

Paradoxos culturais

Pressionadas pela necessidade de se tornarem competitivas, as empresas brasileiras passaram a importar modelos e metodologias de gestão de países com bases culturais muito distintas das nossas. O resultado tem sido decepcionante, pois a cultura brasileira apresenta particularidades que influenciam a forma como os modelos de gestão são aqui desenvolvidos e implementados. Este artigo mostra os pilares fundamentais de nossa cultura e explica como eles criam paradoxos. Para os executivos, é imprescindível entendê-los e tratá-los. O sucesso de nossas empresas depende, em grande medida, desse processo.

por **Betânia Tanure** Fundação Dom Cabral

A partir de 1990, com o processo de abertura econômica, as corporações brasileiras passaram a deparar com a exigência de desenvolver padrões internacionais de competitividade. Essa exigência, por sua vez, levou as empresas a buscarem a formulação e implementação de

novos modelos de gestão.

No entanto, no lugar de desenvolverem seus próprios modelos de gestão, as empresas e gestores brasileiros passaram a importá-los dos países desenvolvidos, em especial dos Estados Unidos, ou mesmo do Japão em determinado

momento. O que ocorreu foi que, diante das particularidades de nosso ambiente de negócios, esses modelos não geraram os resultados desejados e terminaram sendo apenas parcialmente aproveitados.

A flexibilidade, uma característica em geral positiva, tem também duas manifestações negativas no Brasil: a primeira é o uso do “jeitinho” para burlar regras e procedimentos; a segunda é a indisciplina, que dificulta a estabilização de alguns processos e faz com que muitas atividades sejam realizadas fora do prazo.

Neste texto, argumentamos que nossas particularidades culturais influenciam no desenvolvimento dos modelos de gestão de nossas empresas. A adequação e a eficácia de um modelo de gestão dependem de sua coerência em relação aos valores culturais da sociedade ao qual está sendo aplicado. Este texto irá apresentar, primeiramente, os três pilares essenciais de nossa cultura. Em seguida, mostrará que cada um desses pilares pode, ao mesmo tempo, servir de apoio ou agir como obstáculo ao desenvolvimento de um estilo brasileiro de administrar. Finalmente, apontará os paradoxos gerados por esses pilares culturais e mostrará aos executivos como enfrentá-los.

Distância do poder. O primeiro pilar de nossa cultura diz respeito ao modo como concebemos as relações de poder. Hofstede, um importante pesquisador da área de estudos culturais, afirma que em toda sociedade há uma determinada “distância do poder”, isto é, uma certa diferença entre líderes e liderados. Tal diferença é reconhecida como legítima pelas pessoas. O pesquisador holandês verificou que há sociedades nas quais os indivíduos não aceitam grande distância de poder, como nos países nórdicos, enquanto em outras os indivíduos aceitam mais facilmente grandes distâncias, como em muitas sociedades latinas.

No estudo realizado por Hofstede na década de 1970, no qual ele comparou diversos países em relação a essa dimensão da cultura, o Brasil atingiu o índice de 69, em uma escala de 0 (tendência à igualdade) a 100 (tendência ao autoritarismo). Repetimos a pesquisa trinta anos depois e constatamos que o índice de distância de poder praticamente não se alterou, passando de 69 para 75.

Embora o resultado revele uma característica forte e persistente de nossa cultura, é preciso reconhecer que ocorreram mudanças relevantes, sobretudo nas empresas. Podemos por isso afirmar que o valor em si se manteve, embora sua

forma de expressão tenha se modificado. Ao observar o cotidiano de muitas empresas, verificamos que o exercício de poder assumiu formas mais sutis. Em empresas com práticas sofisticadas de gestão e uma articulação mais complexa do discurso, as práticas autoritárias de uso de poder são minimizadas ou encobertas. De forma complementar, a tendência de as empresas se deixarem levar pelas modas gerenciais e pelo discurso da modernização administrativa gera pudor ou vergonha, inibindo o reconhecimento de práticas relacionadas à centralização do poder e à existência de estruturas hierarquizadas.

Relacionamento e gestão. O segundo pilar de nossa cultura relaciona-se com a natureza das ligações que as pessoas estabelecem entre si e com a forma de expressar sentimentos e emoções. Há culturas em que o estilo dominante das ligações afetivas tem uma orientação individualista e outras em que a orientação é coletivista. No primeiro caso, predomina uma ênfase em si mesmo; no segundo, uma ênfase nos objetivos e metas comuns.

