

65.013
C968

152203
AQUISIÇÃO POR COMPRA
ADQUIRIDO DE Libretto

© 1997 by EDITORA ATLAS S.A.
Rua Conselheiro Nébias, 1384 (Campos Elísios)
01203-904 São Paulo (SP)
Tel.: (011) 221-9144 (PABX)

11 ABR. 2000

PREÇO 24.01
REGISTRO 0.319.291-7
DATA DO REGISTRO 09-05-2000

ISBN 85-224-1767-9

Impresso no Brasil/Printed in Brazil

SC-000 44953-1

Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Decreto nº 1.825, de 20 de dezembro de 1907.

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS - É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos de autor (lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Introdução: (Fernando

Composição: Formato Serviços de Editoração S/C Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Cultura organizacional e cultura brasileira / Fernando C. Prestes Motta, Miguel P. Caldas organizadores. - São Paulo : Atlas, 1997.

Vários autores
ISBN 85-224-1767-9

1. Cultura - Brasil 2. Cultura organizacional - Brasil I. Motta, Fernando C. Prestes, 1945- II. Caldas, Miguel P.

97-3524

CDD-658.001

Índices para catálogo sistemático:

1. Cultura organizacional : Relações com a cultura brasileira :
Administração de empresas 658.001

Parte I - CI
BI

- 1 Cultura e Fernando
- 2 Traços br Alexandre
- 3 O estilo b com base Marco Au

Parte II - (
I

- 4 Santo de organizac Miguel P (
- 5 Gerência sobre a di Eduardo F

3

O ESTILO BRASILEIRO DE ADMINISTRAR

Sumário de um modelo de ação cultural
brasileiro com base na gestão
empresarial

Marco Aurélio Spyer Prates
Betania Tanure de Barros

Fundação Dom Cabral – MG

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, temos empreendido no âmbito da Fundação Dom Cabral grande esforço de investigação de dirigentes e gerentes de empresas no Brasil, com o objetivo de *pensar a cultura brasileira na gestão empresarial*. O fruto dessa investigação foi o desenvolvimento de um modelo da ação cultural brasileira na gestão empresarial, que aqui denominamos “Sistema de Ação Cultural Brasileiro”.

O alicerce de nossas conclusões tem dois componentes fundamentais. Primeiro, a reflexão de nossa leitura a respeito de cultura brasileira (DaMatta, 1984, 1987; Barbosa, 1992), bem como sobre a temática da culturas nacionais (Hofstede, 1980; Bolinger & Hofstede, 1987). O segundo componente é o resultado de nossas pesquisas sobre os principais *traços culturais presentes na empresa brasileira*, com base na percepção de 2.500 dirigentes e gerentes de 520 empresas de grande e médio porte do Sudeste e Sul do país.¹

O objetivo deste artigo é o de sumarizar a proposta desse modelo.

1. Os resultados detalhados dessas pesquisas e o aprofundamento do modelo proposto pelos autores podem ser vistos no livro *O estilo brasileiro de administrar*, publicado pela Editora Atlas (Barros e Prates, 1996).

PENSANDO A CULTURA BRASILEIRA NA GESTÃO EMPRESARIAL

Por quê devemos pensar a cultura brasileira na gestão empresarial ?

Sabemos que povos diferentes vivem de formas diferentes, têm alimentação, festas, roupas, línguas, símbolos, heróis diferenciados. Mas será a gestão também uma expressão cultural de um país? Será que a forma de administrar as empresas, em cada um dos países, possui características também diferenciadas? O ponto de partida para responder a estas questões é tomar consciência de nossas diferenças no campo do caráter nacional e, em seguida, verificar como suas características estão impregnadas na atividade empresarial.

Muito já foi escrito sobre o caráter nacional, as características do povo brasileiro e os traços típicos encontrados em nossa sociedade. A preocupação maior dessa literatura está em analisar cada aspecto de forma individualizada, buscando suas raízes em componentes de nossa história, geografia, formação étnica e outros elementos.

Nossa proposta de pensar a cultura brasileira busca outro ângulo do tema. É preciso compreender a ação cultural de forma integrada. Isto significa que, ao pensar em se modelar a cultura brasileira, devemos levar em consideração não somente o traço cultural típico de forma isolada e descrevê-lo, mas, principalmente, sua interação com outros traços, formando uma rede de causas e efeitos que se reforçam e se realimentam. É sob esta perspectiva que propomos aqui um modelo da ação cultural brasileira na gestão empresarial – um modelo do *estilo brasileiro de administrar* –, que retrata um sistema cultural com várias facetas, mas que age simultaneamente através de seus vários componentes.

Outro aspecto em relação à forma de pensar a cultura brasileira está relacionado ao universo representativo, que pode dar legitimidade à especificação dessa cultura. É a forma de agir daqueles que lideram as ações ou dos que são liderados nos processos do dia-a-dia que define a cultura de um povo?

Na verdade, dentro da mesma concepção de visão sistêmica, o modelo proposto considera estes dois universos. Mesmo que cada um tenha traços próprios, eles geram uma ação simbiótica e, dessa forma, podemos agregar à cultura traços que surgem como resultado de sua interação. O mesmo ocorre se pensarmos a cultura sob a ótica do formal e do informal? Qual enfoque deve ser privilegiado como o mais natural e significativo da cultura brasileira? Novamente, nosso modelo visualiza os dois universos e, mais do que isto, aquilo que emerge da relação entre eles.

