

Cultura e Imaginário Organizacionais: Análise Psicossociológica de Algumas Imagens Típicas Brasileiras

Organizational Culture and Imaginary: A Psychosocial Analysis of a few Brazilian Typical Images

Marília Novais da Mata Machado¹

Resumo

Este artigo coloca em foco significações imaginárias sociais em organizações. São brevemente revistas algumas produções de teóricos da administração (Freitas, Motta, Ramos, Davel e Vasconcelos) que se dedicaram ao estudo da relação entre cultura organizacional, especialmente da gerência, e traços, figuras, caracteres ou tipos culturais brasileiros como o cunhado, o coronel, o cordial, o malandro, o jeitoso e o despachante. Essas produções teóricas e a reflexão de antropólogos, historiadores e sociólogos (Ribeiro, Holanda, DaMatta, Carvalho) que trataram daquelas figuras são contrastadas a reflexões sobre o imaginário social (Castoriadis) e à abordagem psicossociológica que lida com a organização como um sistema simultaneamente cultural, simbólico e imaginário (Enriquez). Busca-se compreender o papel que as imagens tipicamente brasileiras têm nas organizações reais, em especial na sustentação de um modelo gerencial autoritário, nos moldes de uma grande família patriarcal envolvendo compadres, padrinhos e afilhados, muito distantes de um modelo que privilegiaria a autonomia nas relações sociais.

Palavras-chave: Tipos culturais brasileiros; cultura organizacional; significações imaginárias sociais; organizações; gerência.

Abstract

This article focuses on social imaginary meanings and organizations. It presents a brief review of some Brazilian theoretical management production (Freitas, Motta, Ramos, Davel and Vasconcelos) concerning the relationship between organizational culture, especially manager's, and Brazilian cultural traits, figures, characters or types such as the brother-in-law, the colonel, the cordial person, the trickster, the skillful and the dispatcher. Those theoretical productions and the thinking of Anthropologists, Historians and Sociologists (Ribeiro, Holanda, DaMatta, Carvalho) that dealt with those characters are opposed to thoughts concerning the social imaginary (Castoriadis) and to the psychosocial approach that considers the organization as a system simultaneously cultural, symbolic and imaginary (Enriquez). It is searched to understand the role played by those typically Brazilian images in concrete and real organizations and, especially, in the maintenance of an authoritarian manager's model, based on the large patriarchal family that agglomerates brothers-in-law, god-fathers, godchildren, very distant from a model that favors autonomous social relationships.

Keywords: Brazilian cultural types; organizational culture; social imaginary meanings; organizations; management.

Introdução

Desde a década de 70 do séc. XX, o tema cultura organizacional tornou-se importante para os

teóricos da administração. Nos anos 80, inspirou numerosas pesquisas, sobretudo nos Estados Unidos. Esses estudos foram impulsionados inicialmente pelas dificuldades vividas pelas

empresas norte-americanas no bojo das duas crises do petróleo (1973, 1979). Quando comparadas às bem sucedidas empresas japonesas daqueles anos, as norte-americanas pareciam estar em decadência.

Dificuldades de umas e sucessos de outras foram atribuídos a fatores culturais.

Hoje o tema permeia o ensino, a prática, a pesquisa e a teorização em administração, além das fronteiras dos Estados Unidos. No Brasil, precedidos por Ramos (1966), entre muitos outros

¹ Doutora em Psicologia Social. Professora do Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes, Minas Gerais. Contato: marilianmm@terra.com.br.

estudiosos, Motta (2006), Motta e Alcadipani (1999), Freitas (2006), Vasconcellos (1996), Davel e Vasconcelos (2006), debruçaram-se sobre o tema, buscando nas teorias sobre cultura brasileira as raízes e os fundamentos dos aspectos culturais presentes nas organizações nacionais. Para tanto, retomaram obras antropológicas (Ribeiro, 1995; DaMatta, 1984, 1997), sociológicas (Holanda, 1995; Freyre, 1984; Ramos, 1983) e históricas (Prado Jr, 2000). Dentro da tradição aberta pelo norte-americano Schein (2004) para a investigação da cultura organizacional, colocaram em foco figuras de liderança brasileira, destacando o gerente empresarial; dentro da tradição dos holandeses Hofstede e Hofstede (2005), buscaram os limites que a nacionalidade impõe na estruturação e funcionamento das empresas do país.