De acordo com o estudo de Hofstede e a pesquisa que conduzimos, o Brasil se destaca pela orientação para o pequeno grupo, no qual os laços pessoais são valorizados. O índice brasileiro de individualismo encontrado nos es-

tudos foi de 38 e 41 respectivamente, números relativamente baixos em relação a outros países (0 para os países coletivistas e 100 para os individualistas). Em termos de regiões geográficas, os estados do Sudeste apresentam índices mais elevados quando comparados aos estados do Nordeste. Isso confirma o senso comum, segundo o qual nos estados do Nordeste os indivíduos são mais motivados por relações grupais do que por realizações individuais.

Uma consequência dessa combinação – grande distância de poder e importância das relações pessoais – pode ser observada na forma como lidamos com conflitos. No Brasil, em geral, o liderado tende a evitar o conflito com quem detém mais poder do que ele. Uma outra consequência dessa característica relacional presente em nossa cultura é a existência de forte componente personalista nos modelos de gestão. O personalismo ajuda a explicar a força que a lealdade às pessoas possui no contexto brasileiro de gestão. Entre nós, o uso de expressões como “meu grupo” e “meu time” testemunha essa dinâmica em torno de relações de base grupal.

Flexibilidade. O terceiro pilar da cultura brasileira pode ser desdobrado em duas características: adaptabilidade e criatividade. A adaptabilidade pode ser exemplificada pelas empresas e executivos que demonstraram grande agilidade para se ajustar aos pacotes econômicos, inúmeros em nossa história recente. A adaptabilidade não diz respeito à produção de algo novo: não se trata de criação em sentido puro, porém de uma capacidade adaptativa que se exercita dentro de limites prefixados.

Em contraposição, a criatividade tem um forte componente de inovação. É possível observar sua manifestação em festas populares e em outras ações amplas e originais da sociedade brasileira. Para ocorrer, a criatividade depende de uma situação em que exista igualdade de fato e de direito entre as pessoas.

Face dupla. Como mencionado no início deste texto, os três pilares culturais aqui apresentados podem funcionar, ao mesmo tempo, como apoio ou



obstáculo à performance empresarial. Cada um deles apresenta características negativas e positivas, gerando paradoxos e contradições, com os quais nossos executivos devem lidar.

No que diz respeito à distância do poder, as características negativas podem ser facilmente identificadas. Em um ambiente de alta distância do poder, a “resposta certa” está sempre com o chefe, cabendo aos subordinados o papel de platéia; as decisões são tomadas sem o envolvimento com a base; e as iniciativas empreendedoras e inovadoras não são verdadeiramente incentivadas, por conta do medo de errar e ser punido. Em contrapartida, uma característica positiva do exercício do poder “à brasileira” é a relativa facilidade com que decisões são implementadas, já que não se perde tempo com discussões e busca de consenso, condição comum em culturas mais igualitárias.

A importação de metodologias de gestão de países com realidades culturais distintas das nossas induz nas empresas brasileiras um discurso de participação e descentralização. Porém, a base cultural existente leva à concentração do poder. Resultado: o discurso nem sempre tem correspondência com a prática.

Quanto ao segundo pilar, isto é, a dimensão relacional de nossa cultura, uma característica negativa é o personalismo que pode influenciar as relações de trabalho. Por exemplo, avaliações de desempenho distorcidas pela existência de relações pessoais e favoritismo podem gerar grande insatisfação no corpo de funcionários. No entanto, uma característica positiva dessa dimensão é a facilidade com que os indivíduos podem ser mobilizados. Uma organização com um sistema de gestão que consiga se apropriar adequadamente dessa característica obterá o comprometimento de seus colaboradores com mais facilidade do que

uma empresa concorrente com base em um país de cultura mais individualista.

Em relação à flexibilidade, sua manifestação negativa é o uso do “jeitinho brasileiro” para burlar regras e conseguir vantagens especiais. Outro aspecto negativo é a indisciplina, que faz com que os indivíduos adiem tarefas que poderiam ser executadas de imediato ou com que impeçam a estabilização de processos empresariais, gerando muito retrabalho. Tal atitude pouco consistente pode ser observada no comportamento de adoção irrefletida de modismos gerenciais. Essa adoção parece ocorrer preferencialmente para se criar situações de fachada, e não para promover mudanças efetivas.

Entretanto, uma característica positiva dessa dimensão é a capacidade que os brasileiros têm de lidar com um contexto de incertezas, típico de economias emergentes, no qual a todo momento é necessário rever trajetórias e mudar decisões tomadas de forma a manter-se competitivo.