Um novo modelo do sistema de ação cultural brasileiro

Dentro da perspectiva definida de se pensar a cultura brasileira, o modelo proposto de ação cultural brasileira, conforme nossas pesquisas, pode ser caracterizado como um sistema composto de quatro subsistemas: o **institucional** (ou formal) e o **pessoal**

(ou informal), o dos **líderes** e o dos **liderados**, apresentando traços culturais em comum e traços especiais, que articulam o conjunto como um todo.

O institucional está relacionado com os traços culturais que encontramos no espaço da "rua", como define DaMatta (1987), enquanto os traços típicos do espaço da "casa" compõem o subsistema pessoal.

O subsistema dos líderes faz um corte, reunindo traços encontrados naqueles que detêm o poder, enquanto o subsistema dos liderados abrange os aspectos culturais mais próximos daqueles subordinados ao poder. É muito importante notar que esta é uma visão dinâmica e relativa, pois qualquer cidadão pode encontrar características nos subsistemas alternativos, conforme a situação na qual se encontre; isto é, ora estamos na posição de líderes, ora estamos na posição de liderados. Por outro lado, existem momentos em que atuamos de forma impessoal e outros em que nos portamos como pessoa.

Admitida tal estrutura, como operam no dia-a-dia estes quatro subsistemas? Surgem aí algumas possibilidades de relações, de convivência entre indivíduo e pessoa, líderes e liderados.

É importante perceber que esse conjunto de traços culturais pode sobrepor-se com maior ou menor intensidade, chegando até a formar um único conjunto que tem o outro como subconjunto. Este fenômeno chamaremos de englobamento, podendo existir influência nos dois sentidos: tanto o indivíduo contaminando a pessoa, como a pessoa contaminando o indivíduo. O primeiro caso dá-se quando critérios impessoais começam a dominar processos tratados de forma familiar, como o exemplo da profissionalização da empresa familiar. O segundo caso se dá quando os critérios pessoais (de relações entre pessoas) se sobrepõem a critérios formais e regulamentados. Poderíamos chamar esse fenômeno de familiarização ou tribalização. O englobamento entre os conjuntos de líderes e liderados também pode ocorrer nos dois sentidos. Quando todos são líderes, há um processo de horizontalização e, quando todos são liderados, ocorre a verticalização. Ou, segundo o conceito de Hofstede (Hofstede, 1980; Bolinger & Hofstede, 1987), atinge-se respectivamente um estágio avançado de igualdade, ou um estágio de grande distância do poder. Dessa forma, podemos ter configurações variadas, desde o predomínio e hegemonia de uma dessas categorias até a simples convivência entre elas.

Neste ponto, queremos ressaltar que, mais do que a estrutura cultural, será fundamentalmente seu processo de funcionamento que estará definindo o sistema de ação cultural brasileiro. São as estratégias de articulação dos elementos dessa estrutura cultural que sustentam a operacionalização do sistema, garantindo sua ação. Essas estratégias podem ser consideradas como invenções sociais, isto é, construídas pelo conjunto social, mas, também, subordinadas a elas, se vistas numa perspectiva de curto prazo.

Esses subsistemas apresentam interseções entre si, encontrando-se aí *traços culturais comuns*. São quatro interseções caracterizadas pela *concentração do poder*, pelo *personalismo*, pela *postura de espectador* e pelo *evitar conflito*, distribuídas da seguinte forma:

1. *Concentração de poder* na interseção dos subsistemas líderes e formal.

2. *Postura de espectador* na interseção dos subsistemas liderados e formal.
3. *Personalismo* na interseção dos subsistemas líderes e pessoal.
4. *Evitar conflito* na interseção dos subsistemas liderados e pessoal (ver Figura 3.1).

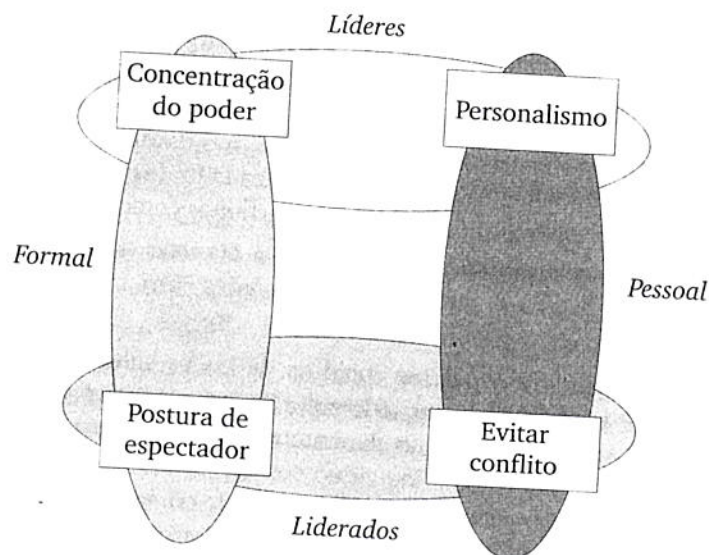


Figura 3.1 Traços culturais comuns a partir das interseções entre os subsistemas.

Os subsistemas estão, também, articulados por meio de *traços culturais especiais* que, em última análise, são os responsáveis pela não-ruptura de todo o sistema. Ao mesmo tempo, são os pontos que, para uma mudança efetiva, deveriam alterar-se em grau ou natureza. Esses traços são: o *paternalismo*, a *lealdade às pessoas*, o *formalismo* e a *flexibilidade*.

A combinação de todos os traços citados é que constitui e opera o modelo proposto, aqui denominado "Sistema de Ação Cultural Brasileiro" (ver Figura 3.2).

DESCRIÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Subsistema dos "Líderes"

Na dimensão institucional, o que existe é a *concentração de poder*. A seu lado, surge o extenso *personalismo*, presente na dimensão pessoal de nossa sociedade. O terceiro elemento que surge, articulando essas duas dimensões e que dá o perfil do estilo brasi-

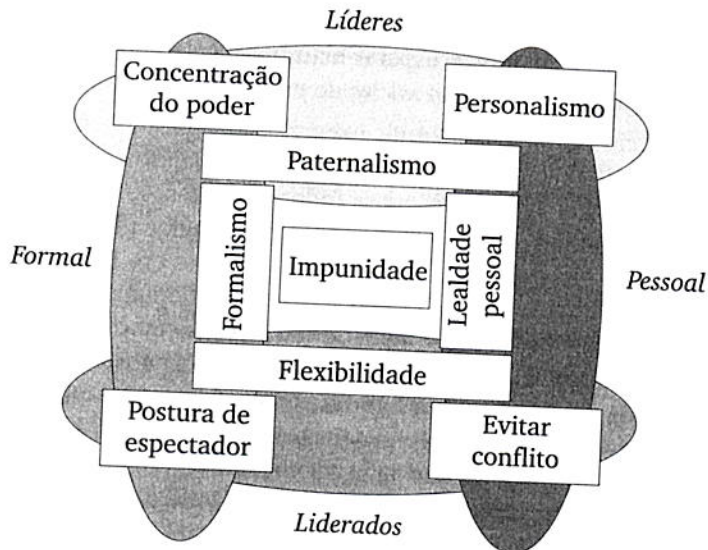


Figura 3.2 Visão integrada do modelo proposto – sistema de ação cultural brasileiro.

leiro de liderar, é o *paternalismo*. A ele será dada especial atenção, já que gera vários desdobramentos em nossa cultura.

CONCENTRAÇÃO DE PODER

A sociedade brasileira tem se valido, de forma alternativa, da força militar tradicionalista e do poder racional-legal para o estabelecimento e a manutenção da autoridade, criando, assim, uma cultura de concentração do poder baseada na hierarquia/subordinação. “Manda quem pode, obedece quem tem juízo” reflete um ângulo importante desta cultura. Este jeito de ser está distante, de um lado, do modelo americano, em que prevalece a igualdade em termos de código cultural, e cada cidadão pode exercer independentemente seu poder, ser respeitado e tratado igualmente perante a autoridade. E, também, por outro lado, fica longe do modelo japonês, em que prevalece a totabilidade social sobre as partes, junto a uma estratificação hierárquica, princípio básico da vida social. A expressão popular “Você sabe com quem está falando?”, que ouvimos em situações conflitivas, revela toda a carga autoritária exercida pelo cidadão, que se julga com direitos (reais ou imaginários) especiais, isto é, não sujeito a uma lei de caráter geral para todos na sociedade (Barbosa, 1992).

PERSONALISMO

No Brasil, a palavra *cidadão* tem contornos negativos, pois é freqüentemente usada para marcar a posição de alguém que está em desvantagem ou mesmo em inferioridade.

de. Quando se diz "o cidadão vai ter que esperar um pouco", ou "o cidadão não tem todos os documentos em ordem", podem-se esperar maus momentos: *nossa cultura não entende o cidadão, qualquer que seja ele, como o núcleo do poder.*

Tivemos e temos, no Brasil, vários exemplos em anos recentes. Getúlio Vargas, Juscelino Kubitschek, Jânio Quadros, Leonel Brizola e Fernando Collor parecem ter exercido forte autoridade carismática. Em quase todos esses casos, a instituição do partido político foi sempre posta em segundo plano, fundida e englobada pelo candidato, colocando-se a pessoa em um plano superior. Esses exemplos, em intervalo de tempo tão curto, parecem ser significativos de um traço cultural que denominamos *personalismo*. O magnetismo exercido pela pessoa, por meio de seu discurso ou de seu poder de ligações (relações com outras pessoas), e não por sua especialização, parece destacar-se no cotidiano brasileiro. A rede de amigos, para não falar de parentes, é o caminho natural pelo qual trafegam as pessoas para resolverem seus problemas e, mais uma vez, obterem os privilégios a que aqueles que não têm uma "família" não podem habilitar-se. Este é o "cidadão" brasileiro, que se diferencia pela hierarquia e pelas relações pessoais. No Brasil, o indivíduo isolado e sem relações é considerado como altamente negativo, um ser marginal em relação aos outros membros da comunidade. A comunidade norte-americana é homogênea, igualitária, individualista e exclusiva; a brasileira é heterogênea, desigual, relacional e inclusiva. Esta atitude, na qual a referência para a decisão é a importância ou a necessidade da pessoa envolvida na questão, sobrepondo-se às necessidades do sistema no qual a questão está inserida, é a que encontramos no Brasil e que chamamos de *personalismo*.

PATERNALISMO

A combinação dos dois traços mencionados, *concentração de poder e personalismo*, em maior ou menor grau, tem como síntese o *paternalismo*. Ele apresenta duas facetas: o *patriarcalismo* e o *patrimonialismo*. Carregamos em nossa sociedade o valor de que o patriarca tudo pode e aos membros do clã só cabe pedir e obedecer; caso contrário a rebeldia pode ser premiada com sua exclusão do âmbito das relações. O *patriarcalismo*, a face supridora e afetiva do pai, atendendo ao que dele esperam os membros do clã, e o *patrimonialismo*, a face hierárquica e absoluta, impondo com a tradicional aceitação sua vontade a seus membros, convivem lado a lado em nossa cultura. É nesta mistura de aspectos puramente econômicos – em que se faz uma troca objetiva de trabalho por remuneração, com aspectos essencialmente afetivos, em que se troca emocionalmente a dedicação e colaboração não atritosa pelos laços de intimidade pessoal – que se desenvolvem o jogo e a estratégia de cada um dos atores, líderes e liderados. Para que não haja ruptura, é preciso que cada um procure atingir o máximo de benefício com um mínimo de custo, pago nas duas espécies de moeda, afetiva e fiduciária. Assim, nas sociedades em que o poder é distribuído de forma desigual, como no Brasil, e em que tendem a permanecer nesta situação, ocorre um fenômeno psicossocial de dependência continuada dos liderados pelos líderes, aceito por ambos nas condições supostas apresentadas.