O que pensaram os teóricos brasileiros de administração

Antes mesmo que se iniciassem estudos sobre cultura organizacional, *Alberto Guerreiro Ramos* retomou a teoria de Riggs (1964) do formalismo e a aplicou à cultura brasileira e, por extensão, a organizações. Riggs (1964) criara um modelo linear de sociedades. Num extremo, estariam as mais tradicionais, no outro as mais modernas e no centro as sociedades prismáticas, isto é, aquelas em que coexistiriam o antigo e o moderno, o atrasado e o avançado, o velho e o novo, elementos urbanos e rurais, tecnologias de diferentes épocas, costumes, hábitos, atitudes sofisticadas, ao lado de comportamentos estritamente tradicionais. Nessas sociedades, critérios familísticos interfeririam na administração. O nepotismo, uma das principais características do formalismo, seria grande.

Ramos, baseando-se em Riggs (1964), definiu o formalismo como “a incongruência entre a norma e o fato”, “a discrepância entre a conduta concreta e a norma prescrita que se supõe regulá-la.” (Ramos, 1983, p. 252). Cita literalmente Riggs:

O *formalismo* corresponde ao grau de discrepância entre o prescrito e o descritivo, entre o poder formal e o poder efetivo, entre a impressão que nos é dada pela constituição, pelas leis e regulamentos, organogramas e estatísticas, e os fatos e práticas reais do governo e da sociedade. Quanto maior a discrepância entre o formal e o efetivo, mais formalístico o sistema. (Riggs, 1964)

Ramos (1966, 1983) reescreveu a teoria do formalismo para tratar o caso brasileiro. Reconheceu que essa característica está presente em toda sociedade, sendo mais intensa em sociedades prismáticas como é o caso do Brasil, país dependente em relação às potências industriais

do ocidente. Estendeu a noção a toda elite, econômica, política ou religiosa, considerando que qualquer uma é sempre cética com relação às regras e normas que regulam as massas. O mesmo ocorre com toda burocracia, os funcionários sempre aplicando suas normas apenas ritualisticamente e, frequentemente, irracionalmente. Observou que o formalismo é adotado também individualmente, como é o caso do trabalhador rural que se desloca para o mundo industrial e aí se acomoda, indiferente a promoções tão almejadas nesse meio, querendo apenas juntar um pecúlio para retornar à sua terra natal e à sua antiga profissão.

Segundo Ramos (1966, 1983), como tema, o formalismo aparece desde o séc. XIX na sociologia brasileira. A revisão dessa literatura o levou à seguinte conclusão a respeito dos primeiros teóricos brasileiros do formalismo:

O que lhes parecia primordial era (...) neutralizar as ambições das “parcialidades” (Visconde de Uruguai), erradicar a “mania” de imitar o estrangeiro (Sílvio Romero), curar o “complexo de inferioridade” das elites (Oliveira Viana), “criar” artificialmente a consciência nacional (Alberto Torres) pela tutela da nação, exercida por um corpo seletivo de cidadãos. A todos eles faltou uma visão da capacidade auto-articuladora e auto-organizadora do processo histórico-social do desenvolvimento, de que eram reflexo, aliás, as próprias orientações que adotavam. (Ramos, 1983, p. 269)

Ramos resume a sua própria tese, acentuando em *itálico* os principais pontos:

(...) poderíamos afirmar que o *formalismo não é característica bizarra, traço de patologia social nas sociedades prismáticas, mas um fato normal e regular, que reflete a estratégia global dessas sociedades no sentido de superar a fase em que se encontram*. Outro enunciado complementar de nossa tese é ainda o seguinte: *o formalismo nas sociedades prismáticas é uma estratégia de mudança social imposta pelo caráter dual de sua formação histórica e do modo particular como se articula com o resto do mundo*. (Ramos, 1983, p. 271)

De seu lado, em livro publicado em 1997, *Fernando C. Prestes Motta e Miguel P. Caldas* (Motta e Caldas, 2006) argumentam que a formação brasileira fundou-se nas matrizes indígena, portuguesa e africana, desembocando numa cultura cabocla ou mameluca ao norte do Brasil, na cultura sertaneja no nordeste e centro-oeste, na caipira mineira e paulista, nos diferentes brasis sulinos, tudo com o tempero dos emigrantes europeus. Fundamentaram-se, nesses pontos, especialmente em Ribeiro (1995), mas lembraram que, além de raça e etnia, as classes sociais, instituições e organizações também produzem culturas específicas.

