

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**Centro de Ciências Contábeis e Aplicadas**  
**Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas**

**CULTURA BRASILEIRA : PERSPECTIVAS DE  
PROFISSIONAIS BRASILEIROS QUE  
TRABALHAM NOS ESTADOS UNIDOS**

**Marcia Malaguti**

**São Paulo**  
**2007**

**Marcia Malaguti**

**CULTURA BRASILEIRA : PERSPECTIVAS DE  
PROFISSIONAIS BRASILEIROS QUE  
TRABALHAM NOS ESTADOS UNIDOS**

**Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-graduação em Administração de  
Empresas da Universidade Presbiteriana  
Mackenzie para a obtenção do título de  
Mestre em Administração de Empresas**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Darcy Mitiko Mori Hanashiro**

**São Paulo  
2007**

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Professor Dr. Manassés Claudino Fonteles**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação  
Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
Professor Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de  
Empresas  
Professora Dra. Eliane Pereira Zamith Brito**

*Dedico aos meus pais, Hermes e Marina, e ao meu marido, Marco, por me mostrarem diferentes dimensões do amor todos os dias.*

### *Agradecimentos*

*A realização deste trabalho só foi possível com a ajuda e apoio de várias pessoas. Seria impossível citar todas, mas agradeço especialmente:*

*À Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Darcy Hanashiro, pela orientação paciente, objetiva e inspiradora;*

*À Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Eliane Brito, que foi a primeira a acreditar que a distância não seria obstáculo;*

*À querida Andréa Peres, pela colaboração carinhosa e relevante;*

*Às minhas amigas Cláudia Caggiano e Flávia Afonso, que tiveram papel fundamental na ‘materialização’ da dissertação;*

*A Andréa Lopes, Denise Longo, Lilian Miguel e Luci Frey, tão amigas e queridas quanto as demais, pelo incentivo e conversas entusiasmadas;*

*Aos colegas de mestrado, Edson Pereira, Lucimara Amorim, Wanderley Ottoni, pelo suporte e amizade;*

*Ao Hermes Malaguti e a Marina Saram, por tornarem a minha vida bem mais fácil;*

*A Simone Malaguti, pelo exemplo de dedicação e seriedade;*

*Ao Marco Peres, pelo amor, pela compreensão e pelo carinho incondicional;*

*A todos os entrevistados, que cederam muito mais do que seu tempo;*

*E finalmente, a Deus, que coloca pessoas maravilhosas no meu caminho.*

## **Resumo**

A pesquisa apresentada nesta dissertação contribui para o debate sobre aspectos da cultura brasileira dentro das organizações. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com roteiro semi-estruturado realizadas com brasileiros que vivem nos Estados Unidos. Apoiada na abordagem do interacionismo simbólico, a análise dos dados identificou os seguintes aspectos da cultura brasileira como os mais relevantes no sentimento destas pessoas: cordialidade e espírito emotivo; relação com o tempo; flexibilidade, criatividade e decisão; relação com hierarquia e sistematização. Tais aspectos foram interpretados no contexto da rede de interação social que envolve os sujeitos. A interpretação contextualizada permitiu entender as circunstâncias que tais aspectos são percebidos e manifestados, além da sua perenidade na experiência dos sujeitos. No levantamento feito em publicações, artigos e dissertações de mestrado e doutorado publicados no Brasil não foi localizada nenhuma pesquisa que trate especificamente sobre aspectos da cultura brasileira sob a ótica de profissionais que vivem nos Estados Unidos. O trabalho ora apresentado preenche esta lacuna e oferece uma perspectiva pouco usual para a cultura brasileira dentro dos Estudos Organizacionais: a perspectiva do sujeito.

Palavras-chave: cultura brasileira, brasileiros nos Estados Unidos, interacionismo simbólico

## **Abstract**

This paper contributes to the discussion of the Brazilian culture's role in organizations. Data was obtained by semi-structured interviews with Brazilian professionals who live in the United States. The analysis found the following Brazilian culture features as the most relevant among the interviewee's perspective: kindness and emotive soul; time management; flexibility, creativity and decision making, hierarchy relationship and systematization. These features were interpreted accordingly the specific social interaction network which involves each individual. The interpretation, based on the symbolic interactionism approach, revealed the circumstances that those cultural features are felt and disclosed and how they can last. A literature review was done and no research was found about the Brazilian culture according to Brazilians who live and work abroad. This research fills this gap and presents a particular manner of thinking the Brazilian culture inside the organizations: the subject perspective.

Keywords: Brazilian culture, Brazilian in United States, symbolic interactionism

## Sumário

1	Introdução .....	10
2	Referencial teórico.....	13
2.1	Conceito de cultura .....	13
2.2	Conceito de Cultura Organizacional.....	16
2.3	Cultura Brasileira: a percepção de alguns ensaístas .....	18
2.4	A cultura brasileira nos estudos organizacionais.....	34
2.4.1	Abordagens não-empíricas .....	35
2.4.2	Abordagens empíricas .....	42
2.5	Outras pesquisas sobre brasileiros no exterior .....	61
3	Procedimentos metodológicos.....	66
3.1	Abordagem teórica .....	67
3.2	Planejamento da Pesquisa .....	71
3.3	Coleta de dados .....	73
3.4	Desenvolvimento do roteiro de entrevistas .....	77
3.5	Os sujeitos da pesquisa .....	78
3.6	Análise dos dados .....	80
3.7	Qualidade da pesquisa .....	82
3.8	Limitações do Estudo .....	84
4	Apresentação da análise.....	85
4.1	Contexto.....	86
4.2	Cultura Brasileira na perspectiva dos sujeitos.....	97
4.2.1	Cordialidade e Espírito Emotivo .....	99
4.2.2	Relação com o tempo .....	102
4.2.3	Flexibilidade e criatividade .....	106
4.2.4	Decisão, relação com hierarquia e sistematização.....	109
4.3	Espaço da Brasilidade.....	111
4.4	Integração cultural .....	120
5	Discussão dos Resultados.....	127
6	Considerações Finais .....	135
	Referências bibliográficas .....	140
	Apêndice – Roteiro de entrevista semi-estruturada .....	146
	Anexo – Anedota .....	147



### **Lista de Quadros:**

Quadro 1 – Sumário de aspectos culturais brasileiros por autor .....	33
Quadro 2 – Características culturais brasileiras .....	52
Quadro 3 – Representações dos brasileiros, por eles mesmos .....	58
Quadro 4 – Representações dos brasileiros, pelo estrangeiro .....	59
Quadro 5 – Comparação entre métodos para coleta de dados verbais – Entrevistas Semi-estruturadas e Narrativa como dados .....	75

### **Lista de Tabelas:**

Tabela 1 – Dados demográficos dos sujeitos e características das organizações empregadoras .....	87
Tabela 2 – Estado civil, emprego e mudança .....	89
Tabela 3 – Estado de origem, situação legal e percepção de políticas de inclusão .....	94

### **Figura:**

Figura 1 – Categorias da análise.....	86
---------------------------------------	----

## 1 INTRODUÇÃO

Há muito, a sociologia e a antropologia se debruçam sobre a temática cultura brasileira (IANNI, 2002; TAVOLARO, 2005). Existem extensos ensaios acerca das peculiaridades que caracterizam a cultura nacional e sua influência na política, economia e nos movimentos sociais. *Casa-Grande e Senzala*, de Gilberto Freyre, e *Raízes do Brasil*, de Sérgio Buarque de Holanda, livros publicados na década de 1930, influenciaram a sociologia e a antropologia que então se constituíam no Brasil — e ainda hoje são fontes de reflexão sobre a sociedade brasileira.

O estudo de aspectos da nossa cultura também já foi abordado na produção acadêmica dos Estudos Organizacionais no Brasil. Na década de 1960, em sua primeira edição de *Administração e Contexto Brasileiro*, Guerreiro Ramos (1983) discutiu as conseqüências das características brasileiras nas organizações, sobretudo, no serviço público.

Nota-se que, nos últimos dez anos, publicações, artigos e dissertações promoveram ainda mais a discussão em torno das peculiaridades da cultura brasileira dentro das organizações. Livros como *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira* (MOTTA; CALDAS, 1997), *Transformação e Realidade Organizacional* (CALDAS; WOOD, 1999); pesquisas divulgadas em congressos de administração, como o ENEO e o ENANPAD, como “Elementos para construção de um modelo multidimensional-reflexivo para análise das organizações empresariais brasileiras” (ALVES, 1999), “Organizational Culture Dimension: a Brazilian case” (HILAL, 2002) e “Cultura Brasileira e Mudança Organizacional: os dilemas dos gerentes intermediários” (SILVA, 2004) além de alguns artigos publicados em revistas científicas (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; BARBOSA, 1996) são apenas alguns exemplos que ilustram a reflexão sobre o assunto.

Ainda que os objetivos sejam diversos, todas essas pesquisas e ensaios entendem que a maior compreensão de aspectos da cultura brasileira contribui para a análise das dinâmicas e processos organizacionais. O debate, porém, não se esgota. Tal como Motta e Caldas (1997, p. 21) entendem, “a aproximação entre cultura organizacional e cultura brasileira só pode ser entendida como um esforço sempre dinâmico e contínuo”.

Do ponto de vista pessoal, a cultura sempre me fascinou. Sempre procurei perceber e entender essa aura que a todos envolve e, ao mesmo tempo que unifica, oferece as ferramentas para que cada um dos homens desenvolva a sua idiossincrasia. Portanto, meu fascínio não é apenas em torno de características que um grupo tem em comum, mas também sobre como seus membros as interpretam.

Dentro da discussão dos desdobramentos de aspectos da cultura brasileira nas organizações, eu sempre me questioneei sobre os sentimentos e as perspectivas individuais daqueles que constituem as organizações. Sempre me perguntei até que ponto as pessoas percebem que carregam peculiaridades brasileiras para as dinâmicas do trabalho e qual seria a extensão de tais características em sua vida cotidiana. Quando me mudei do Brasil para os Estados Unidos, no final do ano de 2005, a tais curiosidades particulares, somou-se a possibilidade de pesquisar esses sentimentos e perspectivas em profissionais brasileiros que atuam naquele país.

No levantamento feito em publicações, artigos e dissertações de mestrado e doutorado publicados no Brasil não foi localizada nenhuma pesquisa que investiga especificamente aspectos da cultura brasileira sob a ótica de profissionais que atuam nos Estados Unidos no ambiente empresarial. Existem pesquisas sobre imigrantes que desenvolvem atividades que não exigem qualificação, investigações sobre empreendedores brasileiros na região de Boston e estudos sobre dinâmicas de imigração, no entanto, nenhum deles discute a percepção que o profissional tem da cultura de sua terra natal.

Motivado pela curiosidade pessoal e amadurecido por conta da lacuna identificada nas pesquisas sobre o assunto, o problema de pesquisa que norteou este trabalho foi: Quais aspectos da cultura brasileira são percebidos por profissionais que vivem nos Estados Unidos?

E como objetivos específicos, a pesquisa investigou:

1. Quais as circunstâncias que esses aspectos são percebidos ou lembrados;
2. Se tais aspectos são manifestados na experiência profissional dos entrevistados;
3. E como a percepção da cultura brasileira muda ao longo do tempo.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa contribui no debate sobre aspectos da cultura brasileira dentro das organizações uma vez que apresenta uma perspectiva pouco usual para pesquisa sobre cultura brasileira no âmbito dos Estudos Organizacionais: a perspectiva do sujeito nós compreendemos essa expressão. Porém, pode soar redundante para o leitor e banca, pois na quali a perspectiva valorizada é sempre do sujeito. Por meio de metodologia qualitativa e apoiada na abordagem do interacionismo simbólico, esta pesquisa identificou quais aspectos da cultura brasileira são mais relevantes no sentimento das pessoas pesquisadas e os interpretou no contexto da rede de interação social que envolve os sujeitos. A interpretação contextualizada permitiu entender as circunstâncias que tais aspectos são percebidos e manifestados, além da perenidade de tais aspectos na experiência dos sujeitos.

Ainda que as proposições e inferências desta pesquisa se restrinjam ao público pesquisado, a abordagem qualitativa trouxe elementos subjetivos que contribuem para a reflexão crítica de dinâmicas administrativas que envolvam pessoas de culturas nacionais diferentes. Já o referencial teórico composto por conceitos da antropologia e da sociologia, faz com que a pesquisa colabore para que os Estudos Organizacionais avancem ainda mais no sentido da interdisciplinaridade.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A cultura brasileira é o principal objeto de estudo da pesquisa aqui proposta, todavia, antes de abordar seus aspectos e peculiaridades, convém tecer algumas reflexões sobre o conceito de cultura em antropologia e também sobre conceitos de cultura organizacional.

Recorreu-se à reflexão ensaísta e sociológica a respeito da cultura brasileira; a seguir, o referencial teórico resgata pesquisas da área dos estudos organizacionais que apresentam um diálogo entre a dinâmica organizacional e os aspectos da cultura brasileira. A discussão de tais obras divide-se em dois tópicos: abordagens empíricas e não-empíricas. Por fim, serão comentadas algumas pesquisas e publicações sobre brasileiros no exterior.

### **2.1 O CONCEITO DE CULTURA**

Nesta dissertação, adotou-se o conceito interpretativista de cultura, proveniente da obra do antropólogo Clifford Geertz.

A contribuição da abordagem antropológica de cultura nos estudos organizacionais é defendida por Barbosa (1996). O conceito interpretativista de cultura preconiza relativizar e contextualizar o objeto estudado, tais processos de análise são ferramentas poderosas para identificar quando aspectos tomados como particulares são, na verdade, reflexo do contexto ou vice e versa.

A cultura é a pedra fundamental da antropologia, pois foi em torno de sua pesquisa e investigação que essa ciência se consolidou, no entanto, apesar de sua importância, não existe

consenso em torno da sua definição conceitual. Smircich (1983) apresenta cinco correntes teóricas da Antropologia orientadas por diferentes conceitos de cultura. Para ela, não há conceito melhor ou pior, tudo depende do objetivo que se deseja atingir.

A Antropologia funcionalista, cujo principal expoente é Bronislaw Malinowski, entende que a cultura seja um instrumento para as necessidades biológicas e psicológicas dos indivíduos. Já o estruturalismo entende que existam estruturas inconscientes na mente humana e a cultura é sua projeção prática, Claude Lévi-Strauss é o grande teórico desta corrente. Smircich destacou a corrente que combina a teoria funcionalista com aspectos da teoria estruturalista, na qual Radcliffe-Brown seria o pesquisador mais notável; seu conceito de cultura gira em torno do seu mecanismo de adaptação e regulação, além de ter um papel de unir os indivíduos em estruturas sociais.

A autora apresenta mais dois grupos de correntes teóricas, ambos entendem que o aspecto dos significados é ponto chave para a Antropologia, a saber: e etnociência e a Antropologia interpretativista. A etnociência percebe a cultura como um sistema de cognição compartilhada, criada a partir de significados atribuídos a um grupo restrito de regras preexistentes. A Antropologia interpretativista, cujo principal pesquisador é Clifford Geertz, parte do pressuposto de que a cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados e que esse sistema requer interpretação dentro do seu contexto para ser compreendido. (GEERTZ, 1989).

Vale ressaltar que este quadro organizado por Smircich (1983) atende ao objetivo de seu artigo, porém, não deve ser tomado como definitivo. Smircich buscou entender os caminhos da pesquisa sobre cultura nas organizações da época; para tanto, demonstra que a Antropologia tem diferentes postulados sobre cultura. Ainda que este quadro não seja consensual, é ilustrativo no sentido de indicar as diferentes perspectivas que os diversos conceitos de cultura permitem. O texto é conduzido justamente para demonstrar que não

existe a melhor definição de cultura, mas que as diferentes abordagens e perspectivas para estudar o tema atendem a diferentes objetivos.

Aprofundando-se no interpretacionismo e nos conceitos preconizados por Geertz, nota-se a preocupação em entender o estado das coisas e não simplesmente encontrar uma explicação plausível e racional para ele. “A Cultura não é um poder” (GEERTZ, 1989, p. 24), portanto, a ela não se deve atribuir fatos e manifestações sociais. Os processos e instituições existem na cultura, ela não é objeto ou sujeito, ela é o contexto dos símbolos e somente sua interpretação nos leva à compressão dos significados, que, por sua vez, foram elaborados pelo homem, este sim sujeito e produto da cultura.

A perspectiva de que a cultura seja o contexto da dinâmica social é ilustrada com a metáfora de uma teia. “Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e sua análise.” (GEERTZ, 1989, p. 15). Porém, apesar de esta teia de significados ser sua criação, ela também cria e transforma o homem, ou melhor, o orienta. Para Geertz, ainda que a cultura seja contexto da dinâmica social, ela também interage com o homem, constituindo um conjunto harmônico e em permanente movimento.

O significado compartilhado é um aspecto da cultura e atribui aos indivíduos o sentimento de fazer parte do grupo, mas a dinâmica cultural não se restringe ao aspecto de conexão. A cultura é sim elemento agregador, mas também proporciona aos homens a sua idiossincrasia. Geertz (1989, p. 64) afirma “a cultura fornece o vínculo entre o que os homens são intrinsecamente capazes de se tornar e o que eles realmente se tornam, um a um.” (1989, p. 64). Este pressuposto repousa no conceito de que o homem não é uniforme, que cada um tem a sua própria maneira de interagir com as diversas esferas sociais, tais como trabalho, família, religião, lazer, ou seja, “não existem homens não-modificados pelos costumes de

lugares particulares” (idem, p. 47). Ora, se o que o homem é está envolvido com o que ele faz e acredita, a cultura enquanto contexto independe do tempo e lugar.

Assim como Smircich (1983) concluiu em seu artigo, Geertz entende que não existe apenas um caminho a ser percorrido no estudo da cultura, por isso mesmo é necessário escolher. Entende-se que o conceito de cultura tal como sugerido por Geertz é central para a investigação apresentada nesta dissertação. Como ressalta Barbosa (1996: p. 16), “a lógica cultural não é um comportamento racional (...) é um comportamento mais do que racional e precisa ser entendida em seus próprios termos”, daí o sentido de se buscar entender o profissional brasileiro que atua no exterior a partir de sua própria ótica, uma vez que, como se verá adiante, a identidade não pode ser pensada em si mesma, e sim somente de forma relativa.

## **2.2 CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

A investigação apresentada nesta dissertação trata de cultura nacional e entende que a cultura deve ser apreendida na esfera do simbólico, contudo, estudos que tratam a cultura de forma mais substantiva têm grande repercussão nos estudos organizacionais, inclusive no Brasil, o que torna relevante comentá-los brevemente a fim de facilitar a compreensão de outras referências citadas ao longo dos capítulos subseqüentes.

No intuito de identificar fatores passíveis de manipulação, muitos trabalhos acabam por girar em torno da seguinte questão: “A cultura organizacional é alguma coisa que a empresa tem, uma variável interna ou é parte de uma ambiente cultural mais amplo, onde se insere a organização, uma variável externa?” (BARBOSA, 1996, p. 4).



Tal indagação, que para Barbosa é uma “falsa questão teórica”, proporciona duas diferentes abordagens para o tema; a primeira delas entende a cultura organizacional como um sistema fechado em si, que produz sua própria e peculiar cultura ao longo do processo de integração do grupo e solução de problemas. A cultura organizacional é rica e possui todas as suas formas específicas de expressão, tais como ritos, símbolos, mitos e heróis. Em tal conceito, o líder tem papel definitivo na construção e manejo da cultura da organização. O principal expoente desta corrente é Edgard Schein (1992).

Já na outra abordagem, entende-se que a cultura nacional é o aspecto mais determinante da cultura de uma organização. “Nessa última perspectiva não existiriam culturas organizacionais, apenas culturas nacionais”, é a conclusão de Barbosa (1996) para o enfoque de Hofstede, porém, Hofstede entende que cultura nacional e cultura organizacional são fenômenos diferentes, e não excludentes:

A cultura organizacional é um fenômeno em si, diferente em muitos aspectos da cultura nacional. Uma organização é um sistema social de natureza diferente de uma nação; se os membros de uma organização geralmente são influenciados de certa forma em sua decisão de participação (na organização), isso só acontece durante os horários de trabalho, e, talvez, algum dia, ainda assim, ele deixará a organização. (HOFSTEDE, 1991, p. 18) tradução livre da autora

Mas essa não é a única crítica endereçada aos conceitos desenvolvidos por Hofstede, que apresenta seu conceito de cultura de forma figurada: “a programação da mente, que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro.” (idem, p. 5). Além disso, Hofstede criou uma forma de representar a cultura, ao esquematizar as culturas nacionais em torno de cinco dimensões: distância do poder, coletivismo *versus* individualismo, feminilidade *versus* masculinidade, aversão à incerteza e orientação para o curto ou longo prazo.

Tal pragmatismo suscita certa desconfiança e críticas de pesquisadores que entendem que cultura é um construto amplo demais e que qualquer tentativa de esquematizá-la gera simplificações que desprezam idiossincrasias pessoais e a pluralidade que também fazem

parte da cultura (BARBOSA, 1996 e ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003). Na linha do pós-modernismo, a acusação é que o modelo já carrega em si valores e pressupostos que atribuem à cultura estudada uma visão de mundo pré-estabelecida e alienígena à sua coerência interna; dando margem a interpretações equivocadas (MCSWEENEY, 2002).

As críticas são relevantes, todavia, tal como Smircich nos lembra, é preciso contemporizar o conceito de acordo com o objetivo científico. Como se verá adiante, o esquema proposto por Hofstede é muito usado justamente por oferecer uma ferramenta que permite a comparação entre diferentes culturas nacionais.

Por outro lado, Barbosa (1996) alerta que a complexidade do ambiente organizacional pode ser melhor compreendida e analisada a partir de um arcabouço teórico interdisciplinar, sobretudo quando o objeto de pesquisa envolve o construto cultura. Longe de oferecer mecanismos intervencionistas e instrumentais, a abordagem antropológica de cultura, aplicada nas investigações dentro das organizações, oferece ferramentas interpretativas dos processos sociais e produção simbólica.

### **2.3 CULTURA BRASILEIRA: A PERCEPÇÃO DE ALGUNS ENSAÍSTAS**

A fim de continuar a pesquisa com base nos pressupostos anteriormente comentados, torna-se necessário discutir os aspectos da cultura brasileira. Afinal, o que é o Brasil? O nosso povo é branco, negro, índio ou tudo isso ao mesmo tempo? Em que ponto acaba a tradição e começa a modernidade em nossas relações sociais e políticas? O que é que está por trás da ginga e do ritmo do nosso povo?

Essas indagações são objeto de vasta bibliografia que versa sobre a cultura brasileira. Ianni enumera algumas delas: *O abolicionismo*, de Joaquim Nabuco; *O ateneu*, de Raul Pompéia; *Os sertões*, de Euclides da Cunha; *Triste fim de Policarpo Quaresma*, de Lima Barreto; *Retrato do Brasil*, de Paulo Prado; *Macunaíma*, de Mário de Andrade; *Vidas Secas*, de Graciliano Ramos; *Evolução Política do Brasil*, de Caio Prado Jr.; *Raízes do Brasil*, de Sérgio Buarque de Holanda; *Os donos do Poder*, de Raymundo Faoro; *A Revolução Burguesa*, de Florestan Fernandes; *Interpretação do Brasil*, de Raymundo Faoro; *Casa Grande e Senzala*, de Gilberto Freyre; *Brasil: a construção interrompida*, de Celso Furtado. Para Ianni, o que está por trás de todas essas obras é na verdade uma preocupação do Brasil em descobrir-se, pois, para ele, “O Brasil é uma nação em busca de um conceito.” (IANNI, 2002, p. 6).

Não é objetivo desta dissertação elaborar um exaustivo e profundo levantamento de todos os aspectos do brasileiro e de todas as discussões que já foram travadas em torno desse assunto, mesmo porque, essa seria uma tarefa impossível, dada a quantidade de textos, publicações e reflexões que contempla; portanto, novamente, a escolha e o limite se fazem necessários.

Para pautar a compreensão das características do que é ser brasileiro, a escolha de Gilberto Freyre e de Sérgio Buarque de Holanda é axiomática, uma vez que os conceitos que ambos publicaram na década de 1930 revelam-se sólidos e ecoam até hoje na reflexão de aspectos sociais, econômicos e políticos do Brasil, além disso, suas obras influenciaram e influenciam grande parte do pensamento em torno da identidade brasileira.

O texto de Alberto Guerreiro Ramos é uma ferramenta que estabelece a ligação pragmática entre os conceitos da Sociologia e o ambiente da administração no contexto brasileiro. Guerreiro Ramos defende que a administração é “realidade saliente da vida moderna” e pode ser definida como fato social, de acordo com a definição de Durkheim

(RAMOS, 1983, p. 6); portanto, exige uma sociologia específica. A relevância de Guerreiro Ramos para esta dissertação é justamente a sua preocupação em adequar os conceitos desta sociologia específica ao contexto brasileiro.

Roberto Da Matta (1997) oferece uma análise sociológica da dinâmica das relações sociais; seu foco é a interpretação da realidade por meio das perspectivas de sua multiplicidade. Enquanto Freyre (2004) e Holanda (1995) oferecem um retrato sociológico do Brasil e de seu povo a partir de sua trajetória histórica e de sua formação, Guerreiro Ramos o faz pensando o contexto brasileiro através das lentes de conceitos consagrados da Sociologia.

Da Matta (1997) procura interpretar a sociedade brasileira por intermédio das diversas nuances de seus símbolos e ritos, ou como ele mesmo diz, seus dramas. Vale ressaltar que sua análise não nega o caráter temporal e histórico de instituições e ritos, no entanto, seu pressuposto é de que estes aspectos destacam-se do *continuum* histórico para tomarem lugar na construção da identidade cultural.

O olhar da Antropologia se faz presente também nas reflexões de Ribeiro (1995). Sua análise dialoga com Freyre (2004) e Holanda (1995), porém em sua percepção, a relação entre as diferentes raças que compõem a sociedade brasileira não é tão frouxa quanto o Brasil de *Casa Grande e Senzala*. Ribeiro (1995), assim, provoca a discussão e a crítica com as demais abordagens presentes neste referencial teórico.

Também, recorreu-se a reflexões de críticos literários como Alfredo Bosi e Roberto Schwarz, pois esses proporcionam o diálogo entre os pontos destacados pelas reflexões sociológicas e seus desdobramentos, sejam eles na academia ou na cultura popular.

Em *Casa Grande e Senzala* (2004), Freyre elabora um retrato articulado do sistema que caracterizou a colonização brasileira, ou seja, o latifúndio, a mão-de-obra escrava e o poder que gravitava em torno do senhor do engenho, proprietário de tudo. Com o objetivo de interpretar a integração do colonizador europeu, ou, mais precisamente, do português com o

negro e o índio no cenário tropical do novo país, Freyre descreve aspectos econômicos, religiosos, políticos e das relações sociais deste ambiente, enfatizando os aspectos culturais dessas relações. Em sua narrativa, a casa-grande e a senzala reúnem os elementos concretos e abstratos de todo o sistema social brasileiro da época.

Os domínios do proprietário rural ultrapassavam os limites da terra, a ele também pertenciam escravos, e, dado o caráter patriarcal da sociedade, a vida dentro de suas propriedades era regida de acordo com sua vontade e gostos; além disso, o grande proprietário rural exigia daqueles que estavam a sua volta, inclusive dos escravos, lealdade e obediência, em troca de proteção. Essas características aproximam o modelo latifundiário de uma espécie de feudalismo tardio e tropicalizado, ou seja, modificado no sentido de ajustar-se às condições da colônia (FREYRE, 2004).

Por outro lado, Freyre confere a esse homem algumas características positivas, tais como a tendência a agregar o outro, mesmo não sendo de sua família, ilustrada com o exemplo de que qualquer viajante poderia ser aceito à mesa; ou ainda com a arquitetura característica da casa-grande, proporcionando sempre abrigo para novos moradores (FREYRE, 2004).

O brasileiro do século XX, em Gilberto Freyre, é a síntese de 300 anos de colonialismo escravocrata, e a narrativa de *Casa-Grande e Senzala* busca demonstrar esse processo. Apesar de um sistema baseado na dominação moral e violenta do branco sobre negros e índios, por meio da escravidão, o período colonial foi também marcado pela miscigenação e interpenetração cultural desses três povos. O branco era o senhor, no entanto, sua influência cultural, embora inquestionável no papel de subjugar negros e índios, não foi absoluta ou totalmente dominante: a casa-grande só existia porque também havia a senzala. Para o autor, a cultura branca não foi hegemônica no processo da formação do povo brasileiro

em decorrência das características singulares do colonizador português e de sua relação íntima com o negro e o índio.

A singularidade do colonizador português foi marcada por sua plasticidade, isto é, mais do que qualquer outro povo europeu, o português já carregava em si a predisposição a adequar-se e acomodar-se às influências externas, predisposição essa construída pela sua trajetória histórica. Freyre nos lembra que Portugal, um país marítimo, sempre esteve exposto ao contato com estrangeiros, além disso, toda a Península Ibérica foi alvo do domínio de culturas diversas, como a romana e a árabe. O português sempre foi um homem habituado e influenciado pelo estrangeiro, o que explica sua facilidade de estabelecer contato com índias e escravas como mais um recurso para aumentar a população da colônia, mesmo porque, Portugal carecia de população que lhe permitisse a instituição de uma aristocracia pura na colônia. Assim, a miscigenação, recurso utilizado abertamente pelo português no Brasil, constituiu-se como instrumento de povoação e conquista.

Freyre entende que a família brasileira, essa que surgiu da miscigenação no contexto dos latifúndios, transfere para a sociedade todo o antagonismo que caracteriza esse processo, pois, se por um lado a população brasileira é resultado literal da mistura do branco, do negro e do índio, por outro, essa mistura se deu sob o punho forte e centralizador do senhor do engenho. A sociedade brasileira seria, portanto, um delicado equilíbrio de antagonismos, mantido graças ao convívio íntimo entre dominantes e dominados.

*Raízes do Brasil* (HOLANDA, 1995), também resgata a herança do colonizador, contudo, este é classificado apenas como ibérico. Holanda entende que Espanha e Portugal congregaram a Europa tardiamente, o que conferiu a ambos os países um caráter indeciso (HOLANDA, 1995, p. 32) nos fundamentos da sua formação social, caráter este que foi transferido à colônia. O colonizador, e sua cultura, têm um papel mais imperativo do que aquele observado na interpretação de Freyre. “Podemos dizer que de lá (da Península Ibérica)

nos veio a forma atual de nossa cultura; o resto foi matéria que se sujeitou mal ou bem a essa forma” (HOLANDA, 1995, p. 40).

O colonizador português é definido como “figura vaga” por Freyre (2004, p. 265), e o retrato elaborado por Holanda reitera esse quadro; em sua descrição, o colonizador português é um indolente (HOLANDA, 1995, p. 45), daí sua flexibilidade de adequar-se a qualquer situação e sua relativa facilidade de adaptar-se às dificuldades da nova terra, tais como diferença de clima e alimentação, e de buscar a exploração de recursos naturais, sem muito esforço, como fonte de riqueza.

Assim como Freyre (2004), Holanda (1995) também vê no português uma trajetória que facilitou a mistura das raças. Enquanto Freyre observa a predileção do português ao “contato voluptuoso com mulher exótica” (FREYRE, 2004, p. 265), Holanda percebe seu “gosto do exótico, da sensualidade brejeira” (HOLANDA, 1995, p. 61). Nesse contexto, reinou um espírito emotivo que mediava a relação com o negro, a quem, escravizado, restava a subserviência aos caprichos do homem branco.

Holanda fala de um colonizador “aventureiro”, ansioso por riqueza fácil, cujo “ideal será colher o fruto sem plantar a árvore” (HOLANDA, 1995, p. 44), que chegou ao Brasil disposto a enriquecer da mesma forma que enriqueceu na Índia, às custas apenas da sua coragem e de sua disposição para viajar, e não propriamente ao trabalho regular e metódico; conferindo à lavoura uma exploração de segunda categoria aos olhos do português, portanto, demorando a adotar qualquer técnica de modernização voltada a esta tarefa.

Tanto pela descrição de Freyre (2004) quanto de Holanda (1995), a colonização portuguesa confere ao Brasil a herança de uma sociedade permeada pela “moral das senzalas” (HOLANDA, 1995, p. 62), cujas relações eram marcadas pela violência, mas uma violência velada, mediada pela languidez e plasticidade do português. Tal moral, carregada de personalismo, mais tarde, se desdobra em um Estado marcado pelo abuso do. “As

constituições feitas para não serem cumpridas, as leis existentes para serem violadas, tudo em proveito de indivíduos e oligarquias, são fenômeno corrente em toda a história da América do Sul” (idem, p. 182).

Enquanto o brasileiro para Gilberto Freyre (2004) é o mestiço que sintetiza aspectos culturais do negro escravo, do índio dominado e do senhor branco; para Sérgio Buarque de Holanda (1995), é o “homem cordial”, o brasileiro que surge por ter aversão a distâncias, comporta-se de maneira afável e hospitaleira visando a acelerar o processo de tornar-se íntimo, mais uma faceta da herança do colonizador português. Percebe-se que essa característica é reforçada quando se constata não só que o tratamento social prioriza o primeiro nome em detrimento do nome de família como também que é freqüente a presença da terminação “inho” em diversas palavras da conversação cotidiana — o diminutivo atribuído ao objeto um caráter emocional, tornando-o mais próximo. O “homem cordial” é, pois, um homem superficial e apressado, cuja as relações pessoais são marcadas por uma intimidade superficial.