Nesta linha, podemos dizer que as sociedades e organizações serão lideradas tão paternalisticamente quanto permitirem seus membros. *O paternalismo existe tanto nos*

liderados quanto nos líderes, sendo o sistema de valores dos dois grupos, geralmente, complementares. Para concluir, queremos deixar claro que o *paternalismo* gera dupla dependência, mas, a par do controle que exerce, abre caminho para uma forma eficiente de se identificar e pertencer a um grupo, tendo por recompensa maior grau de segurança proporcionado pelo grupo. Mas é verdade, também, que o custo disso é um grau menor de liberdade e autonomia para seus membros, se comparado com outras culturas menos paternalistas.

Subsistema institucional

A liberdade individual e o grau de autonomia estão na base da dinâmica do subsistema institucional, que compõe o sistema de ação cultural brasileiro. Veremos como a concentração de poder e o paternalismo induzem um novo traço da cultura brasileira, que é sua *postura de espectador*. Concomitantemente, apresentaremos um dos principais elementos que articulam, dentro do subsistema institucional, o subsistema dos líderes e dos liderados, garantindo, na ação, sua convivência. É o fenômeno do *formalismo*, uma das formas mais significativas e relevantes de como nossa cultura procura fugir às incertezas do futuro. Por último, destacaremos o traço da *impunidade*, que tem fortes reflexos do subsistema institucional e que é um dos elementos que pode não só reforçar, como também minar a manutenção e a estabilidade de todo o sistema de ação cultural brasileiro.

POSTURA DE ESPECTADOR

Vimos que no homem brasileiro nasceu e desenvolveu-se o gosto, a um tempo de mandonismo, de protecionismo e de dependência, que está encarnado em nossas soluções paternalistas. Mas aí estão também as condições para o mutismo brasileiro, uma sociedade onde a prática do diálogo, visto como processo real de comunicação, é substituída pela prática dos "comunicados" ao povo. Mesmo distante no tempo, ainda é viva a história do comunicado imperial: "Diga ao povo que fico." Mas se o mutismo do povo brasileiro tem suas raízes bem caracterizadas, qual é sua natureza e em que estágio está a sociedade brasileira? Segundo Paulo Freire (1983), "o mutismo não é propriamente inexistência de resposta. É resposta a que falta teor marcadamente crítico". Funcionamos, reflexivamente, orientados pela autoridade externa. Nosso centro de gravitação, com raríssimas exceções, sempre esteve em uma referência dominadora de poder externo, que limita nossa consciência crítica. O que dizer, então, do povo brasileiro com baixa qualificação, em um ambiente de grande desequilíbrio de poder, sem liberdade e autonomia, e com baixíssimo senso crítico?

Este processo não poderia deixar de resultar na conformação do traço cultural que estamos denominando de *postura de espectador*, com suas principais vertentes de mutismo e baixa consciência crítica e, por consequência, de baixa iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação e de transferência de responsabilidade das dificuldades para as lideranças. Este processo de infantilização, que reforça o baixo nível

de consciência crítica, faz com que, mesmo havendo maior liberdade de atuação, não se saiba o que se quer, faz com que não exista vontade própria. Assim, envolvido em um clima de perplexidade, o libertado sente-se novamente forçado a conformar sua conduta às expectativas da autoridade externa. Este processo não ocorre só em países como o Brasil, mas em geral naqueles que apresentam alto índice de distância do poder. É o caso da França e da Bélgica, em que os indivíduos têm como regra geral esperar que os líderes exerçam a liderança autocrática. A inércia é ponderável em relação a eventos externos, mesmo que eles estejam a influir e afetar suas atividades, como são os casos das decisões econômicas governamentais.

A outra vertente do traço cultural de *espectador* é a *transferência de responsabilidade*. A lógica é a seguinte: se o poder não está comigo, não estou incluído nele e não sou eu quem toma a decisão; a responsabilidade também não é minha. Logo, vou transferi-la para quem de direito, o que em nossa cultura significa *para cima* na linha hierárquica. Isto se manifesta em duas outras circunstâncias, ou seja, quando algo de errado acontece, ou quando a culpa ou o problema principal se situa fora de minha área de atuação e controle. Normalmente, a culpa do desastre empresarial é debitada em grande parte ao governo, conforme verbalização de vários empresários brasileiros.

Finalmente, nossa capacidade de *realização por autodeterminação* é muito reduzida. Entre a "cultura do fazer", voltada para o mundo com a perspectiva da mudança cumulativa e para a idéia de progresso, e a "cultura do estar", que foge do mundo, resiste à mudança e desconfia do progresso, seria mais apropriada para os brasileiros a "cultura do estar fazendo", isto é, agindo "para o gasto", o suficiente para a manutenção do estado atual ou, no máximo, para garantir pequenas reformas sem avanços significativos.

