo o lado flexível, engenhoso e criativo do brasileiro.

Entretanto, se por um lado o "jeitinho" representa uma das facetas da cultura brasileira na busca da conciliação, a saída amistosa, pode ser também um sintoma de que nossa sociedade está, estruturalmente, bastante imperfeita. Incrivelmente, as leis no Brasil são mudadas com uma enorme frequência e muitas jamais são cumpridas. Ou seja, não temos no Brasil, normas gerais que sejam justas à maioria dos brasileiros e sim normas que favorecem a uma pequena parte da sociedade. Os exemplos dos monopólios nos vários mercados demonstram como algumas empresas brasileiras enriqueceram às custas de preços altos e produtos nem sempre satisfatórios. Em poucas palavras, fizeram uso de uma concorrência desleal ou, simplesmente, não tiveram concorrentes. Por isso mesmo, Roberto DaMatta considera paradoxal a existência do "jeitinho", pois no Brasil não há

simplesmente o "pode" ou o "não pode", mas também o "jeito".⁵⁸ Daí o nosso universo se tornar muito complexo.

BARBOSA também deu importante contribuição sobre o tema:

"ele promove, dependendo de onde o utilizo, homogeneizações positivas e negativas de nosso universo social, sem nunca impor escolhas excludentes e definitivas. Muito pelo contrário, ele sempre promove opções parciais, definições específicas. Usamo-lo tanto como símbolo de nossa desordem institucional, incompetência, ineficiência e da pouca presença do cidadão no nosso universo social, louvando, assim, o nosso 'atual, moderno e irreversível' compromisso com a ideologia individualista, ou como emblema de nossa cordialidade, espírito matreiro, conciliador, criativo, caloroso, reafirmando nosso eterno casamento com uma visão de mundo relacional".⁵⁹

⁵⁸DaMATTA, Roberto Augusto. **O que faz o brasil, Brasil?**. p. 100.

⁵⁹BARBOSA, Livia. **O Jeitinho Brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992, p. 137.

A CASA E A RUA

No Brasil, parece haver dois espaços simbólicos muito distintos: o da Casa e o da Rua. Estes dois espaços situam-se separados, a ponto de constituir um drama social e espelhar a hierarquia social brasileira. Mas, revela ao mesmo tempo, o desprezo que temos por aquilo que seja externo à nossa moradia e a importância que damos às pessoas próximas a nós, que podem ou não habitar nossa casa, mas que sempre são bem recebidas se quiserem nos visitar. Entretanto, há visitantes que nos são indesejáveis como, por exemplo, o trabalho, que deve permanecer em outro universo, na rua, bem distante do nosso lugar de prazer, relaxamento, de convívio com os "nossos", da nossa casa.

Em outras palavras, a Casa é o local de harmonia, solidariedade, de gente de bem, de pessoas decentes, da família. A Rua é o espaço onde há apenas o indivíduo, que não pertence a uma família, mas que deve lutar e zelar por si.⁶⁰ Por isso, na rua devo arrumar trabalho e lutar pela sobrevivência enfrentando um universo de amplas dificuldades, onde todos tendem a lutar contra todos, revivendo a sociedade natural que Thomas Hobbes descreveu na obra "O Leviatã".⁶¹

Em contraste com a rua, a casa expressa um conjunto de espaços onde uma maior ou menor intimidade é permitida, possível ou abolida. Por isso, ela se divide em ambientes tais como as salas de visitas, salas de jantar, quartos de dormir, cozinhas, banheiros e "as dependências de empregadas"- que geralmente são pequenos e precários redutos sem

⁶⁰DaMATTA, Roberto Augusto. **A Casa e a Rua**. São Paulo: Brasiliense, 1985, p. 46-7.

⁶¹Citado In: DaMATTA, Roberto Augusto. **Carnavais, Malandros e Heróis**, 4ª edição. Rio de Janeiro: Zahar, 1983, p. 70.

ventilação adequada, o que demarca a nossa estratificação social.⁶² Na vida da casa, as discussões políticas são permitidas nas varandas e nos quintais, nos locais marginais da casa, mas jamais nas salas íntimas e mesas de refeições, que são os espaços indicados à harmonia e tranquilidade.⁶³ *o meu pai*

Se na rua trabalhamos, lutamos, enfrentamos a "dura realidade da vida", na casa queremos paz e desejamos nos cercar dos entes queridos.⁶⁴

A capacidade de conciliação do brasileiro se faz presente quando consegue aproximar a Casa da Rua. Isto é particularmente importante para o sucesso profissional. O mundo do trabalho deve ser "domesticado", ou seja, as mesmas relações existentes no lar devem ser transpostas ao emprego. Pessoas bem sucedidas nas organizações brasileiras são aquelas que conseguiram juntar a casa com o trabalho, fazendo com que um domínio seja o prolongamento do outro. A entrada do indivíduo no mercado de trabalho pode ser feita por um mediador, "padrinho" ou "pistolão", que o recomenda a um cargo, aos cuidados de um "bom chefe", seu "conhecido". O escritório torna-se mero apêndice da casa, um segundo lar.⁶⁵

⁶² DaMATTA, Roberto Augusto. *Carnavais, Malandros e Heróis*. p. 71.

⁶³ DaMATTA, Roberto Augusto. *O que faz o Brasil, Brasil?*. p. 27.

⁶⁴ Daí a interessante análise de Roberto DaMatta: "Na rua não há, teoricamente, nem amor, nem consideração, nem respeito, nem amizade. É local perigoso, conforme atesta o ritual aflitivo e complexo que realizamos quando um filho nosso sai sozinho, pela primeira vez, para ir ao cinema, ao baile ou à escola. Que insegurança nos possui quando um pedaço de nosso sangue e de nossa casa vai ao encontro desse oceano de maldade e insegurança que é a rua brasileira. Não é, pois, ao léu que damos conselhos quando alguém se aventura nesta selva. Lá, falamos sempre, e nosso próprio comportamento na rua acaba confirmando nossas piores e mais sombrias profecias, estamos no reino do engano, da confusão e do logro". *Idem*, p.29.

⁶⁵ Esta tese que sustento, evidentemente, tem muitas exceções. Grandes organizações nacionais e multinacionais têm processo de Recrutamento e Seleção sofisticados que tendem a ser meritocráticos, selecionando os melhores candidatos, segundo os critérios da direção da empresa. Entretanto, no Brasil parece ser forte a presença das relações pessoais inclusive no momento de ingresso na organização, sendo popular a expressão "Q. I.", ou seja quem indicou a entrada de determinado funcionário.