Na trilha de Hofstede (1984), Motta (2006) apresentou a cultura da organização brasileira como tendendo ao coletivismo, mantendo no seu interior distâncias de poder muito grandes, buscando em grau elevado evitar incertezas, tendo tanto características femininas quanto masculinas. Além disso, apontou nepotismo no provimento de cargos, o uso do “jeitinho” como prática cordial personalizando relações sociais e malandragem amiga e sedutora na vida cultural organizacional.

Com Alcadiyani, Motta voltou ao tema do jeitinho brasileiro (Motta & Alcadiyani, 1999), que eles definiram como o processo por meio do qual um objetivo é atingido a despeito de leis e regras. O jeitinho está em todo canto na sociedade brasileira, nas relações públicas e privadas. Ele tem indubitavelmente uma faceta de controle social e competição. Além disso, congrega traços históricos culturais brasileiros como cunhadismo, coronelismo, formalismo.

Outro teórico, *Alexandre Borges de Freitas*, escreveu sobre os traços culturais brasileiros, importantes não apenas para analisar organizações, mas também para compreender resultados, nem sempre bem sucedidos, de implantações de modelos de gestão importados. Esses traços seriam comuns à maioria dos brasileiros. Seriam, usando noção sugerida por Schein (2004), pressupostos básicos utilizados por todos para se reconhecerem. Freitas (2006) foi buscá-los na obra *Casa Grande & Senzala* do sociólogo Gilberto Freyre (1984), em *Formação do Brasil Contemporâneo* do historiador Caio Prado Júnior (2000), além das obras do antropólogo Roberto DaMatta (*Carnavais, malandros e heróis*, 1983; *A casa e a rua*, 1985; *O que faz o Brasil, Brasil?*, 1986)

Os traços brasileiros teriam se originado da colonização portuguesa, híbrida já no descobrimento, como mostrado por Freyre (1984), com caracteres europeus e africanos, católicos e maometanos, resultando em indivíduos plásticos, flexíveis, cheios de contrastes e antagonismos. Os principais traços brasileiros, para Freitas (2006) seriam: (1) Hierarquia, fruto do sistema escravocata brasileiro, centrado na casa-grande, especificamente na figura do patriarca; (2) Personalismo, também derivado do Brasil colônia, traço que, em todas as esferas da vida, incluindo a jurídica e a política, privilegia não o cidadão, mas as relações estabelecidas por pessoas, famílias, grupos de parentes e amigos, marcadas por afetividade, calor humano e amizade, tudo colocado acima da lei; (3) Malandragem, traço gerado pela grande hierarquização, desigualdades sociais e patriarcalismo; a malandragem inclui o jeitinho, a esperteza, a flexibilidade, as soluções inovadoras, o dinamismo; (4) Sensualismo, resultado da

miscigenação portuguesa, da aceitação moura da poligamia, da moral sexual livre e do cunhadismo dos indígenas, da falta de mulheres brancas nos primeiros anos após o descobrimento, da tolerância pelas mais diversas formas de uniões com vistas ao aumento de população, tudo isso levando a danças, músicas, culinárias estimuladoras do amor e da fecundidade; (5) Aventura, vinda do desprezo pelo trabalho manual, incluindo o trabalho de lavrar a terra, com preferência pela coleta e caça e gosto pela ociosidade.

Eduardo Paes Barreto Davel e *João Gualberto M. Vasconcelos* partiram da hipótese de que a história e a cultura de um povo marcam sua trajetória no plano político, familiar e profissional. Tendo em vista que a cultura atua como um contexto que engloba acontecimentos, ações, instituições e processos, para entender o mundo organizacional é pertinente analisar como a história brasileira influencia a construção do imaginário social de seu povo. Os autores dedicaram-se especialmente a refletir sobre a gerência e a autoridade nas empresas brasileiras, buscando saber em que medida a figura paterna herdada do passado colonial as impregna.