FORMALISMO

Há três formas de se transmitir maior segurança e evitar riscos futuros: por meio da tecnologia, das leis e da religião. Pela tecnologia, nós nos protegemos dos riscos da natureza e da guerra. Construimos diques, estações geradoras de eletricidade e foguetes, que se destinam a proporcionar-nos uma sensação de segurança. Por meio da lei, e toda espécie de regras formais e de instituições, nós nos protegemos da imprevisibilidade do comportamento humano. Opiniões divergentes e comportamentos perversos procuram ser eliminados pelas regras formais. Finalmente, a religião, em seu sentido mais amplo, incluindo ideologias ou movimentos dogmáticos, pode propiciar uma sensação de segurança em relação a aspectos que transcendem a realidade humana. Mas qual é a forma brasileira mais típica de proporcionar sensação de que a sociedade está preparada para enfrentar incertezas do futuro, advindas da natureza, da guerra, dos comportamentos ou de outros acontecimentos e fenômenos imprevisíveis?

O brasileiro apresenta códigos de socialização do tempo que o colocaria mais próximo de uma sociedade pouco preocupada com o futuro. Seguramente, ele vive muito mais no tempo presente do que no futuro. A busca de resultados imediatistas, e de baixa capacidade de provisionamento, mostra uma postura sem ansiedade para o que possa vir

depois. Este
rança em t
possível, ta
pois com tai
tem certo ec
lica, foi tamb
na. Ao lado c
consultar un
mais. Porém,
tos, normas.
possivelmente
tar garantir e
país.

Na v
uma prática
comportame

se si
men
trans
mud
parti

Veja
emprego pút
mérito própr
sociocultural
empregos pa
conduta dos
Existem proc
res pela cons
peneirament
nistas. Expre
pistolão", "q
legais são igr

A re
formalismo, i
medida que
esses process
mos e até me
se aplicar no
criando um t
Brasil, se as n

depois. Este lado mais descontraído pode ter explicação em sua capacidade de ter esperança em tempos melhores, entregue à proteção de um Deus que é brasileiro. Mas é possível, também, que sua tão propagada riqueza natural o faça sentir-se mais seguro, pois com tais reservas pode sacar muito hoje contra o futuro. A verdade é que o brasileiro tem certo ecletismo quando se refere à religião. Não obstante a influência da Igreja Católica, foi também influenciado pelas cerimônias religiosas de origem principalmente africana. Ao lado da religião oficial, que o faz freqüentar a igreja católica, ele não se esquece de consultar um centro espírita, ou um terreiro de umbanda, para com isto se "garantir" mais. Porém, a tudo isto se sobrepõe forte capacidade de elaboração de leis, regulamentos, normas. Para ficar em um só exemplo, citemos nossa Constituição, com 245 artigos, possivelmente uma das maiores do mundo, com o intuito amplamente declarado de tentar garantir ao povo vários aspectos novos e muito específicos, pela força da lei magna do país.

Na vida real, o que ocorre é uma aceitação tácita das normas e regras, mas com uma prática distorcida, apoiada por outros elementos culturais mais vivos e presentes no comportamento brasileiro:

"A esta discrepância entre a conduta concreta e as normas prescritas, que se supõe regulá-la, denominamos formalismo. O formalismo não é necessariamente uma patologia social como querem alguns autores. Em sociedades em transformação, como o caso brasileiro, pode ser visto como uma estratégia de mudança social, imposta pelo caráter dual de sua formação histórica e do modo particular como se articula com o resto do mundo" (Ramos, 1983).

Vejamos alguns exemplos do cotidiano. A lei que regulamenta a obtenção de um emprego público por meio de concurso existe para que todos, mediante conhecimento e mérito próprio, possam ingressar na burocracia do Estado. No entanto, outras variáveis socioculturais atuam na prática. A baixa qualificação educacional, a escassez relativa de empregos para uma mão-de-obra abundante e as fortes relações pessoais, que regem a conduta dos brasileiros, fazem com que a lei não seja cumprida nessas circunstâncias. Existem processos ou canais extraleais, ou mesmo legais, aceitos como normais e regulares pela consciência coletiva. Sua ética está no fato de que eles permitem superar um peneiramento social, muitas vezes imposto por leis e regulamentos idealistas ou protecionistas. Expressões como "fazer vista grossa", "descobrir o mapa da mina", "arranjar um pistolão", "quebrar o galho" são indicativas das variadas situações nas quais os critérios legais são ignorados em favor de maior mobilidade social, quase sempre ascendente.

A realidade é que existe hiato entre o direito e o fato, que caracteriza o formalismo, mas que também o justifica. Este é o lado patológico do formalismo, pois, à medida que ele de fato ocorre, processos de ajustamento surgem para superá-lo. Como esses processos são permitidos e podem atingir as configurações de nepotismo, favoritismo e até mesmo subornos, isto gera instabilidade e insegurança. Surge então o risco de se aplicar novamente o remédio das legislações, cada vez mais específico e abrangente, criando um turbilhão de normas para uma aparente estabilidade nas relações sociais. No Brasil, se as normas são bastante específicas, nosso ajustamento se faz por um processo de

reinterpretação das leis, cujo resultado vai depender essencialmente de quem está do outro lado da questão. Se é pessoa de nossas relações ou com autoridade, a flexibilidade na reinterpretação é ampla; se é pessoa fora das relações, a rigidez é absoluta. Outro não é o significado do dito: "para os amigos tudo, para os inimigos nada, para os indiferentes a lei", atribuído a Getúlio Vargas (Barbosa, 1992).