Também neste ponto os conceitos de Freyre e Holanda são coerentes. Freyre ressalta que a língua portuguesa tornou-se mais espontânea e mais quente graças à influência dos africanos, e exemplifica o argumento com a forma exclusivamente brasileira de colocar o pronome antes do verbo, tal como “me diga, me faça, me espere” (FREYRE, 2004, p. 418), tornando a fala mais amável do que seria o mandatório “diga-me, faça-me, espere-me”.

A cordialidade do brasileiro não seria expressão de boas maneiras ou generosidade (HOLANDA, 1995, p. 147), mas, sim, expressão do seu caráter emotivo, que não conhece outras formas de convívio a não ser aquelas ditadas pelos laços da afeição. O brasileiro, assim, pode ser caracterizado pela falta de aptidão à racionalidade e impessoalidade que as instituições públicas exigem; seria um aspecto derivado do patrimonialismo, do efeito da força que a família exerce sobre o Estado na sociedade brasileira.



A predominância da lógica familiar sobre a lógica racional que o Estado exige, a emoção permeando as relações sociais e a predominância de padrões patriarcais contribuíram para a formação de uma classe política muito mais interessada em seus interesses particulares do que no interesse comum (HOLANDA, 1995). A confusão, portanto, entre o público e o privado também caracteriza a sociedade brasileira. A conjunção desses aspectos com outros, como a tendência a submeter-se a uma figura autoritária e a troca de lealdade por proteção, também, contribuem para que a hierarquia seja mais reforçada e que se ignorem antagonismos que diferenças sociais produzem. Ainda que esses antagonismos sejam velados, Da Matta (1997) destaca situações em que eles são revelados.

A cordialidade pode ser funcional no sentido de manter a dinâmica social nas bases dos laços familiares, ou seja, uma negação da impessoalidade que o Estado legal exige, mas, ao analisar as implicações da frase “você sabe com quem está falando?”, Da Matta (1997) revela que a cordialidade esconde também alguns antagonismos; para ele, a frase, largamente utilizada nas mais diversas esferas sociais, carrega em si uma carga de pretensão e antipatia que revela traços de uma sociedade preconceituosa e altamente hierarquizada. Da Matta comprova seu “reconhecimento social extensivo e intensivo em todas as camadas, classes e segmentos sociais, em jornais, livros, histórias populares” (1997, p. 182), no entanto, por revelar aspectos negativos da sociedade, esse recurso social não faz parte da imagem que o brasileiro faz de si, caracterizada basicamente apenas por aspectos positivos, tais como o carnaval, o samba, o futebol e a cerveja com os amigos.

O rito social em que se aplica a questão “Você sabe com quem está falando?” revela a importância atribuída à hierarquia nessa sociedade, isto é, percebe-se a existência de um mundo feito de categorias exclusivas em que se reconhece tacitamente o poder conferido à posição social e ignora-se a igualdade que o Estado legal preconiza.

A contribuição do entendimento do “Você sabe com quem está falando?” não se esgota nos aspectos hierárquicos da sociedade brasileira; ela também revela o pudor que o brasileiro tem para reconhecer ignorância ou desconhecimento em relação a algum assunto ou situação. Da Matta ilustra este aspecto com diálogos de uma obra do escritor Érico Veríssimo, que diz que o brasileiro tem “horror de parecer inculto” (DA MATTA, 1997, p. 197); em extensão, “somos socializados aprendendo a não fazer muitas perguntas” (idem, p. 197), uma vez que perguntar pode ser agressivo, contrariando, portanto, a cordialidade, típica do brasileiro.

A pretensão revelada na análise do “Você sabe com quem está falando?” (DA MATTA, 1997) não deixa de ser a repercussão das características paternalistas que repousam na hierarquia, aspecto explorado pelo próprio Da Matta ao pensar o significado social das paradas militares e procissões, como também demonstrada pela descrição da família patriarcal em Freyre (2004) e na lógica da emoção que permeia toda a sociedade retratada por Holanda (1995). Assim, o brasileiro seria o homem cordial que jamais se esquece de qual é o seu lugar e de qual é o lugar do outro na sociedade.

A relação do brasileiro com o tempo revela outros aspectos desse homem cordial. Guerreiro Ramos (1983, p. 20) lembra de algumas anedotas, passagens literárias e relatos de viajantes para refletir sobre este aspecto (KELLEMEN, 1964; MORAZÉ, 1954; VON BINZER, 1956; PASSOS, 1964, apud RAMOS, 1983). Sua conclusão é que o brasileiro protela decisões o mais que pode, na verdade, em seu discurso, o tempo jamais é definido de forma clara, como se fosse melhor deixar que os assuntos se resolvam sozinhos. A divisão do tempo para o brasileiro seria como um “labirinto dos ‘amanhãs’ que significam ‘nunca’” (KELLEMEN, 1964, apud RAMOS, 1983, p. 20).

A relação que se tem com o tempo influencia a tomada de decisão e conseqüentemente a maneira que se encara o desenrolar da vida. Este aspecto é ilustrado em pesquisa realizada

na década de 60 sobre motivação com uma amostra de brasileiros e americanos, sendo que o grupo de brasileiros divide-se entre moradores de Rio Claro, localizada no interior do estado de São Paulo e da cidade de São Paulo, capital do estado. O teste de percepção temática, realizado com brasileiros e americanos, revela que os brasileiros encaram o tempo e seu percurso de forma determinista e que pouco se pode fazer para mudar o curso dos acontecimentos, ao contrário do americano, que vê no tempo uma ferramenta para realizações. Além disso, a pesquisa também conclui que o brasileiro não é orientado para o futuro, e, não habituado ao planejamento, pode ser caracterizado como um fatalista. Este estado das coisas é justificado pelo pesquisador por conta da forte presença da ética protestante na cultura americana, por outro lado, existe uma certa complacência em relação às desigualdades sociais no Brasil, com a crença de que, amanhã, a situação será a mesma, ou até mesmo pior (RAMOS, 1983, p. 23).

Essas reflexões datam da década de 60, período anterior à aceleração que a tecnologia proporcionou nas comunicações, relações sociais e comerciais. Vale lembrar que Guerreiro Ramos se baseava muito na burocracia do serviço público brasileiro — o próprio autor ressalta que “o processo de mundialização da vida dos povos” (RAMOS, 1983, p. 18) proporciona uma aproximação dos conceitos de referência de tempo. No entanto, ainda que a observação de Guerreiro Ramos preconizasse as conseqüências do que hoje é chamado de globalização, recentemente, circulou pela internet uma anedota intitulada “Dicionário Brasileiro de Quando”; trata-se apenas de uma anedota da rede mundial, mas é um fator emblemático da percepção que o brasileiro tem da sua própria relação com o tempo. A anedota indica que as conseqüências dos populares “já, já” e “um minutinho” têm um significado compartilhado, daí a graça do texto (vide anexo).

Além de destacar outros aspectos da figura do mestiço “homem cordial”, Guerreiro Ramos (1983) contribui para a compreensão de outras dimensões do papel da família

brasileira na sociedade. Assim como Freyre (2004) e Holanda (1995), Guerreiro Ramos destaca a influência dos valores familiares suplantando a lógica racional exigida para a instituição de um Estado de leis universais (RAMOS, 1983, p. 289). Contudo, seu argumento não se baseia nos textos dos autores aqui citados, e sim no trabalho do sociólogo Frank Tannenbaum (apud RAMOS, 1983), que destaca a família como base de toda a sociedade latino-americana e para quem tal fenômeno é típico em sociedades autoritárias. Ainda que parta de uma referência diferente, pode-se dizer que o resultado é o mesmo apontado por Holanda (1995) e por Da Matta (1997). A reflexão de Guerreiro Ramos contempla alguns dos aspectos destacados por Holanda (1995) e Freyre (2004), para quem a sociedade é uma trama na qual o público e o privado são confundidos, e, muitas vezes, o interesse privado sobrepuja o público — e, por extensão, os direitos universais.

Essa sociedade baseada em oligarquias é terreno fértil para a manutenção de diversos aspectos do formalismo. Ainda de acordo com a análise de Guerreiro Ramos, o formalismo é apresentado como uma característica das sociedades prismáticas. O conceito de sociedade prismática foi elaborado pelo também sociólogo Fred Riggs (apud RAMOS, 1983) ao estudar problemas administrativos à luz do modelo da ecologia administrativa. É um modelo de tipos ideais que descreve três tipos de sociedades: as difratadas, as prismáticas e as concentradas, em que as difratadas correspondem às sociedades mais modernas e economicamente desenvolvidas; as concentradas estão no outro extremo e são as sociedades mais tradicionais e “atrasadas”; e as prismáticas estão “no meio do caminho”, tanto abrigam setores avançados quanto a tradição. O formalismo é um aspecto observado em estruturas prismáticas e um aspecto observado no Brasil.

A sociedade prismática é caracterizada pelo dualismo tanto no plano material quanto no plano das idéias. Uma carroça, puxada a cavalo, disputando espaço com carros modernos pelas ruas de São Paulo não é cena rara e ilustra de maneira cabal este conceito. O dualismo

no plano das idéias é ilustrado pelo formalismo. A interpretação de Guerreiro Ramos (1983) acerca do conceito de formalismo de Fred Riggs é “discrepância entre a conduta concreta e a norma prescrita que se supõe regulá-la.” (RAMOS, 1983, p. 252) — tal distância se dá pela implantação de idéias e políticas que não são formuladas com base na experiência, mas sim por pressupostos que não fazem parte da realidade vigente, daí a distância entre a prática e a regra. Desta forma, Guerreiro Ramos ressalta que não é possível apreender a realidade de uma sociedade prismática com a avaliação de sua estrutura legal e normativa (idem, 1983, p. 252).

O formalismo é facilmente identificado no Brasil, o exemplo da carroça é corriqueiro. Ao lado da crítica cultural, Schwarz (2002) discute o mal-estar que a inautenticidade das culturas brasileira e latino-americanas causam nas elites intelectuais, entenda-se aqui por inautêntico a importação de elementos que não refletem a experiência cotidiana do país, como por exemplo, o Papai Noel, o uso da guitarra elétrica na música popular brasileira da década de 60, e, lembra, inclusive, que Machado de Assis também foi acusado de importar um estilo que não fazia sentido para a realidade do país.

No campo das ciências organizacionais, Caldas e Wood Jr. (1999) destacam o cenário de competição que compele o empresariado brasileiro a adotar técnicas de gestão elaboradas em países mais “modernos”, como os Estados Unidos. Na importação de técnicas, reside a ilusão de que, ao adotá-las, a empresa ingressará, automaticamente, num patamar superior de competição.

Schwarz (2002) entende que, se de fato a cultura brasileira é imitativa, ela o é por fruto de um processo histórico e social, e que, portanto, aí estaria justamente seu caráter autêntico. O pragmatismo do argumento de Schwarz é compatível com a teoria da sociedade prismática esmiuçada por Guerreiro Ramos (1983), para quem o formalismo é, na verdade, uma estratégia que torna possível relacionar a estrutura prismática ao mundo exterior e, ao mesmo tempo, dimensionar a sua dualidade intrínseca. O formalismo, assim, se desdobra em

mecanismos para dissolver conflitos sociais e proporcionar a mobilidade social, ao mesmo tempo que garante o mesmo estado das coisas (RAMOS, 1983).

O formalismo em terra onde reina o poder paternalista é terreno fértil para o jeito brasileiro, diz Guerreiro Ramos. “Você sabe com quem está falando?” é indicado por Da Matta (1997) como expressão de um drama brasileiro cujo sentido é compartilhado por toda a sociedade. O mesmo vale para outros ditos destacados por Guerreiro Ramos, tais como “fazer vista grossa”, “arranjar um padrinho, um pistolão, um cartucho”, “quebrar um galho” e o já largamente estudado e demonstrado “jeitinho brasileiro” (RAMOS, 1983), que expressam o formalismo como estratégia de mobilidade social e solução de problemas.

As análises dos autores citados sugerem a diversidade como elemento marcante e dinâmico da cultura brasileira; todos os povos que aportaram no país contribuiriam para a configuração da identidade nacional. Tal como Bosi (1992) destaca, a cultura brasileira é multifacetada, resultado de um processo dinâmico “de múltiplas interações e oposições no tempo e no espaço.” (BOSI, 1992, p. 7). Freyre (1960) observa que o Brasil é um exemplo de “unidade com pluralidade”, uma vez que carrega em si a pluralidade de diferenças sociais, culturais, étnicas, econômicas e políticas, mas jamais deixou de ser uno.

No mesmo texto, Freyre justifica essa unidade da cultura brasileira por conta de sua segurança em relação ao “sistema nacional de convivência” entre os elementos diferentes e novos; assim, tal como são notáveis os traços culturais do ameríndio no Amazonas, do africano na Bahia e dos imigrantes italianos e alemães no Sudeste e Sul do país, também se percebe o “abrasileiramento” de diversos desses aspectos. Aqui também se pode recorrer ao formalismo para explicar essa acomodação entre os aspectos culturais já sedimentados e elementos novos, ou, como chama Freyre (1960), abrasileiramento.

Mas não apenas o caráter de uma sociedade prismática justificaria o “abrasileiramento”. Essa característica que mantém “pluralidade una” (FREYRE, 1960;

BOSI, 1992) pode também ser explicada como uma herança da longínqua plasticidade do colonizador português (FREYRE, 2004; HOLANDA, 1995) ou, ainda, como efeito de certa herança antropofágica da cultura brasileira, neste caso, uma contribuição dos tupinambás, herança essa confirmada por dois movimentos culturais importantes do século passado: os modernos de 22 e a Tropicália, confirmando que “a deglutição e a digestão seletiva de idéias e práticas estrangeiras foram consideradas constitutivas do processo cultural brasileiro” (GOLDSTEIN, 2003, p. 275).

Por fim, vale resgatar aqui a advertência de Ianni (2002) em relação aos “múltiplos tipos que povoam o pensamento social brasileiro” e uma confusão que pode haver com mitos da nossa cultura. Ainda que a definição de tipos como o homem cordial, o malandro e o mestiço, por exemplo, tenham seu papel fundamental na compreensão da cultura brasileira, Ianni deixa transparecer uma preocupação em relação ao reducionismo da história, que pode haver quando esses tipos são descolados de seu contexto. É preciso ter em mente que as construções típicas encontradas na Antropologia, na Sociologia, enfim, em toda a literatura que reflete sobre o Brasil e seus aspectos culturais, devem, na verdade, ser refletidas à luz de seu contexto histórico, caso contrário, corre-se o risco de serem incluídos na reflexão da realidade aspectos fictícios.

É possível perceber esse cuidado, que toma proporções de crítica, na abordagem de Ribeiro: “Às vezes se diz que nossa característica essencial é a cordialidade, que faria de nós um povo por excelência gentil e pacífico. Será assim?” (1995, p. 167). O questionamento revela a preocupação de não substantivar a história oficial do país e um convite ao olhar crítico.

O povo brasileiro é um amálgama de portugueses, índios e africanos. Porém essa mistura não se deu de forma uniforme, é necessário levar em conta o meio e a atividade econômica aos quais os grupos foram submetidos e organizados. Até aí, não há novidade em

relação ao que se encontra nos textos de Freyre (2004) e de Holanda (1995), mas Ribeiro demonstra mais claramente sua desconfiança na certa “crença” generalizada em torno da inexistência de conflitos latentes na sociedade brasileira, o que denuncia de forma mais aguda disparidades e contradições nela existentes.

A crítica é possível por meio de uma abordagem que admite o antagonismo entre classes sociais, o exercício do poder para a manutenção das distâncias sociais e, por fim, a compreensão da cultura que dá conta de toda a realidade. Ribeiro (1995) demonstra que existe um abismo de poder e de hierarquia entre as classes dominantes e seus subordinados, que são oprimidos pelo sistema e compelidos a manter a ordem. Se, de um lado, existe uma uniformidade mestiça em torno da etnia e de manifestações culturais compartilhadas, de outro, existe a manutenção das elites por meio da repressão dos movimentos sociais ao longo da história: Canudos, Cabanos e Palmares, para citar alguns (RIBEIRO, 1995).

Pode-se dizer que o olhar de Ribeiro atribui mais riqueza de detalhes ao quadro já pintado por Freyre (2004) e Holanda (1995) e ilustrado por ritos avaliados por Da Matta (1997). O passado colonial e o modelo da casa-grande e senzala fizeram surgir as diferenças sociais e o apreço à hierarquia, mas a sociedade organizada em classes e o esforço que as elites dominantes empenham para abafar movimentos sociais é que garantem a manutenção desta ordem social.

Ribeiro (1995) pensa que muitas abordagens sobre características brasileiras são reducionistas, tratando-as como mera consequência casual. Além disso, destaca sempre aspectos “negativos”, como a “frouxidão” que a plasticidade lusitana nos deu ou, ainda, a preguiça brasileira, imputada à indolência do índio e aos ímpetos de fuga dos escravos. “O ruim aqui, e efetivo fator causal do atraso, é o modo de ordenação da sociedade, estruturada contra os interesses da população, desde sempre sangrada para servir a desígnios alheios e



opostos aos seus.” (RIBEIRO, 1995, p. 452). Fora isso, o brasileiro é um povo novo, reinventando-se como civilização.

O Quadro 1 resume as características apontadas pelos autores citados, facilitando a observação da coerência e articulação entre as diversas abordagens aqui apresentadas. É importante ressaltar que os autores destacados seguem diferentes métodos. Freyre oferece uma análise antropológica do período colonial e o modelo da casa-grande senzala; Holanda recorre à história e análise política; Guerreiro Ramos articula conceitos da Sociologia clássica com a realidade brasileira; Da Matta persegue o caminho do sociólogo Durand e a análise também antropológica dos dramas sociais; já os críticos literários, Bosi e Schwarz, se utilizam das lentes da Literatura.

Quadro 1 – Sumário de aspectos culturais brasileiros por autor

AUTOR	ORIGEM	ASPECTO
Gilberto Freyre	Estrutura social do latifúndio	Paternalismo Favoritismo
	Herança do colonizador português e a relação “íntima” entre senhor e escravo	Plasticidade
	Miscigenação e convivência de antagonismos	Dualidade
	Convivência de distâncias em diferentes esferas sociais	Unidade com Pluralidade
	Acomodação de contribuições de outras culturas na cultura brasileira	Abrasileiramento
Sérgio Buarque de Holanda	Relações sociais permeadas pela lógica familiar Patrimonialismo	Espírito Emotivo Cordialidade
	“Moral da Senzala” Herança das oligarquias agrárias Falta de aptidão para a racionalidade que o Estado de direito requer	Personalismo Favoritismo
Roberto Da Matta	“Você sabe com quem está falando”	Hierarquia Preconceito Abuso de poder
	Horror de parecer ignorante Excesso de cordialidade	Pouco questiona

AUTOR	ORIGEM	ASPECTO
Guerreiro Ramos	Conceitualização vaga de tempo Complacência em relação às desigualdades	Procrastinação Determinismo Imediatismo
	Família suplanta lógica do Estado	Confusão entre público e privado
	Sociedade prismática	Formalismo Dualidade Distância entre prática e regra
	Formalismo	Estratégia de relação com o mundo
Ivana Goldstein	Plasticidade do português Cultura tupinambá	Antropofagia
Alfredo Bosi	Interação no tempo e no espaço de diversos elementos	Diversidade Pluralidade
Roberto Schwarz	Importação de modelos e modismos	Práticas culturais inautênticas

Fonte: elaborado pela autora.

## 2.4 CULTURA BRASILEIRA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

“O Brasil é uma nação em busca de um conceito.” (IANNI, 2002, p. 6) e essa busca não é exclusividade de nenhuma disciplina ou campo de pesquisa. Em cultura organizacional, existem vários artigos e estudos que também refletem essa inquietação (ALVES, 1999; MATOS, 2002; MOTTA; ALCADIPANI, 1999; MOTTA; SHOMONISH; MACHADO DA SILVA, 2003; TORRES; FERDMAN, 2002; TREVISAN, 2001). Ainda que os objetivos

sejam diversos, todas essas pesquisas e ensaios entendem que a maior compreensão de aspectos da cultura brasileira contribui para a análise das dinâmicas e processos organizacionais. Alguns trabalhos buscam identificar a singularidade da cultura brasileira e como ela se reflete em organizações brasileiras; outros se propõem a elaborar modelos com base em aspectos culturais; existem ainda investigações que analisam relações organizacionais interculturais e estudos sobre a influência de aspectos culturais brasileiros em processos administrativos.

Foram encontradas publicações e pesquisas que consideram o entendimento da cultura nacional como determinante para a compreensão e análise nos estudos organizacionais no Brasil. Verificaram-se livros, dissertações de mestrado e doutorado, além artigos de revistas especializadas. Todo esse material pode ser classificado como abordagens não-empíricas, ou seja, reflexões teóricas, e estudos empíricos.

#### **2.4.1 ABORDAGENS NÃO-EMPÍRICAS**

Especificidades da cultura brasileira foram estudadas sob diversos prismas por muitos pesquisadores da área de administração de empresas. Como componente do referencial teórico, nesta dissertação optou-se por apresentar as reflexões mais abrangentes, que discorrem sobre aspectos e contexto de manifestações da cultura nacional dentro das organizações.

Motta (1997) reúne elementos que ilustram como a cultura nacional pode interferir ou influenciar os estilos de administração. “As situações administrativas são filtradas pelo conjunto de crenças e atitudes que cada um de nós tem.” (MOTTA, 1997, p. 26); ora, se essas

crenças e atitudes são construídas no contexto da cultura nacional, o conhecimento de seus pressupostos é ferramenta para entender as diferenças entre os estilos administrativos.

Nesse sentido, o autor traça um panorama do estudo da nossa cultura com base em pesquisas comparativas aplicadas à realidade organizacional. Em um segundo momento, o autor levanta conceitos de ensaístas consagrados que corroboram com as pesquisas comparativas. Dentre os estudos comparativos, Motta (1997) recorre a André Laurent, Philippe de Iribarne, às pesquisas de Geert Hofstede (1991) e às quatro dimensões da cultura. Motta busca em Caio Prado Jr., Gilberto Freyre, Alfredo Bosi, Darcy Ribeiro e Roberto Da Matta elementos para a construção do cenário que justifica observações destacadas dos estudos comparativos.

O Brasil é caracterizado por grande distância do poder. Motta (1997) entende que essa conclusão da pesquisa de Hofstede (1991) é endossada pela gritante diferença social, herança do passado escravocrata. Essa herança, por sua vez, é contextualizada com a abordagem de Caio Prado Júnior: “No Brasil, o operário é o sucesso do escravo” (MOTTA, 1997, p. 31) e Gilberto Freyre: “A base da cultura brasileira é o engenho” (idem, p. 31). O autor recorre também ao argumento de que, no Brasil, os laços pessoais sobrepujam a razão das leis e regras (HOLANDA, 1995), aspecto que se desdobra em apadrinhamento e na prática de contornar as regras para a solução de problemas, mais conhecido como “jeitinho”.

Para Motta (1997), a cultura nacional pode oferecer um caminho para a compreensão mais apurada das dinâmicas administrativas na realidade brasileira, tais como os processos de decisão e de delegação de poder. Especificamente sobre o processo de decisão, o autor comenta a conclusão de uma pesquisa que atesta que o processo de decisão no Brasil é mais arriscado e rápido do que na Inglaterra (ARRUDA, s. d. apud MOTTA, 1997, p. 31). No Brasil, por conta da concentração de poder e da aversão aos ritos formais, a decisão fica por conta de um número menor de pessoas e é tomada levando-se em conta informações mais

simples e de fácil obtenção, daí ser este um processo mais rápido e, por outro lado, também mais arriscado (idem, p. 31).

Motta (1997) ressalta também que os aspectos culturais destacados afetam outras esferas da administração, tais como a relação com autoridades e sua delegação, a convivência de aspectos tradicionais com aspectos modernos na sociedade, a personificação de relações tidas por ele como racionais; contudo, o autor recusa a idéia de harmonia — admite que o Brasil é “terra de contrastes” e, por isso mesmo, carrega diversas tensões.

Freitas (1997) também procura contribuir com o pensamento crítico e com a elaboração de um modelo gerencial brasileiro que contemple “alguns traços básicos de nossa cultura” (FREITAS, 1997, p. 39). Para tanto, recorre a uma bibliografia que também resgata a história social do país e abordagens que apresentam “uma análise mais voltada para a compreensão de valores, crenças e costumes do cotidiano social e individual” (idem, p. 40).

Freitas sugere, então, um quadro com os “traços brasileiros mais nitidamente influentes no âmbito organizacional”, a saber: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e espírito de aventura.

A hierarquia diz respeito à concentração de poder, à distância social que permeia a sociedade e à anuência dessa situação por parte dos menos favorecidos. Novamente, o passado colonial, a escravidão e a figura marcante do patriarca são resgatados para justificar a forte hierarquização das relações sociais que têm o consentimento geral (FREITAS, 1997, p. 46). Passado esse cuja trajetória não sofreu ruptura do ponto de vista da elite dominante, resultando em uma burguesia apoiada nas antigas oligarquias agrárias e cujos interesses pessoais e a lógica da emoção sempre falaram mais alto do que o bem e a ordem públicos, elementos que se combinam com a “cortesia” do brasileiro e resultam no personalismo: “uma relação em que o pai (superior), ao mesmo tempo controla o subordinado e o ordena (relação econômica), também agrada-o e protege-o (relação pessoal)” (idem, p. 49).

Freitas descreve a malandragem como um conceito amplo que media todas as relações sociais, uma forma de viver marcada por estratégias para romper a rigidez de normas e amolecer a impessoalidade. “Um malandro é aquele que, por ser dinâmico e ativo, busca soluções criativas e inovadoras.” (FREITAS, 1997, p. 50). Essa forma de agir malandra tem ainda o tempero da sensualidade e do espírito de aventura, ambos também herança do colonizador português. Freitas lembra da “facilidade” com que o português se misturou à mulher “exótica”, ilustra o aspecto sensual do brasileiro com festas como o carnaval e festa junina, cita também pratos típicos da culinária brasileira, como o beijinho e o casadinho, para concluir que “seria de se esperar que nossas relações interpessoais, além de serem afetivas e próximas, caminhassem nos limites que seria um sensualismo afetivo.” (idem, p. 51).

Quanto ao espírito aventureiro, o autor lembra da abordagem de Holanda (1995) sobre a característica exploratória e a aversão ao trabalho metódico do colonizador português para concluir traços de baixa disciplina e repugnância a atividades operacionais.

Já Motta e Alcadipani em “Jeitinho Brasileiro, controle social e competição” (1999), revisam especificamente o conceito do jeitinho brasileiro e debatem suas implicações em termos de controle social e competição. Sua reflexão têm como ponto de partida o conceito de cultura de Geertz e o referencial de conceitos históricos e sociais que contextualizam o jeitinho brasileiro e o colocam sob a perspectiva de instrumento de controle social e de competição. Para isso, os autores discorrem acerca da formação da sociedade brasileira sob a ótica da exploração colonial que acarretou uma estrutura social que suportava apenas a metrópole e não correspondia em nada às demandas da colônia: “a bem da verdade, a metrópole explorou e pretendia dominar a colônia. Para tanto, moldou-a e geriu-a conforme suas normas, regras e estruturas” (MOTTA; ALCADIPANI, 1999, p. 7).

A República, por sua vez, não teria trazido as mudanças necessárias à estrutura político-social, e, portanto, a classe dominante se manteve no poder assim como seus

instrumentos de controle e de manutenção das hierarquias. Nota-se que a argumentação e os pontos destacados da trajetória histórica são muito próximos às abordagens de Freitas (1997).

Os autores também refletem sobre a ambigüidade das relações de poder que permeiam a sociedade brasileira; para eles, essa ambigüidade é consequência de três processos sociais que permearam a formação da sociedade brasileira: o cunhadismo, a relação próxima entre senhor e escravo e o coronelismo. O coronelismo seria a manutenção do poder do senhor do engenho nos tempos do início da República. A relação entre senhor e escravo é entendida tal como a abordagem de Freyre (2004) e como já foi discutido nesta dissertação. Quanto ao cunhadismo, que aconteceu nos primórdios da colonização, é o nome dado à prática do português que, ao chegar em terras da colônia, rapidamente estabelecia laços familiares entre os indígenas casando-se com índias, com o intuito de não apenas popular o novo continente, mas também para fazer seus “parentes” trabalharem a seu favor (RIBEIRO, 1995).

Motta e Alcadipani também resgatam aspectos destacados por Holanda (1995), tal como a aversão aos ritos sociais e a prioridade dada ao interesse pessoal em detrimento do público.

Ainda que esses traços sejam essenciais para o jeitinho, Motta e Alcadipani (1999) entendem, no entanto, que o formalismo, característica das sociedades primáticas, é o principal causador do jeitinho. Seguem também a mesma base teórica apresentada por Guerreiro Ramos nesta dissertação: “O jeitinho é uma forma particular (pessoal) de as pessoas resolverem seus problemas dentro da sociedade brasileira sem a alteração do status quo.” (MOTTA; ALCADIPANI, 1999, p. 10). O jeitinho é classificado como uma instituição cultural da sociedade brasileira pelos autores porque é prática generalizada e tem suas raízes em aspectos como a ambigüidade, a manutenção de antigas hierarquias e estruturas sociais e a falta de aptidão à racionalidade que o estado de direito requer, além do formalismo.

Uma vez que o jeitinho brasileiro é entendido como uma instituição cultural, ele é entendido também como dispositivo de controle, pois é ele que oferece o código de normas aceitas pelo grupo para a solução de problemas. “Como instituição cultural, ele faz parte da moral brasileira, sendo que, quando uma situação difícil se apresenta a um brasileiro, ele espera ‘dar um jeito’ para resolvê-la” (MOTTA; ALCADIPANI, 1999, p. 10). Dentre as seis categorias apresentadas de controle social — controle organizacional, controle de resultados, controle ideológico, controle do amor, controle pela saturação e o controle pela dissuasão —, os autores entendem que o jeitinho colabora com o controle de resultados e controle do amor, que diz respeito à identificação no plano pessoal e à confiança.

Alves (1999) também pretende colaborar com a análise de organizações empresariais na realidade brasileira, no entanto, segue outro caminho metodológico. Sua reflexão parte de uma análise das dinâmicas de liderança de acordo com conceitos consagrados da Sociologia e da Psicanálise, uma vez que, a seu ver, o líder tem papel fundamental em qualquer processo de mudança ou flexibilização de regras, fator decisivo para a estrutura organizacional. Recorre ao conceito weberiano de tipos ideais, ressaltando o fato de que eles são encontrados em diferentes graus e combinações na realidade, o que permite entender que tanto os modelos de liderança — carismático, tradicional e burocráticos — quanto os modelos de estrutura organizacional, que combina também aspectos da liderança, são verificados de forma híbrida na realidade.

O autor entende que nas estruturas das organizações brasileiras “persiste uma dualidade traduzida pela contradição entre o tradicional e o moderno, entre o arcaísmo empresarial e o ‘novo’ empreendimento” (ALVES, 1999, p. 6), o que exige um modelo também peculiar de liderança, ou seja, a liderança organizacional reflexiva (LOR). A esse líder seria atribuído “uma energética e permanente atuação no combate à tendência



burocratizante, apesar de ele próprio não estar livre de amarras burocráticas para agir.” (ALVES, 1999, p. 7).

A abordagem de Alves (1999) permite colocar em perspectiva dinâmica os aspectos culturais brasileiros já tão explorados até este ponto nesta dissertação. O autor entende que aspectos como personalismo, informalidade e fidelidade pessoal seriam traços de uma estrutura paternalista; enquanto a impessoalidade, ritos formais e hierarquia são aspectos de uma estrutura burocrática; por fim, afeição, criatividade e submissão são elementos de uma estrutura carismática. O autor se utiliza de pesquisa bibliográfica para certificar-se da presença desses elementos no perfil do brasileiro. Ora, se o brasileiro de fato apresenta todas essas características, “pode-se inferir que as organizações empresariais em nosso país apresentam uma estruturação mista” (ALVES, 1999, p. 12). Assim, a liderança organizacional reflexiva seria o modelo mais adequado para dar conta dessa peculiar estrutura mista.

Wood (1997) também pensa a liderança em contexto brasileiro, porém o faz ao analisar o filme *Terra em Transe*, de Glauber Rocha. Além de lançar mão de reflexão comparada sobre o contexto da liderança no Brasil e nos Estados Unidos, sua metodologia encontra respaldo na teoria de que obras de ficção podem revelar elementos não-rationais e simbólicos, não apreendidos pelas metodologias tradicionais e que podem instigar diferentes exames da realidade organizacional.

Em sua análise sobre o filme *Terra em Transe*, que conta a história de um período político na fictícia cidade de Eldorado, Wood (1997) identifica que os personagens são arquétipos da trajetória do Brasil, sem heroísmo algum, são todos dúbios, contraditórios e complexos. Também identifica que neles os interesses pessoais sobrepujam os públicos, o carisma confunde-se com coronelismo e populismo e existe grande distância entre o povo e o poder.