Esses autores (Davel & Vasconcelos, 2006) mostraram como as uniões entre homens e mulheres, no interior do país, durante o período colonial, frequentemente foram de senhores e escravas e efêmeras. Dentro e fora de casa, os colonizadores impunham sua cultura, submetendo e destruindo os colonizados. As relações sádicas e violentas tudo permeavam, favorecendo o desenvolvimento de tendências perversas nos adultos. A situação era de autoritarismo total; a separação entre povo e elite era enorme. Os senhores de engenho foram onipotentes na esfera privada e na pública. Afeto e sadismo se misturavam. Em torno desses senhores todopoderosos – figuras paternas por excelência – a família e a produção se estruturaram. Os laços de sangue e compadrio sempre atuaram no sentido de manter a autoridade do grande pai.

No séc. XIX e início do séc. XX, com a industrialização, a parentela, unida por vínculos econômicos de solidariedade, parentesco, lealdade ao chefe, tornou-se a base operária da indústria nascente. Trazia consigo as normas da sociedade arcaica patriarcal, o que favoreceu a manutenção de poderosos núcleos centrais de autoridade.

Para Davel e Vasconcelos (2006), essa dimensão centralizadora reapareceu nas relações de trabalho no Brasil. Ela impregnou a família urbana posicionando o homem (marido e pai) como chefe da unidade familiar, encarregado do sustento econômico, e a mulher (esposa e mãe) como submissa, fiel ao chefe da família, encarregada da

casa, da procriação e educação dos filhos; a esses, cabia apenas obediência e dependência. Esse modelo patriarcal sustenta hierarquias do tipo piramidal, de disciplina rígida, geradora de docilidade e sujeição. Foi esse modelo, concebido segundo o molde familiar, que chegou ao sistema empresarial brasileiro. Do pai-patrão esperam-se práticas como concessão de moradia, assistência médico-hospitalar, empréstimos, auxílios, gratificações. Embora a família centralizadora ainda seja dominante, há sinais de que vem se desgastando, como o número de divórcios e o surgimento de valores matriarcais como compaixão, otimismo, confiança, intuição, criatividade.

Enquanto a estrutura psíquica da família dominada por homens tende a criar um sentimento de impotência, acompanhado por um medo e dependência da autoridade (...), sob a influência de valores matriarcais, a vida organizacional seria muito menos dividida em níveis hierárquicos, mais compassiva e holística, os meios seriam mais valorizados que os fins e haveria maior tolerância pela diversidade e abertura à criatividade. (Davel & Vasconcelos, 2006, p. 106)

Esses autores concluem que, no momento atual, as organizações brasileiras oscilam entre o velho paternalismo e tentativas de superá-lo, uma única organização podendo mostrar características dos dois tipos.

Os tipos gerenciais nacionais

As diferentes teorias revistas acima apresentam enfoques diferentes. Não se trata aqui de compará-las, o que pode ser objeto de outro estudo, mas de retirar delas os retratos dos “tipos” gerenciais que apontam. Observa-se que são importados de estudos históricos, antropológicos e sociológicos. São tipos que já “viviam” na organização brasileira antes do surgimento da noção de cultura organizacional: o cunhado, o coronel, o homem cordial, o malandro, o jeitoso, o despachante.

Acompanhando Ribeiro (1995), o primeiro “gerente” nacional teria sido o *cunhado*. Nos primeiros anos da colonização ocorreu amplo cruzamento da matriz indígena com a portuguesa, contribuindo para a formação do povo brasileiro. O *cunhadismo* surgiu do hábito indígena de incorporar estranhos à sua comunidade: “Consistia em lhes dar uma moça índia como esposa. Assim que ele a assumisse, estabelecia, automaticamente, mil laços que o aparentavam com todos os membros do grupo.” (Ribeiro, 1995, p. 81). Todos os parentes da geração dos pais tornavam-se pais ou sogros, os da própria geração passavam a ser

irmãos e cunhados, os da geração inferior filhos e genros.

Como o número de esposas podia ser muito grande, havendo registros históricos de europeus com mais de 80 esposas, um recém-chegado podia contar com uma multidão de parentes, postos a seu serviço. O cunhadismo foi uma instituição que facilitou recrutamento de mão-de-obra para trabalhos pesados, como cortar e carregar pau-brasil, além de gerar numerosos mestiços que povoaram o Brasil. Ribeiro (1994), citou três grandes núcleos centrados ao redor de cunhados: o de João Ramalho, na costa paulista, especializado na venda de índios cativos, capaz de levantar 5 mil índios em guerra (enquanto a coroa portuguesa não conseguiria mais que 2 mil); o de Diogo Álvares, Caramuru, que funcionou como a base da instalação portuguesa na Bahia; o de Pernambuco, gerador de numerosos mamelucos, congregava índios tabajaras e diversos portugueses, entre os quais Jerônimo de Albuquerque, capitão de guerra na luta da conquista do Maranhão ocupado pelos franceses.