PARA ONDE CAMINHA A CONCILIAÇÃO BRASILEIRA

A sociedade brasileira parece ser avessa a conflitos. Não que eles não existam, mas ao invés de enfrentá-los, tratá-los e tentar superá-los, simplesmente tenta-se abafá-los, negando-os. Nossa sociedade de origem colonial, dependente e periférica comparativamente às demais nações, tem horror do conflito, pois parece ser o início do fim, sinal de catástrofe.⁶⁶

O resultado é que muitas de nossas debilidades, fraquezas e imperfeições são resolvidas de forma paliativa ou simplesmente não são resolvidas. Sejam as autoridades públicas ou a sociedade brasileira como um todo não conseguem resolver problemas sociais básicos como a moradia, saúde, além do básico problema da fome.

Soluções de impacto e de efeito duradouro são substituídas por medidas de curta duração. Incrivelmente, um país que possui enorme espaço territorial fértil, mão-de-obra farta, tecnologia e maquinário sofisticados, tem mais de 30 milhões de brasileiros famintos. Os conflitos pela posse da terra se repetem, os donos de enormes porções territoriais possuem seus exércitos para-militares que os protegem dos indesejáveis posseiros e trabalhadores rurais. O governo brasileiro vez por outra assenta algumas famílias. Até quando a sociedade brasileira precisará conviver com a terrível e cruel violência de possuir tantos milhões de famintos? Será que nosso povo cordial e nossa elite generosa não se solidarizarão para construir organizações que superem o problema da fome?

⁶⁶DaMATTA, Roberto Augusto. *Carnavais, Malandros e Heróis*. p. 141.

CAPÍTULO III

AUTORITARISMO: CARACTERÍSTICA CRÔNICA DO BRASIL E DE SUAS ORGANIZAÇÕES

Se o brasileiro se apresenta como um ser cordial, afável, solícito e emotivo, pode, ao mesmo tempo, comportar-se de modo autoritário. A colonização aplicada ao Brasil produziu uma hierarquia social de gradações sociais muito díspares, a ponto de marginalizar severamente as pessoas mais pobres, aquelas que exercem trabalhos manuais, que não tiveram acesso a alimentação, saúde e habitação dignas e que são submetidas não apenas às hierarquias funcionais das organizações brasileiras, mas estão sujeitas no seu cotidiano a humilhações das chefias que fazem questão de deixar claro "quem é que manda nesse lugar". Repetem-se, ainda que de maneiras distintas, vários traços de nosso passado escravagista. Todavia, persiste uma elite dominante que regozija-se em não apenas ter empregados, mas que sejam absolutamente submetidos a seus caprichos. Na chamada classe média, isto afigura na pessoa da "empregada doméstica", que serve não apenas a serviços de limpeza, de arrumação da casa, mas também para o exercício do poder de suas "patroas" ("rainhas do lar") e dos outros membros da casa.

A história brasileira deste século e dos anteriores nos mostra uma série de exemplos de como o autoritarismo se fez presente. O modo pelo qual, os "Donos do Poder" conseguiram impor suas vontades, seu arbítrio sobre a maioria dos cidadãos brasileiros. O golpe militar de 1964, que marca um ponto de inflexão na história brasileira, tanto no contexto internacional como nas relações internas, não tem nada de cordial, ao contrário, muitos brasileiros patriotas, idealistas, foram presos, torturados e mortos, sem que a emotividade brasileira os livrasse de tal arbítrio.

O regime imposto por Getúlio Vargas, especialmente entre os anos de 1937 a 1945, também foi repleto de exemplos da repressão a movimentos de caráter social e popular. Até mesmo a primeira Constituição brasileira foi outorgada de forma arbitrária pelo então imperador, D. Pedro I, em 1824.

Para aprofundar a discussão, faço neste capítulo a remissão a exemplos que demonstram a presença do autoritarismo na sociedade brasileira, desde a sua formação. Abordo também, a herança escravagista e o rito do "Você sabe com quem está falando", versão moderna do autoritarismo brasileiro.

EDUCAÇÃO PARA O EXERCÍCIO DO ARBITRIO

Uma interessante apreciação do tema está revelada desde às épocas do engenho. Uma criança do sexo masculino, denominada "nhonhô", filho do proprietário da "Casa Grande", como descreveu Gylberto Freire⁶⁷, recebia de presente um escravo do seu sexo e de idade próxima para desempenhar as funções de camarada ou para seus brinquedos. Ou seja, cresciam juntos e o escravo tornava-se um objeto sobre o qual o "nhonhô" exercia seus caprichos, liberando toda dose de agressividade. O pobre escravo era o "cavalo de montaria", o "leva-pancadas" e, ao mesmo tempo, amigo confidente que era obrigado a ouvir as "vantagens" que o "nhonhô" espumava em contar. É evidente que uma criança assim educada preparava-se para o exercício do autoritarismo, para reproduzir a estrutura social vigente à época, e quem sabe, não muito diferente do modelo básico brasileiro: alguns têm infinito poder de mando sobre si e sobre outros, muita riqueza na mão de poucos; ao mesmo tempo, outros, como os escravos, deviam submeter-se a toda dose de caprichos. A síntese das idéias que apresento foram bem delineadas por FREIRE:

"Transformava-se o sadismo do menino e do adolescente no gosto de mandar dar surra, de mandar arrancar dente de negro ladrão de cana...no gosto de mando violento ou perverso que explodia nele ou no filho bacharel quando no exercício de posição elevada, política ou de administração pública...gosto que tanto se encontra, refinado num senso grave de autoridade e de dever, num

⁶⁷FREIRE, Gylberto de Melo. *Casa Grande e Senzala*. p. 468.

Dom Vital, como abrutalhado em rude autoritarismo num Floriano Peixoto."⁶⁸

Muito curioso é observar que sobre a criança do sexo feminino também o sadismo era estimulado. A adolescente de família rica também exercia seu espaço de poder com toda dose de prazer, sublimando sua agressividade através da forma autoritária de dar ordens. Como a vida da futura senhora da Casa Grande era mais monótona, não podendo a adolescente se dedicar aos mesmos prazeres que os meninos possuíam com as escravas, restava o exercício do poder através do domínio sobre as mucamas, que jamais deveriam cometer erros, pois muito rápido, as jovens senhoras se assaltavam e gritavam de modo a impor sua autoridade. Em pesquisa sobre o tema, FREIRE assim escreveu:

"Fletcher e Kidder, que estiveram no Brasil no meado do século XIX, atribuem a fala estridente e desagradável das brasileiras ao hábito de falarem sempre aos gritos, dando ordens às escravas...o mesmo teriam observado no Sul dos Estados Unidos, que sofreu influências sociais e econômicas tão semelhantes às que atuaram sobre o Brasil durante o regime de trabalho escravo. Ainda hoje, por contágio das gerações escravocratas, as moças do Mississippi, de Alabama falam gritando do mesmo modo que no Brasil as nortistas, filhas e netas de senhor de engenho."⁶⁹

⁶⁸FREIRE, Gylberto de Melo. **Casa Grande e Senzala**. p. 69-70.