Entendendo que o filme faz emergir o imaginário brasileiro sobre a idéia de líder, Wood faz uma comparação com o imaginário norte-americano de liderança. Em sua análise, o norte-americano espera que o líder personifique a ordem, disciplina, perseverança, racionalidade, trabalho duro, além do individualismo e sede de conquista. Wood considera que a plasticidade herdada dos portugueses também confunde o imaginário de líderes e mitos. Em termos organizacionais, o aspecto da distância do poder e a necessidade de ter “alguém mandando” interfere nos modelos de liderança e, conseqüentemente, nos processos decisórios. Conclui que “no Brasil, participar de processos decisórios é primeiro um ato de benevolência do patrão.” (WOOD, 1997, p. 153)

#### **2.4.2 ABORDAGENS EMPÍRICAS**

Prates e Barros (1997), buscaram elaborar um modelo capaz de sintetizar toda a multiplicidade da cultura brasileira. O modelo é elaborado com base na interação entre líderes e liderados, tanto no plano formal, chamado de institucional, como no informal, chamado de pessoal. Os autores entendem que, no plano formal, essa interação é mediada pela concentração de poder do lado dos líderes e pela postura de espectador dos liderados. Na esfera pessoal, a mediação se dá pelo personalismo dos líderes e pela tendência dos liderados de evitarem conflitos. Segundo os autores, estes aspectos “podem ser considerados como invenções sociais, isto é, construídas pelo conjunto social, mas também subordinadas a elas” (PRATES; BARROS, 1997, p.57). Existem ainda os “traços culturais especiais” que garantem a manutenção das interações, a saber: paternalismo, formalismo, lealdade pessoal e flexibilidade. Por fim, a impunidade, que é chamada de “código” pelos autores, é o

combustível dos aspectos anteriores, graças à impunidade, à concentração de poder, o personalismo e o paternalismo têm terreno seguro, fazendo crescer na esfera dos liderados a postura de espectador.

As dimensões do estudo de Hofstede (1991) são referenciadas, assim como as de Da Matta (1997) e de Guerreiro Ramos (1983), porém os conceitos dos traços do “modelo” não estão atrelados a reflexões estruturadas em metodologia científica; além disso, os autores consideram uma pesquisa de percepção realizada com 2.500 dirigentes e gerentes de empresas do Sudeste e Sul do país, todavia, as condições e métodos da pesquisa não foram apresentados, o que, em extensão, dificulta o entendimento das limitações e a validade do modelo.

As culturas nacionais se diferenciam em aspectos mais profundos e básicos do que as culturas das organizações (HOFSTEDÉ, 1991). Essa premissa permitiu as inferências sobre diferenças nacionais feitas por Hofstede a partir de uma pesquisa quantitativa realizada em uma única organização multinacional e suas unidades pelo mundo. Hilal (2003) se faz valer da mesma pesquisa e método para investigar a coerência e homogeneidade de elementos da Cultura Organizacional em uma empresa brasileira com unidades espalhadas pelo Brasil e América Latina. A pesquisa quantitativa foi aplicada em unidades de diferentes estados das regiões Sul, Sudeste, Centro, Norte e Nordeste do Brasil, além de Buenos Aires, Santiago e Assunção, localizados na Argentina, Chile e Paraguai respectivamente. O instrumento foi gerado a partir de questionários anteriores do próprio Hofstede e também com base na pesquisa qualitativa realizada por Hilal.

A análise de correlação ecológica realizada pela autora identificou onze dimensões: cinco sobre valores, três sobre práticas e três sobre heróis. Em termos de valores, a autora identificou cinco fatores, denominados por ela tal como se segue: relação com o poder; centralidade do trabalho; busca por segurança; satisfação no trabalho e sobrevivência. Na

dimensão das práticas organizacionais, o estudo revelou três fatores, assim classificados: adaptação X conservação; rua X casa e vínculos sociais fortes X vínculos sociais fracos. Quanto a heróis, Hilal (2003) identificou o Herói relacional, o Caxias e a Moral.

No plano dos valores, Hilal (2003) indica que relação com o poder; centralidade do trabalho; busca por segurança também foram encontradas por Hofstede. O fator sobre relação com o poder revelou que os pesquisados nas unidades brasileiras preferem uma liderança participativa, ao passo que as unidades da Argentina, Chile e Paraguai indicaram preferência pela autocracia e paternalismo. Vale destacar ainda que a autora identificou a alta pontuação de uma questão que gira em torno da hierarquia como expressão do jeitinho brasileiro.

O fator centralidade do trabalho indica a tendência coletivista e o caráter relacional dos entrevistados. A autora detectou também certa ambigüidade entre ética do trabalho e espírito de aventura, que está mais claramente expresso pelo fator sobrevivência, que revela que o trabalho é uma questão de sobrevivência, ainda que se trabalhe por prazer. A ambigüidade também foi identificada no fator sobre satisfação no trabalho e na contradição entre o desejo de deixar a organização antes da aposentadoria e a importância do prazer do trabalho, acima da carreira. Em busca por segurança, a interpretação da autora revela que os pesquisados possuem a habilidade de lidar com ambigüidade e com a pressão cotidiana, a harmonia em aceitar mudanças e a tensão social indica uma postura que evita conflitos abertos.

Nas dimensões acerca das práticas organizacionais, a interpretação da autora revela o papel do caráter relacional que permeia a organização, remetendo ao conceito da dinâmica entre o espaço público e o privado, expressado pelas categorias rua e casa, respectivamente (DA MATTA, 1997), e a convivência entre o código da regra da rua e a lealdade da casa. Também foi possível verificar que a lealdade é lembrada em situações de solução de conflitos, demonstrando que ainda que a organização seja percebida como impessoal e hierárquica,

também é relacional, o que, muitas vezes, pode ser mais importante do que o conhecimento técnico.

A interpretação da categoria de heróis remete ainda a aspectos de hierarquia e ao caráter relacional dos pesquisados. Da Matta identifica que a lealdade e a identificação no brasileiro se dão em um plano vertical, ou seja, a pessoa se percebe naquele hierarquicamente acima dele e não no igual. Também entende que, em sendo relacional, a sociedade é interpretada sempre no caráter pessoal. Hilal percebe essas características na interpretação da dimensão Heróis. Essa dimensão é caracterizada por aspectos que valorizam o pessoal e o relacional em detrimento da técnica, da regra, tais como “Diplomas e qualificação formal são importantes para uma promoção”, “Tempo de casa é importante para uma promoção”.

Outro aspecto que emerge da categoria Heróis é o forte apelo à moral e ao comprometimento com a organização. O trabalho revelou tanto diferenças entre os países quanto entre as regiões do Brasil pesquisadas. As diferenças encontradas revelam tanto a diversidade entre culturas nacionais quanto a multiplicidade da cultura brasileira, endossando as reflexões de Bosi (1992), Schwartz (2002) e Freyre (2004). O artigo não traz a interpretação dos resultados por região, porém apresenta a tabela dos resultados de variância.

Portanto, à luz das interpretações dos resultados da pesquisa apresentada por Hilal (2003), pode-se confirmar aspectos já antes destacados pela reflexão sociológica. A autora identifica traços que caracterizam a forte hierarquia e as relações com o poder, tal como , será visto adiante, constatado por Davel e Vasconcelos (1997). No entanto, esses últimos percorrem um caminho metodológico diferente, pois partem da premissa de que se partiu aqui, qual seja, a de que a cultura é contexto (GEERTZ, 1989) que revela o significado da dinâmica social, dinâmica essa construída social e historicamente, daí a importância do entendimento das trajetórias social e histórica.

O fio condutor da reflexão de Davel e Vasconcelos (1997) é a interpretação de aspectos de poder encontrados na pesquisa qualitativa realizada em uma organização do setor alimentício do Espírito Santo. Para fazer valer a premissa do conceito de cultura por eles seguido, os autores discorrem sobre diversos aspectos do passado colonial e do processo de industrialização do Brasil que repercutem na organização pesquisada.

Acerca do período colonial, Davel e Vasconcelos (1997) destacam pontos que giram em torno do autoritarismo do colonizador e de sua facilidade em miscigenar-se, a distância hierárquica produzida pelo sistema social promovido pela colonização e o paternalismo. No processo de industrialização não houve mudança do *status quo* e, portanto, os aspectos de autoritarismo, concentração de poder e o paternalismo se mantiveram, sobretudo no meio rural, onde a prática do compadrio permanecia intacta. O compadrio se caracteriza por um grupo de pessoas ligadas pelos mais diferentes laços de parentesco, que giram em torno de um patriarca (DAVEL; VASCONCELOS, 1997, p. 99), conceito que os autores também resgatam da reflexão de Holanda (1995). Este contexto justifica o sentido e explica a razão da importância da figura do fundador de organização pesquisada, onde a figura do fundador da empresa toma as dimensões da figura do pai.

Em sua pesquisa, os autores demonstraram que a organização pesquisada era centrada na figura do “pai-patrão” e as seguintes características são percebidas: o patrão era figura presente em todas as esferas da organização; os operários esperavam apoio e proteção por parte da organização, confundindo-a com a figura de seu proprietário, em extensão, pai; o paternalismo permeia as relações entre empregados e o “pai” de forma dinâmica e nos dois sentidos, ou seja, o “pai-fundador” garante o funcionamento da organização graças à obediência dos funcionários.

Ora, à luz do contexto cultural, notam-se nuances da organização que só têm explicação nas bases da trajetória social e histórica do tempo e espaço que a circunda. Os

autores percebem o esforço das organizações em superar os grilhões do passado tradicional no sentido de modernizarem-se, muitas vezes, os dois movimentos convivem.

O paternalismo e o autoritarismo que permeiam as relações hierárquicas nas organizações brasileiras também são atestados em um estudo etnográfico. Bresler (1997) realizou a pesquisa em uma pequena marcenaria localizada na periferia de São Paulo, espaço distante das organizações modernas, onde é possível identificar elementos das velhas estruturas patriarcais. O estudo revela o ambiente de trabalho com traços informais que remetem à relação familiar, tais como espaço para reclamações, brincadeiras e ressentimentos. Por outro lado, os empregados devem saber o seu lugar de trabalho e subentender o que deve ser feito, uma vez que as instruções não são claras. Para o autor, essa polaridade é mais natural e próxima das relações domésticas “onde reconhecemos com quem estamos lidando e podemos evitar maiores constrangimentos” (1997, p. 121), o que não existe nas grandes organizações, uma vez que, ali, o que impera é a lógica do sucesso e das regras da organização.

A semelhança entre a pequena marcenaria e uma família é tamanha que o pesquisador identificou até mesmo a figura do pai dentro dela. “Na oficina, ‘pai’ é a pessoa mais experiente, com mais poder e que nos protege, que se preocupa conosco” (BRESLER, 1997, p. 121). Essa figura concentra poder e demanda respeito e medo, ao mesmo tempo, denotando a toda a estrutura fortes características masculinas. Tal como o próprio autor ressalta, estudos de etnografia revelam aspectos peculiares ao ambiente e aos atores estudados, mas vale destacar que os aspectos deste estudo aqui destacados remetem às reflexões já expostas anteriormente. Além disso, a existência de tais relações profissionais, tal como expostas pelo autor, certificam o formalismo da sociedade brasileira, em que grandes organizações convivem com empresas totalmente informais.

A liderança também é objeto em um estudo que investigou o impacto de aspectos da cultura nacional sobre o estilo de liderança. Torres e Ferdman (2002) conduziram uma pesquisa quantitativa para identificar padrões de cultura e medir estilo de liderança. A pesquisa foi aplicada em 58 americanos e 74 brasileiros que trabalham em organizações do governo municipal em seus respectivos países. Definiram-se como americanos e brasileiros somente aqueles nascidos no país, uma vez que uma pesquisa realizada com pessoas que têm cidadania legal mas que nasceram e viveram parte de sua vida em outro país pode revelar padrões de sua terra natal (TORRES; FERDMAN, 2002, p. 12). No Brasil, a pesquisa foi conduzida na cidade do Rio de Janeiro, no Sudeste do país, enquanto que, nos Estados Unidos, foi aplicada na cidade de San Diego, Califórnia.

Os estudos de liderança entre americanos caracterizam-se por três principais abordagens: a dos traços pessoais, a comportamental e a situacional (TORRES; FERDMAN, 2002, p. 12). A primeira delas entende que a liderança está atrelada a características específicas da personalidade de um líder. A segunda entende que a eficiência da liderança está ligada à ação do líder. Por fim, a teoria da contingência leva em conta aspectos do contexto em que o líder está inserido e como a situação afeta seu comportamento. As abordagens sobre liderança também refletem processos decisórios, Torres e Ferdman (2002), então, apresentam as gradações de envolvimento da equipe na tomada de decisão que existem do modelo autocrático ao modelo participativo. O autocrático é o modelo em que o líder decide sozinho, o modelo participativo é aquele em que a decisão é dividida com o grupo. Os autores ressaltam que o modelo participativo é geralmente o mais recomendado, no entanto, sua eficiência depende do contexto e, em extensão, de aspectos culturais.

Para atender ao objetivo comparativo da pesquisa, os autores se utilizam do conceito de cultura em termos de dimensões, tal como postulado por Hofstede (1991). O instrumento por eles aplicado busca medir distância de poder e a oposição individualismo X coletivismo.



Esta última dimensão foi medida também na sua extensão vertical e horizontal, com o objetivo de revelar o grau de desigualdade dentro de um grupo. Por fim, a percepção de preferência de estilo de liderança foi analisada sob o aspecto de norma social, entendendo-se por norma social o acordo compartilhado que um grupo expressa em torno de regras de comportamento. A pesquisa, portanto, buscou atestar as diferenças de americanos e brasileiros entre os padrões culturais no tocante à liderança.

O estudo de dimensões de Hofstede (1991) mostra que o Brasil tem alta pontuação nos aspectos sobre distância do poder. Torres e Ferdman, então, supõem que a cultura é vertical, ou seja, tolerante às diferenças hierárquicas (2002, p. 12), por isso, preferem uma liderança autocrática. Os americanos, por outro lado, revelam uma tendência mais individualista, ainda que verticalizada, porém com pouca distância do poder, o que pode significar preferência por modelos de liderança mais participativos. Os resultados revelaram que, de fato, os brasileiros tendem a aprovar a postura autocrática mais que os americanos, que preferem uma liderança mais participativa. No entanto, a pesquisa não confirmou o verticalismo nem entre os brasileiros, nem entre os americanos.

Em termos de Estados Unidos, os autores recorreram a outras pesquisas que indicam a tendência horizontal. Já para o Brasil, defendem que a modernização da economia brasileira está promovendo também mudança no que diz respeito aos padrões paternalistas. Além disso, reconhecem que o Brasil não possui padrões homogêneos de cultura, portanto, entender que a pesquisa foi feita no Sudeste, área cujo desenvolvimento industrial é maior, pode ser revelador. Torres e Ferdman entendem que o Sudeste do país expressa valores mais horizontais, enquanto o Nordeste revela uma tendência mais vertical. A conclusão dos autores é que a região Sudeste é mais “ocidentalizada” que as demais regiões do país, ou seja, caracterizam-se pela maior industrialização e modernização. Tal característica é captada dos valores culturais.

A conclusão corrobora com o conceito interpretacionista da cultura, que entende que a cultura é contexto transformador e transformado pelo homem (GEERTZ, 1989). Tal como não existe homem não-modificado pelo meio, pode-se dizer que também não existam organizações que não sofram influência da sociedade em que estejam inseridas. Portanto, que existe um processo recíproco de influência entre as características culturais nacionais e o processo de modernização e racionalidade promovido pelas organizações (OLIVEIRA; MACHADO-DA-SILVA, 2001).

A abordagem que concebe e mede a cultura em dimensões (HOFSTEDE, 1991) é eficiente em estudos comparativos ou mesmo de detecção de suas principais características. Porém percebe-se que, mesmo estudos que se baseiam nesta abordagem, buscam na trajetória histórica e social do país a chave para a compreensão de tais características. Uma vez que não basta detectar essas características, é preciso entender todo o seu contexto e implicações de sua formação social (BARBOSA, 1996).

Tendo em vista esta abordagem, Oliveira e Machado-da-Silva (2001) construíram um quadro de referência com os traços culturais da sociedade brasileira. Os autores apresentam o quadro diante de alguns alertas. Entendem que esses sejam os traços apresentados como “comuns” a muitos brasileiros, no entanto, não existe homogeneidade em sua manifestação, daí o pluralismo da sociedade brasileira. Além disso, entendem que essas características foram construídas ao longo da trajetória social e histórica da sociedade, nem sempre existiram e são passíveis de transformações contínuas. Por fim, lembram que não há esquema capaz de proporcionar a compressão da cultura. Para a elaboração do quadro, os autores se basearam em reflexões sobre a história brasileira, abordagens de Sociologia e Antropologia e também na pesquisa de Hofstede.

Ora, se as características não se manifestam de forma homogênea, como detectar as diferenças de suas manifestações de uma organização para outra? Essa foi a indagação que

motivou a pesquisa que verifica o nível de presença destas características em empresas do setor alimentício do Paraná (OLIVEIRA; MACHADO-DA-SILVA, 2001). Os autores entendem que as organizações são manifestações racionais que promovem a transição entre a tradição e a modernidade. Ao pensar essas manifestações sob a dinâmica cultural, pressupõe-se que indivíduos carregam para dentro da organização aspectos tradicionais, ou seja, de sua cultura nacional, e a organização, por sua vez, impõe a racionalidade.

Para análise, os autores classificaram as organizações de acordo com seu “estágio de ciclo de vida organizacional”. Esse ciclo é composto pelas seguintes etapas: empreendimento, formalização e flexibilização. Cada uma destas etapas é marcada pela maior ou menor presença de aspectos tradicionais, ou seja, da cultura nacional. A primeira etapa estaria mais suscetível às características externas e a terceira é caracterizada por maior solidez na presença de aspectos racionais. Foram pesquisadas 64 empresas de diversos tamanhos e idades, de questionário quantitativo respondido pelos dirigentes das empresas. As perguntas investigaram o perfil do respondente, o estágio do ciclo de vida da empresa e a presença dos traços culturais nacionais nas organizações de análise. Os pesquisadores puderam classificar as empresas pesquisadas em quatro categorias dentro do ciclo de desenvolvimento: Empreendimento, Empreendimento/Formalização, Formalização, Formalização/Flexibilização. Nota-se que os pesquisadores entendem que o processo de mudança de uma categoria para outra é dinâmico, daí as categorias de transição Empreendimento/Formalização e Formalização/Flexibilização.

O ponto de interesse para esta dissertação é a constatação da presença dos traços culturais nas organizações. Por meio de diversas análises estatísticas, constatou-se que a premissa das características não se manifestam de forma homogênea, além disso, confirmou-se que há diferenças relevantes de acordo com o ciclo de desenvolvimento em que a empresa se encontra.

As principais diferenças entre os grupos de empresas ficam por conta das seguintes características: personalismo, protecionismo/orientação pela autoridade externa, formalismo, receptividade positiva e orientação para o curto prazo. Não foram notadas diferenças significativas nos seguintes aspectos: protecionismo, postura de espectador, aversão à incerteza, jeitinho e receptividade negativa. Os autores são cautelosos quanto à extrapolação dos resultados, uma vez que o estudo investigou apenas um ramo de atividade no Paraná, e apenas dirigentes responderam aos questionários.

O mesmo quadro que sumariza as características culturais brasileiras foi usado por Shimonishi e Machado-da-Silva (2003). Sua pesquisa também foi realizada no Paraná, porém o setor pesquisado desta vez foi o bancário. O objetivo foi investigar a atividade gerencial e a sua relação com os aspectos culturais brasileiros listados no Quadro 2.

Quadro 2 – Características Culturais Brasileiras

<i><b>Características Culturais Brasileiras</b></i>	<i><b>Indicadores</b></i>
Aversão à sistematização do trabalho	Desprezo ao trabalho contínuo Exaltação do talento natural Desprezo à parte operacional
Personalismo	Favoritismo Paternalismo Ênfase nas relações pessoais Apropriação pelo público do privado Igualdade moral e, não, jurídica
Protecionismo	Postura de espectador Orientação pela autoridade externa Governo como princípio unificador Transferência de responsabilidade
Aversão à Incerteza	Necessidade de regras Evitar Conflito Afeição à paz e à ordem Resistência a mudanças
Formalismo	Regras, sem fundamentação nos costumes Diferença entre a lei e a conduta concreta Exagerado apego às leis Legalismo

<i>Características Culturais Brasileiras</i>	<i>Indicadores</i>
Jeitinho	Concepção positiva: Flexibilidade Rapidez Improvisação Fazer vista grossa Arranjar um padrinho Quebrar o galho
	Concepção negativa: Recurso de poder “Você sabe com quem está falando?” Corrupção (envolve ganhos pecuniários)
Receptividade ao estrangeiro	Concepção Positiva Receptividade a outras raças Hospitalidade Modernização
	Concepção negativa Importação de técnicas Valorização maior do que vem de fora Permeabilidade e Plasticidade Mudança para inglês ver
Orientação para o curto prazo	Ênfase no planejamento de curto prazo

Fonte: reprodução de Oliveira e Machado-da-Silva (2001)

O artigo de Shimonishi e Machado-da-Silva (2003) é baseado em estudo feito em 15 agências bancárias localizadas na cidade de Curitiba, no Paraná. A pesquisa foi realizada em cinco agências de três organizações bancárias diferentes, sendo que as mesmas se diferenciam do ponto de vista de composição do capital, uma delas é estatal, a outra é privada e brasileira e a terceira é privada de controle estrangeiro. Aplicou-se um estudo descritivo-qualitativo com corte transversal em população de gerentes das agências. Além de entrevistas semi-estruturadas, coletaram-se outros materiais que possibilitaram o uso do método da triangulação. Garantiu-se a homogeneidade da análise, uma vez que não foram notadas grandes diferenças em termos demográficos no perfil dos entrevistados, além de semelhança na estrutura das atividades gerenciais das três organizações e coerência nas repostas dos gerentes da mesma instituição.

A pesquisa identificou a presença de todos os traços listados no Quadro 2, exceto a aversão à sistematização do trabalho. Sendo que a análise dos dados revela a manifestação dos mesmos, é mais saliente na organização estatal. A Orientação para o curto prazo foi o traço mais forte, pois revelou-se proeminente nas três instituições e em grau semelhante. A interpretação é de que a própria volatilidade do mercado financeiro no Brasil exige este tipo de comportamento. O personalismo, como expressão da ênfase às relações sociais, e o jeitinho, como recurso de poder, também foram expressos de maneira semelhante. A organização estatal revelou mais vigor na presença dos traços culturais.

Vale destacar dois artigos que observam de perto duas organizações que expressam manifestações especificamente brasileiras, uma delas investiga uma torcida organizada de um time de futebol (COSTA, 1997) e a outra a dinâmica de um barracão de escola de Samba (VERGARA; MORAES; PALMEIRA, 1997).

De acordo com inferência feita pelo pesquisador que investigou a torcida organizada Gaviões da Fiel (COSTA, 1997), esta é uma organização que transborda características da cultura brasileira, no entanto, o aspecto emotivo é o que mais se destaca, na verdade, a organização existe em função de uma emoção comum a um grupo: a paixão pelo futebol e pelo time; o autor, então, relaciona esta característica com o conceito de Holanda (1995) sobre o homem cordial e sua personalidade extremamente passional. Ainda que o autor tenha também identificado certa intolerância e machismo no grupo, a agremiação também promove solidariedade e convívio social entre os membros.

A emoção também foi identificada no barracão (VERGARA; MORAES; PALMEIRA, 1997), uma vez que nem sempre a vitória da escola é atribuída a elementos tangíveis. Ainda que os autores tenham se pautado em *Macunaíma* como síntese da cultura brasileira, identificaram no barracão outros aspectos que já foram abordados neste texto sob a ótica de outras obras, tais como a convivência de aspectos antagônicos modernos e

tradicionais, a figura de um líder autoritário, certa confusão entre o espaço público e o privado e as relações próximas entre pessoas de classes sociais distantes. A lógica do desperdício, aspecto cultural atribuído ao brasileiro pela obra *Macunaima*, de Mário de Andrade, também foi observada sob o teto do barracão.

Os pesquisadores observaram a rotina do barracão do Grêmio Recreativo Escola de Samba Imperatriz Leopoldinense, por mais de um mês; partiram a campo buscando identificar a rede de atividades e a dinâmica de seus muitos atores. O pressuposto inicial era de que todas as atividades expressassem o interesse da maioria do grupo. A observação analisou o ambiente físico e a relação espaço-tempo, para então se lançar à avaliação da organização propriamente dita.

No Barracão, o relógio do Carnaval é que dita o ritmo das atividades e a organização do espaço físico, garantindo flexibilidade a toda a estrutura. A “produção” é dividida em diferentes células, cada qual agregando atividades específicas, tais como: costura, ferragem — que constrói as estruturas dos carros alegóricos —, carpintaria, adereços, fantasias, chapelaria, escultura, almoxarifado e cozinha, dando apoio a todas as outras. Do ponto de vista administrativo, a Escola tem o presidente, uma administradora e a carnavalesca.

O presidente, que, na Imperatriz, à época da pesquisa, era também chamado “o dono do dinheiro”, tem como uma vez uma das suas principais atribuições justamente administrar os recursos financeiros e prestar contas ao patrono da escola. Também é dele a “responsabilidade” de indicar os principais destaques do desfile, o que é feito sob critérios subjetivos e claramente vinculados às relações sociais dos indicados.

A administradora é a figura responsável por atividades objetivas, como folha de pagamento e compras. Mas, no caso da Imperatriz, observou-se que a pessoa que desempenha a função também polariza reuniões e recebe visitas.

A função “carnavalesca” é o coração criativo da Escola, daí é que sai o enredo e tudo o que gira em torno. No caso da Imperatriz, observou-se fluidez no desempenho da função, não existem formalidades na distribuição das tarefas, ela (sim, uma mulher) percorria as diversas alas produtivas supervisionando a produção, solucionando problemas, discutindo alterações e explicando seus esboços. Seu papel é respeitado por todos, sem que haja cronogramas ou qualquer outra formalidade de uma empresa.

A grande revelação dessa pesquisa é a constatação de um processo administrativo singular, específico para as demandas da elaboração de um desfile de Carnaval. Os autores entendem que, de maneira intuitiva, o barracão da escola de samba estudado organiza-se de forma flexível e criativa para atingir o seu objetivo principal, para não dizer único, fazer o desfile acontecer.

O estudo dos aspectos culturais brasileiros também suscita investigações de ordem inter-cultural, ou seja, o estudo das relações entre culturas diferentes. Foram localizadas duas dissertações de mestrado a esse respeito. Trevisan (2001) em pesquisa qualitativa explora as implicações do convívio de profissionais brasileiros e estrangeiros em uma organização multinacional localizada no Paraná. A investigação busca entender seus desafios e estratégias de superação. A pesquisa não se restringe à análise dos aspectos da cultura nacional; para dar conta da análise dos dados, o autor recorreu a conceitos sobre globalização, identidade e também cultura organizacional.

No ambiente estudado, o pesquisador se deparou não apenas com diferenças nacionais, mas também com diferenças regionais da cultura alemã — alemães do Norte e do Sul vieram trabalhar na unidade fabril do Paraná — e diferenças organizacionais, uma vez que a unidade abrigava linha de montagem de duas marcas distintas da empresa.

Na conclusão, o autor aponta forte papel da cultura organizacional e que diferenças entre culturas regionais e organizacionais, muitas vezes, são mais significativas do que



diferenças nacionais. A pesquisa ilustra a interação de micro e sub-culturas em uma organização e vai ao encontro dos conceitos de cultura preconizados por Geertz (1989); é a interação de diferentes “microculturas” que caracterizam a riqueza do ambiente organizacional.

Por falta de treinamento formal, o início do relacionamento entre brasileiros e alemães foi carregado de preconceitos dos dois lados, gerando uma série de dificuldades. Dentre os desafios encontrados pelo brasileiros na relação intercultural, Trevisan (2001) destaca a dificuldade de comunicação, expressa pela distância do idioma, que a empresa combateu exigindo que todos os funcionários falassem apenas português. Outra dificuldade foi a desconfiança, por parte dos alemães, de que os brasileiros não seriam capazes de realizar as tarefas de forma adequada; os brasileiros sentiam que os alemães tinham a idéia de que os colegas não possuíam capacidade técnica, responsabilidade e mesmo comprometimento, sobretudo em relação a horários.

Do lado específico dos alemães, além dos aspectos citados, ressentiu-se a morosidade de alguns processos da organização brasileira, tal como compras, a questão da falta de pontualidade dos brasileiros e a sua baixa experiência internacional. A pesquisa mostra que essas dificuldades foram superadas com a convivência, mas que algumas pessoas tiveram mais facilidade em lidar com a diversidade. Em sua maioria, eram pessoas com uma formação e ou experiência de vida que lhe conferiram tal capacidade, independentemente da origem nacional.

A partir de depoimentos colhidos na dissertação, o autor organizou as características mais mencionadas para diferenciar brasileiros e alemães. O material foi organizado em dois quadros, um deles traz as representações que os brasileiros fazem de si e o segundo grupo enumera as representações que os alemães fazem dos brasileiros. Tais informações são reproduzidas a seguir:

Quadro 3 – Representações dos brasileiros, por eles mesmos

São mais abertos, inclusive, para aprender.
Mais emotivos, afetivos. Mais simpáticos, brincam mais.
Mais flexíveis e maleáveis: possuem mais jogo de cintura, criatividade e versatilidade.
Não é muito cumpridor de horários; não dá muito atenção para horários.
Maior capacidade de improvisação. Utiliza-se do jeitinho, boa idéia, solução simples e eficiente.
Preocupam-se mais com estratégia, programação e planejamento.
Não separam o lado profissional do pessoal. Dão ênfase às relações pessoais, à amizade, ao coleguismo. Dão mais valor ao relacionamento humano.
Trabalham muito e, às vezes, desorganizadamente, desnecessariamente.
Sabem um pouco de tudo e fazem um pouco de tudo.
Tem que detalhar minúsculas coisas nos projetos.
Tem que ficar sempre cobrando, disciplinando.
Deu 8 horas ele está indo embora, dificilmente, fica fazendo hora-extra.
Normalmente não gosta do que faz, reclama.
A informação cai numa rotina burocrática e chega com atraso.
Pergunta se a pessoa tem um minuto e fala trinta.
O brasileiro se melindra diante de uma discussão ou de uma fala mais direta e incisiva.
Possuem tendência a transgredir regras e normas.
São mais acomodados.
Utilizam-se de uma comunicação implícita e ambígua.
São pouco patriotas.

Fonte: TREVISAN, 2001, p. 158

Quadro 4 – Representações dos brasileiros, pelo estrangeiro

Não possuem ou possuem pouca experiência.
Não definem prioridade, fazem várias coisas ao mesmo tempo.
Querem ter um relacionamento amigável no trabalho. Dão prioridade para a família. Se tem alguns amigos, pode tudo.
Fala sim e, freqüentemente, não faz.
Não se confronta, não diz não, mesmo quando discorda.
Faz muitos papéis, muita burocracia. No relacionamento particular, por exemplo, aluguel de carro, o que não está bem escrito não é cumprido.
Há grande diferença de salário entre trabalhador e níveis de chefia.
Funcionário não tem dinheiro, por isso, faz hora-extra.
Aqui não tem problemas de sindicato.
Também não pode elogiar na frente das pessoas, senão, os outros vão tirar um sarro do cara.
Se é combinado um prazo para o término de um trabalho, só em 20% dos casos ele será cumprido.
Tem que utilizar outras palavras, não pode falar direto como na Alemanha.
Numa reunião todos têm que falar, se perde muito tempo para discussão.
São mais abertos para outras culturas, por isso, fica mais fácil ter uma comunicação mais direta com gente de outras culturas.
São responsáveis mas também são mais livres, é possível que a tarefa não seja terminada hoje.
Nem sempre são pontuais.
Dedicam mais tempo ao trabalho; os horários de trabalho são mais “largos.”
Se não funciona não ficam parados, buscam caminhos alternativos. Querem aprender, têm interesse em saber mais.

Fonte: TREVISAN, 2001, p. 160

É interessante notar que os relatos ilustram aspectos destacados pelos consagrados autores comentados na primeira parte deste referencial teórico. O próprio Trevisan (2001) destaca os seguintes aspectos: concentração de poder, hierarquia, a facilidade de “misturar-se”, a emoção, a importância dos relacionamentos pessoais.

A pesquisa constatou um ambiente de diversidade cultural não apenas do ponto de vista nacional, mas também organizacional e regional. O universo pesquisado contou com brasileiros e alemães de diferentes trajetórias profissionais, oriundos de diferentes regiões de ambos os países. Uma dada passagem, um entrevistado, do Sul da Alemanha, revelou ter mais facilidade de relacionar-se com um brasileiro paranaense do que com um alemão do Norte. Tal afirmação é indicativo de que a pluralidade cultural não é, de forma alguma, fenômeno apenas brasileiro (TREVISAN, 2001).

Outro ponto da conclusão que vale ser destacado é a inferência que o autor faz em relação à dinâmica social que a diversidade provoca: “ocorre uma relação de troca e interação entre representantes de diferentes culturas, surgem novas formas de agir, as quais congregam e sintetizam pontos positivos das diferentes contribuições” (idem, p. 171)

A outra dissertação localizada avalia a dinâmica das relações entre executivos americanos e brasileiros em uma unidade organizacional na Bahia (MATOS, 2002). O estudo de caso, também de caráter interpretativo, localiza a distância entre expectativas do americano e a realidade da cultura de trabalho baiana, nesta ocasião, a pesquisa está pautada no depoimento de americanos que trabalhavam em uma empresa na Bahia e em suas experiências, não apenas em relação às dinâmicas organizacionais, mas também em relação a sua vida na Bahia.

Os depoimentos indicam que o formalismo, percebido no excesso de regras, é um dos principais pontos de estranhamento. Os americanos também falam da “falta de objetividade e direção das reuniões” (MATOS, 2002, p. 139) do baiano, o que acarreta, depois, excesso de trabalho; a pesquisadora relaciona esta observação com a percepção do “jeitinho” e também com o caráter emotivo que o brasileiro atribui a todas as relações, inclusive as profissionais. Todos os entrevistados declaram que, antes de sua experiência profissional, conheciam pouco o Brasil e quase nada sobre a Bahia, não esperavam encontrar processos atravancados por

excesso de formalismo, mas surpreendem-se com a “boa vontade” do baiano e com seu preparo profissional, apesar das dificuldades para a qualificação profissional que, em sua opinião, é a realidade na Bahia.