É preciso analisar agora um lado diferente do formalismo. O de ser uma estratégia de articulação com o mundo. O Brasil, entendido por suas elites e lideranças, tem usado positivamente o formalismo neste sentido. E esta é uma necessidade não autônoma, pois é comandada por países mais desenvolvidos, que têm um poder específico, seja ele econômico, político seja até mesmo militar. Mais uma vez, o formalismo apresenta-se onde se deseja regular as relações entre líderes e liderados, buscando criar mecanismo de suposta estabilidade. Todas as importações institucionais que fizemos ao longo de nossa história tinham como pressuposto um alinhamento aos novos movimentos mundiais. De nosso modelo republicano, em termos de constituição e organização do Estado, ao muito provável modelo de preservação ambiental que está por vir, soluções formalistas é que nos incluem no clube das sociedades desenvolvidas.

IMPUNIDADE

Para completar os traços culturais brasileiros mais importantes, que destacamos no subsistema institucional, devemos fazer algumas considerações em relação à *impunidade*.

Esse código torna-se relevante, já que pode ser o elo que fecha uma cadeia de valores culturais e que lhe dá realimentação crescente. Estamos referindo-nos ao fato de que, estando os líderes ao largo das punições, isto fortalece sua posição de poder, aumentando ao longo da cadeia do subsistema institucional o grau de consistência entre os traços vistos anteriormente. Onde a lei só existe para os indiferentes e onde os direitos individuais são monopólios de poucos, a apatia só pode crescer, deixando o brasileiro cada vez mais espectador.

A sociedade que dava legitimidade a seus líderes por meio do sistema jurídico-institucional já não lhe reconhece credibilidade, dando margem ao egocentrismo dependente, fundamentado em suas relações pessoais. No extremo, esta situação ficaria próxima do dito popular "salve-se quem puder", ou do que comumente se chama da "lei de Gerson" – é preciso levar vantagem em tudo". Nesse ponto, é necessário inverter o raciocínio e pesquisar a face da premiação, visto que, sob a perspectiva da punição, o prêmio é a impunidade. O prêmio como estímulo a uma atitude mais realizadora ainda não encontra ressonância sistemática em nosso país.

Na
ele tem a ca
cultural evit

LEALDADE

A lei
subsistema "
líderes e lide

A co
lealdade às p
outros meml
inserido. O r
sociedade es
nível de colé
são bem acei
o elo que lig
deste líder se
uma possibili
dência exerc
ampla e de "
entanto, é ta
mente compa

Uma
traço cultura
como mecani
quanto mais
o poder se
formalismo r
dições de flu
soal.

EVITAR CO

A rel
levar a um gr
ativa. Esta m
tar situação l
ções pessoais
relação entre
(triangulaçõe

Subsistema pessoal

Na base desse subsistema estão a segurança e a harmonia. Em sua constituição, ele tem a categoria do *personalismo*, já apresentada, além da *lealdade pessoal* e do traço cultural *evitar conflito*.

LEALDADE PESSOAL

A *lealdade pessoal* é a contrapartida do subsistema "pessoal" ao formalismo do subsistema "institucional", e, como tal, é a responsável por articular os subsistemas dos líderes e liderados, pelo lado do espaço "pessoal".

A coesão social no Brasil está sujeita a uma ética pessoal, que se manifesta pela *lealdade às pessoas*. O membro do grupo valoriza mais as necessidades do líder e dos outros membros do grupo do que as necessidades de um sistema maior no qual está inserido. O mecanismo, portanto, de ampla interligação entre os vários grupos de uma sociedade está centrado na pessoa, essencialmente nos líderes. As decisões tomadas em nível de colégio das lideranças, a exemplo daquelas realizadas no Congresso Nacional, são bem aceitas e toleradas. A confiança é depositada na pessoa do líder e ele passa a ser o elo que liga a rede, que integra os segmentos. Fundamental e responsável será o papel deste líder se a *lealdade* passar para o plano da identificação ou imitação do líder. Esta é uma possibilidade previsível em uma sociedade onde a individualidade é baixa e a dependência exercida pelo controle do comportamento é praticada. Este fenômeno de fusão ampla e de "*pertença*" entre as pessoas envolvidas é um forte mecanismo de coesão. No entanto, é também frágil, pois, dependendo das relações pessoais, pode provocar facilmente compartimentalizações e estratificações, ou "*searas*" próprias.

Uma última consideração refere-se à interação entre a *lealdade às pessoas* e o traço cultural mais forte do controle da incerteza, que é o *formalismo*. Podem ser vistos como mecanismos em oposição. Dentro de uma lógica linear, como a da sociedade alemã, quanto mais se fortalecem as instituições, mais se enfraquece o poder das lideranças, pois o poder se transfere para as normas impessoais. No Brasil, a cada reforço que o formalismo recebe, mais se fortalece a *lealdade às pessoas*, para que o sistema tenha condições de fluir. A solução à rigidez institucional se faz via redes de relacionamento pessoal.

EVITAR CONFLITO

A relação entre os indivíduos, em uma situação de desigualdade de poder, pode levar a um grau de alienação, baixa motivação e conseqüentes passividade e pouca iniciativa. Esta mesma situação de desigualdade de poder e forte dependência pode representar situação latente de conflito, que no caso brasileiro é tratada pelo expediente das relações pessoais, mais propriamente pela *lealdade* a uma pessoa capaz de intermediar a relação entre líderes e liderados. Para isto, a saída brasileira é usar soluções indiretas (triangulações) entre os pólos divergentes, mas que mantém boas relações pessoais com

ambos, mecanismo mais largamente utilizado. Vale ressaltar que o traço de evitar conflito é muito mais presente no sentido liderado-líder.