Além dos portugueses, também os franceses “fundaram seus criatórios com base no cunhadismo” (Ribeiro, 1995, p. 85): o do Rio de Janeiro, resultado do cruzamento com índios tamoios, gerou mais de mil mamelucos; o da Paraíba, com os potiguares; o de Pernambuco, com os caetés.

Um segundo tipo de “gerente” brasileiro, muito presente na literatura, é o *coronel*. Ele apareceu quando as antigas províncias brasileiras se tornaram estados. Dominou a Primeira República ou República Velha.

Naqueles anos, predominava a política dos governadores, baseada em acordos entre o governo federal e os estados, troca de favores e apoios recíprocos. O governo federal se sustentava nos arranjos com os estaduais e esses com os municipais. Nesse contexto, surgiu o *coronelismo*: o coronel era o chefe político local do município, da vila ou do distrito. Normalmente era um fazendeiro, frequentemente exportador. Como proprietário de grandes terras, seus agregados e dependentes formavam as milícias locais. As disputas eram resolvidas pela força das armas. Funcionários da justiça, da polícia, coletores fiscais, professores, padres, médicos, advogados eram indicados pelo coronel, com quem mantinham boas relações, executando suas ordens e desejos.

Os grupos de coronéis regionais, suas famílias e seus aliados formaram as oligarquias rurais, industriais e financeiras que dominaram os estados, muitas vezes por mais e uma geração. Parcela do povo apoiava os coronéis e era por eles protegida.

Nessa altura, a maioria da população era analfabeta, sem acesso à escola e à assistência à saúde.

Para Carvalho (1997), enquanto sistema político, o coronelismo é datado historicamente, tendo durado de 1889 a 1930 e desaparecido com a prisão dos grandes coronéis baianos.

Mas, no imaginário social, o coronel persiste, como bem demonstrou Vasconcellos (1995). Ele está vivo na gerência paternalista e autoritária, atuando como um obstáculo cultural ao desenvolvimento das organizações brasileiras. Existe ainda no país a figura do coronel empresarial no centro de cartéis e oligopólios, convivendo lado a lado a ilhas de perfeita racionalidade. Vasconcellos retomou a história do Brasil, focou o coronel na Primeira República e apontou na mistura de afeto e violência a força de sua dominação. Mostrou como o imaginário do coronel continua presente no curral eleitoral, no voto de cabresto, na corrupção eleitoral, no clientelismo, no nepotismo, na apropriação do Estado por famílias importantes (Vasconcellos, 1995, p. 227). Seu autoritarismo, favoritismos, ausência de critérios ultrapassam a política e chegam às relações de trabalho. Garantem o paternalismo nas empresas: “O gerente autoritário, a ausência da valorização da competência em favor do favorecimento da lealdade pessoal, tudo isto se desenvolveu na base do capitalismo brasileiro.” (Vasconcellos, 1995, p. 230).

Nos anos 30 do séc. XX, outro tipo cultural brasileiro foi criado por Holanda (1995), o *homem cordial*, de traços simples, sincero, hospitaleiro e generoso, segundo seu criador. Emotivo, inimigo dos ritualismos, o homem cordial busca na vida em sociedade libertar-se do pavor que tem de viver consigo mesmo. Adota em suas relações formas de convívio familiar, empregando muito os diminutivos, omitindo nomes de família em todo trato social, privilegiando os prenomes, abolindo assim barreiras sociais. Sua religiosidade é apenas de superfície.

No que diz respeito à afetividade e a emotividade, o homem cordial tem os mesmos traços do coronel (Motta & Alcadipani, 1999).