Paradoxos e contradições.

Por causa de tais condições, o modelo brasileiro de gestão é marcado por paradoxos e contradições, que devem ser identificados e compreendidos por nossos executivos.

O primeiro paradoxo relaciona-se à tendência natural que o brasileiro tem para se comprometer com os objetivos apresentados pelo líder, ao mesmo tempo em que pode levar o indivíduo à dependência e ao medo de correr riscos, favorecendo práticas de gestão baseadas na centralização e no uso autoritário do poder. Para lidar com tal condição, é fundamental haver uma reflexão sobre os traços culturais associados ao poder, visando a uma transformação da relação de dependência entre líderes e liderados em uma relação de interdependência. Os liderados devem ser estimulados a assumir um papel mais ativo dentro de seu grupo. Para isso, é necessário que os dirigentes acreditem genuinamente na capacidade deles e assumam uma atitude

voltada para o seu desenvolvimento, tendo a coragem de mudar as bases do sistema estabelecido.

O segundo paradoxo relaciona-se com diferenças entre discurso e prática. A importação irrefletida de metodologias de gestão de países com realidades culturais distintas das nossas induz nas empresas brasileiras um discurso de participação, cooperação e descentralização. Porém, o fundo cultural de forte concentração de poder no topo – que se repete nos diversos níveis – continua dominante. A consequência de tal condição é um afastamento perigoso entre o discurso de gestão profissional e a prática ainda paternalista e autoritária. Para enfrentar essa condição, os executivos devem estar atentos ao meio cultural no qual seu modelo de gestão é concebido, bem como à cultura específica de sua própria organização que vai modelar a sua implementação. De forma complementar, é preciso reconhecer as tensões existentes nas situações reais e estimular a consistência entre discurso e prática.

O terceiro paradoxo relaciona-se com o peso dado às relações emocionais no ambiente profissional. Tal condição faz do brasileiro um indivíduo cordial e afetuoso, mas, ao mesmo tempo, personalista. Práticas personalistas le-

vam a relações viciadas entre líderes e liderados e a distorções no sistema de gestão de pessoas. Para enfrentar essa condição, as organizações precisam reconhecer quais valores devem promover e quais práticas devem inibir.

Finalmente, cabe destacar que a convivência com paradoxos parece ser um traço da cultura brasileira. Estudiosos clássicos de nossos hábitos culturais, como Gilberto Freire e Roberto DaMatta, há muito tempo apontaram tal característica. Em termos de gestão empresarial, lidar e conviver com paradoxos significa ter de lidar, a cada momento, com situações e interpretações contraditórias. E, para essa interação dinâmica, não há receita simples. O caminho é explicitar os valores culturais que orientam as ações e desenvolver o modelo mais adequado de gestão.

Betânia Tanure
 Profa. da Fundação Dom Cabral
 Doutora em Business Administration (Brunel University – Inglaterra)
 E-mail: betaniat@fdc.org.br

“Raio X” dos Estudos sobre Cultura

Hofstede (1968 a 1972)

Objetivo: identificar a influência da cultura de um país/região na gestão.

Número de entrevistados: mais de 116.000 executivos.

Número de países: 72.

Ponto-chave: foram identificadas 4 dimensões culturais – distância de poder, individualismo *versus* coletivismo, necessidade de controlar as incertezas e masculinidade *versus* feminilidade. Nos anos 90, foi identificada uma quinta dimensão denominada visão de curto *versus* longo prazo.

Betânia Tanure (2001/2002)

Objetivo: identificar as diferenças e semelhanças entre o impacto da cultura de países latino-americanos na gestão e desenvolver um modelo brasileiro dinâmico de ação cultural nas empresas.

Número de entrevistados: 1.732 executivos.

Número de países: 7 (América Latina).

Ponto-chave: identificar as verdadeiras mudanças de valores nas últimas décadas de forma a contribuir para uma prática empresarial mais consistente.

Projeto Globe (1999 a 2004)

Objetivo: verificar como a cultura de uma determinada sociedade e das organizações afeta os comportamentos dos líderes e as práticas organizacionais.

Número de entrevistados: 18.000 executivos.

Número de países: 62 dos diversos continentes.

Ponto-chave: inclui pesquisas qualitativa e quantitativa. A amostra inclui líderes e liderados, o que dá a possibilidade de fazer análise cruzada.