⁶⁹Idem, p. 469.

A base do autoritarismo está ligada ao poder do proprietário de terras, especialmente no caso daqueles das grandes extensões territoriais. O poder econômico permite ao proprietário de terras contratar muitos empregados e exercer seu poder de ordenar, por vezes, de modo autoritário. No espaço rural, o grande proprietário era autoridade plena, com nítida influência nos planos político e social. No engenho, BUARQUE DE HOLANDA assim analisou:

"Nos domínios rurais, a autoridade do proprietário de terras não sofria réplica. Tudo se fazia consoante sua vontade, muitas vezes caprichosa e despótica. O engenho constituía um organismo completo e que, tanto quanto possível, se bastava a si mesmo. Tinha capela onde se rezavam as missas. Tinha escola de primeiras letras, onde o padre-mestre desasnava meninos."⁷⁰

A vida rural bastava a si só. Intervenções ou influências externas só eram bem vindas desde que consoantes ao mais estrito exercício da autoridade patriarcal do senhor de engenho. A família tinha rígidos padrões de educação para perpetuar-se, inclusive com o fim de assegurar, e se possível aumentar, o patrimônio construído. Como bem expôs BUARQUE DE HOLANDA:

"Dos vários setores de nossa sociedade colonial, foi sem dúvida a esfera da vida doméstica aquela onde o princípio de autoridade menos acessível se mostrou às forças corrosivas que de todos os lados o atacavam. Sempre imerso em si mesmo, não tolerando nenhuma

⁷⁰HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. p. 48.

pressão de fora, o grupo familiar mantém-se imune de qualquer restrição ou abalo. Em seu recatado isolamento pode desprezar qualquer princípio superior que procure perturbá-lo ou oprimi-lo... Nesse ambiente, o pátrio poder é virtualmente ilimitado e poucos freios existem para sua tirania."⁷¹

Esse gosto excessivo no mandar, mais que um meio, parece ter sido um dos maiores prazeres do colonizador e, posteriormente, dos grandes proprietários. Ter muitas pessoas a seus pés, para poder "chutá-las", ordená-las, é um traço cultural até hoje perceptível no Brasil. Ou seja, o brasileiro tem uma mentalidade escravocrata. Não basta ter subordinados, funcionários que cumpram uma tarefa, ou um conjunto delas, mas que também, a qualquer momento, um superior - dono de empresa, proprietário de terras, diretor, gerente ou chefe de organizações - sinta que seus subordinados são subservientes.

⁷¹HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. p. 49.

A HERANÇA ESCRAVOCRATA

Num plano meramente formal, a pessoa é livre. O ordenamento jurídico pós-império assegura essa liberdade e fala até em igualdade legal para todos os brasileiros. Mas, aqueles que detém o poder político ou econômico, ou ambos, pode dispor de muitos brasileiros "livres" para servi-lo: empregados domésticos, trabalhadores braçais de toda espécie, milícias particulares, cabos eleitorais etc. Nos dias de hoje, não temos escravos enquanto forma jurídica civil, mas é bem verdade que a grande massa de trabalhadores que exercem tarefas manuais não sabe quais são seus direitos e deveres de modo pleno enquanto cidadãos, e nem minimamente têm condições de exercer uma cidadania plena. Ou seja, a escravidão atual é mais sutil. O trabalho é assalariado, mas a fome, as doenças endêmicas, a falta de acesso a instrução básica está socializada na gente que exerce, essencialmente, tarefas manuais.

Não é de se estranhar que após cem anos de abolição da escravatura, estejam presentes resquícios da herança dessa lamentável época. Incrivelmente, o Brasil ainda educa parte de suas crianças para serem reis, imperadores ou ditadores das diversas organizações públicas e privadas. Ao mesmo tempo, as crianças de rua continuam rejeitadas e destinadas a serem delinquentes ou mão-de-obra barata. Contardo Calligaris, psicanalista italiano, hoje radicado no Brasil, faz interessante análise à respeito da educação de crianças de famílias bem estruturadas e de nível sócio-econômico médio e alto em contraposição ao "exército de crianças abandonadas de rua". Curiosamente, algumas crianças são tratadas como "reis" e por isso parece ser possível observar no Brasil o paraíso para algumas crianças e o inferno para outras. Precocemente, as crianças brasileiras das famílias mais ricas são educadas a dar ordens para a empregada, para o

garçon ou quem atender numa loja. É como que , de modo milagroso, a cidadania fosse reconhecida precocemente à criança brasileira, o que frequentemente é negada às crianças européias.⁷² Na verdade, a hierarquia de papéis sociais já se faz evidente muito cedo. Uma possível explicação deste fato é assim analisada por CALLIGARIS:

"a licença sobre o corpo de um adulto lembra um passado escravagista, onde a diferença adulto/criança só podia valer no campo dos homens livres, o escravo sendo escravo tanto para a criança quanto para o adulto".⁷³

A herança escravocrata é todavia visível. A população de origem negra continua a ser umas das mais marginalizadas na sociedade brasileira. A análise de SUPLICY explora o tema:

"O precário grau de cidadania da população mais pobre no Brasil, particularmente a população negra, que normalmente se encontra em proporção maior nas favelas, no sistema penitenciário, em instituições fechadas que cuidam de menores abandonados ou infratores, como a Fundação do Bem - Estar do Menor - FEBEM...revelam que são ainda fortíssimos os efeitos de três séculos de escravidão e de cem anos de ausência de medidas efetivas que pudessem reverter, em profundidade, um estado de coisas decorrente das devidas oportunidades educacionais, de habitação, e de vida saudável para os negros ou seus descendentes."⁷⁴

⁷²CALLIGARIS, Contardo. **Hello Brasil!**. São Paulo: Escuta, 1991, p. 44.

⁷³Idem, p. 44.

⁷⁴SUPLICY, Eduardo Matarazzo. **Da Distribuição da Renda e dos Direitos à Cidadania**. São Paulo: Brasiliense, 1988, p. 12.