A sua maneira de ser à vontade, desenvolta, lembra o *malandro*, mais um dos tipos culturais, esse contemporâneo e resgatado do imaginário popular por DaMatta (1983, 1985, 1986). Antes desse resgate, entretanto, Ramos (1966, 1983) já havia apontado o jeitoso e o despachante, primos irmãos do malandro, frutos do formalismo. Mas não se apresentou como criador desses tipos. Viu analogia entre, de um lado, o jeitoso e, de outro, a “resposta adaptativa” e o “tratamento mediador”, noções já presentes na sociologia.

Além disso, Ramos recorreu a texto de 1960, de Roberto Campos, que alegava que a instituição paralegal do jeitinho é essencial na vida brasileira, pois nossas formulações legais são irreais, a tensão social resultante podendo levar ou a uma paralisia da sociedade através da obediência, ou a uma explosão “pelo descompasso entre a lei, o costume e o fato” (Campos, 1960).

Para Ramos, o “jeito” é o “genuíno processo brasileiro de resolver dificuldades, a despeito do conteúdo das normas, códigos e leis” (Ramos, 1983, p. 287), mas que seria utilizado também, amplamente, na América espanhola. Com raiz no formalismo, o jeito é reflexo de uma estrutura de poder oligarquizada. Tenderia a desaparecer com a industrialização, que demanda racionalidade nas relações sociais.

O ‘jeito’ é tanto mais eficaz quanto mais o exercício do poder público se acha submetido a interesses de famílias ou de *clãs*, no sentido lato do termo. Onde domina a política de *clã*, pode-se sempre dar um “jeito”, a despeito da lei ou contra ela. (Ramos, 1983, p. 289)

Já o *despachante*, ele é o profissional do “jeito”, cidadão prestimoso, de *status* mal definido, que se encarrega, em troca de gratificação proporcional à importância de seus serviços, de tratar de interesses de terceiros junto às repartições oficiais, livrando-os de muitas caminhadas e de aborrecimentos a que se exporiam, se diretamente procurassem entender-se com os agentes do Estado. (Ramos, 1983, p. 291)

Mas foi o antropólogo DaMatta (1983, 1986) quem tratou com mais minúcia do malandro e do jeitoso. Mesmo sem serem explicitados, o formalismo e o personalismo estão presentes em sua tese segundo a qual o dilema brasileiro está na oscilação entre a estrutura universal de suas leis, voltadas para o indivíduo, e situações nas quais cada qual se salva e se despacha como pode e, para tanto, utiliza seu sistema de relações pessoais (DaMatta, 1986, p. 95). Cria-se o embate entre leis que valem para todos e relações que funcionam para quem as tem, resultando num sistema social dividido entre indivíduo – sujeito das leis universais – e pessoa – sujeito das relações sociais. Entre os dois estaria o *malandro*, figura que, diante de uma lei universal que sempre afirma “não pode!”, desenvolveu “um estilo de navegação social que passa sempre nas entrelinhas desses peremptórios e autoritários “não pode!”” (DaMatta, 1986, p. 99) e consegue, contra toda lógica, juntar o “pode” com o “não pode”, através de jeitinhos e arranjos.

O *jeito* é um “modo simpático, desesperado, humano de relacionar o pessoal com o impessoal” (DaMatta, 1986, p. 99). Em geral é pacífico e legítimo. DaMatta o compara a um drama em três

atos: (a) um cidadão humilde solicita algo, em uma repartição pública, a um funcionário protegido por um balcão, em situação hierarquicamente superior; (b) sua solicitação de princípio não pode ser atendida, pois o solicitante é um *um indivíduo qualquer*, um alguém que é ninguém; (c) diante do impasse, solicitante e funcionário apelam ao *jeitinho*, descobrem algo em comum entre eles, um amigo, um time de futebol, uma cidade natal, tornam pessoal a relação entre eles.

O *malandro*, para DaMatta (1986, p. 102), é o profissional do *jeitinho* e da arte de sobreviver em situações difíceis, através de “expedientes”, “histórias”, “contos-do-vigário”. A *malandragem* é ação concreta, entre a lei e a desonestidade, e também forma social de cumprir ordens absurdas, de conciliar mandos impossíveis, de burlar disfarçadamente leis e normas e isso tudo, com grande prazer e esforço mínimo.

A presença do *malandro* tende a aumentar no país, chegando a postos poderosos, tendo seu lugar nas organizações, a crer na letra de música de Chico Buarque:

Agora já não é normal/ O que dá de malandro/
Regular, profissional/ Malandro com aparato/
De malandro oficial/ Malandro candidato/
A malandro federal/ Malandro com retrato/
Na coluna social/ Malandro com contrato/
Com gravata e capital/ Que nunca se dá mal.

