

Em busca de um modelo local

“Gestão à brasileira” analisa a influência da cultura sobre nosso estilo de administrar. Segundo Betânia Tanure, nossas características culturais determinam um estilo de gestão marcado pela flexibilidade, pelo personalismo e pela elevada concentração do poder.

por Bruno Profeta Guimarães Reciphocal



Gestão à brasileira
Betânia Tanure de Barros
Editora Atlas, 2003

O fenômeno da globalização pode ser descrito e analisado a partir de diversas perspectivas. Podemos descrevê-lo como um processo de internacionalização dos mercados, marcado por trocas comerciais e financeiras. Podemos também defini-lo como um processo que dissemina padrões de produção e consumo de bens culturais, como música, cinema e literatura. No contexto empresarial, a globalização é essencialmente um processo de abertura, que expõe as organizações a ambientes mais amplos de competição. Para os executivos, a globalização significa tanto enfrentar enormes ameaças quanto aproveitar enormes oportunidades.

As empresas brasileiras começaram a experimentar os efeitos da globalização a partir da década de 1990. A partir daí, diversos desafios surgiram. Destes, o principal tem sido elevar nosso padrão de competitividade a níveis internacionais. Conseqüentemente, tornou-se vital desenvolver competências e superar lacunas em termos de tecnologia, investimentos, escala e gestão. Para fazer frente a esse desafio, muitas organizações importaram perspectivas, modelos e ferramentas de gestão que, supostamente, fun-

cionavam nos países desenvolvidos, especialmente nos Estados Unidos.

No entanto, esse processo de importação e implantação não foi bem-sucedido. Empresas locais não conseguiram reproduzir aqui o sucesso experimentado por seus pares estrangeiros. De fato, muitas organizações locais tiveram experiências negativas com a implantação de *expertise* estrangeira. A percepção do desastre só não é maior porque um certo manto de silêncio costuma cobrir desastres organizacionais. Entre as explicações para o insucesso, algumas se tornaram verdadeiros clichês, como a “falta de apoio da liderança” ou a “má condução da implantação”. Serão essas razões suficientes para explicar os maus resultados? Provavelmente não.

Gestão à brasileira, de Betânia Tanure de Barros, procura fornecer um quadro mais abrangente da realidade local e, assim, facilitar o entendimento de questões como a apontada. A tese central do livro é de que a cultura brasileira condiciona o modelo de gestão das empresas. Com base no modelo metodológico proposto pelo renomado pesquisador holandês Geert Hofstede, a autora descreve a for-

mação do estilo brasileiro de gestão e analisa suas características. Tanure de Barros advoga que esse estilo é fortemente influenciado pelas características essenciais de nossa cultura e que nossas empresas devem estar conscientes dessas influências para aumentar sua vantagem competitiva no cenário global.

O livro é iniciado com uma discussão acerca das razões para o estudo do modelo brasileiro de gestão e segue com capítulos organizados em função das dimensões culturais analisadas por Hofstede, aplicados ao contexto local: o modo como lidamos com o poder; as manifestações locais de individualismo e coletivismo; a forma como enfrentamos a incerteza; o papel dos valores masculinos e femininos em nossa cultura; e o modo como lidamos com o tempo.

Em cada capítulo, a autora apresenta dados comparativos de diferentes países. Além disso, mostra como o Brasil evoluiu em cada uma das dimensões, entre o estudo clássico de Hofstede, realizado no final dos anos 1970, e hoje. Ela ainda comenta diferenças regionais e diferenças entre empresas multinacionais estrangeiras, empresas nacionais e empresas estatais.

No capítulo sete – “Poder, relações pessoais e flexibilidade” – Tanure de Barros apresenta um modelo por meio do qual define o estilo brasileiro de administrar. Esse modelo baseia-se em três eixos básicos: concentração de poder, personalismo e flexibilidade. Esta última característica é apontada como a mais importante variável do modelo de gestão à brasileira, manifestando-se em duas dimensões: adaptabilidade e criatividade.

A contrapartida prática desses elementos do modelo é que nossas empre-

sas demonstram grande agilidade para se ajustar a mudanças no ambiente de negócios. Um exemplo dessa característica é a capacidade de adaptação a mudanças econômicas e na legislação.

Gestão à brasileira deve ser recomendado por dois motivos. Primeiro, por chamar a atenção para a importância do contexto cultural na gestão de empresas. A idealização de modelos de gestão vindos de países desenvolvidos, somada ao desconhecimento da realidade local, prejudica o desenvolvimento de soluções que considerem as características de nosso ambiente de negócios e nosso perfil cultural. Segundo, por oferecer um modelo de referência para executivos interessados em compreender melhor as “entranhas” de suas organizações, ou seja, o funcionamento, nem sempre óbvio, das redes informais, das relações interpessoais e dos mecanismos de aceitação ou rejeição de mudanças.

Bruno Profeta Guimarães
Consultor da Reciprhocal
E-mail: bruno@reciprhocal.com.br

“*A idealização de modelos de gestão do Primeiro Mundo, somada ao desconhecimento da realidade local, prejudica o desenvolvimento de soluções que considerem nosso ambiente de negócios e nossas características culturais.*”