O MODERNO AUTORITARISMO BRASILEIRO

A fim de evitar a igualdade e fazer prevalecer uma hierarquia social, o brasileiro recorre à lapidar frase "Você sabe com quem está falando?". O rito surge nos momentos em que uma regra burocratizante e impessoal está para ser aplicada a fim de resolver um conflito entre dois membros da sociedade e um deles se refere à frase para demonstrar quaisquer laços de filiação com uma outra pessoa ou grupo social considerados poderosos dentro do sistema. O rito restabelece uma hierarquia baseada na moralidade impostas por laços de família, que fazem perder a força da ética burocrática, baseada na igualdade perante as regras.⁷⁵

Um exemplo simples pode elucidar melhor a idéia do rito autoritário: uma mulher faz compras e decide estacionar seu carro em local proibido. Um guarda pede a ela para tirar o automóvel do local. A senhora insiste em ficar e diz: "Você sabe com quem está falando? . Sou a esposa do Deputado Fulano de Tal." A mulher sai possessa e o guarda acaba ficando embaraçado, com medo e vexame.⁷⁶

O rito autoritário indica uma situação conflitiva na qual a pessoa sente-se ameaçada na realização de um desejo. Na eminência de se sujeitar a rejeição de uma vontade, a pessoa saca do seu interior a sua mais profunda ira e demonstra que não é uma pessoa qualquer, mas que tem origem familiar distinta, que é poderosa e tem condições de prejudicar seu oponente do diálogo se assim quiser. Como analisou DaMATTA: "as classes média e alta do Brasil têm verdadeira aversão a tudo que a faça sentir-se como pessoa comum".⁷⁷

⁷⁵DaMATTA, Roberto Augusto. **Carnavais, Malandros e Heróis**. p. 168.

⁷⁶Idem, p. 161.

⁷⁷DaMATTA, Roberto Augusto. **O que faz o Brasil, Brasil?** p. 103.

CAPÍTULO IV

MOBILIDADE VERTICAL E SOCIAL NO BRASIL

Nos capítulos anteriores, tratei das raízes culturais brasileiras, de seus traços peculiares e de alguns exemplos de como estes imprimem realidades sociais às diversas organizações no País. Especial tratamento e análise foram dados aos temas da cordialidade, afetividade e generosidade do brasileiro. Ao mesmo tempo, foi analisado o antagonismo da hierarquia social que convive com o cordial e o autoritário, dependendo da necessidade. Se a intenção é reforçar a hierarquia, pode-se fazer uso da frase bem brasileira "Você sabe com quem está falando ?". Mas, se o objetivo é suprimir a hierarquia, a tática é promover o lado informal dos relacionamentos profissionais, tornando-os mais pessoais.

Neste capítulo, abordarei a mobilidade vertical, citando alguns exemplos de grupos sociais que a alcançaram, como os comerciantes, funcionários públicos e militares. É feita menção a importância da origem familiar, do modelo racional-legal das organizações do tipo burocrático e de sua antítese, a mobilidade feita por intermédio das relações pessoais.

O PROCESSO IDEAL DE MOBILIDADE VERTICAL

Seja como grupo social ou como forma de organização social, a burocracia é sempre um sistema de dominação hierárquico que reivindica para si o monopólio da racionalidade e do conhecimento administrativo.⁷⁸ É neste tipo de organização que deveria ocorrer o processo ideal de mobilidade vertical, bem como nas diversas áreas do tema recursos humanos, seja no recrutamento e na seleção de funcionários, ou mesmo na definição mais racional quanto ao conteúdo do cargo.

A organização burocrática - tipo de sistema social dominante nas sociedades modernas - é uma estratégia de administração e de dominação. A burocracia, como pode ser identificada, pode se constituir em um grupo ou uma classe social, mas é também uma forma de poder que se estrutura através das organizações burocráticas. A burocracia pode ser observada desde as formações pré-capitalistas, mas é especialmente no século XX que ela assume um papel cada vez mais decisivo e autônomo no modo de produção capitalista monopolista. Ao longo da história, a burocracia se modifica, sem perder, no entanto, algumas características centrais.⁷⁹

É quase impossível entender os processos pelos quais essas sociedades reproduzem suas condições de existência, nos diversos modos de produção, sem entender claramente o que a burocracia significa em tais processos. Para tanto, devemos percebê-la como organização racional instrumental, caracterizada pelo formalismo, despersonalização e

⁷⁸MOTTA, Fernando C. Prestes & BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. **Introdução à Organização Burocrática**, 5ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1986, p. 8.

⁷⁹Idem, p. 8.

profissionalismo. Ainda mais uma forma de poder que se insinua na esfera da produção, da política e da ideologia.⁸⁰

Em termos científicos, ao se adotar uma definição sucinta, pode-se dizer que uma organização burocrática é um sistema social racional ou sistema social em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada, tendo em vista os fins visados. Entende-se aqui o ato racional como aquele que representa o meio mais adequado para se atingir um determinado objetivo, com a exigência de um mínimo de esforços.

A burocracia caracteriza-se ainda pelo seu caráter hierárquico, como um sistema organizado de mando e subordinação no qual há uma supervisão das autoridades superiores em relação aos subordinados, o que acarreta uma forma piramidal na sua estrutura organizacional. Cada superior tem sob suas ordens um determinado número de subordinados, os quais por sua vez, têm sob si outros subordinados, e assim sucessivamente.⁸¹

A comunicação nas organizações do tipo burocrático são geralmente manifestas por memorandos, relatórios etc, pois a palavra livre e aberta proporciona espaço para a polêmica e quebra na hierarquia funcional. Além disso, o excesso de formalismo tem a finalidade de prever as diversas hipóteses de fatos administrativos:

" O formalismo da burocracia expressa-se no fato de que a autoridade deriva de um sistema de normas racionais, escritas e exaustivas, que definem com precisão as relações de mando e subordinação. Sua administração é

⁸⁰MOTTA, Fernando C. Prestes & BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. **Introdução à Organização Burocrática**. p. 10.

⁸¹Idem, p. 31.

formalmente planejada, organizada, e sua execução se realiza através de documentos escritos... A norma racional precisa constantemente ser modificada, adaptando-se a novos fatores que surgem no ambiente. A necessidade de formalizar as normas burocráticas acentua-se ainda devido ao caráter exaustivo que elas tendem a ter - procuram cobrir todas as áreas da organização, prever todas as ocorrências e enquadrá-las dentro de um comportamento definido".⁸²

Max Weber foi o teórico maior do estudo da burocracia. Entre as diversas "virtudes burocráticas" que este autor apontava, o aspecto da racionalidade era central. Na visão deste sociólogo alemão, a racionalidade deveria "espantar" atitudes meramente emocionais, idealizando, portanto, funcionários que agiriam segundo critérios racionais e normas impessoais:

"Sua natureza específica, bem recebida pelo capitalismo, desenvolve-se mais perfeitamente na medida em que a burocracia é 'desumanizada', na medida em que consegue eliminar dos negócios oficiais o amor, o ódio, e todos os elementos pessoais, irracionais e emocionais que fogem ao cálculo. É essa a natureza específica da burocracia, louvada como sua virtude especial".⁸³

⁸²MOTTA, Fernando C. Prestes & BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. **Introdução à Organização Burocrática**. p. 29-30.