Considerações finais: imaginário social e organizacional

Cunhados, coronéis, homens cordiais, *malandros*, *jeitosos* e *despachantes* não são figuras encontradas em todos os períodos da história brasileira. Cada qual é datado e tem suas localizações preferidas no espaço nacional. Como indivíduos ou como pessoas nunca chegaram a ter existência real nas organizações. Mas, como muito bem mostrou Vasconcellos (1995) tratando o caso do coronel, são imagens que, interiorizadas pelos indivíduos, estão presentes no imaginário social e no imaginário organizacional. Como imagens, criam realidades, instituem sociedades, como diria Castoriadis (1982).

Todas remetem a figuras paternas protetoras, a *padrinhos* que virão ajudar, substituir o pai quando ele falhar, dar um jeito quando as coisas derem errado. Isso foi apontado por Motta (2006, p. 33) que fala da descoberta e do cultivo do *padrinho*, por DaMatta (1983), que afirma que os *padrinhos* nas organizações são os *despachantes* que cobram pouco e abrem caminhos, por Freitas (2006, p. 49) que diz que o brasileiro sabe muito bem que, ao ingressar numa organização, deve arrumar um bom

padrinho, por Davel e Vasconcelos (2006, p. 99) que mencionam a força dos vínculos de *compadrio*, unindo *padrinhos* e *afilhados*.

Todas as imagens apontam para a prevalência de relações de subordinação e dependência, que permanecem intocadas, inclusive nos casos do *jeitoso*, do *despachante* e do *malandro*, que apenas contornam a figura do grande pai, mas que permanecem num mundo que funciona nos moldes de uma grande família patriarcal com *compadres*, *comadres*, *padrinhos* e *afilhados*.

Estamos longe de poder ver, nessas imagens, figuras capazes de deliberações compartilhadas, lúcidas, refletidas, coletivas, democráticas (Castoriadis, 1982). Elas não apontam para seres autônomos, mas para seres inibidos, dependentes, amedrontados, de grande heteronímia, mesmo quando se quer ver neles – como no caso do *malandro* – criatividade, flexibilidade, inovação. (Nesse suposto tipo flexível estamos, de fato, diante de um exemplo do imaginário enganoso, como diz Enriquez (1992), em uníssono com Castoriadis (1982).)

Para Enriquez (1992), a organização, hoje, deve ser tratada como sistema simultaneamente *cultural*, *simbólico* e *imaginário*. As imagens aqui estudadas remetem a gerentes, todos eles, do *cunhado* ao *malandro*, seres centralizadores e autoritários. Caso se considere a organização como um *sistema cultural*, os valores e normas desses “gerentes” são familísticos e autoritários, os lugares são hierárquicos, os papéis e condutas são arbitrários, a socialização infantilizante, inibidora, criadora de condutas dependentes e individualistas. Caso se tome a organização como um *sistema simbólico*, ela gira em torno de figuras mitológicas todo-poderosas, os ritos de iniciação incluem a busca de *padrinhos*, os heróis oscilam entre a violência e a afetividade, são instáveis, mais ou menos honestos. Se a organização é vista como *sistema imaginário*, *cunhados*, *coronéis*, *malandros*, etc. privilegiam não o *imaginário motor*, favorecedor da imaginação criadora de seus membros, da inovação, da quebra das rotinas, de novos projetos, da palavra livre, do pensamento questionador, do jogo e da brincadeira, do desafio às regras, mas o *imaginário enganoso*, com obediências irrestritas, afirmações narcísicas, fantasias de onipotência, desejos arcaicos, couraças sólidas de status e de papel, rigidez.

Considerando que o sistema imaginário ajuda a organização a se estabelecer como cultura e símbolo (Enriquez, 1992), resulta que imagens como as dos *cunhados*, *coronéis*, *homens cordiais*, *malandros*, *jeitosos* e *despachantes*, todos patriarcas capazes de atender os apelos, angústias, desejos, fantasias e demandas de seus subordinados,

preenchendo totalmente seus imaginários sociais, ajudam a criar falácias de organizações, divinas, onipotentes, únicas, benevolentes, mães nutridoras e devoradoras.