## **2.5 OUTRAS PESQUISAS SOBRE BRASILEIROS NO EXTERIOR**

Não é tarefa simples estimar a população brasileira que vive no exterior. Segundo dados do IBGE (2000), mais de dois milhões de brasileiros residem no exterior, dos quais metade vive nos Estados Unidos. Tal número já despertou interesse em alguns pesquisadores que realizaram estudos para compreender os aspectos motivadores dos deslocamentos populacionais e dinâmicas de socialização, seja no país hospedeiro, seja na possível volta ao Brasil. Das pesquisas localizadas, apenas uma é da área de Estudos Organizacionais (Freitas, 2005) e trata de profissionais brasileiros expatriados na França.

Embora nenhuma pesquisa aborde especificamente a percepção que esses brasileiros residentes fora do Brasil têm da cultura brasileira, temas como bagagem cultural e referência sobre o imaginário da brasilidade são recorrentes nesses estudos.

A seguir, serão apresentados aspectos de algumas dessas pesquisas que enriquecem o entendimento do contexto do presente estudo.

Pesquisas realizadas em regiões metropolitanas americanas com grande concentração de imigrantes brasileiros (SALES, 1999, MARTES, 2000, MARGOLIS, 2003, OLIVEIRA, 2003, BESERRA, 2005), como Boston, Nova York e Los Angeles, são estudos extensos, em sua maioria, etnográficos, que analisam o fluxo migratório, perfil dessas pessoas, motivadores e dinâmicas sociais de integração com a sociedade americana.

Enquanto, na década de 80, os primeiros imigrantes brasileiros nos Estados Unidos vieram da cidade de Governador Valadares, Minas Gerais, hoje a população imigrante tem origem bem mais diversificada, caracterizada por pessoas de São Paulo, Rio de Janeiro, além de cidades do Oeste, Centro-sul e Sul do Brasil (MARGOLIS, 2003).

A decisão de emigrar é sempre conseqüência de um conjunto de circunstâncias (MARTES, 2000); porém as pesquisas apontam que, mesmo não admitindo abertamente, a maioria dos brasileiros vão para os Estados Unidos com o objetivo inicial de ganhar o máximo de dinheiro no menor tempo possível para viabilizar a volta ao Brasil (MARGOLIS, 2003). Isso configura uma aventura de riscos e incertezas para “tentar uma outra vida” (MARTES, 2000).

Uma aventura, mas não um projeto individual. Em muitos casos (SALES, 1999; MARTES, 2000; OLIVEIRA, 2003), nota-se que a migração faz parte de um empreendimento que conta tanto com o apoio da família que fica no Brasil quanto com redes sociais na cidade de destino. Assim, a maioria desses brasileiros saem do Brasil já com destino certo; depois de contato prévio, seguem para o mesmo local onde amigos e conhecidos já estão estabelecidos, o que facilita não apenas o alojamento ao recém-chegado, mas também o acesso ao primeiro emprego que, em geral, se insere no mercado informal de trabalho daquele país (OLIVEIRA, 2003).

Ainda que tais redes sejam fonte de solidariedade, sobretudo no início da vida no novo país, não raro, geram também situações de conflito e rivalidade (MARTES, 2000; OLIVEIRA, 2003). Margolis (2003) ressalta que muitos desses brasileiros têm dois ou três empregos; portanto, não existe muita disposição para agregar clubes e outras associações de base comunitária. Relatos apresentados por Sales (1999) indicam que o excesso de trabalho interfere também nas relações entre cônjuges e nas estruturas familiares.

Em contrapartida, em pesquisa realizada entre os anos de 1992 e 1997, na região metropolitana de Boston, Martes (2000) encontrou diversas entidades, organizadas por brasileiros, cujos objetivos giram em torno da representação diante de autoridades públicas e outros grupos imigrantes. A autora percebeu que tais entidades são sustentadas por profissionais brasileiros diferenciados quanto ao domínio da língua inglesa, documentação e grau de instrução. Em comparação com outros estudos, tais entidades conferem à comunidade brasileira da região metropolitana de Boston como uma das mais organizadas dos Estados Unidos. Nos demais estudos, igrejas são identificadas como pólos de apoio social e também centro de informações para recém-chegados e visitantes (BESERRA, 2005; MARGOLIS, 2003).

Não obstante o objetivo inicial de grande parte dos brasileiros que permanecem trabalhando nos Estados Unidos seja ganhar o máximo de dinheiro no menor tempo possível, as pesquisas indicam que não raro esse é um caminho sem volta (SALES, 1999; MARTES, 2000; OLIVEIRA, 2003; BESERRA, 2005). Mais uma vez, se a decisão de mudar para os Estados Unidos é a congruência de diversos fatores, também o é o adiamento da volta.

Sales (1999), cujo trabalho é fruto de uma investigação profunda entre o período de 1991 e 1997 e conta com cerca de setenta entrevistas, identificou a rápida redefinição das expectativas dos imigrantes, sobretudo depois das primeiras viagens de volta ao Brasil, quando se elabora uma imagem de que “nada mudou”. Ao mesmo tempo que alguns vínculos com o Brasil são mantidos, como a preservação da língua pátria, são tomadas ações no sentido da permanência nos Estados Unidos, como a compra de imóveis e até a constituição de família.

Martes (2000), que entrevistou 130 pessoas, das quais 40 foram por meio de narrativas de história de vida, aponta que os brasileiros, mesmo em situação clandestina, conhecem na sociedade americana outras dimensões de cidadania e respeito aos direitos individuais; tal

experiência suplanta possíveis aspectos de discriminação e hostilidade da interação com a sociedade hospedeira. A pesquisadora identificou que a memória trazida do país de origem é carregada de experiências frustradas tanto do ponto de vista econômico quanto social, o que reforça positivamente as percepções em relação à sociedade hospedeira. A vida nos Estados Unidos revela-se, portanto, como “uma boa surpresa”, pois oferece muito mais do que conquista econômica. Esse panorama também contribui para que uma situação que, a princípio, era transitória, torne-se definitiva.

Beserra (2005) realizou pesquisa etnográfica em dois grupos diferentes de brasileiros residentes em Los Angeles: um dos grupos gira em torno de uma igreja, o outro é uma associação informal de brasileiras que jantam juntas mensalmente. A pesquisadora percebeu que à proporção que os brasileiros se acostumam com o estilo de vida americano, deixam de perceber diferenças entre os dois países. No processo de acomodação à cultura hospedeira, alguns exageram nos aspectos negativos do Brasil como uma justificativa para a decisão de permanecer nos Estados Unidos. Conclui que “a vida nos Estados Unidos é muito mais fácil para aqueles brasileiros cujas vidas seriam também mais fáceis no Brasil” (BESERRA, 2005, p. 249) e o desejo de retornar ao Brasil é muito maior entre aqueles cujas expectativas em relação à vida no solo americano não foram correspondidas; para estes, voltar ao Brasil seria uma salvação.

Identidade e etnicidade são outros aspectos que perpassam as pesquisas sobre brasileiros vivendo nos Estados Unidos. Para Margolis (2003), a identidade de imigrantes brasileiros nos Estados Unidos é construída em torno da perspectiva “não somos como eles”. O discurso é aplicado tanto para diferenciar-se de outros grupos imigrantes como os hispânicos, quanto de outros brasileiros também residentes nos Estados Unidos. O aspecto é percebido também nas outras pesquisas já citadas e corrobora com a baixa organização da comunidade local.



Enquanto as pesquisas realizadas nos Estados Unidos se preocupam com a emigração em si e as dinâmicas de socialização dos imigrantes, Freitas (2005) situa seu estudo num panorama tanto mais amplo quanto específico. Amplo porque sua investigação orienta-se por pressupostos que discutem o caráter plural do mundo e do homem deste início de século. Específico, porque estuda a mobilidade internacional também como decorrência de estratégias e políticas organizacionais, além da vontade individual.

No sentido de revelar aspectos que contribuam na elaboração de políticas de expatriação que sejam mais objetivas, humanas e proveitosas para todos os envolvidos, Freitas (2005) traz da França depoimentos de executivos e seus cônjuges sobre a experiência de viver e trabalhar longe da terra natal. Tais depoimentos abrangem aspectos práticos, como a mudança e instalação no outro país; aspectos emocionais, como as saudades e estranhezas na experiência de ser estrangeiro; além de relatos sobre aprendizagem, autoconhecimento e dinâmicas familiares.

A autora pondera que as falas de seus sujeitos exprimem de maneira cabal a transitoriedade da situação de suas vidas, uma vez que demonstram a permanente reelaboração tanto de experiências práticas quanto de suas interpretações de mundo. Ainda que a pesquisa trate de executivos brasileiros na França, a autora ressalta que o caráter do ser estrangeiro e as inquietações do homem quando longe de sua terra natal são muito semelhantes, daí o tom universal de sua pesquisa.

Os expatriados da pesquisa de Freitas (2005) são atores de um mundo plural caracterizado pela mobilidade espontânea, uma vez que, diferentemente de exilados políticos ou refugiados de guerra, essas pessoas têm opções e qualificações profissionais, e, portanto, uma mobilidade encarada de forma positiva. Freitas destaca que a experiência do descobrir outros mundos concretos, tais como o idioma, códigos de conduta e ritmos temporais, é acompanhada da descoberta também “de um si diferente, estranho, medroso, assustado,

inseguro” (FREITAS, 2005, p. 291). Com essa afirmação, a autora humaniza e reforça o aspecto de aprendizado permanente a que esse brasileiro que não vive no Brasil está submetido.

Enquanto os brasileiros pesquisados por Sales (1999), Martes (2000), Oliveira (2003) e Beserra (2005) encontram em redes sociais o apoio tanto para a mudança quanto para o estabelecimento no outro país, os expatriados de Freitas (2005) os têm na organização que promoveu a mudança de país. Se os imigrantes do primeiro grupo, em alguns casos, devem favores, os expatriados do segundo grupo são cobrados pelo sucesso da experiência.

Outra diferença marcante entre os dois grupos está na ocupação profissional. O grupo pesquisado que vive nos Estados Unidos desempenha, em sua maioria, atividades no setor de serviços, que não requerem mão-de-obra qualificada; muitos, inclusive, no mercado informal de trabalho. Por sua vez, Freitas (2005) oferece um retrato de um profissional executivo, ou seja, daquele que ocupa cargos qualificados.

O perfil dos entrevistados da pesquisa ora apresentada se aproxima dos sujeitos da pesquisa de Freitas (2005).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este item apresenta a abordagem metodológica que orientou a pesquisa de campo e a análise de conteúdo. Além disso, traz algumas considerações sobre conceitos que conferem clareza ao objeto da pesquisa e contribuem para sua confiabilidade e rigor científico do trabalho.

### 3.1 ABORDAGEM TEÓRICA

A cultura brasileira é tema recorrente da Sociologia e da Antropologia, mas o mesmo não pode ser dito da área dos Estudos Organizacionais. Tal como posto na introdução deste trabalho, existem importantes iniciativas para a construção de referencial teórico sólido que constitua o pensamento de uma administração “tipicamente” brasileira, mas o caminho a ser trilhado é longo e existem ainda muitas lacunas a serem preenchidas.

As pesquisas encontradas sobre brasileiros vivendo nos Estados Unidos priorizam a investigação do fenômeno da imigração em si. Portanto, investigam o perfil, motivações e os caminhos percorridos pelos brasileiros que se estabeleceram naquele país. São abordados assuntos como ilegalidade (quando o imigrante permanece no país sem visto adequado), trabalho não qualificado e a construção de redes sociais. Temas como cultura brasileira e realidade organizacional são marginais. A ausência, portanto, de investigação específica sobre a perspectiva que profissionais brasileiros qualificados e legais têm da cultura brasileira já é fato suficiente para justificar a adoção de estratégia metodológica exploratória qualitativa (GODOY, 1995). Mas essa não é a única razão que sustenta a opção metodológica que orienta esta pesquisa. O método qualitativo é o mais adequado nesta investigação também por conta dos pressupostos sobre cultura assumidos neste trabalho.

Técnicas quantitativas são viáveis e úteis quando a pesquisa parte de hipóteses claras e definidas e quando as premissas que sustentam essas hipóteses são passíveis de medidas e quantificação (GODOY, 1995), ou seja, métodos quantitativos implicam pressupostos conceituais objetivos e concretos (MORGAN; SMIRCICH, 1980, p. 493).

Importa resgatar o conceito de cultura que orienta essa pesquisa: “O homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias” (GEERTZ, 1989, p. 15). Ora, se a cultura é significado e esse significado é

construído pela experiência de cada um, não existe aí objetividade passível de ser medida, o que exclui a possibilidade do trabalho quantitativo.

Enquanto a pesquisa quantitativa conta com um arcabouço cristalizado de técnicas, o método qualitativo pode ser considerado um “guarda-chuva” que abriga diferentes caminhos de investigação. Segundo Flick, a pesquisa qualitativa suporta abordagens que se diferenciam de acordo com seus pressupostos teóricos. O foco metodológico e a maneira como o objeto é percebido diferenciam três abordagens: o interacionismo simbólico, a etnometodologia e o estruturalismo ou psicanálise (FLICK, 2002, p. 16). Este trabalho está fundamentado no interacionismo simbólico.

Os pressupostos teóricos do interacionismo simbólico giram em torno dos significados produzidos a partir da interação entre homem e sociedade (GODOY, 1995, p. 2). O ponto de partida da pesquisa do interacionismo simbólico são três premissas básicas:

- 1.Os homens agem de acordo com o significado das coisas que o cercam – sejam elas objetos físicos, sociais e/ou abstratos;
- 2.Os significados desses objetos são socialmente construídos por meio da interação das pessoas;
- 3.Esses significados são situacionais, pois são “gerenciados” e modificados de acordo com processos dinâmicos de interpretação desempenhados pelos sujeitos ao interagir com o mundo que os cercam (BLUMER, 1969).

As premissas repousam em conceitos-chave, ou como Blumer chama, *root images* (BLUMER, 1969, p. 6), que descrevem a estrutura conceitual do método de estudo que o interacionismo simbólico utiliza para examinar sociedades e condutas. Tais conceitos contemplam a natureza dinâmica dos grupos sociais, o homem como ator, a ação humana e a inter-relação das ações.

Portanto, as premissas acima devem levar em conta que o interacionismo simbólico, como abordagem para uma ciência social empírica, entende as sociedades como produto das ações das pessoas no empenho em viver coletivamente. Tais ações são desenvolvidas em resposta às diversas situações às quais os homens são submetidos o tempo todo; uma vez que vivem em interação, tais respostas devem também ser harmônicas em relação às ações dos demais. No processo de interação, os homens sugerem e recebem significados aos objetos que os cercam, também os significados são interpretados o tempo todo e, tal interpretação influencia as ações tomadas. Blumer (1969) salienta que esse processo deve considerar ainda peculiaridades pessoais originadas dos diferentes grupos dos quais as pessoas fazem parte, tais como profissão, gênero, etc, uma vez que tais grupos influenciam a composição de mundos diferenciados.

Dentro da abordagem interacionista, os termos “objeto” e “mundo” têm sentido específico. Um objeto é qualquer coisa que possa ser indicada ou descrita. Os objetos são classificados em três categorias: objetos físicos, como móveis, roupas, alimentos; objetos sociais, dado por papéis sociais, tais como marido, estudante, professor e objetos abstratos, como princípios, doutrinas e idéias. Os objetos são produtos sociais uma vez que seu significado é formado e transmitido por meio da interação social.

Cada homem vive em seu mundo específico, composto por objetos cujo significados foram construídos a partir do processo interpretativo da interação social. Segundo Blumer, um ambiente consiste apenas no conjunto de objetos que o homem reconhece, enquanto o seu mundo é carregado de significados idiossincráticos. Ele exemplifica dizendo que pessoas podem viver lado a lado, no mesmo ambiente, e ainda assim viverem em mundos diferentes (BLUMER, 1969, p. 11).

Afirmar que as pessoas agem de acordo com o significado das coisas que as cercam pressupõe que o pesquisador tenha habilidade em identificar quais objetos são relevantes no

mundo das pessoas pesquisadas. “Tentar identificar objetos que fazem parte do mundo de um indivíduo ou uma coletividade não é simples ou fácil para o pesquisador que não está familiarizado com aquele mundo.” (BLUMER, 1969, p. 51), portanto, buscar a compreensão do fenômeno da perspectiva interna é crucial.

Uma vez que vivo nos Estados Unidos há pouco mais de uma ano, sinto-me relativamente familiarizada com o mundo dos sujeitos desta pesquisa. Por conta da minha própria situação de vida, hoje, percebo o mundo à minha volta de uma maneira próxima aos meus entrevistados. Acredito que essa vivência facilite captar com mais clareza os sentimentos dos sujeitos e identificar o significado dos objetos do mundo que os cercam.

O interacionismo simbólico traz implicações também na coleta de dados. Blumer (1969) entende que questionários e outras ferramentas que impõem variáveis predefinidas, não são eficientes na abordagem do interacionismo simbólico por que os pontos-chave do significado do mundo que cerca os sujeitos devem ser descobertos por meio da rede de interação social em que este sujeito está envolvido. O pesquisador deve apreender dos próprios sujeitos como eles vêem o mundo que os cercam, onde e como eles estabelecem e interpretam o sentido para orientar suas ações. Tal requisito influenciou a construção do roteiro de entrevista.

A interação social e o processo interpretativo permanente foram considerados durante a análise e conferem dinamismo à categorias encontradas. Tal análise é coerente ao conceito de cultura que permeia a pesquisa, uma vez que a cultura produz e é produzida pelo homem, ao interpretar o brasileiro longe do Brasil, o interacionismo simbólico proporciona uma interpretação dinâmica da cultura brasileira.

A análise apresentada no capítulo subsequente contempla a abordagem interacionista simbólica porque:

- reconstrói a teia social dos sujeitos;

- destaca da fala dos sujeitos o significado por eles atribuído na interação com o outro;
- entende a dinâmica situacional por meio da percepção dos sujeitos.

A seguir, serão apresentadas as recomendações conceituais que orientaram o planejamento da pesquisa, a coleta de dados, a seleção dos sujeitos e a análise dos dados.

### **3.2 PLANEJAMENTO DA PESQUISA**

O planejamento da pesquisa é relevante para sua qualidade. O planejamento adequado da pesquisa envolve a seleção correta das estratégias de coleta de dados, gerenciamento de informação, processo de avaliação e, por fim, a elaboração e apresentação das interpretações desenvolvidas ao longo da pesquisa (FLICK, 2002).

Na pesquisa qualitativa, não existem intermediários entre o pesquisador e seu sujeito. Essa peculiaridade deve ser levada em conta tanto no processo de planejamento quanto na execução da pesquisa. O planejamento deve ser claro e a postura do pesquisador deve ser flexível e criativa, com o objetivo de extrair toda a riqueza que a proximidade e o contato com o objeto oferecem (JANESICK, 2000).

Janesick entende que o processo da pesquisa qualitativa pode ser comparado com o processo de criação de uma coreografia. Assim como um espetáculo de dança, a pesquisa qualitativa tem três estágios: preparação; exploração e desenrolar do trabalho; e, por fim, o estágio de formulação e apresentação. Um bom coreógrafo busca exprimir a complexidade de uma música, para isso, não se limita a esta ou àquela técnica de dança — ainda que seu preparo seja rígido e metódico, ele está pronto para experimentar e testar. Da mesma forma, o pesquisador qualitativo busca compreender uma situação social complexa, ele conta com

técnicas de coleta de dados e análise, mas não se limita a esta ou àquela, deve ser criativo e atento para oportunidades de experimentação.

A coreografia nasce de um questionamento, ou seja, o coreógrafo se pergunta o que quer dizer com o espetáculo que pretende criar. Do mesmo modo, o pesquisador deve se perguntar o que pretende encontrar com sua pesquisa, o questionamento deve ser claro. Esse é o passo inicial da primeira fase da pesquisa — e também da coreografia: a preparação. Essa fase envolve a elaboração adequada das questões científicas a serem investigadas e condições mínimas para sua realização, como local, sujeitos e forma de acesso. Também nessa fase o pesquisador deve decidir sobre a coleta de dados e paradigmas que fundamentam a pesquisa. Na dança, a primeira fase de uma coreografia é a busca da inspiração; em seguida, a escolha da música, efeitos, iluminação, dançarinos (JANESICK, 2000). Janesick frisa que o processo de pesquisa qualitativa, assim como a coreografia, é uma sucessão de escolhas e decisões.

A autora exemplifica a segunda fase com o alongamento e experimentação que a dança requer. Nessa fase, que geralmente acontece ao passo que os dados são coletados no campo, o pesquisador deve rever os conceitos e teorias que baseiam sua pesquisa, exercitar a imaginação e criar possibilidades acerca do que tem sido observado, rever a estratégia de coleta das informações e flexibilizar alguns parâmetros. A autora entende que, nessa fase, o pesquisador deve lançar mão do improviso para garantir riqueza na coleta das informações — como ocorre na dança: ainda que o coreógrafo tenha pensado nos movimentos e recursos para exprimir o que deseja, é no desenrolar dos passos que o coreógrafo perceberá a eficiência desta ou daquela técnica.

Por fim, é preciso identificar o limite da pesquisa e decidir sobre a finalização do trabalho de campo. Na dança, chama-se de *cooling down*. O fim da dança não é abrupto: dançarino e coreógrafo envolvem-se com a música e o ambiente, mas é preciso finalizar, é preciso decidir a hora de parar. Janesick sugere que, para o pesquisador, essa fase deve ser



gradual e coincidir com a análise final dos dados. Ela ressalta que a avaliação das informações advindas do campo deve ser gradual e constante, ao longo de toda a coleta, mas existe um momento em que o pesquisador deve finalizar sua coleta de dados e dedicar-se apenas à interpretação e à redação do texto.

Esses três estágios não esgotam todas as possibilidades de planejamento da pesquisa qualitativa, Janesick é clara neste aspecto: entende que esses três estágios oferecem um plano amplo e coerente para o desenho da pesquisa e para sua eficiência. Nota ainda que os estágios não são totalmente lineares e consecutivos, ou seja, para Janesick, a pesquisa qualitativa tem um ritmo quase que circular, em que cada avanço é avaliado à luz dos passos anteriores. O ritmo da pesquisa é dado pelas decisões do pesquisador.

As recomendações de Jansick orientaram para que o ritmo da pesquisa fosse mantido, no entanto, não foi possível coincidir a saída do campo com a análise final dos dados, uma vez que a riqueza encontrada no campo foi muito maior do que a esperada.

A seguir, será apresentado o arcabouço teórico que embasou a primeira fase da pesquisa, isto é, a estratégia de coleta de dados e os sujeitos da pesquisa. Mais adiante, serão apresentados os cuidados a serem tomados na avaliação, gerenciamento e qualidade dos dados coletados.

### **3.3 COLETA DE DADOS**

Existem diversos métodos de coleta de dados para pesquisas qualitativas. Janesick (2000) lista 18 estratégias e admite que essa quantidade não cobre todas as possibilidades. Essa lista traz métodos como a etnologia, história de vida, estudo de caso, etnometodologia,

observação participativa, estudos fenomenológicos, historiografia, crítica literária e mais outras dez estratégias. Guba e Lincoln (1981) oferecem uma perspectiva mais simples das possibilidades de coleta de dados, pois entendem que existem três maneiras eficientes de coleta de informação: entrevistas, observação e comunicação não-verbal. Flick (2002) pontua dois grandes grupos de dados: informação verbal e informação visual; o primeiro origina-se de entrevistas e o segundo da observação. Cada uma dessas categorias possui desdobramentos e implicações práticas e teóricas.

As entrevistas podem ser estruturadas ou semi-estruturadas, abordar um único evento ou situação; podem ser individuais ou em grupos; podem sugerir que se conte um episódio, relate a história de vida, descreva uma situação (GUBA; LINCOLN, 1981). Fontana e Frey apresentam diferentes técnicas de entrevistas de acordo com o “espaço” que cada uma confere ao entrevistado. A entrevista estruturada apresenta ao sujeito questões pré-elaboradas assim como as categorias de respostas possíveis. Na outra ponta está a pesquisa aberta ou semi-estruturada, que segue um roteiro elaborado com tópicos que o pesquisador quer investigar; as questões, no entanto, são formuladas no sentido de darem plena liberdade ao relato do sujeito (FONTANA; FREY, 2000).

Flick (2002) lembra que questões propostas para uma entrevista semi-estruturada funcionam mais como um roteiro de entrevistas, e espera-se o máximo de espontaneidade dos sujeitos. Além disso, à proporção que a entrevista avança, o pesquisador pode e deve alterar a ordem das questões, trazer algum outro ponto que, no momento, se faça relevante ou, ainda, suprimir questões. Tais decisões são tomadas de acordo com o que já foi falado na entrevista e com aquilo que ainda se deseja entender. Flick destaca inclusive que a elaboração prévia de um roteiro facilita a comparação e a organização dos dados.

Fontana e Frey (2000) reconhecem que entrevistas são recursos poderosos no sentido de se compreender melhor o homem, contudo, é preciso ter em mente os desafios que o

método traz, tal como na eficiência do entrevistador, na formulação das perguntas e como as respostas são dadas.

Flick oferece um panorama com diversos métodos de coleta de dados verbais. O entendimento da diversidade de métodos existentes é um trunfo para a flexibilidade do trabalho de campo. O Quadro 5 reproduz o panorama de métodos para coleta de dados verbais, por meio de entrevistas individuais.

Quadro 5 – Comparação entre métodos para coleta de dados verbais – Entrevistas semi-estruturadas e narrativa como dados

	CRITÉRIOS	Abertura para a visão subjetiva do entrevistado através de:	Estruturação (por exemplo, aprofundamento) do assunto é através de:	Contribuição para o desenvolvimento geral da entrevista como método:	Domínio da aplicação.	Problemas na condução do método.	Limitações do método.
ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS	FOCAL	Não-direcionamento, questões não-estruturadas.	Oferta de um estímulo. Questões estruturadas. Foco nos sentimentos.	Quatro critérios para o planejamento da entrevista. Análise do objeto como um segundo tipo de dado.	Análise de significados subjetivos.	Dilema da combinação dos critérios.	A suposição quanto ao conhecimento de aspectos objetivos do objeto é questionável. Quase nenhuma aplicação em sua forma pura.
	SEMI-PADRONIZADA	Questões abertas.	Questões direcionadas para hipóteses. Questões confrontativas.	Estruturação dos conteúdos, utilizando a técnica da disposição da estrutura. Sugestões para a explanação do conhecimento implícito.	Reconstrução de teorias subjetivas.	<i>Input</i> metodológico extensivo. Problemas de interpretação.	Apresentação de uma estrutura. Necessidade de adaptar o método ao assunto e ao entrevistado.
	CENTRALIZADA NO PROBLEMA	Orientação do objeto do projeto. Espaço para narrativas.	Guia de entrevista com base para rumos e para pôr fim a apresentações improdutivas.	Breve questionário. Pós-escrito.	Problemas social ou biograficamente relevantes.	Mudança não-sistemática da narrativa para o esquema pergunta-resposta.	Orientação do problema. Combinação não-sistemática dos elementos parciais mais diversos.
	COM ESPECIALISTAS	Limitada, pois seu interesse está no especialista, não na pessoa.	Guia de entrevistas como instrumento para estruturação.	Ênfase no direcionamento: limitação da entrevista ao especialista.	Conhecimento de especialistas em instituições.	Difusão de papéis dos entrevistados. Bloqueio do especialista.	Limitações da interpretação sobre o conhecimento dos especialistas.
	ETNOGRÁFICA	Questões descritivas.	Questões estruturais. Questões contrastivas.	Ênfase no problema da elaboração de situações de entrevistas.	No esquema da pesquisa de campo em campos abertos.	Mediação entre uma conversa amigável e uma entrevista formal.	Essencialmente sensata em combinação com a observação e a pesquisa de campo.
NARRATIVA COMO DADOS	NARRATIVA	Sem a influência de narrativas já iniciadas.	Questões que geram narrativas. Componente de questionamento narrativo ao final. Componente de equilíbrio.	Localização da estruturação no início e no final da entrevista. Teste das narrativas como instrumento.	Cursos biográficos	Situação de entrevista unilateral. Problemas do narrador.	Suposta analogia da experiência e da narrativa. Redução do objeto a algo que possa ser relatado.

	<b>EPISÓDICA</b>	Narrativas de experiências significativas. Seleção pelo entrevistado.	Conexão das narrativas e argumentações. Sugestão de situações concretas para serem relatadas.	Elo sistemático de narrativa e argumentação como tipos de dados. Questão gerativa narrativa intencional	Mudança, rotinas e situações da vida cotidiana.	Explicação do princípio. Manuseio do guia da entrevista.	Limitações sobre o conhecimento cotidiano.
--	------------------	---	---	---	---	--	--

FONTE: FLICK, 2002 p. 127-128

Vale citar que a observação é também um recurso valioso na coleta de dados qualitativos, e existem técnicas específicas para tal. Guba e Lincoln (1981) definem a observação como um período em que o pesquisador interage de maneira intensa no ambiente e/ou fenômeno a ser pesquisado. Durante esse período, o pesquisador reúne o máximo de informações possível. Esses autores entendem que o pesquisador, além de observar, ocupa um espaço genuíno no grupo, ou seja, exercendo interação em diversas esferas com os sujeitos pesquisados.

Flick (2002) entende que a observação é uma estratégia de coleta de dados visuais e os classifica como: observação propriamente dita, sem interação do observador; a observação participativa, que conta também com entrevistas e a empatia da participação; a etnografia, que promove a observação e entrevistas em conjunto; o uso de fotos e análise de filmes.

Porém em função das condições de acesso e disponibilidade dos participantes, o trabalho de pesquisa de campo desta dissertação utilizou métodos de coleta de dados verbais, por meio de entrevistas semi-estruturadas, nas quais o critério semi-padronado foi priorizado. O método para coleta de dados contempla os pressupostos do interacionismo simbólico, uma vez que este preconiza que é necessário lançar mão de métodos eficientes na compreensão do mundo dos sujeitos (BLUMER, 1969). Um roteiro semi-estruturado oferece liberdade ao sujeito para descrever o mundo que o cerca segundo a sua compreensão idiossincrática.

### 3.4 DESENVOLVIMENTO DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Os objetivos específicos guiaram a elaboração do roteiro de entrevista a ser utilizado. O Apêndice apresenta a última versão atual desse roteiro, que é resultado de pequenos ajustes e avaliações feitos ao longo de todo o processo de entrevistas.

Além dos objetivos específicos, abaixo são apresentados os pressupostos metodológicos que fundamentam a elaboração do roteiro.

Herda (1999) pontua a importância do referencial teórico na elaboração de roteiros de pesquisa de campo. É o referencial teórico que proporciona a elaboração de categorias que o pesquisador deve usar como delimitadores de suas investigações. Categorias são aspectos que permitem investigar o homem de forma descritiva, revelando o que caracteriza o indivíduo na situação em estudo. Portanto, o referencial teórico é a base para a elaboração dos tópicos da entrevista.

Para a elaboração dos tópicos a serem abordados, Herda destaca que as perguntas a serem feitas devem ser capazes de revelar não apenas opiniões, mas, sobretudo, possibilidades de significado. Nesse sentido, a entrevista semi-estruturada permite maior liberdade e, conseqüentemente, oferece maior espontaneidade do informante (FLICK, 2002). Os tópicos da entrevista foram elaborados a partir do referencial teórico já apresentado; no entanto, tomou-se a precaução de não sugerir termos ou definições que possam restringir a descrição do entrevistado.

Blumer (1969) ressalta que a coleta de dados deve preocupar-se em compreender o mundo que o sujeitos estão submersos, ou seja, o pesquisador deve captar como os sujeitos vêem as coisas que os cercam, como eles percebem as coisas em diferentes situações e como

eles se referem a essas coisas em seu discurso. Tal recomendação foi seguida tanto na elaboração do roteiro de entrevista, quanto na análise de conteúdo.

Presume-se que o sujeito a ser entrevistado deva possuir um conhecimento peculiar e complexo a respeito do tópico pesquisado. Existem pressupostos explícitos e imediatamente acessíveis pela espontaneidade do sujeito e existem pressupostos implícitos (FLICK, 2002, p. 80). Um roteiro de pesquisa eficiente deve ser elaborado visando ao acesso tanto aos pressupostos explícitos quanto aos subjacentes. Flick sugere que as questões devem suscitar a reflexão do entrevistado, para tanto, o pesquisador deve lançar mão da teoria já pesquisada e também confrontar as repostas do sujeito com o que já foi falado e/ou reunido.

### **3.5 OS SUJEITOS DA PESQUISA**

A escolha dos sujeitos da pesquisa foi intencional, em função das condições de acesso e disponibilidade dos participantes. Além do aspecto prático, os sujeitos selecionados para a entrevista possuem a trajetória de vida que lhes confere a vivência específica do tópico pesquisado, característica suficiente para torná-los “bons informantes” (FLICK, 2002, p. 69).

Os seguintes parâmetros foram utilizados para a seleção de entrevistados:

- Que tenham entrado e permanecido de forma legal no país;
- Que residam nos Estados Unidos há, pelo menos, dois anos, sem planos imediatos de volta;
- Que tenham qualificação de nível superior feita no Brasil;
- Cujas atividades profissionais desenvolvidas nos Estados Unidos sejam correlatas com atividades desenvolvidas no Brasil;

- Cuja organização que o emprega não seja de origem brasileira.

Não existem parâmetros precisos e objetivos para identificar estrangeiros ‘adaptados’ ou simplesmente ‘acostumados’ com diferenças culturais, tal como declara Freitas “a conta da adaptação é a diferença entre a estranheza da chegada e a familiaridade da hora da partida.” (FREITAS, 2005, p. 23), além disso, tal processo implica em diversos aspectos pessoais. Por isso, este aspecto foi abordado na análise das entrevistas.