⁸³WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**, Rio de Janeiro: Zahar, 1974, p. 251.

É também missão da organização burocrática elaborar normas de justo conteúdo. Por isso, o direito de exercer um cargo é dado a todos aqueles que estejam habilitados segundo normas racionais e impessoais. Deste modo, o arbítrio seria diminuído tanto na entrada quanto na permanência de funcionários numa burocracia.⁸⁴

Já fiz menção que a burocracia tem como uma de suas facetas, sua capacidade do exercício do poder. Mais precisamente, a organização do tipo burocrático é estruturada hierarquicamente, tendo no grupo dirigente burocrático sua expressão da dominação, pois tal grupo tem condições formais - com base nas normas - de impor sua vontade, seu arbítrio, sobre o comportamento de outros.

Max Weber entendia a dominação, conforme sua legitimação, isto é, conforme a natureza dos princípios e crenças que lhe dá vigor, poderiam ser distinguidas em três tipos: a dominação tradicional, a dominação carismática e a dominação racional ou racional-legal.

A dominação legal é exercida pela burocracia. A legitimidade é oriunda na crença da justiça das normas, que são supostamente racionais e válidas para todos os componentes da organização. Portanto, encontramos uma

⁸⁴MOTTA, Fernando C. Prestes. **O que é burocracia**, 14ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1992, p.27.

outra "virtude burocrática", como analisou WEBER:

" A burocracia luta em toda parte por um 'direito ao cargo', pela adoção de um processo disciplinar regular e pela eliminação da autoridade totalmente arbitrária do 'chefe' sobre o funcionário, o seu progresso ordenado e a provisão pela velhice. Nisso, a burocracia é apoiada pelo sentimento 'democrático' dos governados, que exige a minimização do domínio".⁸⁵

O tipo mais puro de dominação racional-legal é aquele exercido por meio de um quadro administrativo burocrático. O aparato burocrático deve possuir funcionários com as seguintes características:⁸⁶

1. Pessoas livres que se dedicam somente aos deveres de seu cargo;
2. Funcionários que fazem parte de uma rigorosa hierarquia administrativa;
3. As competências devem estar rigorosamente fixadas em virtude de um contrato;
4. Por meio de provas ou de diplomas deve estar certificada a qualificação profissional que fundamenta sua nomeação;
5. São retribuídos em dinheiro com salários fixos, com direito a pensão na maioria das vezes;
6. Exercem o cargo como sua única ou principal profissão;
7. Têm diante de si uma 'carreira', ou 'perspectiva' de ascensões ou avanços por anos de exercício, ou por serviços ou por ambas as coisas, segundo juízo de seus superiores;

⁸⁵WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. p. 279.

⁸⁶Ver In: WEBER, Max. **Economia y Sociedad**. Cidade del Mexico: Fondo de Cultura Economica, 1992, p.175-6.

8. Trabalham com completa separação dos meios administrativos e sem apropriação do cargo;
9. Estão submetidos a uma rigorosa disciplina e vigilância administrativa.

Como se vê, o administrador de uma organização do tipo burocrático deve ser um homem imparcial e objetivo, concentrando suas energias e faculdades de modo racional, a fim de realizar os objetivos da organização.

Os administradores burocráticos gerem, controlam, administram os meios de produção sem, contudo, serem proprietários privados dos mesmos, mas proprietários dos meios coletivos de produção. Em outras palavras, tais administradores, em nome de terceiros, administram patrimônio, recursos financeiros e humanos, em nome de acionistas, no caso de uma sociedade anônima ou em nome dos sócios, no caso de uma associação; em nome dos cidadãos quando se trata da administração do Estado.

O grupo dirigente da burocracia é denominado por burocratas ou administradores burocráticos, e exercem um domínio crescente nas organizações. São profissionais que se valem do conhecimento técnico especializado, obtido nas escolas⁸⁷ e nos treinamentos especiais.

Na burocracia, portanto, o ingresso do administrador burocrático deve se dar segundo critérios eminentemente racionais, pois os funcionários não podem vender ou herdar seus cargos. Além do que, o cargo não é seu patrimônio particular.⁸⁸

⁸⁷Segundo Prestes Motta em **Organização e Poder**, p. 24. : "Nas escolas de elite, os filhos dos burgueses e gestores obtêm a competência escassa ou a aparência de competência escassa que os legitima no interior das grandes empresas, do Estado e, alguns casos, da universidade."

⁸⁸MOTTA, Fernando C. Prestes. **O que é burocracia**. p. 30.

O mandato deste tipo de administrador é dado por tempo indefinido, o que não significa que o cargo seja vitalício. O funcionário poderá alcançar mobilidade vertical, ser transferido ou até cortado da organização burocrática.

O administrador burocrático tem direito a uma carreira, o que lhe permite alcançar mobilidade vertical, vindo a desfrutar de maior remuneração, prestígio e poder. Entretanto, vale frisar, os possíveis movimentos verticais estão, em maior ou menor grau, incorporados nos regulamentos das organizações. A ocorrência de favoritismos seja por amizades, parentescos ou por outros motivos, constituem desvios do tipo puro de burocracia ideal. Por isso as promoções e transferências servem tanto como um meio de testar e ampliar a experiência de administradores que poderão vir a ocupar cargos na cúpula organizacional, quanto para encerrar a carreira de ineptos ou desajustados aos objetivos da organização.⁸⁹

A "mobilidade perpétua" que descreve PAGÈS é o estímulo fundamental para que sempre haja motivo para se alcançar cargo novo:

"É na possibilidade de proceder à mudança de atribuição que está o essencial do poder e não na natureza das atribuições."⁹⁰

⁸⁹MOTTA, Fernando C. Prestes & BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. *Introdução à Organização Burocrática*. p. 37.

⁹⁰PAGÈS, Max *et alii*. *O Poder das Organizações*, 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1990, p. 125.