No sentido líder-liderado, o primeiro não teme a existência do conflito, pois a estrutura da relação já indica que o segundo encontrará soluções indiretas. Nosso processo de redemocratização nos anos 80 foi conseguido desta maneira; o papel do mineiro Tancredo Neves não foi outro senão de, com amplo acesso às partes envolvidas, harmonizar e formalizar acordos antecipados, para não criar impasses futuros, ou revanchismos pessoais. O processo tranquilo de transição do regime ditatorial ao regime democrático deu mostras do valor que a sociedade brasileira dá à harmonia em nossas relações. É forte nossa necessidade de privilegiar o estar, o relacionamento, a qualidade de vida. Convive-se aqui com uma indecisão de valores, que seguramente é mais um fator a influenciar as decisões na vida nacional. O processo é muito mais importante que a realização. Assim, se for preciso competição, vamos fazê-la de forma cooperativa. Desde a distribuição das capitâneas até os cartéis setoriais econômicos atuais, o padrão competitivo muito pouco foi estimulado, inclusive com multinacionais. Esta é, sem dúvida, uma capacidade de transformar embates abertos em alianças cooperativas, por meio de acordos prévios.

Subsistema dos "liderados"

Ao discorrermos sobre os subsistemas dos líderes, institucional e pessoal, tivemos a oportunidade de tratar de dois dos traços que pertencem ao subsistema dos liderados: *postura de espectador e evitar conflito*. Resta agora enfocar aquele que consideramos um dos mais importantes traços no sistema de ação cultural brasileiro. É o que dá a articulação entre os sistemas institucional e pessoal no espaço dos liderados, assim como o *paternalismo* o faz no espaço dos líderes. É o traço da *flexibilidade*.

FLEXIBILIDADE

A *flexibilidade* é a versão moderna do processo que se convencionou chamar de "jeito crioulo", como uma estratégia de segundo grau, isto é, suscitada do formalismo, cujas características seriam a criatividade e o pragmatismo. Hirschman (*apud* Guerreiro Ramos, 1983) explica o adjetivo "criollo": "o termo é comumente aplicado na América espanhola às maneiras de fazer as coisas que resultam de um longo processo de adaptação a circunstâncias locais e que não correspondem a qualquer plano intelectual preconcebido de origem estrangeira". Parece-nos exemplar a criatividade e o pragmatismo do rapaz da zona norte do Rio de Janeiro, alugando sandálias para atravessar a areia quente da praia, estabelecendo ali uma atividade econômica informal, não sujeita à fiscalização oficial ou, se esta existisse, haveria sempre guardada para estas ocasiões, a expressão: "quebra o galho aí, moço". Mas, na verdade, a *flexibilidade* representa uma categoria com duas faces: de *adaptabilidade* e de *criatividade*, ambas reconhecidamente apontadas até pelos estrangeiros que nos visitam.

Adaptabilidade. A *adaptabilidade* pode ser identificada não só em termos de empresas, que demonstram agilidade enorme de se ajustarem aos vários pacotes econô-

micos govern
contato com
tecnológicos i
conceito de a
puro, como a l
determinados
decorre ao lad
em função del
hábitos condiz
formalismo vir
idealizado, a s
relacionament
nada, vai estim

Criati
são mais signifi
equipe e outras
ções amplas e
arquitetônico d
fato, em contraj
Ela considera q
indivíduos, sair
igual por uma c
predomina a éti
de fato: negro:
umbandeiros, b
cantando o mes
preciso notar qu
os destaques e
construindo nov
pessoal. Fica as
flexibilidade de

Esses tr
de Ação Cultura
brasileiro, uma
queira impor-lh
Estilo Brasileiro

Em nos
de Administrar f
ria dos dirigente

o de evitar conflito

do conflito, pois a
estas. Nosso proces-
, papel do mineiro
volvidas, harmo-
ni, ou revanchismos
regime democrático
as relações. É forte
e de vida. Convi-
tor a influenciar as
realização. Assim, se
a distribuição das
ativo muito pouco
ma capacidade de
cordos prévios.

l pessoal, tivemos
ema dos líderes:
; consideramos um
) que dá a articula-
los, assim como o

ccionou chamar de
da do formalismo,
in (*apud* Guerreiro
plcado na América
cesso de adaptação
lectual preconcebi-
gnatismo do rapaz
a areia quente da
a fiscalização off-
a expressão: "que-
ategoria com duas
ontadas até pelos
só em termos de
s pacotes econô-

O sistema de ação cultural brasileiro e o estilo brasileiro de administrar

micos governamentais, mas também, por exemplo, de empregados das empresas que em contato com técnicos do exterior, apresentam responsáveis pela implantação de processos tecnológicos importados, visto pelo lado processual, não é uma criação em sentido puro, como a produção de algo novo. É uma capacidade criativa que se exercita dentro de determinados limites prefixados. Este contorno restritivo é exatamente o processo que decorre ao lado do subsistema institucional, no qual existe reconhecimento das normas e, em função delas, resulta um ajustamento de elementos operativos, criando apenas novos hábitos condizentes com nossa maneira de ser. Esta flexibilidade se dá pelo fato de o formalismo vir diante da *lealdade às pessoas*. Se, por um lado, existe arcabouço normativo idealizado, a ser seguido dentro do domínio institucional, existe também uma rede de relacionamento baseada na lealdade pessoal dentro de uma realidade social que, se acionada, vai estimular a busca de uma solução para objetivos pessoais.