A realização da pesquisa de campo e o acesso aos entrevistados foi uma das primeiras preocupações na elaboração desta dissertação. Nesse sentido, brasileiros residentes nos Estados Unidos, em regiões acessíveis a mim e que correspondessem ao perfil acima previsto foram localizados e contatados antes mesmo do amadurecimento do referencial teórico.

Os três primeiros nomes surgiram por indicação de uma pessoa que trabalha na filial brasileira de uma empresa cuja matriz fica em Cincinnati, cidade que resido atualmente. O primeiro contato foi feito por e-mail, cujo conteúdo explicava a pesquisa e perguntava pela disponibilidade para uma entrevista. Os e-mails foram respondidos prontamente.

Para expandir a quantidade de potenciais entrevistados, utilizei a técnica “bola de neve” (GREGORY, 1983) mesmo antes de realizar as entrevistas. Assim, aos três primeiros contatos, perguntei se conheciam outros brasileiros na região, o que me permitiu conhecer a incipiente comunidade brasileira no sul do estado de Ohio.

Lançou-se mão da definição de amostra gradual, ou seja, a quantidade de entrevistas se deu com o desenrolar da coleta de dados (JANESICK, 2000). Neste critério, a quantidade de entrevistas realizadas não é conhecida a priori e são feitas quantas forem necessárias, isto é, até que o pesquisador perceba que o tópico a ser investigado atingiu saturação teórica. Por saturação, entende-se: novas entrevistas não mais contribuem com informações adicionais ao estudo. Por este critério, a amostra desta pesquisa conta com dez sujeitos.

Detalhes sobre entrevistados e dados demográficos são apresentados no capítulo da análise, dentro do tópico Contexto, pois nota-se que o simples entendimento da descrição demográfica contribui para a articulação do contexto dos sujeitos.

### **3.6 ANÁLISE DOS DADOS**

A pesquisa qualitativa é texto (RYAN; BERNARD, 2000; MILES; HUBERMAN, 1985; FLICK, 2002); sejam jornais, programas de televisão, documentos, histórias de vida e narrativas, sejam oriundos de entrevistas, observações e notas de campo. O texto é a matéria-prima da pesquisa qualitativa, é a base das interpretações e também a forma primordial de tornar públicas a investigação e suas descobertas (FLICK, 2002).

Miles e Huberman sugerem que a análise dos dados deve iniciar assim que os primeiros dados forem coletados. Segundo os autores, a análise prematura dos dados que vem do campo previne lacunas e falhas de informação. Sugerem que o pesquisador siga uma espécie de ciclo interativo entre o trabalho de campo e reflexão, o que permite a “correção” de rotas e implantação de novas estratégias de coleta de dados (MILES; HUBERMAN, 1985, p. 49). A sugestão foi seguida nesta investigação; portanto, cada entrevista foi transcrita e o roteiro revisado de acordo com os resultados obtidos, visando, assim, à maior qualidade na entrevista seguinte.

Para Bogdan e Taylor (1975), o processo de análise acompanha o processo de coleta de dados, de maneira que hipóteses possam ser refinadas ou descartadas. Ainda assim, não se descarta o trabalho pós-campo, quando o pesquisador se concentrará na análise e interpretação



dos dados. Nesta pesquisa, algumas informações que não ficaram claras durante a entrevista foram retomadas e conferidas com os sujeitos.

O método de interpretação adequado deve ser escolhido em função de sua eficiência para responder aos questionamentos levantados pela pesquisa (FLICK 2002).

Para Bardin (1991), qualquer discurso, seja obtido por meio de narrativas ou entrevistas, possui símbolos a serem revelados. O pesquisador pode lançar mão de técnicas de análise de conteúdo com a finalidade de desvendar o discurso aparente.

A análise de conteúdo constitui, portanto, técnicas que revelam mensagens e indicadores que tornam possível a compreensão do significado subjacente ao discurso, ou seja, indução a partir do sentido das mensagens. Para Bardin, a análise do conteúdo permite ao pesquisador tanto enriquecer a exploração dos dados coletados, quanto confirmar, ou não, hipóteses que emergiram ao longo do processo de pesquisa. Portanto, técnicas de análise de conteúdo foram aplicadas nesta pesquisa tanto para a identificação dos objetos que constituem o mundo dos sujeitos, como para a compreensão dos seus processos de interpretação e interação, tal como Blumer (1969) sugere que seja feito em uma pesquisa interacionista simbólica.

Nesta pesquisa, adotaram-se os procedimentos sugeridos por Bardin (1991), ou seja: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados e interpretação. A pré-análise foi feita com a primeira leitura flutuante das transcrições. Nessa etapa, a cada entrevista atribuíram-se tópicos com as idéias principais dos sujeito e hipóteses que o texto suscitou. Ainda na pré-análise, o que se destacou como idéia principal (algumas premissas surgiram) e hipótese da leitura flutuante foi confrontado com o referencial teórico. Deste trabalho, surgiram as primeiras categorias de contexto e sobre a cultura brasileira.

Na fase de exploração do material, as entrevistas foram desmontadas, ou seja, as perguntas foram extraídas do texto e as falas foram lidas como um discurso corrido. Nesta

fase, foi possível identificar algumas frases-chave, algumas delas com sentido emblemático para alguns aspectos destacados no referencial teórico, outras delas suscitando aspectos não previstos.

Categorias e hipóteses levantadas com a pré-análise foram resgatadas e organizadas junto com os resultados da análise das entrevistas desmontadas. Foi possível então relacionar os trechos significativos das falas com todas as categorias e hipóteses levantadas. Porém uma vez que as categorias se sobrepõem, essa relação é dinâmica, ou seja, cada categoria, ou combinação de categorias, revela diferentes aspectos do objeto estudado.

Ainda que a análise apresentada não esgote as possibilidades de investigação, as categorias e inferências são resultado da lapidação da extensa exploração do material. Na lapidação para o texto final, optou-se por apresentar as categorias que dialogam de forma mais vigorosa e extensa com o referencial teórico elaborado. Outras categorias, igualmente importantes para a compreensão do tópico, também configuram a análise, porém de forma marginal.

Vale ressaltar ainda que todo o processo de análise respeitou a natureza empírica dos dados coletados.

### **3.7 QUALIDADE DA PESQUISA**

A qualidade de uma pesquisa qualitativa não se reduz aos critérios que fundamentam a escolha do método. Flick (2002) e Janesick (2000) declaram que o planejamento cauteloso e o apropriado gerenciamento de informações são fundamentais na qualidade da pesquisa

qualitativa. O pesquisador deve ainda ter alguns cuidados que visam à confiabilidade na pesquisa.

Guba e Lincoln (1981) sugerem que o pesquisador se utilize de recurso de verificação cruzada dos dados coletados em campo. Existem diversos recursos de verificação cruzada, por exemplo, ir a campo com um colega, que também faz anotações; ou, então, o pesquisador pode encontrar alguma maneira que permita aos participantes da pesquisa revisarem o material coletado.

Para Blumer (1969), a investigação interacionista deve seguir métodos que respeitem a natureza empírica do mundo pesquisado; o esforço metodológico, da coleta à análise, deve ser coerente com esse pressuposto.

Janesick (2000) ressalta que o pesquisador qualitativo deve manter em mente o pressuposto de que não existe apenas uma forma de se interpretar e descrever um evento, da mesma maneira que não há apenas uma forma de garantir a credibilidade dos dados coletados.

Com essas recomendações em mente, no decorrer da pesquisa, alguns entrevistados foram contatados novamente para conferir informações e esclarecer alguns aspectos das falas. Todas as entrevistas foram gravadas e recorreu-se às gravações sempre que necessário para resgatar a emoção das falas.

### 3.8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Qualquer estudo empírico produz conhecimento através de um retrato, pois a realidade só pode ser vista por meio de uma representação dela (BLUMER, 1969). O método e a abordagem científica contribuem para que o pesquisador identifique as premissas implícitas e explícitas que constituem de fato o objeto de estudo. Ainda assim, não há como evitar limitações que o recorte feito implica. Foram identificados dois limitadores nesta pesquisa, a saber: o ponto de vista dos sujeitos e o meu viés de pesquisadora.

Todo ser humano está sujeito a conhecimentos e crenças preestabelecidos, que podem promover a idéia errônea de que todas as outras pessoas percebem o mundo da mesma forma. Como pesquisadora, tenho consciência deste fato e se, por um lado, minha situação de vida hoje ajudou ter clareza para perceber aspectos centrais do mundo dos meus sujeitos, por outro isso também pode ter influenciado a pesquisa.

Por conta destes limitadores, inferências que surgirem da análise das entrevistas se restringem ao público pesquisado. É sempre um risco generalizar uma perspectiva particular (FLICK, 2002, p. 214).

#### 4 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE

Por meio da análise de conteúdo das entrevistas, as seguintes categorias de texto emergiram: contexto, cultura brasileira na perspectiva dos sujeitos, espaço da brasilidade e integração. A categoria de contexto traz os tópicos que descrevem quem são os sujeitos desta pesquisa, suas motivações e suas redes sociais. A categoria contexto agrega as falas que permitem entender as circunstâncias experimentadas pelos entrevistados e situar seus sentimentos.

A categoria cultura brasileira na perspectiva dos sujeitos apresenta detalhes das perspectivas que os entrevistados manifestaram com relação à sua cultura de origem. A análise de conteúdo revelou ainda as seguintes subcategorias:

- cordialidade e espírito emotivo;
- relação com o tempo;
- flexibilidade e criatividade
- decisão, relação com hierarquia e sistematização.

Algumas subcategorias reúnem mais de um traço da cultura brasileira, pois foram manifestadas também de forma associada pelos sujeitos. As falas sobre o espaço disponível para manifestação de tais traços estão reunidas na categoria espaço para a brasilidade.

A dinâmica de integração cultural é apresentada na categoria com o mesmo nome e analisada à luz de conceitos de aculturação<sup>1</sup>.

Tal como a figura (1) retrata, as categorias gravitam em torno do sujeito e só fazem sentido no contexto da interação social dos sujeitos e de seu processo interpretativo.

---

<sup>1</sup> Em seu livro, Gordon (1964) utiliza o termo “assimilação”. Porém, neste trabalho adota-se o termo integração, no mesmo sentido que é usado no trabalho de Cox, ou seja, é o termo que designa “o encontro e a mistura de pessoas oriundas de grupos de diferentes identidades culturais” (COX, 1991, p. 35).

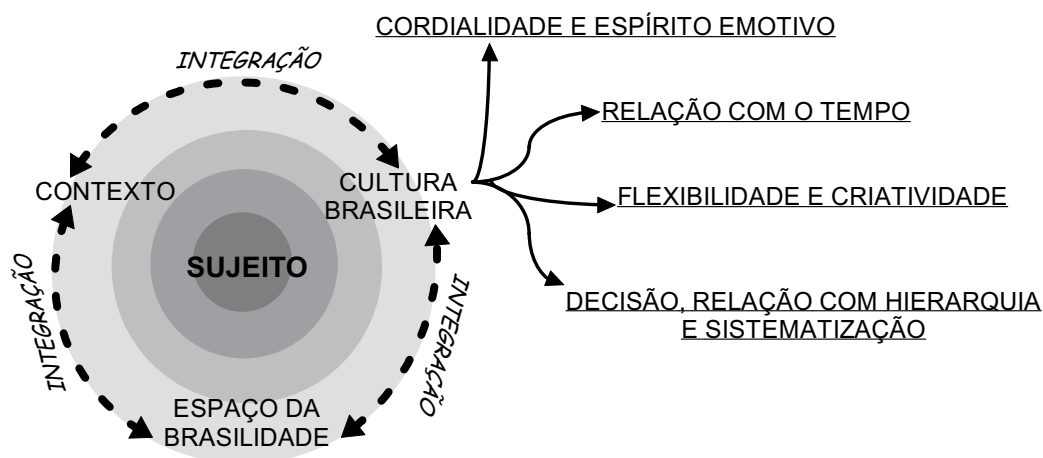


Figura 1 – Categorias da análise  
Fonte: elaborado pela autora

A categoria Cultura Brasileira na perspectiva dos sujeitos é composta por subcategorias que serão apresentadas no item 4.2.

#### 4.1 CONTEXTO

A investigação realizada parte do pressuposto de que a cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados, cuja interpretação só é possível dentro do seu contexto e de forma relativa (GEERTZ, 1989). Portanto, para que os objetivos propostos nessa investigação sejam atingidos, o sujeito deve ser entendido em seu meio, deve-se delinear o emaranhado social em que ele se encontra, é preciso identificar suas motivações, tanto as pessoais quanto as profissionais.

Antes da pesquisa de campo, procurou-se determinar o perfil do sujeito de forma acurada, no entanto, nenhum detalhe previsto no papel, poderia dar conta da riqueza que as entrevistas trouxeram a esta dissertação.

Foram seguidos os seguintes parâmetros para a seleção dos entrevistados: pessoas que vivem nos Estados Unidos há, pelo menos, dois anos, sem planos de volta e cujas atividades

profissionais sejam correlatas com atividades desenvolvidas no Brasil. Buscaram-se pessoas com, no mínimo, nível superior completo e feito no Brasil, além de situação de residência legal. A princípio, considerou-se limitar a amostra com pessoas que ocupam cargos de gerência, no entanto, ao passo que o trabalho de campo progrediu, esse aspecto não se revelou determinante.

Também buscou-se equilíbrio de gênero, porém já em campo, percebeu-se sensível diferença no perfil das mulheres brasileiras que vivem nos Estados Unidos. Muitas delas mudam para acompanhar o marido e nem sempre se recolocam no mercado de trabalho imediatamente após a mudança. Ou então, seguem trajetória profissional muito diferente. No entanto, esse aspecto só foi percebido depois que o trabalho de campo já havia iniciado.

A tabela 1 apresenta os principais dados demográficos dos sujeitos, tais como idade e gênero dos entrevistados e informações sobre formação e organizações empregadoras. Para manter o sigilo da identidade, os entrevistados foram identificados com a primeira letra do gênero seguida do número de anos que vivem nos Estados Unidos. Dois homens que vivem nos Estados Unidos a mesma quantidade de anos, foram diferenciados com o acréscimo das letras 'a' e 'b'.

Tabela 1 – Dados demográficos dos sujeitos e características das organizações empregadoras

	IDADE	GÊNERO	FORMAÇÃO	TEMPO DE EMPRESA	SETOR	TEMPO NOS ESTADOS UNIDOS	PORTE	CARGO
H5	32	M	Administração	7	Consumo	5	Multinacional	Gerente de Produto
M4	30	F	Administração	2	Consumo	4	Multinacional	Analista de Marketing
H6a	36	M	Engenheiro	2	Serviços	6	Multinacional	Apoio em Planejamento Estratégico.
M8	30	F	Administração	2	Financeiro	8	Multinacional	Analista de Cobrança

H6b	40	M	Engenheiro	15	Consumo	6	Multinacional	Gerente de Projeto
H25	56	M	Médico	15	Consumo	25	Multinacional	Diretor Farmacêutico
H15	55	M	Engenheiro	25	Química	15*	Multinacional	Diretor Industrial
M15	52	F	Psicóloga	8	Industrial	15*	Pequena	Coordenadora de Exportação
H5	45	M	Engenheiro	2	Industrial	5*	Multinacional	Gerente de Integração
H8	39	M	Engenheiro	6	Industrial	8	Multinacional	Gerente de Software

Fonte: elaborado pela autora

Nota:

\* Experiências internacionais prévias: H15 e M15, que são casados, viveram três anos na Alemanha e H5 viveu quatro anos no Canadá.

O perfil dos entrevistados ganhou contornos mais precisos não apenas por conta do roteiro utilizado e da conversa que o espaço “oficial” da entrevista promoveu, mas também pelo contato amistoso estabelecido com estes brasileiros.

Atendo-se apenas aos dados que a tabela acima traz já é possível ultrapassar os limites previstos antes da pesquisa de campo. Percebe-se na amostra, a predominância da formação técnica e do empregador de grande porte e multinacional. Três deles vieram para os Estados Unidos transferidos da filial brasileira e continuam até hoje na mesma empresa (H5, H6b, H15). A questão da formação técnica não foi notada a princípio, mas em pelo menos dois dos depoimentos percebe-se que tal aspecto é apontado para explicar a atenuação ou até mesmo a ausência de possíveis choques culturais, além de facilitar a adaptação, aspecto que será retomado adiante.

A próxima tabela ressalta características não previstas na seleção da amostra que, no entanto, oferecem ainda mais subsídios para a construção do retrato do sujeito e sua teia social. Percebeu-se consonância no estado civil, na situação empregatícia na época da mudança e no desejo de viver a experiência internacional antes de surgir a oportunidade.



Tabela 2 – Estado civil, emprego e mudança

	NACIONALIDADE DO CONJUGÊ / ESTADO CIVIL	MUDOU COM CÔNJUGE?	SITUAÇÃO EMPREGATÍCIA NA ÉPOCA DA MUDANÇA	"MECANISMO" DE MUDANÇA	MANIFESTAROU DESEJO DE MORAR FORA, MESMO ANTES DE A OPORTUNIDADE SURGIR?
H5	Brasileira	Sim	Empregado	Transferido	SIM Categórico
M4	Brasileira	Sim	Empregado	Marido foi transferido	
H6a	Brasileira	Sim	Empregado	Estudante (MBA)	SIM Categórico
M8	Americano	Não	Desempregada	Estudante (inglês)	Não, mas a falta de oportunidade no Brasil levou a isso
H6b	Brasileira	Sim	Empregado	Transferido	SIM Categórico
H25	Brasileira	Sim	Empregado	Fellowship	Não, mas o desejo de desenvolver profissionalmente levou a isso
H15	Brasileira	Sim	Empregado	Bolsa para especialização	SIM Categórico
M15	Brasileira	Sim	Do lar	Marido foi transferido	SIM Categórico
H5	Brasileira	Sim	Empregado	Novo emprego	SIM Categórico
H8	Não se aplica	Não	Empregado	Estudante (mestrado)	Não, mas o desejo de desenvolver profissionalmente levou a isso

Fonte: elaborado pela autora

Os casados prevalecem na amostra e a referência à família é um componente constante nos depoimentos, percebendo-se, inclusive, que o papel do cônjuge é relevante na trajetória profissional do entrevistado, como nota-se no depoimento abaixo:

Hum hum. Exatamente. A gente já tinha conversado, por que fazia parte da evolução natural da minha carreira na empresa... a gente sabia que o momento ia chegar... aí, um dia a gente disse: “E aí? Vamos encarar (a expatriação)?” “Vamos” aí eu comecei a trabalhar mais ativamente para achar um lugar, tal... Não caiu assim no colo, tem condições... tem que trabalhar internamente para achar o momento. Mas a minha esposa... a gente já tinha decidido... Quando eu fiz as entrevistas aqui na empresa, eu estava começando a namorar a minha esposa... quatro anos de namoro e 11 de casado. (H6b)

Em outros trechos, percebe-se que, mesmo sem estímulo, os sujeitos ressaltam a preocupação com a educação e qualidade de vida que buscam para os filhos.<sup>2</sup> Alguns atribuem a decisão de viver em outro país como um legado positivo aos filhos: “Então, para mim, a saída não é dolorosa. Enquanto eu não tinha filhos, tudo bem, mas quando vieram as crianças, eu pensei: ‘Ah, se eu tiver uma chance de sair, eu saio’. Por que eu acho que é melhor em termos de família, educar.” (H15), outros ressaltam que procuravam qualidade de vida em diversos aspectos: melhor moradia, menos violência, cotidiano mais tranquilo.

Há duas exceções em relação ao estado civil na época da mudança, uma mulher (M8), que se casou com um americano dois anos depois de mudar-se para os Estados Unidos, e do engenheiro H8, que continua solteiro. Aliás, M8 é exceção em outros aspectos também: ela é a única que, em sua percepção, à época da mudança, não tinha emprego, nem perspectivas profissionais no Brasil.

Formada em Administração de Empresas, com ênfase em comércio exterior, porém sem um segundo idioma fluente, entendeu que não encontraria posição no mercado de trabalho no Brasil. Foi para os Estados Unidos estudar inglês. Escolheu a cidade onde vive até hoje por já ter um primo morando lá. Ficou seis meses só estudando, quando os recursos financeiros chegaram ao fim, trabalhou em restaurantes para garantir o pagamento da escola e o sustento.

Quando atingiu o objetivo de falar inglês fluentemente, estava namorando com um americano, que mais tarde tornou-se seu marido. Com uma relação estável no país e com dois filhos pequenos, a decisão de voltar ao Brasil é sempre protelada, mas não esquecida. M8 gostaria de voltar, mas percebe que o caminho de volta não é simples.

Sabe, aqui eu aprendi que todo mundo é igual, não interessa classe social, se tem emprego ou não, todo mundo é igual e é respeitado... eu já não sei viver sem isso, sabe? Se você tá procurando emprego, você precisa do emprego e a empresa também precisa da você, então é mútuo. (M8)

---

<sup>2</sup> O papel da família no sucesso de profissionais expatriados é discutido com detalhes em FREITAS (2005)

M8 tirou essa conclusão em sua última viagem ao Brasil, quando avaliou suas possibilidades de conseguir um emprego lá e não conseguiu nem mesmo obter informações de como candidatar-se para possíveis vagas.

De todos os entrevistados, M8 é a única que não tinha emprego no Brasil quando decidiu ir para os Estados Unidos e a sua trajetória é a que mais se aproxima do perfil coberto pelas pesquisas de Martes (2000), Sales (1999) e Beserra (2005).

M15, outra mulher, também não trabalhava na época da mudança, mas estava em casa por opção:

Eu era sim bastante voltada para a carreira, eu era competitiva, queria crescer, tal... mas eu acho que depois que tem filho... pelo menos para mim, minha perspectiva mudou, eu coloquei eles em primeiro lugar e ainda eles estão em primeiro lugar, sabe, se eu tiver que fazer uma coisa que eu goste, mas não vai dar por causa deles, por alguma razão, eu não faço... eles ainda estão em primeiro lugar. (M15)

O depoimento de M15 retoma a questão da importância do bem-estar dos filhos, postura assumida antes mesmo da mudança para os Estados Unidos. Para ela, o retorno ao mundo do trabalho foi gradual. Hoje ela trabalha em período integral como coordenadora de exportação, mas destaca que gosta da flexibilidade que a empresa proporciona, facilitando a conciliação das atividades de mãe.

Isso que eu faço hoje, eu gosto... uso a língua, é flexível, se eu precisar faltar, precisar ir na escola (dos meus filhos), eu vou e... ganho meu dinheiro... e estou feliz... Eu sei que não tem mais carreira lá, perspectiva de crescimento... mas eu também não quero carreira... Tá tudo bem. (M15)

M8 também destaca a flexibilidade de horários um ponto positivo no seu atual emprego, sobretudo porque ela é mãe de duas crianças pequenas. “Eles são muito flexíveis, com horários... principalmente com as mães... quando eu não posso trabalhar um dia, eu posso, tipo, uma semana antes fazer, trocar, sabe?”. Portanto, embora para M8 a decisão de viver nos Estados Unidos tenha sido motivada por sua ambição profissional, a vinda dos filhos mudou as aspirações de M8 tanto como as de M15. Para ambas, a presença e o cuidado com os filhos é prioridade.

Nota-se que metade dos entrevistados revelou um desejo individual de viver uma experiência no exterior antes mesmo de a oportunidade surgir, tanto pelo desenvolvimento profissional, quanto pela busca de uma trajetória ascendente de carreira, ou simplesmente pela curiosidade de viver a experiência em si. “Uma experiência que eu queria ter, trabalhar fora, ou morar fora, fazia parte do que eu pensava sobre uma boa experiência de ter (na vida).” (H6b). Para um dos entrevistados, viver nos Estados Unidos era mais que desejo ou projeto de vida, era seu sonho: “Eu vim para cá por que eu queria morar nos Estados Unidos, era o meu sonho de vida e aí eu, uma das maneiras de vir para cá era fazer um mestrado, o MBA”. (H6a)

Vale destacar que o desejo pessoal, expresso até mesmo como “sonho de vida”, não é o único componente na decisão da mudança. Martes (2000) em sua pesquisa sobre imigrantes brasileiros em Boston, observa que “a decisão de emigrar é motivada por fatores diversos [...] tal decisão está sempre relacionada a um conjunto de circunstâncias” (MARTES, 2000, p. 58). Martes ainda identificou, em sua amostra, forte aspecto de risco e incerteza na decisão de emigrar; em sua amostra, emigrar é “tentar uma outra vida”.

Não se pretende negar que toda e qualquer mudança implica risco e incerteza, porém o corte escolhido para os sujeitos — residentes legais, cuja trajetória profissional seja correlata à experiência desenvolvida anteriormente no Brasil — levou a limitar a amostra a um grupo altamente qualificado, cuja decisão de deixar o país já estava atrelada a um compromisso profissional ou de qualificação. Aqueles que não foram transferidos de filiais brasileiras para os Estados Unidos (no caso, três: H5, H6b e H15) buscaram outra posição por meios legais, ou então decidiram por continuar sua qualificação profissional, como H6a: “uma das maneiras de vir para cá era fazer um mestrado, o MBA.” e H8, que depois de uma tentativa frustrada em trabalhar no Brasil em uma empresa do ramo aeronáutico foi convidado a fazer mestrado nos Estados Unidos: “Aí veio o convite da Georgia Tech para eu estudar lá, com bolsa, com

tudo, bolsa da escola, mestrado e doutorado, eu não pagaria nada. Aí eu comecei a pensar: eu estaria indo para uma escola que na minha área é a melhor do planeta, iam pagar tudo.” (H8)

Portanto, além do desejo pessoal, os sujeitos revelaram outros fatores relacionados com a busca de mais oportunidades de trabalho, desenvolvimento profissional e de carreira, além de qualidade de vida para si e, sobretudo, para a família, como já foi dito acima. Dentro desse contexto articulado por diversas motivações, o retorno financeiro é consequência, mas não o fator mais importante.

H5 viveu no Canadá antes de mudar-se para os Estados Unidos, o depoimento abaixo ilustra diversos aspectos da decisão de mudar de país e conclui que tomou a melhor decisão pois, apesar de todas as dificuldades, inclusive o orçamento um pouco apertado no início, uma vez que sua esposa não poderia exercer a profissão de dentista nem no Canadá nem nos Estados Unidos, seu principal objetivo — obter a cidadania canadense — foi atingido:

Acabou sendo uma ótima decisão. Inverno, impostos, nada disso é tão relevante quando (se compara com) a perspectiva de você ter uma cidadania canadense, ter a perspectiva do mercado de trabalho, que se abre todo leque do mercado de trabalho... você não fica limitado a uma empresa, no Brasil, que era o meu caso. Não, não me arrependi, foi uma ótima decisão. (H5)

A Tabela 3 (abaixo) apresenta mais alguns pontos em comum do perfil dos sujeitos não previstos a princípio: o estado de origem e a situação legal nos Estados Unidos. Dos dez entrevistados, apenas dois não são nascidos no estado de São Paulo. Porém ambos iniciaram a carreira profissional na capital paulista.

Tabela 3 – Estado de origem, situação legal e percepção de políticas de inclusão

	ESTADO DE ORIGEM	SITUAÇÃO LEGAL NOS ESTADOS UNIDOS	PERCEBE ESFORÇOS FORMAIS DA ORGANIZAÇÃO PARA INCLUSÃO DO DIVERSO	TRANSFERIDO DA FILIAL BRASILEIRA
H5	SP	<i>GREEN CARD</i>	SIM	SIM
M4	SP	<i>GREEN CARD</i>	SIM	NÃO
H6a	RJ	AGUARDA PROCESSO DO <i>GREEN CARD</i>	NÃO	NÃO
M8	SP	CIDADÃ	NÃO	NÃO
H6b	SP	<i>GREEN CARD</i>	SIM	SIM
H25	PR	CIDADÃO	SIM	NÃO
H15	SP	<i>GREEN CARD</i>	NÃO	SIM
M15	SP	<i>GREEN CARD</i>	NÃO	NÃO
H5	SP	<i>GREEN CARD</i>	SIM	NÃO
H8	SP	<i>GREEN CARD</i>	SIM	NÃO

Fonte: elaborado pela autora

Quanto à condição legal dos entrevistados, sete possuem o visto de residência permanente, conhecido como *Green Card*. Entre outras maneiras, o *Green Card* pode ser obtido através de solicitação do empregador ou casamento com cônjuge americano. H6a, que entrou nos Estados Unidos com visto de estudante, hoje possui um visto que lhe permite trabalhar no país por seis anos patrocinado pelo empregador, que também está patrocinando o seu processo de obtenção do *Green Card*. Depois de cinco anos de residência permanente nos Estados Unidos, aquele que possui o *Green Card* tem o direito de solicitar a cidadania americana. Além de passaporte americano, como cidadão, passa a ter direito a voto. Do ponto de vista fiscal, todas as pessoas que adquirem bens e trabalham nos Estados Unidos têm as mesmas obrigações, independente do visto que possuem.

Além do porte da empresa, durante as entrevistas, notou-se que mais algumas características das organizações empregadoras devem ser levadas em conta para a compreensão das idiossincrasias dos sujeitos. Três dos entrevistados foram transferidos de filiais brasileiras para a mesma organização nos Estados Unidos, dois deles vieram trabalhar nas matrizes (EM e H6b). Os três jamais trocaram de emprego, portanto, o seu tempo de empresa é maior do que o tempo que residem nos Estados Unidos. A empresa, nesses casos, ocupa um espaço maior para a construção de laços sociais e também no processo interpretativo dos sujeitos, uma vez que no novo país os sujeitos continuam interagindo no mesmo ambiente organizacional. Ao se mudarem para o novo país, os sujeitos encontraram uma situação de integração mais amena, uma vez que carregaram, da ocupação anterior, contatos, colegas e significados compartilhados dentro da organização.

Essa situação é especialmente clara para um dos sujeitos, H6b, que admite que a organização se empenha em reproduzir em todo o mundo os mesmos padrões de gestão, desde a seleção de candidatos até o formato de reuniões:

Com certeza a empresa tem um padrão, eu não posso negar isso [...], esse padrão vem da corporação. Eu vim para cá, ou para o Maine, eu não senti diferença, é a mesma coisa que no Brasil, com algumas diferenças menores, mas o principal é igual, você vai na Europa, trabalhar lá, é a mesma coisa, não interessa o país, a empresa é a mesma em qualquer lugar. (H6b)

A empresa que H6b trabalha tem uma política rígida de plano de carreira, segundo a qual a maioria dos funcionários são contratados recém-formados. Funcionários que não têm esse perfil geralmente são oriundos de aquisições. Para ele, essa política proporciona um “perfil pasteurizado” em todos. H25 trabalha na mesma empresa, porém em uma divisão recente; por isso, quando foi contratado, já tinha alguns anos de experiência profissional. Mesmo assim, ele também percebe o forte padrão no perfil dos funcionários. Nas organizações em que H5 e H15 trabalham não existe essa rigidez na seleção, nem políticas de promoção internas claras.

Seis dos entrevistados mencionaram em suas falas que notam que as organizações que os empregam possuem políticas formais para gestão de diversidade. H5, H6b e H25 disseram que percebem que tais políticas são importantes e funcionam para converter as diferenças culturais em vantagens nos processos das organizações. H5 e H8 acreditam que tais políticas existem apenas para garantir igualdade de direitos e condições dentro das organizações. M4 percebe o esforço formal da organização, mas acredita que não é o suficiente para influenciar a postura individual dos funcionários.

Vale ainda tecer algumas considerações sobre a personalidade dos entrevistados. Todos foram prestativos desde o primeiro contato e algumas perguntas complementares feitas por e-mail foram prontamente respondidas, porém a agenda dos entrevistados, em conjunto com o curto período disponível para a pesquisa de campo, impossibilitou a realização de pesquisas com todas as pessoas contatadas.

Durante as entrevistas, todas as pessoas foram comunicativas e muitas delas se caracterizam pelo bom humor. Notou-se uma predisposição para a colaboração tanto pelo tema da pesquisa como também por ser conduzida por uma brasileira.

No entanto, notou-se que aqueles que vivem há mais tempo fora do Brasil (H15, M15, H25) solicitaram maiores detalhes sobre a pesquisa a ser realizada. No meio da entrevista, H25 declarou: “Aqui tem gente de tudo quanto é lugar... e não é porque é brasileiro é que vai ser seu amigo... você pode ter certeza. Tenho 25 anos de Estados Unidos e sei disso, na carne!”, explicando, em partes, a sua desconfiança.



## 4.2 CULTURA BRASILEIRA NA PERSPECTIVA DOS SUJEITOS

Vale agora resgatar o problema de pesquisa que deu origem à investigação cuja análise agora é apresentada: Quais aspectos da cultura brasileira são percebidos por profissionais que vivem nos Estados Unidos? O roteiro usado para a coleta de dados trouxe um questionamento a esse respeito: “Quando se fala em cultura brasileira o que lhe vem à mente? O que você sente? Como você descreveria um brasileiro? E no trabalho?” Como esperado, as respostas não foram tão objetivas quanto as questões.

Além das respostas diretas para essa pergunta, foram considerados trechos das entrevistas que falam sobre episódios e fatos que para essas pessoas significam aspectos da brasilidade. Portanto, mesmo que a resposta imediata tenha sido superficial, na fala sobre outros assuntos, estabeleceram-se contraposições e comparações que ilustram de forma mais acurada a perspectiva particular dos sujeitos sobre cultura brasileira.