OS CAMINHOS DA MOBILIDADE SOCIAL

Desde a formação brasileira, podemos notar "o fácil e frequente acesso a cargos e a elevadas posições políticas e sociais"⁹¹, para pessoas de diversas origens sociais. É como que a permanência num mesmo posto levasse o indivíduo a um demasiado tédio, à desmotivação. A abordagem de BUARQUE DE HOLANDA exemplifica ao que quero me referir:

"Ainda hoje são raros, no Brasil, os médicos, advogados, engenheiros, jornalistas, professores, funcionários, que se limitem a ser homens de sua profissão."⁹²

Apesar da observação do citado autor representar análise da década de 40 deste século, parece-me que este fenômeno, até os dias de hoje, pode ser observável. Ou seja, o profissional que exerce dada função emprega, na volúpia da obtenção de bens materiais, ou também motivado pelo desejo de maior visibilidade social, uma sobredose de energia na busca de conseguir, "aos saltos", altos postos e cargos rendosos e, não raro, atinge tal intento. Exemplificando, o datilógrafo deseja ser chefe de seção ou gerente; para isso, cursa uma faculdade no período noturno, para um dia tornar realidade seu sonho. Ou, como inteligentemente analisou BUARQUE DE HOLANDA:

"o mais talentoso engenheiro militar abandona sua carreira para ocupar o cargo de arrecadador de direitos de alfândega...o oficial de marinha aspira ao uniforme de

⁹¹FREIRE, Gylberto de Melo. **Casa Grande e Senzala**. p. 74.

⁹²HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. p. 114-5.

chefe de esquadra...ocupar cinco ou seis cargos ao mesmo tempo e não exercer nenhum, é coisa nada rara"⁹³.

Lamentavelmente, alguns profissionais vítimas do "bacharelismo", título que confere ar de nobreza, principalmente no século passado e começo deste, só excepcionalmente fizeram uso de seu diploma e quando o fizeram, não se esmeraram na profissão, pois muito mais concentrados estavam no novo cargo que desempenhariam.

A história brasileira é rica em exemplos de mobilidade social.⁹⁴ Citarei alguns exemplos. O serviço militar representou, com efeito, a possibilidade de muitos brasileiros de terem renda, instrução, alimentação e status social. Na época do Brasil-colônia, representou a organização militar a própria presença dos interesses da coroa portuguesa: "elemento de ordem e disciplina auxiliar na garantia da cobrança dos tributos e privilégios reais."⁹⁵ Além disso, aqueles que obtinham a patente superior sentiam-se dignificados e enobrecidos. No início deste século é na década de 30 que o Exército fortalece-se enormemente e permite aos seus ocupantes, como o exemplo de Luis Carlos Prestes que se formou engenheiro aeronauta, uma visibilidade social. O movimento tenentista, que teve importante papel na derrubada do poderio político-econômico da época dos "Barões do Café" e da chamada política do "Café com Leite" - hegemonia dos estados de São Paulo e Minas Gerais na indicação dos Presidentes da República, no período compreendido de 1894 a 1930 - dava exemplos de sobra que um ramo social estratégico se fortalecia, tinha influência política capital e iria, a partir da deposição do

⁹³HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. p. 115.

⁹⁴No conceito de Peter Berger, a mobilidade social representa o "movimento de uma camada social para outra" o que acarreta um novo "dinamismo no sistema social". Ver BERGER, Peter; **Perspectivas Sociológicas**, 6ª edição. Petrópolis: Vozes, 1983, p. 60.

⁹⁵FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder**. p. 196.

presidente civil, Washington Luis, impor seu representante militar: Getúlio Dornelles Vargas.⁹⁶ Este movimento não foi isolado, durante o presente século, a predominância de militares no comando do Poder Executivo Federal foi uma constante. Muitos cidadãos de patente militar alcançaram um invejável padrão de vida. Alguns tornaram-se membros do Conselho de Administração de Empresas Privadas e nas Estatais. Dada a proximidade com o Poder Governamental, tais Conselheiros desempenharam papel estratégico para estas empresas.

Outro exemplo significativo é a mobilidade social buscada pelos comerciantes. Já na época da colônia, essa classe social não almejava apenas possuir bens, mas também possuir afidalgamento, através de uma ligação com o estado-maior de domínio político.⁹⁷ Como analisou FAORO, "a classe é um fenômeno da economia e do mercado...suas conexões com o domínio, o comando e a política, ganham ascendência com a sociedade burguesa, com a revolução burguesa."⁹⁸ Seja para seus interesses econômicos, comerciais, seja também para uma necessidade íntima de projeção social, foram os comerciantes estabelecendo laços com os detentores de posições políticas do Estado. Os títulos obtidos como graças da coroa, ou mesmo no Brasil-Império, representaram a dose exata da ascensão social.

⁹⁶Independentemente da subida de Getúlio Vargas representar uma disputa do poder político entre oligarquias regionais, nomeadamente, o sul brasileiro e boa parte dos estados do nordeste que, constantemente, assistiam a hegemonia da Presidência da República nas mãos de paulistas e mineiros, com efeito, foi com o uso do poderio militar que foi possível a ascensão do ex-presidente Getúlio Vargas.

⁹⁷FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder**. p. 203.

⁹⁸Idem, p.217.

Também, vale citar, os brasileiros que ocuparam suas vidas no serviço público e atingiram alguma mobilidade vertical ou, quem sabe, alguma perspectiva para seus herdeiros, especialmente durante o regime militar instalado pós-1964, com a instituição das empresas estatais e sociedades de economia mista que criadas em razão de "motivos de relevante interesse público" ou para assegurar a "segurança nacional", permitiram a classe média brasileira, a possibilidade de alguma ascensão. Daí o apoio de parte da classe média brasileira ao regime instalado durante largos anos. Na época do Brasil-Colônia, o funcionalismo, já em número considerável, absorveu uma enorme leva de desprotegidos, com cargos civis e militares.⁹⁹

Mas, nesse ponto, não poderia deixar de analisar que o potencial de mobilidade social não é dado a todos os brasileiros. Ledo engano. É facilmente observável nos dias atuais, e com mais forte razão nos tempos que se seguiram à abolição da escravatura, que a população negra, ou mesmo mestiça, que constituem mais da metade da população brasileira, são despossuídas da grande parte da riqueza nacional. É raro também se encontrar jovens negros nas escolas de elite, onde se adquire a competência escassa e, por consequência, terem maior probabilidade de alcançar mobilidade vertical.¹⁰⁰ Não só os negros são, com efeito, discriminados ou despossuídos. Cidadãos de outras origens étnicas, miseráveis, têm enorme dificuldade em disputar empregos com pessoas de boa origem familiar, que podem estudar, serem cultivadas. É esta a análise de PRADO JR.:

⁹⁹FAORO, Raymundo. *Os Donos do Poder*. p. 217.