Criatividade. O conceito de *criatividade* tem o elemento inovador. Sua expressão são mais significativa pode ser vista nas festas de carnaval, nas atividades esportivas em equipes e outras manifestações que, embora individuais, também se constituem construções amplas e originais de Brasília. Esse traço ocorre em situações em que a igualdade acontece de fato, em contraposição à igualdade de direito, conforme a concepção de Barbosa (1992). Ela considera que é preciso criar uma situação em que possa conviver a igualdade entre indivíduos, saindo do domínio hierárquico para um domínio moral. O que deveria ser igual por uma questão normativa, institucional, o é por uma questão relacional, em que predomina a ética pessoal. É o que ocorre na festa do carnaval. Ai se processa a igualdade de fato: negros e brancos, ricos e pobres, poderosos e não poderosos, católicos e umbandeiros, brasileiros e estrangeiros, cultos e analfabetos, todos igualmente sambam, cantando o mesmo enredo, senão para se exibirem, pelo menos para se divertirem. Mas, é preciso notar que, mesmo nesse momento, principalmente nas escolas de samba, existem os destaques e a comissão de frente, que sinalizam o indivíduo se sobrepõe ao grupo, construindo novamente uma hierarquia de fato, suportada, porém, pelo relacionamento pessoal. Fica assim caracterizada, como um traço também marcante em nossa cultura, a flexibilidade de conviver com a hierarquia em um ambiente de igualdade de fato.

Esses traços e a lógica descrita formam a essência do que chamamos de "Sistema de Ação Cultural Brasileiro" cuja dinâmica tem como resultado global um estilo de ser brasileiro, uma construção nacional que a distingue de outras nações, por mais que se queira impor-lhe modelos de outros países. No âmbito organizacional, o resultado é um *Estilo Brasileiro de Administrar*.

Em nossas pesquisas com dirigentes e executivos no Brasil, esse *Estilo Brasileiro de Administrar* foi refletido na percepção de seus traços fundamentais pela grande maioria dos dirigentes e executivos participantes (ver Figura 3.3).

	Concordam e Concordam em Parte (%)	Discordam e Discordam em Parte (%)
Concentração de poder	88	12
Flexibilidade	81	19
Paternalismo	77	23
Dependência	76	24
Lealdade às pessoas	71	29
Personalismo	69	31
Impunidade	69	31
Evitar conflito	68	32
Postura de espectador	67	33
Formalismo	65	35

Fonte: Dados obtidos da percepção de uma amostra de 2500 dirigentes e gerentes de 520 empresas de grande e médio porte do Sudeste e Sul do Brasil.

Figura 3.3 Principais traços culturais presentes na empresa brasileira.

CONCLUSÕES

Inicialmente, resumimos nossa proposta de novo modelo para entender a dinâmica cultural brasileira na gestão empresarial, mostrando, além dos principais traços do estilo brasileiro, como esses traços se inter-relacionam, criando um resultado único e original.

O modelo proposto e descrito retrata esse caráter brasileiro em traços complexos e muitas vezes paradoxais. Nem transgressor, nem legalista, simplesmente transcendentes. Os dois convivem, sobrepondo-se, indo e vindo com liberdade que transcende os limites, criando uma convivência natural e combinando seus elementos areia e água, mas continuando praia e mar.

A identidade nacional existe, mesmo que o pessimismo de alguns a interprete como a de Macunaíma, o herói sem caráter. Ledo engano, pois o caráter de Macunaíma é na verdade multifacetado, um ser "compósito", feito de aparentes contradições e incoerências, e é isto que lhe dá tipicidade. E será tão positivo quanto maior for nossa capacidade de interpretar, remodelar e usufruir desta nossa base cultural de maneira adequada e ética.

A capacidade de flutuar nos espaços dos líderes e dos liderados, do institucional e do pessoal, ligando-os por meio do *paternalismo* e da *flexibilidade*, do *formalismo* e da

lealdade p
e harmôni
aparentes
xando os c

E,
façamos ur
força, sugere
com o peca
o passado c
Cor

BIBLIOGR

- BARBOSA, L.
BARROS, B. T.
BOLINGER, D.
gère-t-il s
DaMATTA, R.
_____. *A casa*
FREIRE, P. Ed.
GUERREIRO F.
Vargas, 19
HOFSTEDE, G.
Hills : Saç

lealdade pessoal, explica alguns dos paradoxos de nossa sociedade. Uma sociedade alegre e harmônica, mas pobre; criativa, mas com baixo nível de crítica. A forma de operar esses aparentes paradoxos, como explicado neste capítulo, é que faz típica nossa cultura, deixando os observadores externos admirados com nosso jeito de ser.

E, para mostrar que até esteticamente este caráter é merecedor de admiração, façamos uma última descrição de nossa capacidade relacional, "que pretende ligar, como força, sugestividade e inigualável desejo, o alto com o baixo, o céu com a Terra, o santo com o pecador, o interior com o exterior, o fraco com o poderoso, o humano com o divino, o passado com o presente...", como retrata DaMatta (1984).

Conviver com os opostos é uma arte. E é esta a base de nossa arte de administrar.

BIBLIOGRAFIA

- BARBOSA, L. *O jeitinho brasileiro*. Rio de Janeiro : Campus, 1992.
- BARROS, B. T. & PRATES, M. A. S. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BOLINGER, D., HOFSTEDE, G. *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris : Éditions de l'organisation, 1987.
- DAMATTA, R. *O que faz o Brasil, Brasil*. Rio de Janeiro : Rocco, 1984.
- _____. *A casa e a rua*. Rio de Janeiro : Guanabara, 1987.
- FREIRE, P. *Educação como prática de liberdade*. São Paulo : Paz e Terra, 1983.
- GUERREIRO RAMOS, A. *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills : Sage, 1980.