Os artefatos culturais, como é de esperar, são dados como resposta de forma quase que impensada: “Ah, quando eu falo que sou brasileira, as pessoas falam: ‘Oba, carnaval!’ Carnaval é a primeira coisa que vem à mente.” (M4). Componentes do imaginário que os americanos têm sobre o Brasil, para os brasileiros, os artefatos da cultura nacional configuram uma espécie de ponte para o resgate de atributos mais complexos e dinâmicos da cultura. Os sujeitos citam o carnaval, o futebol e outros artefatos na tentativa de sintetizar a complexidade de sentimentos e emoções que vêm à tona ao serem perguntados sobre a cultura brasileira. H6b lembra-se de coisas “óbvias”, mas intercala com aspectos bastante subjetivos: “A mim? Sei lá... o óbvio, futebol, é... sei lá... informalidade, samba... sai lá... jeito quente de ser, altos e baixos... sei lá...” (H6b). Ou seja, o futebol e o samba, que são os artefatos, são deixados para refletir sobre a “informalidade” e o “jeito quente de ser”. E, mesmo assim, a forma reticente

de falar deixa transparecer que o sujeito não consegue colocar em palavras o que para ele seria a cultura brasileira.

Símbolos, artefatos e até alegorias que representem a cultura brasileira só assumem tal significado para os sujeitos porque são articulados com aspectos de socialização: “Fora as coisas mais óbvias, futebol, carnaval... tem a parte social, [...] você querer se integrar, se comunicar, falar e ter amigos, ter gente.” (H5), revelando um estilo de vida específico que inclui hábitos alimentares, forma de se vestir e até disposições de espírito: “Ah, eu acho que vem o jeito, aquele jeito intenso de ser, jeito de se vestir, de se cumprimentar... e a comida, né? Ah, a comida... Uma pessoa feliz, muito dada... gosta de música, de dançar... acho que é isso” (M8).

Portanto, ao falar de cultura brasileira de forma objetiva, a memória dos sujeitos resgata emoções e posturas que permeiam o cotidiano. Não há nostalgia nas palavras ou no tom de voz, mas há sim o reconhecimento de que, ainda que longe dos artefatos, existe uma porção dessa índole brasileira também em seu cotidiano. “A gente sorri sempre, tem humor.” H15, mesmo morando há 15 anos fora do Brasil, reconhece em si o sorriso e o humor. Em outras palavras, carnaval, futebol e qualquer outro artefato para ser brasileiro, tem que ter o humor, o sorriso, o “jeito” brasileiro.

Tomando apenas os trechos citados acima já é possível apreender de forma ampla o que esses brasileiros residentes nos Estados Unidos percebem da cultura nacional de seu país de origem: Cultura Brasileira é um jeito de ser, informal, quente, bem-humorado, em que a comida e a música são pano de fundo para as relações sociais. Cultura brasileira é não ter hora para a festa acabar.

Eu acho que... Cultura Brasileira... é o pessoal ir no barzinho... bater papo... talvez pelo clima no Brasil... fazer um churrasquinho... mas churrasco... Não por causa da carne... mas churrasco lá... você vai, fica lá... não tem hora para acabar... Aqui, aqui é assim, é assim, ó... vai ter churrasco... começa às 16h... 15 pras 4 não tem ninguém... aí, dá 4 horas, todo mundo chega... 5 horas, todo mundo foi embora... ah, não é churrasco, né? (H8)

Mas, como já foi dito, a percepção que o sujeito tem de cultura brasileira vem à tona o tempo todo, não apenas quando perguntados diretamente a respeito. A análise de outras referências à cultura brasileira proporciona outras nuances, revela outras facetas da brasilidade, tal como apresentado daqui em diante.

As falas apresentadas acima revelam os seguintes traços da cultura brasileira: a cordialidade, o espírito emotivo e a relação com o tempo; a análise de conteúdo revelou outros aspectos. A categoria Cultura Brasileira na perspectiva dos sujeitos é composta pelas seguintes subcategorias: cordialidade e espírito emotivo; relação com o tempo; flexibilidade e criatividade e decisão, relação com hierarquia e sistematização. As subcategorias foram definidas e agrupadas de acordo com a pertinência dos assuntos trazidos pelos sujeitos. Por ser o traço mais manifestado e também o mais rico em detalhes, o traço que agrega a cordialidade e o espírito emotivo será o primeiro a ser analisado.

#### **4.2.1 CORDIALIDADE E ESPÍRITO EMOTIVO**

Como foi apresentado acima, mencionar o futebol e o carnaval não é suficiente para descrever a cultura brasileira; a descrição oferecida pelos sujeitos resgata também aspectos emotivos e sobre o relacionamento social, tal como H5 disse “acho que é espontâneo no Brasil, ou também uma necessidade, você querer se integrar, se comunicar, falar... e ter amigos, ter gente...”.

Holanda (1995) entende que para o brasileiro “a vida em sociedade é, de certo modo, uma verdadeira libertação do pavor que ele sente em viver consigo mesmo, em apoiar-se sobre si próprio em todas as circunstâncias da existência” (HOLANDA, 1995, p. 147), daí a

necessidade de tornar-se íntimo dos que o cercam o mais rápido possível, daí a hospitalidade e a espontaneidade nas relações. Holanda destaca também que tal cordialidade não é, necessariamente, significado de polidez ou mesmo civilidade, uma vez que a civilidade envolveria certo controle das emoções e subordinação a regras sociais que tornam as pessoas semelhantes. Nesse sentido, o brasileiro busca reconstruir além das fronteiras do ambiente familiar um tipo de sociabilidade que gira em torno de laços amistosos e solidários.

Essa característica é notada e comentada por todos os sujeitos. Traços do “homem cordial” e do espírito emotivo estão presentes ao longo de todo o discurso das entrevistas, seja para descrever de forma mais acurada os atributos de colegas brasileiros, seja para ilustrar a comparação entre a dinâmica do ambiente americano com o brasileiro. Os sujeitos percebem que no Brasil as pessoas são “mais próximas”, participam mais da vida um do outro. Nenhum sujeito porém indicou isso como um fator determinante para a produtividade, seja positivo ou negativo, ser “amigo” do colega de trabalho é importante pelo prazer da conversa, da risada, ou seja, da relação social em si, tal como conclui H15:

Por exemplo, quando você trabalha lá na Alemanha, e eles são assim mesmo, o contato, o relacionamento é só pra trabalhar mesmo. O americano vai um pouco mais pra frente, tem algumas pessoas que são mesmo amigas, saem junto, sabe da família... alemão não faz isso. No Brasil é diferente... tá todo mundo apegado, e faz coisa junto e se conversa mais coisas pessoais com o pessoal do trabalho. [...] Pra mim, no Brasil, tem isso [...], é mais porque o pessoal gosta mesmo de conversar, fazer amizade, dar risada, contar piada... Mais descontraído. (H15)

A amizade é descrita como uma relação espontânea, caracterizada pelo riso fácil, a conversa descompromissada e pelo carinho demonstrado por meio de contato físico. Assim, “o brasileiro típico é uma pessoa que põe muito a mão, abraça, beija... que dá a mão, e conversa e bate a mão nas costas.” (M4). A amizade e os assuntos abordados não respeitam as fronteiras do profissional, a vida pessoal é esparramada com facilidade e também a vida alheia é assunto. Os sujeitos percebem tal aspecto inclusive nas filiais brasileiras das empresa que trabalham, tal como H6a ressalta com tom divertido na voz:

...(na empresa que eu trabalhava, os meus colegas) falavam da vida deles, dos problemas pessoais, falavam mal dos outros, focava rolava na empresa o tempo

todo, porque lá isso existe, isso existe... mesmo na filial brasileira da empresa que eu trabalho hoje, a gente vai pra lá, todo mundo fala da vida dos outros. Todo mundo fala da vida de todo mundo, todo mundo sabe o que tá acontecendo, aquela fofoca de todo mundo. (H6a)

Os sujeitos não identificam de forma objetiva o que nem como a aproximação social é promovida, mas citam hábitos e situações que provocam o surgimento de laços de intimidade com os colegas de trabalho no Brasil. As falas indicam que a cordialidade desdobram-se em uma habilidade peculiar em criar espaços sociais dentro da empresa. Os momentos reservados para o descanso jamais são desfrutados de forma individual, portanto a hora do almoço, a parada para o café, os momentos que antecedem uma reunião são sempre oportunidades tanto para a descontração quanto para a promoção da amizade.

As falas sobre a hora do almoço ilustraram com riqueza esse aspecto. Enquanto não se percebeu nostalgia na fala dos sujeitos sobre o carnaval, a saudade é patente na voz de todos os sujeitos ao recordarem de como era a hora do almoço no Brasil. H6b, por exemplo, diz que nos Estados Unidos o almoço “não é um evento social como era no Brasil” e acrescenta: “se você vai almoçar sozinho no Brasil, você é um pária da sociedade, sei lá, tem algum problema com você... mas aqui é tão normal... todo mundo almoça na sua mesa, traz alguma coisa de casa...”. Mais forte ainda, a declaração de H5 que relaciona o hábito brasileiro de almoçar na companhia dos colegas com saúde e bem-estar mental: “no Brasil, qualquer empresa, você não almoça sozinho, você vai almoçar com alguém; se almoça sozinho, alguém vai achar que você tá mau, tá doente, deprimido, sei lá! Aqui, aqui é o inverso.” (H5)

Além de amistoso e carinhoso, o “jeito de ser” do brasileiro é marcado pela naturalidade, sinceridade nas palavras e desembaraço, como se observa no depoimento de H25:

O povo brasileiro tem uma espontaneidade que é única, não tem muita gente fora do Brasil com essa espontaneidade... essa espontaneidade de começar a falar de si mesmo para os outros. O povo brasileiro é muito extrovertido, eles falam, chegam e derramam a vida inteira numa pessoa que eles acabaram de conhecer, então isso dá muita abertura para o aspecto social. (H25)

Assim como o peixe não se dá conta da água, a vida na sociedade americana abastece os sujeitos de maior sensibilidade para a própria cordialidade e espírito emotivo. Não se diz

que laços de amizade não existem nos Estados Unidos, H25, por exemplo, que vive nos Estados Unidos há 25 anos e trabalha na mesma empresa há 15, diz que tem mais amigos no ambiente de trabalho do que na vizinhança do bairro onde mora, também há 15 anos. Porém a interação social em um ambiente mais formal, onde os limites entre o particular e o público são muito mais claros, evidencia aos sujeitos que ações corriqueiras em relação aos colegas de trabalho têm agora outro significado; daí a percepção mais acurada da necessidade de “ser amigo”.

Para os sujeitos, acima de tudo, ser brasileiro é abrir caminho para amizade e laços íntimos com todos que o cerca. No mundo que agora os cerca, porém tais objetos têm outros significados.

#### **4.2.2 RELAÇÃO COM O TEMPO**

Alguns relatos indicam que a sutileza dos limites, característica das relações sociais, está presente em outras dinâmicas sociais. Se por um lado os sujeitos lembram com nostalgia do almoço com os colegas de trabalho, eles também admitem que por conta da proximidade das relações, muitas vezes, dentro no ambiente de trabalho, o brasileiro sente-se como se fazendo parte de uma grande família, onde a complacência dos laços cordiais acaba por promover benevolência em relação a atrasos, o que torna a racionalização do tempo algo nebuloso e pode até comprometer prazos. M4 convive com alguns brasileiros no ambiente de trabalho americano e é taxativa: brasileiro “na reunião tá sempre atrasado mesmo, nem tem vergonha na cara...”. A falta de “vergonha na cara” é percebida também no cumprimento de prazos, como observa H6b: “Ah... (brasileiro) é... assim, menos confiável... prazo... atraso... se

atrasa em tudo quanto é reunião, não cumpre prazos. Isso é claro lá no Brasil, nunca uma reunião começa no horário, nunca acaba também no horário, entendeu?”.

Tal como Ramos (1983) já observara no serviço público na década de 60, o brasileiro, em sua relação com o tempo, perde-se em um labirinto de amanhã, tem dificuldades em estabelecer prioridades e planejar. Trompenaars (1993) percebe que a maneira de gerenciar o tempo é também uma expressão cultural. Em tipos ideais, pode-se identificar duas formas distintas no gerenciamento do tempo: seqüencial e sincrônico. Culturas majoritariamente seqüenciais encaram o tempo como uma série de eventos consecutivos, passando em intervalos regulares e nítidos. Para aqueles que encaram o tempo de forma seqüencial, tudo tem seu tempo e lugar, mudanças nessa ordem causam insegurança e desconforto (TROMPENAARS, 1993, p. 112).

Por outro lado, culturas sincrônicas entendem que passado, presente e futuro são inter-relacionados, lembranças e projetos influenciam ações no presente. Essa maneira de pensar e agir proporciona a realização de várias atividades em paralelo e pontualidade não tem importância central, uma vez que existe o consenso de que existe o paralelismo de atividades e ações. O autor percebe características sincrônicas no Brasil, como por exemplo, conversas paralelas em reuniões e apresentações, sem que isso seja sinal de desatenção (TROMPENAARS, 1993, p. 115).

Esse aspecto da cultura brasileira é patente mesmo para quem está imerso nela, porém em sua interação em uma sociedade cujo o tempo é encarado de forma seqüencial, os sujeitos tornam-se mais sensíveis às conseqüências da procrastinação típicas do brasileiro, tal como H6b pontua “no Brasil, chegar atrasado não é um problema. Aqui é um problema”. H6a pondera que os atrasos permeiam toda a dinâmica do trabalho:

O brasileiro deixa tudo para a última hora. Normalmente, você não vê as coisas, fica tudo para a última hora, fica atrasado, mas você tem bastante coisa também... Aqui, você planeja mais, o americano planeja mais, o brasileiro deixa tudo para a última hora, não planeja nada, faz tudo... assim.. não quero generalizar, não tô falando que todo mundo é assim, né? (H6a)

Tanto H6a quanto H6b concluem que os atrasos generalizados e o hábito de deixar “tudo para última a hora” interferem na jornada de trabalho no Brasil. Os demais entrevistados também comentaram que dificilmente, no Brasil, de acordo com a experiência que tiveram, o expediente se encerrava dentro do horário formalizado no contrato de trabalho. Hoje, a rotina da maioria deles é diferente, uma vez que as horas de trabalho respeitam os horários estabelecidos no contrato, como declara H8: “Eu trabalho 40 horas por semana. É tranquilo.”

H15 é a exceção do grupo, porém ele é o único sujeito também envolvido em atividades produtivas. Além disso, admite que possui algumas características pessoais que influenciam seu ritmo de trabalho:

...(Eu trabalho entre 10 e 12 horas por dia) Não consigo trabalhar menos. Se você trabalha em produção e você tem uma característica de ser um cara que controla, que é exato e quer saber tudo, 8 horas por dia não é suficiente para dar conta de tudo. E o telefone sempre ligado. É fábrica, né? Dinâmica diferente, 24 horas... e tem problema... o pessoal liga querendo saber o que faz, qual é a decisão. (H15)

O hábito de “deixar tudo para a última hora” parece não ser o único responsável pela longa jornada de trabalho. Os sujeitos reconhecem que no Brasil há mais volume de trabalho, M4 conta que alguns expatriados vindos do Brasil até se frustram ao perceber que seu trabalho é dividido com mais duas pessoas. Como o volume de trabalho é menor, a pessoa tem a sensação de que a responsabilidade também diminuiu, o que causa certa frustração:

O que eu vejo em expatriado aqui, é que eles vêm de uma pauleira, trabalhando das 7 da manhã às 10 da noite, trabalha, trabalha, aí vem para cá. Você pergunta o que eles estão fazendo, eles respondem: “Pô, tô fazendo trabalho de estagiário!” Porque, com a correria, essa coisa toda do Brasil, parece que você tem um cargo muito mais importante. (M4)

Além do volume de trabalho, nota-se que, no Brasil, permanecer no escritório além do horário do expediente tem significado para o grupo todo. Como dito acima, à exceção do diretor de fábrica, nos Estados Unidos, os demais sujeitos saem do escritório por que “as pessoas saem às 5 horas” (H6a), por outro lado, no Brasil, além do volume de trabalho,



“ninguém sai às cinco horas da tarde lá.” (H6a). A ação dos sujeitos se ajusta aos dois contextos: “Você observa, vai vendo, né? Todo mundo sai às cinco horas. Aí você pergunta: ‘Pô, todo mundo sai às cinco horas?’ ‘Ah, sai, é normal faz parte, tal.’”. (H6a) O ajuste é feito para que a ação dos sujeitos se harmonize com o mundo de que agora fazem parte.

A fala dos entrevistados sugere que no Brasil a pressão é maior, uma vez que permanecer no escritório por mais tempo tem um significado mais pertinente. Nos Estados Unidos, ficar no escritório além do horário é algo que diz respeito apenas àquele que permanece no escritório. No Brasil, talvez em consequência dos laços amistosos estabelecidos no ambiente de trabalho, uma vez que se está entre amigos, é preciso permanecer solidariamente enquanto os outros estiverem ainda por perto — trabalhando ou não. Como se nota na fala de H6b:

Uma coisa muito diferente no Brasil pra cá é o balanço vida pessoal e vida no trabalho. E no Brasil, a gente ficava se cobrando um do outro... o meu horário aqui é das oito às cinco, no Brasil também era das 8 às 5, mas se alguém saísse às 5 no Brasil, todo mundo, todo mundo, ficava comentando, olhando... você ficava envergonhado de sair às cinco, mesmo que você saísse às seis, já saía envergonhado... tinha esse negócio assim, um ficava cobrando do outro... não sei se esse negócio é assim em outros lugares, porque eu tenho experiência na empresa que eu trabalho... Mas aqui não tem isso não. (H6b)

Vale lembrar que H6b trabalha na mesma empresa há quinze anos e vive nos Estados Unidos há apenas seis, portanto existe de fato uma diferença entre brasileiros e americanos na relação com o tempo, e esse aspecto é tão marcante que mesmo uma cultura organizacional homogênea é capaz de influenciar.

O cumprimento dos horários pré-estabelecidos é um fator de estranhamento para os brasileiros. Na vida no Meio-Oeste americano, os horários são respeitados, seja numa reunião, seja na jornada de trabalho ou, para maior espanto dos brasileiros, seja numa festa. O fato de existir uma regra não é o suficiente para justificar o cumprimento de horários. Existe um estranhamento tamanho que os sujeitos procuram explicações além das regras. Para a maioria

deles, o simples respeito ao contrato de trabalho torna-se “maior balanço entre trabalho e vida familiar” (H6b).

Limites tênues caracterizam a cultura brasileira, seja no conceito de raça, seja nas relações sociais. Também é tênue a diferença entre coleguismo profissional e amizade. No Brasil, se existe amizade dentro da empresa, não há porque limitar o tempo que se passa dentro dela. A cordialidade do brasileiro faz da empresa uma extensão da família. Da mesma forma que o brasileiro sente-se confortável em levar seus problemas particulares para o ambiente de trabalho, o trabalho também é confortavelmente colocado no espaço de tempo que deveria ser para a vida particular. Daí aceitar a coerção dos colegas que “ficavam olhando” (H6b) caso alguém saísse por volta das 6 da tarde.

Como se mostrou, rigidez com horários e cumprimento de prazos não são o forte do brasileiro, porém tais características não são necessariamente negativas. Ora, se as pessoas passam mais horas no escritório, é possível deduzir que existe comprometimento e dedicação tanto quanto for necessário para a realização das tarefas. Ao falarem sobre a relação com o trabalho e a dinâmica da tomada de decisão, os sujeitos comprovam tal dedução. Esses aspectos serão apresentados a seguir.

#### **4.2.3 FLEXIBILIDADE E CRIATIVIDADE**

Então, e como fica o desempenho profissional quando não há rigidez nos horários e a amabilidade da vida privada espalha-se também para a esfera profissional? Na perspectiva dos sujeitos, não há característica cultural que prejudique o trabalho: “Todos os brasileiros que eu

conheci trabalham excessivamente... nenhuma falta nesse sentido, o brasileiro gosta de trabalhar.” (H25).

Além de trabalhar com gosto, os sujeitos destacam que, em geral, os brasileiros são comunicativos e atenciosos, prestam melhores serviços, como ressalta H8, que observa “mesmo em atividades que não exigem qualificação, como atendente em lojas de departamentos, brasileiro é bastante competente”. Em atividades que requerem maior qualificação, H8 diz que o brasileiro tem ainda mais vantagem porque oferece experiência profissional ampla e generalista. H8 ilustra a afirmação descrevendo o seu processo para obtenção do *green card* que foi solicitado pelo seu empregador.

Em processos semelhantes, a empresa deve abrir a vaga ao mercado novamente e provar que não há candidatos americanos com o perfil solicitado. H8 teve acesso aos currículos dos possíveis candidatos e percebeu que todos eram estrangeiros. Ele explica que geralmente os americanos possuem formação muito específica e não se preocupam em diversificar conhecimentos e experiência profissional, daí sua conclusão: “A diferença entre brasileiro, chinês, indiano, turco... para o americano é a extensão de currículo.” (LS) Essa é uma verdade, particularmente no mundo dos sujeitos pesquisados.

Os sujeitos ressaltam ainda que os brasileiros no geral se adequam às mudanças rapidamente e não são acomodados, ou ainda, questionam e buscam soluções criativas para os desafios do cotidiano. H5 atribui parte do sucesso de sua trajetória profissional à habilidade de administrar dificuldades sem perder o foco na oportunidade de negócio. Tal aptidão revela uma faceta que a fala dos outros sujeitos também atribuem à cultura brasileira, que é a flexibilidade:

Ah... Estar disposto a fazer coisas diferentes e novas... acho que estar mais aberto para mudança, acho que é coisa de brasileiro... Estar aberto à aceitar coisas novas, sem pensar se vai dar mais trabalho ou não, estar de olho na oportunidade, se tá mudando, o que vai acontecer de melhor e focar nisso, no que vai acontecer de bom. Estar mais aberto para mudança. Acho que eu vejo isso mais nos brasileiros do que no resto do pessoal com quem eu trabalho aqui. (EM)

Outra faceta profissional do brasileiro é a facilidade em navegar por diferentes normas técnicas, tal como H15 ressalta: “No Brasil (...)a gente aceita qualquer norma... as empresas são misturadas lá, entendeu? Se aqui o *standard* é um e na outra empresa é outro, não te afeta... no fundo, os dois estão certos... É só uma maneira que você expressa as coisas...” (H15). Tal característica confere aos brasileiros maior independência na busca de soluções e facilidade para lidar com profissionais de diferentes nacionalidades.

Os sujeitos entendem que características como a disposição para o trabalho, a formação generalista e a aptidão para lidar com mudanças proporcionam aos brasileiros criatividade e flexibilidade. H6b percebe essas qualidades em si e nas fábricas do Brasil: “a gente vê isso aqui na empresa, as fábricas no Brasil sempre inovam, não têm medo de criar alguma coisa.” (H6b).

Tal como Vergara, Moraes e Palmeira (1997) observaram nas dinâmicas de um barracão de uma escola de samba no Rio de Janeiro, os sujeitos concebem o brasileiro como um profissional versátil, que se adapta com facilidade e espalha a alegria também no trabalho, além de ser potencialmente muito criativo.

O aspecto da adaptabilidade também foi destacado no referencial teórico. Para Freyre (2004) o brasileiro teria herdado a capacidade do português em sensibilizar-se facilmente pela ação do que lhe cerca, ou seja, a plasticidade. Essa aptidão atualizada proporciona ao brasileiro certa facilidade em acomodar a contribuição de outras culturas sempre num processo de abasileiramento (FREYRE, 1960).

#### 4.2.4 DECISÃO, RELAÇÃO COM HIERARQUIA E SISTEMATIZAÇÃO

Sobre dinâmicas específicas da vida organizacional, velocidade na tomada de decisão foi o único ponto abordado diretamente pelos sujeitos. As falas sobre esse assunto também dão pistas sobre peculiaridades do brasileiro com relação à hierarquia e sistematização.

Quando o assunto é tomada de decisão, o consenso é de que o brasileiro é mais rápido; com exceção de H6a, que diz que por ser emotivo demais, o brasileiro deixa a racionalidade que os negócios exigem para segundo plano, tornando o processo decisório mais nebuloso; os demais dizem que o brasileiro é rápido e audacioso na hora da decisão, não há dificuldade que impeça: falta de informação, tempo ou recurso: “aqui (nos Estados Unidos), muita informação e não se decide nada, no Brasil, pouca informação e a gente decide na hora e acabou.” (M4)

A velocidade da tomada de decisão seria uma expressão cultural? A fala de alguns sujeitos indica que essa seria mais consequência de mercado do que uma característica inata brasileira. H6b, ao comparar a tomada de decisão na mesma organização, conclui que há mais espaço para arriscar no Brasil, uma vez que as consequências de um erro são menores:

Bem, minha análise é o seguinte: a decisão demora sim um pouco mais aqui, mas quando eu comparo as duas coisas, no Brasil a gente tinha mais pressa, fazia mais rápido, mas os riscos que a gente corria, sempre muito menores... porque para a empresa como um todo, se acontecesse um desastre no Brasil, ninguém nem sabe em Wall Street... agora, nos Estados Unidos, aconteceu um desastre na empresa, as ações da empresa caem no dia seguinte, então, [...] você tem que ser mais conservador. (H6b)

Outros aspectos da tomada de decisão abordados pelos sujeitos revelam um pouco mais sobre a relação com a hierarquia no Brasil. Os sujeitos lembram que nas filiais brasileiras há debate e discussões, porém muitas vezes o ato de decidir em si é acompanhado de uma “palavra final” de alguém com mais autoridade, denotando um aspecto de concentração de poder de decisão. H6b cita que na sua experiência no Brasil, as decisões eram também discutidas em conjunto, porém ao contrário da matriz, lá havia assimetria de

autoridade de tal maneira que a decisão final sempre era dada pelo “chefe”: “Aqui (nos Estados Unidos) tem muitos níveis de chefes, níveis altos. No Brasil, mesmo outras posições, no fim, tem um chefe só [...]. Quando você vai para o Brasil, a nossa organização é mais uma pirâmide, você realmente tem um chefe que dá a última palavra.” (H6b) Essa faceta da tomada de decisão também é citada por H5: “Eu acho que no Brasil é mais rápido. Tem uma ou duas pessoas que chegam e dizem: ‘Olha, nós vamos fazer, e tudo bem’.” (EM)

Em algumas situações, a autoridade conferida ao “chefe” é tal que ultrapassa o limite do profissional, como se o superior tivesse não apenas autoridade sobre as esferas da organização, mas também sobre a vida dos funcionários. Esse é um aspecto que parece emanar da relação com a hierarquia combinada com as conseqüências da cordialidade, no sentido de promover laços de intimidade inclusive no ambiente de trabalho. Porém, novamente a economia é evocada para justificar “abusos”. Por haver poucas oportunidades de trabalho, alguns superiores ultrapassariam até mesmo os limites da educação. H5 tem contato profissional com a organização que o empregou no passado no Brasil e observa esses abusos:

No Brasil não é ruim ser conhecido como mau... acho que no Brasil talvez seja melhor ser um chefe grosso... Eu vejo exemplos em empresas que eu tenho contato lá... chefes e gerentes... grosso é maneira de falar... o que vejo são pessoas que não são justas, não são politicamente corretas no trato com os funcionários... pelo menos no padrão daqui. No Brasil as empresas, os chefes, eles não precisam tomar cuidado... porque o funcionário não tem opção. (H5)

Além desse aspecto, os sujeitos comentam que a agilidade da decisão tem desdobramentos na sistematização dos processos. Se por um lado há agilidade e a decisão concentra-se em um número menor de pessoas, por outro lado o processo para implementar sempre é mais sinuoso: “Aqui (nos Estados Unidos) você gasta um pouco mais de tempo na decisão porque tem que falar com um monte de gente, porém como você fez o alinhamento na decisão antes, fica mais fácil depois para implementar um projeto.” (EM) Enquanto a flexibilidade e a criatividade são facetas conferidas aos brasileiros, a dificuldade em criar

padrões e sistematizar, também típica no brasileiro, impede o aproveitamento e disseminação da criatividade como vantagem.

É... às vezes isso é positivo... na hora de criar e fazer alguma coisa nova e diferente, isso é um positivo para o Brasileiro... a gente vê isso aqui na empresa, as fábricas no Brasil sempre inovam, não têm medo de criar alguma coisa... agora na hora de sistematizar aquilo e transformar numa coisa que a coletividade para sempre vai usar, o americano ganha de 10... Se desse pra juntar os dois... vai ser perfeito mesmo! (H6b)

As falas dos sujeitos corroboram com as abordagens sobre cultura brasileira que destacam, a despeito da cordialidade e do espírito emotivo, a hierarquia e a distância de poder também como mediadoras das relações sociais. Essa composição significa que amizade dentro da organização interfere nas horas trabalhadas e nas relações pessoais, porém não tem papel algum em situações de decisão. Em geral, os sujeitos indicaram que no Brasil é aceito e até esperado que a última palavra seja sempre do superior.

### **4.3 ESPAÇO DA BRASILIDADE**

O tópico anterior respondeu o problema de pesquisa, ou seja, a análise de conteúdo das entrevistas revelou quais aspectos da cultura brasileira são percebidos por profissionais que vivem e trabalham nos Estados Unidos. Neste item, a análise busca responder outros objetivos específicos da pesquisa, a saber: em quais circunstâncias os aspectos entendidos como da cultura brasileira são manifestados, qual o espaço dessa manifestação e se os sujeitos percebem a funcionalidade desses aspectos no seu cotidiano.

Os sujeitos concebem o brasileiro como trabalhador. Mas é importante resgatar que a figura trabalhadora do brasileiro foi relacionada com outras características: a paixão, a descontração, a criatividade, a versatilidade. Além disso, como foi dito também no tópico

anterior, os relatos indicam a característica emotiva como aquela mais emblemática da cultura brasileira. Cabe então discutir, como esse aspecto é negociado no ambiente de trabalho e se, na experiência específica dos sujeitos, existe conforto em manifestar essas características.

Perguntou-se diretamente “o quanto” o sujeito é brasileiro dentro do ambiente de trabalho e as respostas não foram homogêneas, variando do tétrico: “Ainda sou brasileiro... Mesmo que eu seja americano... sempre vou ser americano, natural do Brasil, tá no meu passaporte.” (H25) ao radiante “Eu sou brasileiro o tempo todo... o tempo todo...” (H6a). A natureza da diferença entre as respostas será tratada no próximo capítulo; agora, serão tratados como, no processo de interação dentro da organização, encontram o espaço para o exercício da brasilidade.

Ora, como foi visto acima, os sujeitos descrevem o brasileiro como eminentemente cordial com uma grande necessidade de tornar-se próximo das pessoas, no entanto, ao ingressar no ambiente organizacional, a interação com os colegas mostra aos sujeitos que no ambiente de trabalho americano é a técnica e a objetividade profissional que devem prevalecer. Os sujeitos relataram diversas situações nas quais gestos que no Brasil eram corriqueiros passaram a ser motivo de embaraço em relação aos demais: o abraço correspondido com frieza, a predominância de conversas superficiais entre os colegas, a ausência do convite para o almoço. Diante da interação com os demais, os sujeitos percebem que “objetos” comuns no convívio organizacional no Brasil já não fazem sentido:

Então logo que eu cheguei, a nossa secretária lá fazia aniversário... e eu cheguei e... fui dar os parabéns... sabe quando você vai para dar um beijo e tal... ah, no meio do caminho eu parei. Ai eu falei: “Ah. Me desculpe...” Ficou aquele climão... mas eu falei para ela e para os outros, ficou uma situação engraçada... se torna uma situação engraçada, mas... o que acontece? Aqui não se beija! Aqui... ah, lá no Brasil, abraça, beija, dois beijinhos... “Oi, tudo bem? Quanto tempo...” Aquela história toda... aqui não, aqui é um aperto de mão! Aqui... você não se abraça! Ainda mais homem... você não abraça um cara, por mais amigo. (H6a)

Os aspectos mais tangíveis da cordialidade brasileira, da qual se destacam o relacionamento emotivo e a busca da intimidade com os colegas de trabalho, são abafados. Os sujeitos que estão nos Estados Unidos há mais de 15 anos não fizeram nenhum comentário a



respeito, mas os demais manifestaram certo estranhamento, como o complemento da fala de H6a: “mas não pode ficar perturbando, conversando, não pode conversar, bater um papo, é diferente.”, ou os comentários de H6b sobre “ter que se acostumar” em almoçar sozinho.

As falas dos sujeitos indicam que no ambiente de trabalho americano, a vida de cada um diz respeito apenas a si próprio, não há espaço para mexericos, piadinhas e qualquer outro comentário que remeta à esfera particular. Os sujeitos rapidamente percebem que é preciso ajustar sua conduta para se harmonizar com os colegas americanos. O dia-a-dia na organização passa a ser pautado pela técnica e pelo profissionalismo:

Uma coisa que eu digo é o seguinte, mesmo se pensam, as pessoas não fazem nem piada, não só sobre o latino, mas homossexual, mulher, raça, imigrante... tudo área de preconceito... no Brasil tudo é motivo de piada, mesmo quando fala que nada acontece, uma piada aparece... num grupinho de 2 ou 3 sempre aparece alguma coisa. Na minha experiência aqui, nos meus 6 anos, mesmo nos grupos que saem para beber, você não ouve a pessoa fazer nenhuma piada, nada, então ou as pessoas... eu não posso dizer se eles pensam ou não, mas se pensam, foram condicionados de certa maneira que se a pessoa tem um preconceito contra gay, não fala nada... talvez com aquele amigo da escola, de infância, ele fale... Mas no Brasil, você não precisa ser amigo da escola para fazer isso... então, nesse sentido, não... se eles fazem isso só de fachada... (...), se eles pensam, eles não falam... Sei lá... nunca, nem na rua, nada.” (H6b)

A individualidade de cada um é respeitada: “Você não precisa ter contato social com ninguém na empresa... não que isso seja bom para sua carreira, não que isso seja bom para a empresa, mas se você quiser, isso é uma opção” (EM). Esse respeito causa estranhamento por parte dos brasileiros, habituados a conviver com a permanente confusão entre valores públicos e privados; no entanto, ao interpretar a ação dos colegas e a construção da sua própria ação, os sujeitos admitem que tal distanciamento é mais apropriado para o ambiente de trabalho. Essa postura dos colegas dentro da organização reforça a percepção de que nos Estados Unidos “existe maior balanço entre vida profissional e vida pessoal”, como se para esse balanço ser efetivo, seria necessário manter a distância dos colegas de trabalho.