¹⁰⁰Ao contrário, o acesso ao ensino básico, e sobretudo o ensino superior, é escasso para a população de origem negra, como analisa Eduardo Matarazzo Suplicy: "Em termos mais globais, são ainda os dados do Censo de 1980 os mais recentes que denotam a situação a que tem sido relegado o negro em termos de oportunidades. Dos brasileiros de 5 anos ou mais, naquele ano, 35% não tinham sequer um ano de instrução, sendo que para os negros (englobando pardos e pretos, na classificação do IBGE) essa proporção chegava a 48%. Em contrapartida, enquanto 3,16% dos brasileiros de 5 anos ou mais tinham instrução superior, apenas 0,9% dentre os de cor parda e 0,5% dentre os de cor preta tinham 12 anos ou mais de instrução". Ver SUPLICY, Eduardo Matarazzo. *Da Distribuição da Renda e dos Direitos à Cidadania*. p. 13.

"A formação brasileira, ao contrário do que se afirma correntemente, não se processou, salvo no caso limitado, e como veremos deficiente, das classes superiores da 'casa-grande', num ambiente de família. Não é isto que ocorre com a massa da população: nem com o colono recém-chegado, nem com o escravo, escusado, acrescentá-lo; talvez ainda menos com esta parte da população livre, econômica e socialmente instável que temos já visto sob outros aspectos, e à qual falta base sólida em que assentar a constituição da família."¹⁰¹

Num sentido formador, Família que em outras sociedades tem o caráter de base de valores, de educação, do cultivo da personalidade criativa, no Brasil o que se verifica é uma massa social desassistida, com poucas chances de adentrar os grupos sociais economicamente mais privilegiados. Aliás, como se qualifica no Brasil, a origem familiar distingue indivíduos, separando aqueles que são de "família" - superiores, nobres, em quantidade reduzida - e os demais, pertencentes às famílias com patrimônio econômico mais singelo.

A consequência de "ser de família" é ter fidalguia, é ter acesso aos bens culturais e esquecer-se de ante-mão dos "pesados trabalhos manuais". Assim, entre os traços gerais da organização do Brasil-colônia, podemos já verificar que aos nobres o trabalho braçal constituía-se tarefa vedada. Como descreveu FAORO:

¹⁰¹PRADO JR., Caio. **Formação do Brasil Contemporâneo**, 9ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1969, p. 351.

"Nem o branco português, nem o branco natural do país podem apanhar a enxada ou tocar no arado. O trabalho braçal degrada e o equipara ao escravo - a esta infâmia é preferível a ociosidade, o parasitismo, o expediente da busca de proteção dos poderosos."¹⁰²

Ao contrário de outros povos que têm no trabalho braçal o exercício das decisões intelectuais e não a separação ou o distanciamento entre os dois esforços laborais, o brasileiro, por origem no colonizador português, sempre marcou profundamente a valorização do trabalho intelectual. Este distanciamento social, pelo conhecimento, pelo capital cultural, foi marcada pela figura do diploma universitário. Como acentuou FAORO:

"Já a beca dava uma nobreza toda especial ao adolescente pálido... nela se anunciava o bacharel do século XIX... o caminho da nobilitação passava pela escola, pelos casarões dos jesuítas, pela solene Coimbra... o alvo seria o emprego e, por via dele, a carruagem do estamento burocrático, num processo de valorização social decorrente do prestígio do mando político... educação inútil para a agricultura, talvez nociva ao infundir ao titular o desdém pela enxada e pelas mãos sujas de terra, mas adequadas ao cargo, chave do governo e da administração."¹⁰³

¹⁰²FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder**. p. 217.

¹⁰³FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder**. p. 389.

Nos últimos anos, observa-se no Brasil o fenômeno da criação de pequenos e médios negócios que podem permitir alguma mobilidade social para seus donos e familiares. Ainda que a concorrência no mercado seja acirrada, é possível, no Brasil, um enriquecimento em alguns poucos anos para uma pessoa que possua uma "boa idéia", algum capital, e instrução para a expansão do negócio. Evidentemente que em países de mercados mais estruturados como o japonês ou mesmo aqueles dos países europeus, isso se torna mais improvável. Ou seja, no Brasil, a possibilidade da mobilidade social é, todavia, fenômeno viável. É que naqueles países, as organizações possuem uma tecnologia tão sofisticada, vultosos capitais investidos que dificultam sobremaneira a abertura de negócio próprio ou mesmo de associação entre amigos ou familiares. Incrivelmente, as pequenas e médias empresas no Brasil representam mais de 90% do total de empresas¹⁰⁴ e em torno de 66% do Produto Interno Bruto brasileiro, o que possibilita a um universo significativo de brasileiros um dia não depender mais da incômoda presença de uma patrão às costas, alcançar uma relativa dependência econômica e, em muitos casos, almejar mobilidade social para si e sua família.

¹⁰⁴CHÉR, Rogério. **A Gerência das Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Maltese, 1990, p.18.

MOBILIDADE VERTICAL NAS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL

As análises e descrições feitas nos três primeiros capítulos embasam as conclusões que passo a sustentar.

O processo de mobilidade vertical nas organizações no Brasil pode ser em parte meritocrático, no sentido de eficiência, produtividade, racionalidade, conhecimento preciso das técnicas e esforço pessoal; mas sofre, em maior ou menor grau, e de modo distintivo de outras culturas, a influência das relações pessoais. → *Impulsão pessoal*

Se o processo ideal de mobilidade vertical privilegia funcionários que atuem racionalmente, "desumanizando" as organizações, no Brasil, isto parece ser algo improvável, pois é difícil para o brasileiro separar os aspectos afetivos das posturas profissionais.

Genuinamente é o homem brasileiro cordial, amigável, cortês, afável. Mas isto talvez explique a sua percepção sobre como conseguir mobilidade vertical nas organizações, pois o receio de que a competição por postos organizacionais seja dolorosa, conflituosa, gerando rupturas e inimizades, leva muitos brasileiros a investirem nas relações informais que demandam menor esforço para que o indivíduo atinja posições de destaque.

Apesar da existência das regras impessoais e da ideologia liberal-burguesa, a origem étnica, familiar e patrimonial, continuam a posicionar o indivíduo na sociedade. Os brasileiros acham importante haver lei, ordem e igualdade de oportunidades, porém nos momentos em que se faz necessário, recorrem ou ao "Você sabe com quem está falando?" ou ao

"jeitinho" para recordar que, dada a sua posição e/ou ligação com alguém muito importante, não devem se submeter às regras e por isso, merecem solidariedade e um tratamento diferencial. As normas são para as pessoas que não têm "laços", "padrinhos" ou "pistolões", geralmente as pessoas mais pobres, aquelas que só tem a opção de vender sua força de trabalho. Estas são submetidas a filas, congelamentos salariais e ao péssimo serviço público a que têm direito enquanto "cidadãos".