Qual é a saída? Voltando a Castoriadis (1982, p. 175; 2002, p. 183-185), a sociedade e as organizações brasileiras teriam que se voltar a outras orientações, buscar outras redes simbólicas, reescrever sua história, buscando seus momentos instituintes, de pleno exercício da autonomia, criar outras formas de viver e de se representar, descobrir objetos novos de investimento prático, afetivo e intelectual, em suma, descobrir e criar outro imaginário social não determinado, mas determinante, outro poder, obra do imaginário coletivo anônimo, do imaginário instituinte, fundamentado não mais na coerção, mas na interiorização de outras significações instituídas pela sociedade nas quais esteja presente um projeto de autonomia.

Referências

- Campos, R. (1960, jul). A sociologia do “jeito”. *Revista Senhor*, p. 29.
- Carvalho, J. M. de. (1997). Mandonismo, coronelismo, clientelismo: uma discussão conceitual. *Dados*, 40(2). Consultado a 26/01/2007. Disponível em <http://www.scielo.br/sielo.php?pid=S0011-52581997000200003&script=sci_arttext> 14p.
- Castoriadis, C. (1982). *A instituição imaginária da sociedade*. (G. Reynaud Trad.; revisão técnica Luis R. S. Fortes. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Castoriadis, C. (2002). *As encruzilhadas do labirinto: a ascensão da insignificância*. Vol. IV. (R. Vasconcellos, Trad.). São Paulo: Paz e Terra.
- DaMatta, R. (1983). *Carnavais, malandros e heróis*. Rio de Janeiro: Zahar.
- DaMatta, R. (1985). *A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. São Paulo: Brasiliense.
- DaMatta, R. (1986). *O que faz o Brasil, Brasil?* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Rocco.
- Davel, E. P. B. & Vasconcelos, J. G. M. (2006). Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In F. C. P. Motta & M. P. Caldas (Orgs.), *Cultura organizacional e cultura brasileira* (pp. 94-110). São Paulo: Atlas.
- Enriquez, E. (1992). *L'Organisation en analyse*. Paris: P.U.F.
- Freitas, A. B. de. (2006). Traços Brasileiros para uma cultura organizacional. In F. C. P. Motta & M. P. Caldas (Orgs.), *Cultura organizacional e cultura brasileira* (1ª ed., 6ª reimpressão; pp. 38-54). São Paulo: Atlas.
- Freyre, G. (1984). *Casa-grande & senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal* (23ª ed.). Rio de Janeiro: Livraria José Olympio Editora.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: international differences in worked-related values*. London: Sage Publications.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: Mcgraw Hill.
- Holanda, S. B. de. (1995). *Raízes do Brasil* (26ª ed.; 19ª reimpressão). São Paulo: Companhia das Letras.
- Motta, F. C. P. (2006). Cultura e organizações no Brasil. In F. C. P. Motta & M. P. Caldas (Orgs.), *Cultura organizacional e cultura brasileira* (pp. 25-37). São Paulo: Atlas.
- Motta, F. C. P. & Alcadipani, R. (1999, jan./mar). Jeitinho brasileiro: controle social e competição. *Revista de Administração de Empresas*, 39(1), 6-12.
- Motta, F. C. P. & Caldas, M. P. (Orgs.). (2006). *Cultura organizacional e cultura brasileira* (325p.). São Paulo: Atlas.
- Prado Júnior, C. (2000). *Formação do Brasil contemporâneo: colônia* (Publifolha. Grandes nomes do pensamento brasileiro). São Paulo: Brasiliense.
- Ramos, A. G. (1966). *Administração e estratégia de desenvolvimento: elementos de uma sociologia especial de administração*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Ramos, A. G. (1983). *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Ribeiro, D. (1995). *O povo brasileiro: A formação e o sentido do Brasil* (2ª ed.). São Paulo: Companhia das Letras.
- Riggs, F. W. (1964). *A ecologia na administração pública*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Vasconcellos, J. G. M. (1995). O coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira. In E. Davel & J. Vasconcelos (Orgs.), *“Recursos” humanos e subjetividade* (pp. 220-231). Petrópolis: Vozes.

Categoria de contribuição: Relato de Pesquisa

Recebido: 11/08/08

Aceito: 20/08/08