A interpretação dos sujeitos em relação à amizade superficial e à frieza no ambiente de trabalho difere de pessoa para pessoa, uma vez que cada uma tem um mundo particular. Alguns interpretam que a postura distante e desinteressada dos colegas são reflexo da

interação com um estrangeiro, deixam claro que ainda que distantes, a polidez e a educação estão sempre presentes na relação com os colegas, “Aqui todo mundo é educado...” (H6b). E essa frieza não é um problema, pois se por um lado esses sujeitos entendem que seus colegas já têm uma rede de amizades estabelecidas e não estão interessados em novos amigos, por outro lado, os sujeitos também sentem mais facilidade em desenvolver laços amistosos com outros brasileiros.

H5 diz que na sua organização “não existe muita abertura” para a amizade, “porque cada um tá na sua e cada um tá mais interessado em almoçar na mesa e conversar na internet com algum amigo, do que, sabe, almoçar com o colega do lado que não tem muito em comum, né? Em termos de cultura, em termos de passado...”. No entanto, ele próprio cerca-se de brasileiros, trabalha em uma empresa que abriga no mesmo prédio cinco mil funcionários, não se considera “amigo” das pessoas do seu departamento, mas esforça-se para almoçar com outros quatro brasileiros que trabalham na mesma empresa pelo menos uma vez por mês. Ele não tem relacionamento profissional com esses brasileiros, mas convivem socialmente e, a rigor, não possuem “um passado em comum”, apesar da trajetória profissional parecida: jamais trabalharam ou estudaram juntos, porém falam a mesma língua e, acima de tudo, reconhecem no outro aquele jeito espontâneo de se relacionar, fatores que contribuem para a construção de um vínculo amistoso.

Nota-se que duas das mulheres interpretam a ação dos colegas de forma mais emotiva, indicativo de que nelas a característica da cordialidade é mais saliente. Se por um lado os limites claros entre vida pessoal e trabalho proporcionam facilidade para a dedicação à família, por outro, a distância e o desinteresse dos colegas causam até ressentimento.

Aqui eles não querem saber muito... o máximo, quando você não aparece para trabalhar, você fala: “minha filha estava doente” e eles nunca perguntam mais nada: o que ela tem, o que aconteceu, não, nada, nada. É tua vida pessoal [...]. Mas no Brasil não, né? Tem um laço. É diferente [...]. Eu acho, acho aqui é o certo, mas pra gente, às vezes, é bom ter um reconhecimento, sabe? Saber alguma coisa da gente... sei lá. (M8)

M8 quer dizer que gostaria que seus colegas se interessassem mais por ela, como se a sua importância dentro da organização fosse única e exclusivamente para desempenhar tarefas, “é bom ter um reconhecimento”. Ela sente que não há interesse algum nela como uma pessoa além das suas atividades profissionais. M4 demonstra de forma mais clara seu ressentimento, tanto nas palavras quanto no tom de voz, carregado de mágoa:

Acho que eu nunca recebi uma pergunta de ninguém, você joga isso? Você faz aquilo? Você sabe isso? Eles assumem que a gente sabe beisebol, golfe, futebol americano, eles assumem que você sabe de tudo, mas ninguém pergunta o que você sabe, o que você gosta... Muito pouco... baralho... é o jogo deles, se você sabe, sabe... agora interesse sobre você, nenhum... se você sabe um jogo de baralho diferente, se poderia ensinar para eles, não tem interesse nenhum. (M4)

Sobre sua interação com os colegas, M4 interpreta que a falta de interesse em estabelecer laços amistosos por parte dos colegas, é o mesmo que ignorar sua idiossincrasia como brasileira, daí: “Tem que esquecer que se é brasileira. E também tem que ignorar muita coisa...” M4 foi a única a declarar que se sente discriminada porque ouve comentários em relação ao seu sotaque, enquanto H6a considera isso “até engraçado”, “Eu até gosto que as pessoas me corrijam, não me importo, não me irrita. As pessoas brincam por que eu uso palavras que para elas é engraçado. Então, pelo meu sotaque, as pessoas riem, repetem... faz parte, eu não ligo não.” (H6a) M4 se magoa, acredita que é os colegas jamais se colocam no lugar dela, não entendem nem querem entender as dificuldades que ela enfrenta tanto no aprendizado da língua quanto na adaptação em um país diferente daquele que ela cresceu e foi educada.

Porém, os demais sujeitos são mais complacentes, entendem que eles é que devem se colocar no lugar dos colegas e não o contrário. H8, por exemplo, diz que não assina os serviços de transmissão de canais brasileiros, diz que aprende muito com a TV americana sobre hábitos e também sobre os assuntos que são relevantes na vida dos colegas. H8 não esquece que é brasileiro, da mesma forma que não esquece que os colegas são de outra

nacionalidade e possuem outros interesses, pois se o americano em geral não entende de futebol, a contrapartida é que o brasileiro não entende de beisebol nem de futebol americano.

Normal, para mim é normal. O pessoal me trata muito bem e eu nunca tive problema nenhum. A nossa relação é amistosa... Por exemplo, na época da Copa do Mundo, o cara que senta do meu lado gosta de futebol. Então, todo dia ele ia lá, fazer comentários sobre o jogo, discutir o que aconteceu, tal. Mas o pessoal gosta mesmo é de beisebol e futebol americano e comenta o tempo todo... mas eu não sou muito fã... eu acompanho mas não muito a fundo, entendeu? Então, às vezes eu fico meio deslocado por causa disso. (H8)

Os depoimentos indicam que os sujeitos percebem na ação dos colegas falta de expressividade e desinteresse em estabelecer laços amistosos imediatamente. A construção de sua ação neste novo mundo necessariamente passa pelo controle da espontaneidade e também no aprendizado em desinteressar-se pelos outros. Tal processo parece ser mais simples para alguns, como por exemplo H5 que atribui à sua ascendência japonesa características pessoais mais contidas do que o “brasileiro médio”: “O brasileiro médio é mais desbocado, eu sou mais comedido, mais reservado... isso, na verdade... eu acho que estou mais qualificado para me encaixar aqui na cultura americana.” (H5)

Para outros, essa construção é um processo mais difícil, seja porque os traços da espontaneidade são mais salientes, seja porque a interpretação da ação do outro depende de sinais mais claros. Perguntado sobre situações em que, por ser brasileiro, agiu de uma maneira diferente dos demais, H6b respondeu: “Todas as coisas, tudo... Bom, eu acho que eu ataquei mais as pessoas do que se eu não fosse brasileiro... sabe, numa situação difícil, ir lá na jugular da pessoa.” (H6b). Desse modo, em tudo ele percebe a diferença, percebe-se mais emotivo e espontâneo que os colegas e, ainda assim sente dificuldades em agir em harmonia com eles.

Por meio das falas, nota-se que o estranhamento dos sujeitos em relação à postura fria e distante dos colegas é uma reação à diferença cultural do ambiente brasileiro para o ambiente americano. A interpretação dos sujeitos responde ao desafio de construir suas ações de forma mais adequada possível aos colegas americanos. Por outro lado, nota-se também que embora o espaço para a brasilidade seja restrito, os sujeitos encontram maneiras diferentes de

incluir aspectos brasileiros na sua ação cotidiana. Com a exceção de M4 que, como já foi dito, sente-se constrangida, os demais são claros ao declarar que, apesar do estranhamento, sentem-se confortáveis, sobretudo para o desempenho profissional.

Eu nunca encontrei problemas, eu nunca senti que estava sendo discriminado ou então que a pessoa não estava ouvindo as idéias pelo fato de eu ser brasileiro. Mas por outro lado, a empresa tem política de diversidade, então eles enfatizam isso, os benefícios de ter um grupo com idéias diferentes para a empresa e isso é uma coisa que é feita aqui há cinco ou seis anos, talvez um pouco mais. Então quando eu cheguei aqui já tinha uma mentalidade mais aberta de trazer pessoas de outras regiões para participar de projetos, para ficar algum tempo por aqui. Então, eu nunca senti nenhum problema pelo fato de eu ser brasileiro, nunca senti que minha idéias não estavam sendo implementadas ou sendo considerada como parte das análises que a gente faz de uma região. (EM)

Políticas de diversidade seriam suficientes para promover a sensação de inclusão? Não, ainda que a empresa promova tais programas oficialmente, o sentimento de integração e de respeito às diferenças é extremamente particular e individual. H5 percebe essas políticas e acredita e sente que elas funcionam para a melhor integração de pessoas que, como ele, possuem origem cultural diferente. Porém, M4, a entrevistada que declarou que “tem que esquecer que é brasileira” para se integrar, trabalha na mesma empresa, revelando idiosincrasia inclusive na percepção dos programas de integração.

Além disso, dentre os sujeitos, o sentimento de H5 é compartilhado por M15, a única entre os sujeitos entrevistados que trabalha em uma empresa pequena. Ela conta que dos vinte funcionários da empresa em que ela trabalha, cerca de 40% são estrangeiros, mexicanos em sua maioria e que, por contar com nativos dos países onde estão seus clientes, a empresa oferece um serviço diferenciado. Em relação ao seu próprio trabalho ela fala que “Todo mundo diz agora a coisa funciona porque eu sou brasileira.”, explica que por ser brasileira tem maior facilidade para entender e atender as demandas dos clientes brasileiros, a empresa e seus colegas também percebem isso: “Onde eu trabalho eles notam uma diferença comigo, como brasileira. Antes de mim, eles tinham uma pessoa que falava português, mas uma americana, [...] ela era uma pessoa eficientíssima, né? Então, mas ela era dura, não aceita diferenças.” (M15)

Essas diferentes interpretações conduzem à conclusão de que políticas de diversidade não são difundidas de forma homogênea nas empresas; além disso, a reação e o entendimento são diferentes de pessoa para pessoa. Em consequência, a existência de políticas de diversidade não é garantia de compartilhamento de significado. M15, que trabalha em uma empresa pequena onde não existe a preocupação formal com políticas de diversidade, revela um sentimento mais positivo que M4.

Os relatos indicam que os sujeitos interpretam que o espaço para a brasilidade dentro das organizações é restrito. A cordialidade e o espírito emotivo, na interação com os colegas americanos, não têm o mesmo significado que no passado; daí a percepção de restrição. Ora, ainda que o espaço percebido seja restrito, ser brasileiro não é uma escolha, mesmo que significados e ações sejam redesenhados, os sujeitos, ainda assim, encontram lacunas e expressam alguns traços da cultura brasileira.

Nesta busca, as falas indicam que alguns aspectos são até mesmo reforçados nas dinâmicas da organização. Ainda que os sujeitos não se sintam confortáveis em desenvolver o mesmo nível de amizade no ambiente de trabalho, características de cordialidade não são abandonadas, mas passam a ser utilizadas de forma mais contida. H15, por exemplo, declara que lança mão do humor sempre que pode. Para ele, essa é a maneira mais eficiente de comunicar-se, independente da nacionalidade do interlocutor. M4 conta que toda sexta-feira ela leva café brasileiro para o escritório e oferece aos seus colegas, a garrafa fica na sua mesa, quem quer tem que ir até lá. H6b diz que semana sim, semana não é dia de *happy hour*, reúnem-se brasileiros e outros profissionais que já atuaram no Brasil. Nesse dia, o idioma oficial é o português. H6a, sempre que pode, leva ao escritório doces brasileiros. Ora, o aspecto cordial nessas ações é patente, demonstrando que os entrevistados, mesmo os mais críticos, como M4, encontram espaço para manifestar a brasilidade.

Se no ambiente da organização o espaço para a brasilidade é restrito, é no espaço social que o sujeito transborda. “Eu me sinto em casa é na minha casa mesmo”. (M4) É na esfera do particular que os sujeitos encontram segurança e conforto para exercerem a brasilidade de acordo com o que eles interpretam como típico e característico do Brasil. Se a opinião dos sujeitos sobre a relação com os colegas de trabalho não é homogênea, é revelador notar que todos os entrevistados, sem exceção, declararam que seus melhores amigos assim como o seu círculo social são majoritariamente de brasileiros.

É bom ficar junto com brasileiro, agora com americano parece que é tudo, não sei, meio no ar. Ah, com os brasileiros, a gente se reúne por comida... então o dono da casa faz a refeição, os brasileiros comem... uma reunião para se sentir em casa. Olha, agora esse pedacinho vai virar Brasil. Sabe esse pedacinho aqui? Esquece o mundo lá fora... aí a gente muda: comida brasileira, conversa brasileira, bebida brasileira, é piada brasileira, é abraço brasileiro, então, aquele mundinho, por um instante vira um Little Brasil. (M4)

Mesmo H25, o entrevistado que vive há 25 anos nos Estados Unidos, o mesmo que diz que sempre será brasileiro porque está escrito em seu passaporte: “americano natural do Brasil”, convive diariamente com brasileiros, viaja frequentemente ao Brasil, conversa em português com os filhos. Outros hábitos familiares, que segundo ele são típicos do Brasil são mantidos, como o almoço familiar aos domingos, o suporte incondicional aos filhos e a alimentação:

A comida... a gente come dentro de certos costumes brasileiros... o horário... por exemplo, domingo nós almoçamos juntos, isso é o que aprendemos na nossa família... Nunca tivemos pressa nenhuma de filhos sair de casa, isso é uma característica brasileira... a família ajuda, dá suporte até muitos anos... Então, a gente tem essa característica de ajudar os filhos, a família. (H25)

Na interação social, segundo Blumer (1969), a ação dos membros de um determinado grupo social é organizada em relação a ação daqueles que o cercam. Tais ações não são meras reações automáticas, mas sim resultado de um processo de construção da conduta humana (BLUMER, 1969). Nesse processo de construção, as pessoas consideram as ações dos que as cercam como fatores positivos e influenciadores na formação da sua própria conduta.

Tal premissa implica que os sujeitos entrevistados, ao ingressarem na organização em território americano, ainda que tenham sido transferidos do Brasil, passam a ter contato com um novo leque de símbolos. A “nova” organização, por meio de todos os seus membros, é permeada por aspectos de uma outra cultura nacional, na interação dos sujeitos com seus colegas, os sujeitos revisam a sua própria conduta e percebem novos objetos que são significativos para aquele grupo. A partir daí, reelaboram suas ações no sentido de harmonizar-se com o ambiente. Porque na esfera social a preferência é pela convivência com brasileiros, os sujeitos sentem-se de fato também mais espontâneos e relaxados, uma vez que o esforço para interpretar e ajustar-se aos demais é menor.

#### **4.4 INTEGRAÇÃO CULTURAL**

De acordo com o conceito interpretacionista de cultura, os homens são produtos culturais, porém a cultura não é uma força externa que influencia ações e pensamentos, uma vez que também os homens são produtores de cultura (GEERTZ, 1989). Para o interacionismo simbólico, essa produção é resultado do processo de interação social (BLUMER, 1969). Além disso, a cultura possui formas singulares que se sobrepõem: ora a nacionalidade, ora a classe social, ora a formação técnica e educacional, ora o gênero e cada uma dessas formas é caracterizada por sistemas específicos de símbolos e significados.

Este tópico investiga uma dessas formas singulares que todos os sujeitos entrevistados têm em comum: o processo de integração na cultura hospedeira. Assim como as demais categorias já avaliadas, o processo de integração emergiu das falas dos sujeitos.



Ora, se a natureza da interação social é dinâmica (BLUMER, 1969) e os indivíduos, a cada oportunidade de ação, interpretam o mundo à sua volta e atualizam a sua ação, a integração é um aspecto relevante, uma vez que faz parte do mundo dos sujeitos que vivem num grupo social cuja origem cultural é diferente daquela em que cresceram, foram educados e iniciaram sua vida profissional.

Algumas considerações sobre o processo de integração cultural se fazem necessárias antes da apresentação da análise de conteúdo das entrevistas.

A sociedade americana é caracterizada por uma população heterogênea, ou seja, composta por diferentes grupos caracterizados por raça, religião e também país de origem. Milton Gordon (1964) investigou as relações inter-grupais do país e elaborou um modelo de tipos ideais para análise da vida entre esses grupos. Seu modelo, que abrange relações sociais, vida organizacional e instituições sociais, traz sete dimensões de tipos ideais que, em sua teoria, constituem o processo de integração cultural de diferentes grupos. As sete dimensões são apresentadas a seguir:

- **Aculturação:** neste subprocesso o grupo menor, imigrante, adota alguns padrões de comportamento da sociedade hospedeira. Este processo pode ser chamado também de assimilação cultural ou assimilação comportamental;
- **Assimilação estrutural:** acontece quando o grupo imigrante passa a participar das instituições sociais do grupo hospedeiro, sejam clubes, associações e outras redes de relacionamento;
- **Amalgamação:** ou assimilação por casamento, como o nome diz, é o sub-processo caracterizado por casamentos entre pessoas oriundas dos dois grupos;
- **Assimilação de identificação:** quando o grupo imigrante assume conceito de povo e etnia do grupo hospedeiro;

- Assimilação por meio de atitude receptiva: a integração cultural em um ambiente onde existe discriminação;
- Assimilação por meio de comportamento receptivo: quando as relações dos diferentes grupos não são caracterizadas por preconceito;
- Assimilação cívica: quando a relação entre os grupos é harmônica, sem que haja conflito de poder e interesses.

Tanto o processo de integração quanto cada um dos subprocessos acima descritos podem acontecer simultaneamente e em graus diferentes. Ainda que o próprio Gordon utilize o termo “sociedade hospedeira” para designar aquela que recebe grupos de diferentes origens nacionais, o próprio autor admite que tal definição não é a mais adequada, uma vez que todo grupo social é composto por diversos subgrupos.

Assimilação cultural deve ser entendida como uma via de mão dupla, ainda que a integração se dê entre um grupo menor em relação a um grupo maior, no processo de encontro e interação entre os grupos, a alteração de padrões de comportamento acontece sempre, em maior ou menor grau, dos dois lados. Da mesma forma, o grau de integração em cada pessoa dos dois grupos também reflete a experiência individual. Mas Gordon (1964) ressalta que todos os imigrantes, mais cedo ou mais tarde, desenvolvem laços com os nativos da cultura hospedeira.

A situação legal e documentada dos sujeitos lhes garante, do ponto de vista formal, ampla participação na sociedade. A lei americana é clara e defende a igualdade de direitos, deveres e oportunidades independentemente de religião, raça, etnia, gênero, idade e país de origem. Tal lei se aplica a todos os sujeitos entrevistados, mesmo àqueles com uma situação de visto temporária (H6a). Isso significa igualdade de direitos empregatícios, para aquisição de bens e ingresso em instituições sociais. Dois dos entrevistados possuem cidadania americana, o que lhes garante inclusive direito a voto. Portanto, não há aspectos tangíveis que

impeçam nenhuma das sete dimensões acima expostas. Porém, tal como postula Gordon (1964), o grau de integração cultural só pode ser compreendido através do estudo das dinâmicas sociais e dos contatos intergrupo. Alguns trechos das entrevistas iluminam o entendimento deste processo.

A esta altura, vale a pena ressaltar que a análise de conteúdo mostrou que a integração dos sujeitos na sociedade americana é um fator que influencia tanto a visão de mundo dos sujeitos quanto a sua interpretação de aspectos culturais brasileiros relevantes, uma vez que a integração caracteriza a redefinição de significados.

Em termos de comportamento, a principal mudança percebida pelos sujeitos é a relação com o tempo, tanto para a administração da agenda como para respeitar os horários. Conseqüentemente, entendem que têm mais tempo disponível para se dedicar a outras atividades que não o trabalho, seja dedicar-se aos filhos, à casa ou a algum passa-tempo. Porém, a maneira que essa mudança é implementada não é homogênea. Alguns entendem que tal mudança é irreversível, como a fala de H6a indica: “Hoje eu não gosto quando as pessoas chegam atrasadas, então, se eu for para o Brasil, eu vou ter problemas.” Por outro lado, ainda que H6b admita que respeitar horários “é uma coisa boa”, tal postura requer dele bastante esforço:

Uma coisa que eu mudei, é coisa de horário e timing, essas coisas. Uma coisa que eu achei um absurdo quando eu cheguei aqui, todo mundo tem sua agenda, o pessoal controla mais ou menos assim a, vamos conversar, mas pode ser até informal, mas o cara coloca lá, da 1h às 2h, das 2h às 4h, tudo meio organizadinho, chegar nos *meetings* na hora certa, isso eu peguei como positivo, então eu tento ser assim... Mas não é uma coisa natural, mas essa parte eu consegui mudar um pouco, de tá lá na hora, um pouco antes. Tentar gerenciar meu tempo de forma mais eficiente. (H6b)

H6b se esforça em mudar suas ações em relação à administração do tempo, porém acredita que sua tendência emotiva e transparente em relação ao seu estado de espírito deva ser mantida: “Uma coisa que eu nunca quis mudar é esse negócio dos altos e baixos, não sei se eu descrevi como negativo, mas eu acho positivo. Acho que faz um diferencial.” Para ele, assim como a administração adequada do tempo agrega resultados positivos em todas as

esferas da vida, sua espontaneidade é também fundamental para a criatividade e contribui para o “algo a mais” que faz diferença na organização e em sua carreira.

A flexibilidade é o traço que H5 procura exercitar dentro da organização, enquanto H15 lança mão da descontração e do bom humor. É revelador notar que assim como H6b, H5 e H15 foram transferidos das filiais brasileiras para unidades nos Estados Unidos. Ora, ainda que as organizações carreguem muitos aspectos da cultura nacional de referência, o esforço para a integração é menor nestes três sujeitos, uma vez que, mesmo mudando de país, a organização é a mesma. Portanto, alguns significados e símbolos continuam os mesmos.

Eu acho que se tivesse vindo do Brasil para cá em outra empresa, eu teria que me acostumar com duas coisas: a cultura do país e a cultura da empresa. Eu não tive que me acostumar com a cultura da empresa, a cultura da empresa é confortável, as pessoas também, as pessoas daqui, muitas delas eu já tinha trabalhado antes, os sistemas são os mesmos, a linguagem é a mesma. (H6b)

Na fala dos demais sujeitos, com as exceções de H25 e M15, que vivem nos Estados Unidos há 25 e 15 anos respectivamente, observa-se maior preocupação em relação à adequação do comportamento. Não foram descritas situações embaraçosas, porém nas falas transparece uma sensação de inadequação, como se o processo de interpretação do mundo que os cerca ainda não tivesse amadurecido; a elaboração da ação e das respostas aos colegas requer mais atenção e observação. “Eu tenho que estar sempre alerta nas coisas que eu vou falar. Ainda tenho um pouco de receio nas coisas que falo, sou muito espontânea. Aí, às vezes eu não abro a boca mesmo, eu não falo porque posso chocar eles.” (M4)

Embora M4 elabore com cautela o que dizer aos colegas, diz estar satisfeita hoje com o domínio do inglês. Para ela, seu conhecimento do inglês é sólido o suficiente, “eu venci a barreira de aprender a língua”, mas diz que a cultura e a conquista do espaço é uma construção, um processo em andamento: “estou aprendendo a cultura e estou mostrando para eles que brasileiro é ‘bom’, que se eles não abrirem o olho, nós vamos dominar!” (M4). Sua declaração termina com uma risada, mas o tom revela certa rivalidade com os colegas e inquietação em relação à sua situação — uma brasileira entre maioria americana.

Aqueles que vivem há mais tempo nos Estados Unidos, são mais serenos ao falar sobre o seu espaço dentro das organizações, porém adquirem maior sensibilidade para perceber sutilezas, tanto em relação a sua cultura de origem quanto à cultura hospedeira. M15, por exemplo, admite que hoje consegue ser mais autêntica porque o domínio da língua também é maior, mas admite que jamais se expressará como um nativo, portanto ainda se dedica à leitura como um meio de aperfeiçoar cada vez mais o vocabulário, ou seja, ao contrário de M4, sua fala não revela inquietação ou qualquer rivalidade, mas admite que mesmo depois de 15 vivendo nos Estados Unidos, também o domínio da língua ainda está em andamento.

Da mesma forma, H25 aponta que mesmo depois de tanto tempo vivendo e trabalhando nos Estados Unidos, percebe que seu desempenho na língua está longe do perfeito, acredita inclusive que isso é um empecilho para seu crescimento profissional. Diretor de uma área técnica, H25 atribui seu sucesso profissional ao exímio conhecimento da área que atua, muito mais do que qualidades subjetivas como a comunicação. “Por que se você vai ser, sei lá, representar a companhia, por exemplo, se eles olhassem para mim e poderiam falar, ‘O fulano é bom, mas ele gagueja, fica na dúvida para falar’, sei lá... a língua é uma desvantagem”. (H25)

Tais matizes do processo de mudança de padrões de comportamento ilustram a primeira dimensão descrita acima do modelo de Gordon, mas lançam pistas para a compreensão da dinâmica nas demais dimensões.

O depoimento de M4 foi o único a indicar traços de preconceito e discriminação na sua vida dentro da organização. “Coisas assim magoam, porque é difícil aprender a língua, é difícil perder o sotaque e te jogam toda hora que você tem sotaque, é uma coisa que magoa mesmo.” (M4) Outros entrevistados, além de H25, contam que acreditam que ao disputar uma vaga com alguém “da terra”, um brasileiro precisa ter formação e desempenho

extraordinários; ora, é possível que a dificuldade em expressar situações concretas de preconceito e discriminação seja reflexo da rigidez das leis americanas; porém, a análise de conteúdo revela outras informações, “a gente sente que é mais difícil subir, você precisa dar mais esforço.” (H6a). O sujeito “sente” que é mais difícil, mas não consegue traduzir esse sentimento em aspectos tangíveis, pois sinais de preconceito e discriminação são extremamente sutis e subjetivos, uma vez que perante a lei não há (e nem é permitida) qualquer distinção.

A dinâmica do processo de integração se torna mais nítida quando é levado em conta que todos os sujeitos, sem exceção alguma, declaram que seus principais amigos são brasileiros. Mesmo M8, casada com um americano, tem um círculo de amizades só de brasileiras: “Tenho uma grande amiga, [...] ela tá aqui há uns dez anos. A gente se vê pelo menos uma vez por semana, a gente se fala sempre pelo telefone. Ela adora as crianças... Tem uma outra também... que vem aqui... faz o café da tarde.” Explica que não convive com mais brasileiras porque “aqui do meu lado não tem muito brasileira, né?”. M8 vive ao sul do centro da cidade, enquanto a grande maioria das famílias brasileiras vivem ao norte ou leste do centro da cidade.

Mesmo com a pequena amostra, as entrevistas conduzem a algumas reflexões que contemplam as demais dimensões. Sobre a dimensão de amalgamação, ou seja, a integração através de casamentos intergrupos, uma fala do único solteiro do grupo é emblemática. Perguntado se era feliz aqui, disparou: “A única coisa que me deixa infeliz aqui é a vida social, assim, no sentido de arrumar uma namorada. Sabe, isso daí é a parte da cultura local de que eu não gosto.” (H8), no final da entrevista, com o gravador já desligado, H8 me perguntou se eu conhecia alguma americana casada com brasileiro. Diante da resposta negativa ele complementou dizendo que já se conformou: ou permanece solteiro ou namora por correspondência e depois “importa” a noiva. De fato, não é difícil encontrar brasileiras

casadas com americanos, entre os sujeitos, M8 tem esse perfil. Porém, o contrário é muito difícil. Eu contatei cerca de 20 brasileiros nesses últimos meses, não encontrei nenhum homem brasileiro casado com americana. Esse aspecto demonstra assimetria na dimensão de amalgamação.

Todos os conceitos que orientam essa pesquisa sobre cultura, interação social e integração sustentam a conclusão de que a percepção que os sujeitos desta pesquisa têm sobre sua própria cultura nacional é revista e atualizada permanentemente, tanto por conta da interação social em uma cultura de referência diferente, quanto pelo próprio processo de integração e assimilação em si. Porém, como foi apresentado, por meio das falas dos sujeitos é possível analisar especificidades do processo de integração de cada um.

## **5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Foram raros os momentos em que se percebeu nostalgia na fala dos entrevistados. Todos eles revelam satisfação em relação às escolhas que os levaram aonde estão hoje. Viver longe do país onde se cresceu e se educou é uma jornada cheia de desafios, mas, para as pessoas pesquisadas, exercer plenamente o direito de escolha e trilhar o próprio caminho parece recompensar grande parte das dificuldades.

Um dos desafios inevitáveis dessa jornada é a solidão. Mudar de país significa tornar-se estrangeiro, aquele que não tem o passado em comum com os vizinhos. Mudar de país significa ter de reconstruir o cotidiano e reaprender coisas simples que até então eram tidas como certas: pagar contas, fazer compras no supermercado e descobrir como lidar com prestadores de serviços públicos. Ainda que se saiba o idioma, ainda que a empresa ou a

universidade acolha o estrangeiro, ainda que o cônjuge e filhos estejam juntos para compartilhar as pequenas frustrações do cotidiano, esse aprendizado é individual, singular a cada um, daí a sensação de solidão.

Para os brasileiros, tal experiência parece ser particularmente mais dolorosa, porque o brasileiro tem “aquele jeito de querer e precisar se esparramar rapidamente” (H25). Como já foi dito, a característica cordial e o espírito emotivo são os aspectos da cultura nacional mais citados pelos entrevistados; seus depoimentos mostram que essa é também a característica mais proeminente neles. Brasileiros, sejam da região Norte ou Sul, independentemente de classe social ou religião, gostam de conversar, gostam de falar da própria vida e precisam saber da vida daqueles que os cercam. No caso dos entrevistados nesta pesquisa, todos eles residentes nos Estados Unidos há mais de dois anos, o choque inicial da mudança já passou, mas nota-se que aprender a lidar com a frieza dos colegas americanos é um desafio que permanece por muito tempo ainda.

Porém, se de um lado a herança cultural torna o aprendizado no outro país mais doloroso, também ela lhe dá ferramentas para desenvolver estratégias para navegar na cultura hospedeira. É na cultura brasileira que cada um dos sujeitos encontra subsídios para estabelecer novos relacionamentos e fortalecer laços. Além disso, muito mais do que mera rede social, família e amigos brasileiros tornam-se apoio fundamental para fortalecer-se e enfrentar as eventuais dificuldades de ser estrangeiro.

Para cada um deles, mais do que fragmentos do passado, a cultura brasileira, mesmo longe do seu berço, ainda é o contexto de uma parte considerável de suas vidas. Rapidamente percebem que, ainda que reorganizações e atualizações sejam necessárias, não é preciso renunciar suas peculiaridades para integrar a cultura hospedeira de forma harmônica. Ao mesmo tempo que *chips and salsa*<sup>3</sup> são incorporados ao cardápio, procura-se um fornecedor

---

<sup>3</sup> Petisco com molho de pimenta, muito popular entre os americanos.



de picanha. Se o colega da mesa ao lado não quer papo, há de se encontrar conterrâneos para tomar uma cerveja no fim do dia. Apesar da distância física, a tecnologia contribui para o resgate diário do que está longe: hoje pode-se assinar serviços de transmissão de televisão com programação brasileira, a internet oferece notícias em tempo real e as tarifas telefônicas permitem contato diário com parentes e amigos na terra natal. Quando nada disso é suficiente, dirigem-se ao aeroporto mais próximo.

Os sujeitos desta pesquisa encontram-se em uma posição privilegiada; sua posição profissional e situação legal lhes permitem trafegar com certa facilidade entre a sociedade americana e a terra natal. Talvez esse aspecto também contribua para o baixo índice de nostalgia em suas falas. Ainda assim, a incorporação de aspectos da cultura hospedeira, a manutenção e, em alguns casos, até a ênfase em aspectos da cultura nacional são singulares em cada um dos sujeitos. Ora tempo de residência nos Estados Unidos, ora gênero, ora cultura organizacional manifestam-se nas dinâmicas de interpretação de cada sujeito, o que proporciona diferentes matizes na interação social do sujeito e também na sua forma de ver o mundo.

Percebe-se que o exercício da brasilidade é mais sereno entre os entrevistados que vivem há mais tempo nos Estados Unidos. Sentimentos como rivalidade e insegurança são claros nas falas de M4, que vive fora do Brasil há quatro anos. Se de um lado tais sentimentos são reflexo de uma personalidade mais emotiva que as demais, de outro revela que seu processo interpretativo do mundo que a cerca ainda está em maturação. M4 leva café brasileiro às sextas-feiras como um “desafio”, ela quer e precisa instigar a curiosidade dos colegas e ao mesmo tempo criar laços de amizade. H15, 15 anos nos Estados Unidos, usou a camisa da seleção brasileira durante a Copa do Mundo, porém ao contrário de M4, ele não pretendia perturbar os colegas, mas simplesmente lembrar a todos: “Eu sou brasileiro, não me

importo que vocês nem saibam o que é a Copa do Mundo, mas futebol é importante para mim, assim como a *Super Bowl*<sup>4</sup> é importante para vocês”.

Entretanto o tempo de residência nos Estados Unidos é apenas mais um elemento que influencia a forma como cada um vê e interpreta o mundo que o cerca. Entre outros elementos que merecem destaque, estão a família e a cultura organizacional.