Em síntese, a mobilidade vertical do funcionário, no Brasil, dá-se através das normas e comparações de desempenho e produtividade passadas e em relação aos demais que ocupam o mesmo posto (cargo), porém critérios de ordem social e racial, de ordem moral e pessoal interferem significativamente. A empatia, a emoção, as amizades, a postura, faz com que os chefes julguem as pessoas do seu grupo de relacionamento mais "capazes", "competentes" e dignas das promoções.

CONCLUSÕES

Este trabalho não está isento das opiniões e visões de mundo do seu autor. Mas de alguém profundamente preocupado com as mudanças estruturais que este País precisa passar.

A maioria das pessoas no Brasil não tem a mínima possibilidade de acesso aos alimentos básicos, à instrução, à saúde básica. Mesmo assim, alguns dizem que o Brasil é um País moderno. Acredito que seja um País com extraordinárias possibilidades futuras. Mas nossa elite egoísta, poderosa e arbitrária deverá, necessariamente, mudar de postura e pensar "mais grande", pois os pilares de nossa sociedade estão desmoronando.

Aliás, no nosso País, sequer há a possibilidade de escolha, como bem analisa CHAUÍ:

"quando se diz que os homens são livres por natureza e que exprimem essa liberdade pela capacidade de escolher entre coisas ou entre situações dadas, sem que se analise quais coisas e quais situações são dadas para que os homens escolham. Quem dá as condições para a escolha? Todos podem realmente escolher o que desejarem? O nordestino, vítima da seca e do proprietário de terras, realmente 'escolhe' vir para o sul do país. Escolhe viver na favela? O peão metalúrgico 'escolheu' livremente fazer horas-extras depois de 12 horas de trabalho?"¹⁰⁵

¹⁰⁵CHAUÍ, Marilena de Souza. **O que é Ideologia**, 15ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1984, p. 88-9.

O nosso homem brasileiro continua afável, cordial, e principalmente honesto. Ao contrário da enorme maioria da gente brasileira, poucos podem e agem de modo arbitrário e desonestamente. Nesta minoria, se encontram alguns dos descendentes das primeiras elites que saquearam este País e que não cansaram de fazê-lo.

Mesmo assim, tenho esperanças que ainda vivo, verei um País com distribuição de renda mais justa e com um mínimo de condições de vida digna para todos os brasileiros. Ao menos, não faltará trabalho para isto.

BIBLIOGRAFIA

ALENCAR, Francisco *et alli*. **História da Sociedade Brasileira**, 3ª edição. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1983.

AUGUSTO, Sérgio. "Sergio Buarque e o Homem Cordial." In: *Folha de São Paulo*, São Paulo, 19 abr. 1992. p. 5-4.

AZEVEDO, Fernando de. **A Cultura Brasileira**, 3ª edição. São Paulo: Melhoramentos, 1958.

BARBOSA, Livia. **O Jeitinho Brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BERGER, Peter. **Perspectivas Sociológicas**, 6ª edição. Petrópolis: Vozes, 1983.

BERTERO, Carlos Osmar. "Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder". In: FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria; **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

CALLIGARIS, Contardo. **Hello Brasil !**. São Paulo: Escuta, 1991.

CAMINHA, Pêro Vaz de. "Carta". In: MOISÉS, Massaud. **Literatura Brasileira Através dos Textos**, 7ª edição. São Paulo: Cultrix, 1979.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **O que é Ideologia**, 15ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1984.

CHÉR, Rogério. **A Gerência das Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Maltese, 1990.

COIBISIER, Roland Cavalcanti de Albuquerque. **Formação e Problema da Cultura Brasileira**. Rio de Janeiro: Instituto Superior de Estudos Brasileiros - Ministério da Educação e Cultura - Textos Brasileiros de Filosofia - Vol. 3, 1960.

DaMATTA, Roberto Augusto. **A Casa e a Rua**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

_____, **Carnavais, Malandros e Heróis**, 4ª edição. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

_____, **O que faz o brasil, Brasil?**, 3ª edição. Rio de Janeiro: Rocco, 1989.

DIEGUES JR., Manuel. **Etnias e Culturas no Brasil**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Ministério da Educação e Cultura - Serviço de Documentação, 1952.

FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder**, 2ª edição. Porto Alegre: Globo, 1975.

FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria (coords.). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FOLHA DE SÃO PAULO, 15 set. 1993. "Bandidos tentam roubar apartamento de Jô."

FREIRE, Gylberto de Melo. **Casa Grande e Senzala**, 13ª edição. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1966.

GONZAGA, Tomás Antonio. "Cartas Chilenas". In: **Literatura Comentada**. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

GUERRA, Gregório de Matos. "Obras". In: MOISÉS, Massaud. **Literatura Brasileira Através dos Textos**, 7ª edição. São Paulo: Cultrix, 1979.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**, 25ª edição. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1993.

LAPLANTINE, François. **Aprender Antropologia**, 2ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1989.

LEITE, Dante Moreira. **O Caráter Nacional Brasileiro**, 4ª edição. São Paulo: Pioneira, 1983.

MELATTI, Julio Cezar. **Índios do Brasil**, 5ª edição. São Paulo: Editora da Universidade de Brasília, 1987.

MOTA, Carlos Guilherme. **Ideologia da Cultura Brasileira**. São Paulo: Ática, 1977.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Organização e Poder**, 2ª edição. São paulo: Atlas, 1990.

_____. **O que é Burocracia**, 14ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1992.

MOTTA, Fernando C. Prestes e BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. **Introdução à Organização Burocrática**, 5ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1986.

PAGÈS, Max *et alii*. **O Poder das Organizações**, 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1990.

PRADO JR., Caio. **Formação do Brasil Contemporâneo**, 9ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1969.

RIBEIRO, Darcy. **Configurações Histórico-Culturais dos Povos Americanos**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1975.

_____. **Teoria do Brasil**. Petrópolis; Vozes, 1978.

SUPLICY, Eduardo Matarazzo. **Da Distribuição da Renda e dos Direitos à Cidadania**. São Paulo: Brasiliense, 1988.

TÔRRES, Ofélia de L.S.(org. ed. bras.), CHANLAT, Jean-François(coord.). **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo, Atlas, 1992.

WEBER, Max. **Economia y Sociedad**. Ciudad del Mexico: Fondo de Cultura Economica, 1992.

_____. **Ensaio de Sociologia**, 3ª edição. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