Todos aqueles que têm filhos, fizeram questão de mencioná-los, seja para justificar a escolha de viver num país que ofereça maior qualidade de vida, seja para ilustrar as atividades do tempo livre. Portanto, se por um lado, o espírito emotivo dos entrevistados não encontra espaço no ambiente de trabalho, a satisfação de ter mais tempo para desfrutar em companhia dos filhos compensa qualquer frustração do relacionamento social frio dentro da empresa. Vale lembrar que a crítica M4 não tem filhos e, portanto, não conhece tal compensação. O mesmo vale para H5 e H8.

Para H8 o desafio poderia ser ainda maior, uma vez que é o único solteiro do grupo. Todos os demais, além de filhos, têm o cônjuge para dividir não apenas as conquistas, mas, sobretudo, o peso das pequenas frustrações cotidianas. H8 reclama mas não demonstra amargura; na verdade, tem uma agenda ocupada pela prática de esportes e outros passatempos, como aulas de vôlei. Por outro lado, enquanto todos os outros entrevistados vão ao Brasil no máximo uma vez por ano, H8 viaja no mínimo três vezes, talvez para contrabalançar o fato de não ter família alguma nos Estados Unidos.

A família imediata é importante, porém as falas remetem também ao papel do círculo de amigos na interação social dos sujeitos na cultura hospedeira. Os amigos, em sua maioria, são brasileiros e não raro desempenham o papel da família estendida. Na vida longe da terra natal, é entre amigos que são comemorados feriados religiosos e outras datas importantes como aniversários e noivados. Também os feriados americanos, como o Dia de Ação de

---

<sup>4</sup> Jogos que marcam o final do campeonato anual de futebol americano nos Estados Unidos.

Graças e a Independência Americana, quando famílias americanas geralmente se reúnem, são desfrutados pelos brasileiros em companhia de amigos também brasileiros.

Notou-se, porém, que não são apenas a nacionalidade e a circunstância de viver longe da terra natal que os sujeitos têm em comum com seus amigos. Possuem formação semelhante, compartilham trajetórias profissionais parecidas, alguns cursaram a mesma faculdade, outros fazem parte da mesma organização. Acima de tudo, são pessoas de nível social e educacional parecidos.

Família, viagens ao Brasil, amigos podem ser tão confortantes quanto uma cultura organizacional já conhecida. H6b, H5 e H15 foram trazidos aos Estados Unidos por seus empregadores no Brasil, chegaram na cultura hospedeira alguns passos à frente na trajetória da integração, afinal, além da cultura organizacional confortável, todos eles já conheciam algumas pessoas da cultura hospedeira. Portanto, no caso de H15, além de viver há 15 anos em solo americano, há outros elementos que corroboram para a serenidade percebida em suas falas.

Tal como se percebe nas falas de H6b e H5, mudar de país e continuar a fazer parte da mesma organização oferece condições para que os sujeitos se manifestem com mais naturalidade que os demais, exercendo de forma mais efetiva a espontaneidade que acompanha a cordialidade e o espírito emotivo dos brasileiros. Enquanto H6b declara que faz questão de manter transparência em relação ao seu humor, H5 diz que procura fazer reuniões mais enxutas, com menos pessoas. Ambos sentem-se não apenas confortáveis, mas acreditam que tais ações contribuirão com o respectivo desempenho de suas atividades profissionais. É interessante notar que apenas estes dois entrevistados descreveram claramente ações que resgatam aspectos culturais em atividades relacionadas ao trabalho. Portanto, há indícios de que os sujeitos com mais tempo de empresa e aqueles que vieram de filiais brasileiras sentem-se mais à vontade para demonstrar singularidades também dentro das empresas.

Em contrapartida, vale resgatar que M4 e H5 disseram que “se políam” para que suas ações sejam o mais harmônicas possível com a percepção e ação de seus colegas. Ainda assim, notou-se que existe certo consenso no grupo em admitir que se o “jeito quente” dos brasileiros é mais agradável para a interação social, eles também percebem que algumas características americanas são mais convenientes, como a sistematização, a relação mais igualitária com superiores e a relação com o tempo. É possível que a assimilação de padrões americanos seja mais fácil nestas características porque os sujeitos interpretam que a incorporação de tais aspectos traz vantagens pessoais.

Os sujeitos abordam a relação com a hierarquia de maneiras diferentes. Ao comparar as dinâmicas de reuniões da filial brasileira com as reuniões que acontecem na matriz americana, H6b percebe que enquanto no Brasil há sempre alguém com poder para a última palavra, nos Estados Unidos as decisões são muito mais consensuais. H5 concorda que no Brasil há sempre alguém que decide o que vai ser feito, depois a decisão é comunicada aos demais.

H8 resgata experiências do Brasil, onde conviveu com chefes que traziam problemas pessoais para o ambiente de trabalho e interferiam o tempo inteiro nas atividades de H8, determinando não apenas o que deveria ser feito, mas também como e em que velocidade. H8 acredita que “por falta de opções” aceitava imposições que ultrapassavam o profissional. Hoje seu chefe lhe diz o que tem de ser feito e qual o prazo, H8 define técnicas e o ritmo do trabalho, hoje sente-se muito mais respeitado. Para ele, essa situação não tem preço, ou seja, segundo o que conhece das relações com hierarquia no Brasil, acredita que não há salário que pague o respeito profissional que o empregador americano lhe oferece hoje.

A descrição que H8 faz da relação com chefes no Brasil parece não ser algo particular ou isolado, uma vez que H5 tem a mesma opinião. Entre as atribuições profissionais, H5 tem contato com um cliente no Brasil. Ele conta que “nada mudou”, ou seja, percebe que o

ambiente de trabalho no Brasil é marcado pela distância de poder tanto quanto o era quando ele mesmo lá trabalhava.

Os sujeitos também concordam em que os padrões da relação com o tempo entre os americanos são mais convenientes. Para alguns, no entanto, a assimilação de tais padrões exige mais empenho, como é o caso de H6b. A principal vantagem que os entrevistados apontam na relação com o tempo na dinâmica americana é que proporciona mais tempo para dedicar-se à família e outros afazeres pessoais. A pesquisa foi realizada nas proximidades de uma cidade americana de médio porte e entre os entrevistados há pessoas provenientes tanto da Grande São Paulo quanto de cidades do interior paulista. Deste modo, a percepção consensual de que “sobra mais tempo hoje” indica que a gestão do tempo no Brasil independe do porte da cidade, pelo menos no Estado de São Paulo. O mesmo não pode ser dito sobre os Estados Unidos. Para tanto, seria necessário pesquisar a dinâmica de vida em outras norte-americanas.

Quanto à realização profissional, nota-se que trabalho e profissão são encarados de forma singular por cada um dos entrevistados. Todos os sujeitos entendem que o trabalho não serve apenas para pagar contas, porém a percepção da própria carreira e os motivadores é extremamente idiossincrática. M15 e M8, mulheres e mães, estão mais preocupadas com o bem-estar dos filhos e, para tanto, optaram por trajetórias profissionais que lhes permitam maior atenção na educação dos filhos, porém apreciam a estabilidade e o ganho financeiro. M4 mudou-se para os Estados Unidos por conta da transferência do marido, mas é ambiciosa e deseja trilhar uma carreira ascendente. H25 percebe que o idioma é um empecilho para crescer; no entanto, tal “empecilho” não o impediu de ser hoje diretor. H6a não fala diretamente sobre dificuldades em relação ao idioma, mas percebe que, por ser estrangeiro, precisa de uma *performance* acima da média para ter chances de crescer. H5 acredita que teria um cargo mais alto se estivesse no Brasil, mas não teria a contrapartida da qualidade de vida e

da diversidade de opções de emprego. H8 também compartilha dessa visão. H15, por sua vez, diretor de uma área técnica como H25, contou no final de sua entrevista que há possibilidades de que venha assumir responsabilidades na área administrativa, porém só aceitará a nova posição quando tiver certeza de que não irá interferir na educação dos “meninos”.

Como foi apresentado no tópico Contexto, além do desejo pessoal, os sujeitos revelaram outros fatores motivadores na decisão de mudar de país, tais como busca de mais oportunidades de trabalho, desenvolvimento profissional e de carreira, além de qualidade de vida para si e para a família. As falas trazem descrições sobre trajetórias profissionais e detalhes sobre vida familiar que ilustram que as expectativas iniciais foram realizadas e, em alguns casos, até mesmo superadas.

Tal êxito corrobora para que essas pessoas destaquem em sua visão de mundo os aspectos positivos da sua experiência imigrante. E é em prol deste êxito que as conquistas na terra hospedeira ganham cores mais vivas. Também por isso talvez saudades e nostalgia sejam abafadas.

Nota-se que independentemente do tempo de residência fora do Brasil, os sujeitos falam que ouvem música brasileira, têm hábitos alimentares brasileiros e amam futebol. Ora, num mundo onde a tecnologia e a mundialização de produtos e serviços parecem tornar as distâncias e diferenças menores, essas pessoas optam pela manutenção de alguns aspectos da sua cultura nacional.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desta dissertação foi identificar quais aspectos da cultura brasileira são percebidos por profissionais que vivem nos Estados Unidos. Para tanto, apoiada no conceito interpretativista de cultura (GEERTZ, 1989) e na abordagem do interacionismo simbólico (BLUMER, 1969), foi realizada uma pesquisa qualitativa cujos dados foram analisados por meio da análise de conteúdo.

De acordo com a interpretação já apresentada, identificou-se que os sujeitos percebem os seguintes aspectos da cultura brasileira: cordialidade e espírito emotivo; relação com o tempo; flexibilidade e criatividade e relação com hierarquia.

Tais aspectos não esgotam o que cada sujeito entende e percebe como sendo da cultura brasileira, porém são as características mais enfatizadas no que diz respeito à interação social. Ainda que a pesquisa buscasse focalizar circunstâncias organizacionais, notou-se que tais aspectos não se restringem à experiência profissional; ao contrário, eles perpassam as diferentes esferas da vida dos sujeitos. Conforme análise, tais características estão presentes não apenas no conceito que os entrevistados têm da sua cultura nacional, mas também nas lembranças sobre experiências em sua terra natal e, de forma reelaborada, no repertório da interação social atual.

Quanto aos objetivos específicos, indagou-se:

- Quais as circunstâncias em que esses aspectos são percebidos ou lembrados;
- Se tais aspectos são manifestados na experiência profissional dos entrevistados;
- E como a percepção da cultura brasileira muda ao longo do tempo.

A percepção de tais aspectos é um processo idiossincrático; há quem perceba que tais aspectos são característicos da cultura brasileira na hora de comer, há quem perceba nas horas vagas, alguns percebem tais características quando deparados com significados que contrastam com aqueles construídos no Brasil. Por ser um processo idiossincrático, as circunstâncias que são percebidas também são singulares, o que responde o primeiro objetivo específico.

Vale destacar que, uma vez que esta pesquisa parte do pressuposto de que, como já foi dito, a cultura é construída no processo de interação social (GEERTZ, 1989) e a interação é dinâmica e produto interpretativo (BLUMER, 1969), tais aspectos são muito mais do que simples resgate ou lembrança da cultura da terra natal, são também objetos que compõem o mundo, segundo o interacionismo simbólico, de cada um dos sujeitos.

Uma vez que fazem parte do mundo dos sujeitos, tais aspectos têm significado também na sua interação social. Ainda que por conta do processo de integração em outra cultura de referência, o espaço disponível para o uso de tais aspectos possa ser restrito, esses aspectos fazem parte do repertório de significados e símbolos que dão sentido à experiência de cada um dos sujeitos. Mais uma vez, a manifestação deles é particular e vinculada a outros sistemas específicos de símbolos, tais como tempo de empresa, gênero e cultura organizacional.

Notou-se que os sujeitos que se mudaram para os Estados Unidos por meio da filial brasileira da organização em que ainda trabalham manifestam mais os aspectos acima citados. Porém, também os demais sujeitos manifestam facetas da cultura brasileira, como, por exemplo, ao criar novas formas de se relacionar com os colegas.

O segundo objetivo específico, se tais aspectos são manifestados na experiência profissional dos entrevistados, também tem resposta positiva. Porém, uma vez que os sujeitos, como atores sociais, procuram interagir de forma harmônica com os significados que os



cercam, suas ações são reorganizadas. Em outras palavras, os aspectos da cultura brasileira são manifestados depois que os símbolos do novo ambiente, a organização americana, são interpretados.

Observou-se congruência na percepção que os diferentes sujeitos têm da cultura brasileira (vale lembrar que o tempo de residência nos Estados Unidos, entre os entrevistados, varia de quatro a 25 anos). Porém, notou-se que os sujeitos que vivem fora do Brasil há mais de 15 anos percebem de forma mais apurada sutilezas de ambas as culturas, tanto a brasileira quanto a americana, indicando que o processo de interpretação também é dinâmico ao longo dos anos. Portanto, quanto ao terceiro e último objetivo específico, a análise feita indica que a percepção da cultura brasileira muda ao longo do tempo; na verdade é o tempo que parece tornar a sensibilidade dos sujeitos mais aguçada.

O problema da pesquisa foi respondido assim como os objetivos específicos foram atingidos.

Os aspectos da cultura brasileira percebidos pelas pessoas que foram entrevistadas nessa pesquisa sustentam reflexões já discorridas e difundidas por alguns dos mais consagrados ensaístas da cultura brasileira. Os sujeitos falaram de aspectos do “homem cordial” e do espírito emotivo apresentados por Holanda (1995). As peculiaridades da relação com o tempo estão presentes na obra de Ramos (1983). A flexibilidade como uma faceta da plasticidade foi descrita por Freyre (2004), mas também carrega em si o caráter antropofágico descrito por Goldstein (2003). A relação com a hierarquia e distância de poder, tal como citada pelos sujeitos, está também nas reflexões de Freyre (2004) e DaMatta (1997). A dificuldade em sistematizar atividades faz parte do que Holanda (1995) percebeu como certa aversão ao trabalho metódico.

Os desdobramentos de tais aspectos dentro das organizações brasileiras também figuram em estudos empíricos e foram contemplados em algumas reflexões da área dos

estudos organizacionais. Porém, o que dizer sobre outros aspectos da cultura brasileira que não foram mencionados pelos entrevistados e que são abordados em ensaios consagrados e outras pesquisas empíricas?

Não era esperado que um pequeno grupo e uma pesquisa exploratória refletissem toda a complexidade da cultura nacional brasileira. A ausência de alguns aspectos até ratifica a pluralidade brasileira, tal como aclamada por Freyre (1960) e Bosi (1992). No entanto, uma ausência em especial surpreendeu-me: o “jeitinho” brasileiro. Barbosa (BARBOSA, 2006, p.x) entende o “jeitinho brasileiro” como a “rede de significados que nos remetem para estratégias de como se lidar com o fluxo da vida cotidiana”, estratégias essas que são classificadas, pelos brasileiros, ora como positivas, ora como negativas. Essa definição aproxima-se do que Ramos (1983) chama de formalismo, que é a “discrepância entre a conduta concreta e a norma prescrita que se supõe regulá-la” (RAMOS, 1983, p. 252).

Apenas um dos sujeitos citou o “jeitinho brasileiro”, ao descrever o que para ele é peculiar entre os brasileiros. Por ser citado somente em uma das entrevistas, o aspecto não configurou uma categoria de análise, porém é preciso refletir as implicações da exceção.

O “jeitinho” brasileiro foi lembrado apenas por H25, o entrevistado com mais tempo de Estados Unidos entre todos os sujeitos. “O ‘jeitinho brasileiro’ é a teoria do favor, em outros termos, o brasileiro funciona muito em termos do favor.” (H25) Ele acredita que perdeu a malícia da prática do “jeitinho” por viver há tantos anos nos Estados Unidos. Por outro lado, hoje ele percebe que os “favores”, no sentido do “jeitinho”, também existem na sociedade americana, porém de forma menos evidente e são usados em situações muito mais específicas que no Brasil.

Como já apresentado, notou-se que os entrevistados que vivem há mais tempo fora do Brasil são mais sensíveis e as observações sobre semelhanças e diferenças entre as culturas brasileira e americana são mais argutas. Tal proposição explica apenas em partes o motivo

que o “jeitinho” brasileiro apareceu em apenas uma das entrevistas. Talvez H25 seja o mais observador de todos os sujeitos.

A cultura é produzida por meio da interação social e essa interação é interpretativa (BLUMER, 1969). Desse modo, os homens interpretam ações e objetos que os cercam permanentemente e atualizam suas ações e sua visão de mundo segundo tais interpretações. É possível que a percepção que os brasileiros pesquisados têm hoje da sua cultura nacional se limite aos aspectos trazidos “na bagagem” que mais se adequam na interação com o novo grupo. Uma vez que os sujeitos não convivem constantemente com aspectos do formalismo e o contorno de regras não é mais necessário como estratégia de relação com o mundo, aspectos como o “jeitinho brasileiro” não são lembrados, o que não significa, porém, que não existam.

Nesse sentido, os aspectos da cultura brasileira que os sujeitos revelaram são também aspectos que, ainda que reorganizados, estão presentes na interação com a sociedade hospedeira. Portanto, é possível que demais aspectos da cultura brasileira estejam em suspenso ou tenham menos relevância neste contexto.

Os conceitos e o método que nortearam esta pesquisa permitiram a identificação de aspectos da cultura brasileira nos termos de seus sujeitos. A investigação empírica respeitou a idiossincrasia de cada um dos entrevistados, mas, ao revelar fatores da dinâmica de interação dessas pessoas, também apresentou como aspectos de sua cultura natal são manifestados.

As proposições e inferências deste trabalho se aplicam somente ao grupo pesquisado e contribuem positivamente na discussão sobre a cultura brasileira nas organizações. Tais proposições e inferências não esgotam, contudo, todas as possibilidades de análise e interpretação.

Sugere-se que em pesquisas futuras sejam incluídos conceitos de identidade cultural e diversidade com o intuito de contemplar também os desdobramentos tanto psicológicos quanto as dinâmicas interculturais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *RAE*, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 65-77, abr./jun. 2003.

ALMEIDA, Paulo Roberto de. Os estudos sobre o Brasil nos Estados Unidos: a produção brasilianista no pós-Segunda Guerra. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 27, p.1-32, 2001.

ALVES, Sérgio. Elementos para construção de um modelo multidimensional-reflexivo para análise das organizações empresariais brasileiras. In: Encontro da ANPAD / Resumos dos trabalhos, ENANPAD 99, p. 142, 1999.

ASHFORTH, B.E., & JOHNSON, S.A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M.A. Hogg & D.J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*: 31-48. Philadelphia: Psychology Press.

BARBOSA, Livia Neves de Holanda. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre Antropologia e Administração. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./dez. 1996.

\_\_\_\_\_. *O jeitinho Brasileiro: a arte de ser mais igual do que os outros*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

BARDIN, Laurence. *A Análise de Conteúdo*, Lisboa, Ed. 70, 1991

BESERRA, Bernadete. *Brasileiros nos Estados Unidos: Hollywood e outros sonhos*. Fortaleza/São Paulo/Santa Cruz: UFC/UNISC/HUCITEC, 2005

BLUMER, Herbert. *Symbolic Interactionism*. California, University of California Press, 1969

BOGDAN, Robert; TAYLOR, Steven J. *Introduction to qualitative research methods: a phenomenological approach to the social sciences*. New York: Wiley & Sons, 1975.

BOSI, Alfredo. *A cultura brasileira: temas e situações*. São Paulo: Ática, 1992.

BRESLER, Ricardo. A roupa surrada e o pai: etnografia em uma marcenaria. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 111-126.

BRISLIN, Richard W.; KIM, Eugene. Cultural diversity in people's understanding and uses of time. *Applied Psychology An International Review*, v. 52, n. 3, p. 363-382, July 2003.

CALDAS, Miguel P. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 73-93.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR., Thomas. *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999.

CARDOSO, Fernando Henrique. Um livro perene. In: FREYRE, Gilberto. *Casa-grande e senzala*. São Paulo: Global, 2004. p. 08-29.

COSTA, André Lucirton. Cultura brasileira e organização cordial: ensaio sobre a torcida Gaviões da Fiel. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 221-238.

COX Jr, Taylor. The multicultural organizational. *Academy of Management Executive*, v.5, n.2, p.34-17, 1991.

DaMATTA, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro, Guanabara, 1997.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELOS, João Gualberto M. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 94-110.

FELDMAN, Martha S. *Strategies for interpreting qualitative data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995. (Qualitative Research Methods).

FERDMAN, B. M. (1995). Cultural identity and diversity in organizations: Bridging the gap between group differences and individual uniqueness. In M. M. Chemers, S. Oskamp, & M. A. Costanzo, (Eds.), *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace* (pp. 37-61). Thousand Oaks, CA: Sage

FLICK, Uwe. *An introduction to qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

FONTANA, Andrea; FREY, James H. The interview: from structured questions to negotiated text. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Ed.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000. p. 645-672.

FREITAS, Alexandre Borges. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-54.

FREITAS, Maria Ester de. *Executivos brasileiros expatriados na França – uma contribuição aos estudos interculturais*, Tese para concurso de professor titular, EAESP/FGV, SP, 2005, 326 p.

FREYRE, Gilberto. Introdução. In: \_\_\_\_\_. *Brasis, Brasil e Brasília: sugestões em torno de problemas brasileiros de unidade e diversidade e das relações de alguns deles com problemas gerais de pluralismo étnico e cultural*. Lisboa: Livros do Brasil, 1960. Disponível em: <[http://bvgf.fgf.org.br/portugues/obra/livros/pref\\_outros/brasis\\_port.htm](http://bvgf.fgf.org.br/portugues/obra/livros/pref_outros/brasis_port.htm)>. Acesso em: 20 jun. 2006.

\_\_\_\_\_. *Casa-grande e senzala: formação da família brasileira sob o regime de economia patriarcal*. São Paulo: Global, 2004.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

- GODOY, Arilda. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- GOLDSTEIN, Ilana Seltzer. *O Brasil best seller de Jorge Amado: literatura e identidade nacional*. São Paulo: SENAC, 2003.
- GORDON, Milton M. *Assimilation in American Life*. New York: Oxford University Press, 1964.
- GRAHAM, John L. The influence of culture on the process of business negotiations: an exploratory study. *Journal of International Business Studies*, v. 16, n. 1, p. 81-96, Mar. 1985.
- GUBA, Egon; LINCOLN, Yvonna S. *Effective evaluation: improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1981.
- HERDA, Ellen A. *Research conversations and narrative: a critical hermeneutic orientation in participatory inquiry*. Westport, CT: Praeger, 1999
- HILAL, Adriana. Organizational Culture Dimension: a Brazilian Case. In: XXVII ENANPAD, 2003.
- HOFSTEDE, Geert H. *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill International, 1991.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- IANNI, Octávio. Tipos e mitos do pensamento brasileiro. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 17, n. 49, p. 5-10, jun. 2002.
- INTERNATIONAL Trade Statistics 2005. In: WTO – World Trade Organization. Disponível em: <<http://www.gatt.org>>. Acesso em: 5 jun. 2006.
- JANESICK, Valerie J. The choreography of qualitative research design. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Ed.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000. p. 379-399.
- KOTTAK, Conrad Phillip. An anthropological take on sustainable development: a comparative study of change. *Human Organization*, v. 63, n. 4, p. 501-510, 2004.
- LENARTOWICZ, Tomasz; ROTH, Kendall. Does subculture within a country matter? A cross-cultural study of motivational domains and business performance in Brazil. *Journal of International Business Studies*, v. 32, n. 2, p. 305-325, June 2001.
- LEVINE, Robert. A geography of busyness. *Social Research*, v. 72, n. 2, p. 355-370, Summer 2005.
- Lewis, Richard D. (1999). *When Cultures Collide: Managing Successfully across Cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing.

MARGOLIS, Maxine L. Na virada do milênio: A emigração brasileira para os Estados Unidos. In MARTES, Ana Cristina Braga; FLEISCHER, Soraya (Org.) *Fronteiras Cruzadas*. São Paulo: Paz e Terra, 2003. p. 51-72

MARTES, Ana Cristia Braga. *Brasileiros nos Estados Unidos*. São Paulo: Paz e Terra, 2000  
\_\_\_\_\_. *Empresários brasileiros em Cambridge e East Boston*. Relatório de Pesquisa n. 20. GV Pesquisa NPP, 2004.

\_\_\_\_\_; FLEISCHER, Soraya. *Fronteiras Cruzadas*. São Paulo: Paz e Terra, 2003

MASSI, Fernanda Peixoto. Brazilianismo, “brasilianists” e discursos brasileiros. *Estudos Históricos*, v. 1, n. 5, 1990.

MATOS, Ana Paula Andrade. *Interculturalidade: executivos americanos na Bahia e suas expectativas e percepções sobre a cultura de trabalho local: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração)-Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

MCSWEENEY, Brendan. Hofstede's model of national cultural differences and their consequences. *Human Relations*, v. 55 (1), p. 89-118, Jan. 2002.

MILES, Matthew B; HUBERMAN, A. Michael. *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1985.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior Evolução do Comércio Exterior Brasileiro e Mundial – 1950/2006. Disponível em:  
<<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/evocomExterior.php>>. Acesso em: 5 jun. 2006.

MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura e organizações no Brasil. In: \_\_\_\_\_; CALDAS, Miguel P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 25-37.

\_\_\_\_\_; ALCADIPANI, Rafael. Jeitinho Brasileiro, controle social e competição. *RAE*, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1999.

\_\_\_\_\_; CALDAS, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

O'KEEFE, Hsu; O'KEEFE, William M. Business behaviors in Brazil and the USA: understanding the gaps. *International Journal of Social Economics*, v. 31, n. 5-6, p. 614-622, May 2004.

OLIVEIRA, Adriana Capuano. O caminho sem volta – classe social e etnicidade entre os brasileiros na Flórida In: MARTES, Ana Cristina Braga; FLEISCHER, Soraya (Org.) *Fronteiras Cruzadas*. São Paulo: Paz e Terra, 2003. p.115-138

OLIVEIRA, Lúcia Lippi. *Americanos: representações da identidade nacional no Brasil e nos EUA*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2000

OLIVEIRA, Patrícia Tendolini; MACHADO-DA-SILVA, L. Clóvis. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. *Organização e Sociedade*, v. 8, n. 22, p. 27-48, 2001.

PONTES, Heloisa André. Brasil com z. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 5, 1990.

PRATT, M. G. (2001): Social Identity Dynamics in Modern Organizations: An Organizational Psychology/Organizational Behavior Perspective In M.A. Hogg & D.J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*: 31-48. Philadelphia: Psychology Press.

PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betânia Tanure. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 55-69.

RAMOS, Guerreiro. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: FGV, 1983. Cap. 6.

RIBEIRO, Darcy. *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RYAN, Gery W.; BERNARD, H. Russell. Data management and analysis methods. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Ed.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000. p. 769-802.

SALES, Teresa. *Brasileiros longe de Casa*. São Paulo: Cortez Editora, 1999

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Sage, 1992.

SCHWARZ, Roberto. Nacional por subtração. In: \_\_\_\_\_. *Que horas são?: ensaios*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002. p. 29-48.

SHIMONISHI, Juliana S., MACHADO-DA-SILVA, L. Clóvis. A influência de traços culturais nas atividades gerenciais de organizações altamente estruturadas. *Administração em Diálogo*, n. 5, p. 43-54, nov. 2003.

SILVA, José Roberto Gomes da. Cultura Brasileira e os Dilemas dos Gerentes Intermediários nas Situações de Mudança Organizacional. In: 3o. ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais - ANPAD, 2004, Atibaia, SP. Anais do 3o. ENEO, 2004.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 3, p. 339-358, Sept. 1983.

TAVOLARO, Sergio B. F. Existe uma modernidade brasileira? Reflexões em torno de um dilema sociológico brasileiro. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 20, n. 59, p. 5-22, out. 2005.



TORRES, Claudio V.; FERDMAN, B. M. American and Brazilian leadership style preferences: a research-based comparison in San Diego and Rio de Janeiro. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 31, p. 157-162, 2002.

TREVISAN, Lino. *Interculturalidade no ambiente empresarial: relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen/Audi de São José dos Pinhais - PR*. Dissertação (Mestrado em Tecnologia). Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2001.

TROMPENAARS, Fons. *Nas ondas da cultura*. São Paulo: Educator, 1993

U.S. Census Bureau – Census 2000. Disponível em:  
<<http://www.census.gov/main/www/cen2000.html>>. Acesso em: 5 jun. 2006.

VERGARA, Sylvia Constant; MORAES, Cintia de Melo; PALMEIRA, Pedro Lins. A cultura brasileira revelada no barracão de uma escola de samba: o caso da Família Imperatriz. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 239-269.

WOOD JR., Thomaz. Terra em transe: liderança em Eldorado. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 143-155.

**APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

- Fale-me um pouco sobre sua vida: o que o trouxe aqui, quanto tempo está aqui, por que decidiu vir. Conte-me um pouco sobre sua experiência de trabalho no Brasil e agora aqui.
- E a sua família? Sempre te apoiou? Como foi sua adaptação? Você recebe visitas frequentes?
- E seus amigos? Você ainda mantém amizades no Brasil? Eles te visitam? Você tem amigos aqui? Quem são eles?
- Agora, conte-me sobre o seu trabalho. O que você faz? Trabalha em equipe? Tem equipe? Chefê? Como é que é o pessoal lá do escritório? E o seu trabalho, você gosta do que faz? Tem hora de almoço? O que você come? Como é o escritório (caso a entrevista não seja lá)? Você estranha alguma coisa? Me dê exemplos...
- Quando se fala em “cultura brasileira” o que lhe vem à mente? O que você sente? Como você descreveria um brasileiro típico?
- De todas essas coisas que você me contou, quais você percebe em você? Quais destas características que você considera como sendo tipicamente brasileiras se manifestam no seu dia-a-dia? Me dê um exemplo.
- O quanto “brasileiro” você é?
- Você acha que você mudou desde que chegou? Você percebe que você teve que mudar alguma característica sua para não causar tanta estranheza no grupo? Conte-me como foi.
- E você convive com outros brasileiros? Como é isso? Você percebe essas características neles?
- Descreva uma situação em que, por ser brasileiro, você percebeu que tenha reagido de uma forma diferente dos demais. Como você se sentiu?
- Por ser brasileiro, quais idéias pré-concebidas os colegas têm de você?
- Conte-me sobre sua rotina aqui. O que você faz no seu tempo livre?
- Você gostaria de acrescentar alguma coisa?

## ANEXO – ANEDOTA

Dicionário Brasileiro de “Quandos” – anedota que circula na internet

Para evitar que estrangeiros fiquem pegando injustamente no nosso pé porque prometemos e não cumprimos, está sendo compilado o Dicionário Brasileiro de “Quandos” (que já deveria estar pronto, mas atrasou...), do qual foram extraídos os trechos a seguir:

DEPENDÊ - Envolve a conjunção de várias incógnitas, todas desfavoráveis. Em situações anormais, pode até significar “sim”, embora até hoje tal fenômeno só tenha sido registrado em testes teóricos de laboratório. O mais comum é que signifique diversos pretextos para dizer “não”.

JÁ-JÁ - Aos incautos, pode dar a impressão de ser duas vezes mais rápido que “já”. Ledo engano, é muito mais lento. “Faço já” significa “Passou a ser minha primeira prioridade”, enquanto “Faço já-já” quer dizer apenas “Assim que eu terminar de ler meu jornal, prometo que vou pensar a respeito”.

LOGO - “Logo” é bem mais tempo que “dentro em breve” e muito mais que “daqui a pouco”. É tão indeterminado que pode até levar séculos. “Logo chegaremos a outras galáxias.” É preciso também tomar cuidado com a frase “Mas logo eu?”, que quer dizer “Tô fora”.

MÊS QUE VEM - Parece coisa de primeiro grau, mas ainda tem estrangeiro que não entendeu. Existem só três tipos de meses: aquele em que estamos agora, os que já passaram e os que ainda estão por vir. Portanto, todos os meses, do próximo até o Apocalipse, são meses “que vêm”!!!

NO MÁXIMO - Essa é fácil: quer dizer “no mínimo”. Exemplo: “Entrego em meia hora, no máximo”. Significa que a única certeza é de que a coisa não será entregue antes de meia hora.

PODE DEIXAR - Traduz-se como “nunca”.

POR VOLTA - Similar a “no máximo”. É uma medida de tempo dilatada, em que o limite inferior é claro, mas o superior é totalmente indefinido. “Por volta das 5 horas” quer dizer, “a partir das 5 horas”.

SEM FALTA - É uma expressão que só se usa depois do terceiro atraso. Porque, depois do primeiro, deve-se dizer: “Fique tranquilo, que amanhã eu entrego”. E depois do segundo: “Relaxa, amanhã estará em sua mesa”. Só aí é que vem o “Amanhã, sem falta”.

UM MINUTINHO - É um período de tempo incerto e não sabido, que nada tem a ver com um intervalo de 60 segundos e raramente dura menos que cinco minutos.

VEJA BEM - É o *day after* do “depende”. Significa “Viu como pressionar não adianta?”. É utilizado da seguinte maneira: “Mas você não prometeu os cálculos para hoje?” Resposta: “Veja bem...”

XIII.... - Se dito neste tom, após a frase: “Não vou mais tolerar atrasos, O.K.?” Exprime dó e piedade por tamanha ignorância sobre nossa cultura.

ZÁS-TRÁS - Palavra em moda até uns 30 anos atrás e que significava “ligeireza no cumprimento de uma tarefa, com total eficiência e sem nenhuma desculpa”. Por isso mesmo, caiu em desuso e foi abolida do dicionário.