

Os heróis do setor público: a teia cultural engolindo o empreendedor*

Pedro Paulo Carbone**

Sumário: 1. Herói individualista *versus* herói coletivo: dois povos, duas culturas; 2. Os heróis da cultura brasileira; 3. A cultura brasileira neutralizando o empreendedor; 4. Caminhos da valorização do empreendedor no Brasil.

Palavras-chave: herói individualista; herói coletivo; neutralização do empreendedor no Brasil; movimentos de reforço, inversão e renúncia; herói caxias; herói malandro; herói renunciador; meta-herói dona flor.

Na essência americana, o que importa é o empreendimento. No Japão, o herói empreendedor é quase sempre coletivo. Já o movimento cultural brasileiro leva ao sucateamento dos empreendedores. Autoritarismo, inversão e renúncia produzem "caxias", "malandros" e "renunciadores", enquanto a saída "dona flor" cria o empreendedor possível. Como agregar o valor "empreendimento" à cultura brasileira?

The enterprising man in the Brazilian culture

In American society, the hero is the lone, individualistic enterprising man. In Japan, the hero in the business world is almost always collective. As for Brazil, the culture does not stimulate the enterprising behavior. Brazilian culture has produced different heroes: authoritarian and bureaucratic ("caxias"), rogues ("malandros"), "renouncers", and "conciliators", "dona flor", but has never been able to create mechanisms to guarantee the survival of enterprising men, a characteristic of the basic conduct that allows the economic growth of human societies.

The text, based on anthropological studies, intends to expose the reasons for this phenomenon and to show the possible ways to redeem the enterprising man inside Brazilian organizations.

1. Herói individualista *versus* herói coletivo: dois povos, duas culturas

Conversávamos outro dia sobre os heróis americanos. São muitos, e o cinema hollywoodiano sabe muito bem identificá-los. Temos os heróis espaciais, como o Super-Homem, heróis da conquista do Oeste americano, como os personagens interpretados por John Wayne, e neste século os heróis da industrializa-

* Artigo recebido em nov. 1995 e aceito em mar. 1996.

** Mestre em administração pública pela FGV/EBAP-RJ; professor do Programa de Pós-Graduação em Recursos Humanos da FGV/EBAP-DF; coordenador do Programa MBA-Treinamento dos Altos Executivos do Banco do Brasil; planejador e professor do curso Cultura Organizacional do Banco do Brasil.

ção, como Tucker, aquele pequeno empresário que, com seu revolucionário carro, resolveu enfrentar as montadoras de veículos norte-americanas.¹

Entre eles, algo em comum: a legitimidade. Podem ser heróis malucos ou impossíveis, mas traduzem o sentido de um povo de crescer e resolver seus problemas, custe o que custar. Não está em discussão o processo. A questão é o empreendimento. Ninguém se preocupa com o totalitarismo do Super-Homem ou com a suposta relação homossexual entre Batman e o menino-prodígio. Ninguém quer saber quantos índios o general *Custer* matou até se converter, nem quanto esquizofrênico era o engenheiro *Tucker* (um simples e solitário engenheiro enfrentar a *Ford* e a *GM* juntas não nos parece muito normal!...). O que interessa é a essência. E na essência americana o que importa é o empreendimento. Ele faz a sociedade crescer, dominar, possuir. Aceita-se o empreendedor durão, azedo, prepotente, simplesmente porque o empreendimento constitui uma virtude cultural idolatrada.²

Os antropólogos que apóiam e assessoram o comando de grandes corporações norte-americanas orientam seus administradores a:

a) não inibir o individualismo — o empreendedor americano não sabe trabalhar sem ele;

b) não tirar o herói empreendedor de cena — sem ele, o “filme” acaba: Super-Homem não tira férias nem abandona o posto de trabalho nos momentos de crise (essa orientação acaba por indicar a sistemática de premiação a ser adotada na empresa);

c) valorizar o empreendedor — ele é “narcisista” por natureza, gosta do elogio e do aplauso;

d) nunca submeter hierarquicamente um empreendedor a um burocrata — o primeiro criará encrencas e desavenças indesejáveis;

e) não deixar de nomear um empreendedor por falta de cargos: criar mecanismos laterais de promoção (dobrar seu salário, entregar medalhas etc.).

Poderíamos, ainda, discutir a cultura japonesa que valoriza e premia a equipe empreendedora. Numa cultura de profunda submissão aos ritos e mitos tradicio-

¹ A história de Tucker é muito bem reproduzida por Francis Ford Coppola no filme *Tucker — um homem e seu sonho*. O impressionante desta história está no fato de que Tucker ficou famoso só porque foi sucateado pelo poderoso *lobby* das montadoras de veículos norte-americanas. O que se infere da história é que empreendedor americano que não alcança os seus objetivos vira lenda! Este é mais um mecanismo de reforço da cultura do empreendimento.

² Buck Rodgers conta, em sua obra sobre a IBM (Rodgers, 1986), que, quando você é reconhecido como melhor de todos (em termos de comportamento dinâmico e empreendedor), tudo é possível, não há limites. Ele vai mais longe, afirmando que a IBM sabe que os empreendedores causam problemas, criam distúrbios e confundem os conservadores que desejam paz e serenidade em suas organizações. Mas estes empreendedores constroem empresas, e foram necessários muitos deles para construir a IBM. Rodgers chega ao ponto de afirmar que os grandes vendedores “são tratados como heróis por todos na empresa — até pelo presidente do conselho” (p. 245).

nais, o japonês é sempre “um” participante, nunca “o” participante, e o centro da questão não está no uno mas no múltiplo. O importante é a equipe, a empresa, a nação. O “não” ofende e deve ser utilizado em casos extremos. Deve-se discutir, mas sempre respeitando o outro, principalmente os mais velhos. O crescimento é responsabilidade de todos, e os lucros e benefícios são socialmente compartilhados.

Nessa cultura:

a) o herói é quase sempre coletivo: é o caso, por exemplo, da paixão de que as empresas japonesas são objeto (Nissan, Sony, Honda, Toyota etc.);

b) o herói personagem é aquele que se dá pelos irmãos japoneses: são os “anônimos” *kamikazes*.³

c) a ascensão é lenta e deve acontecer naturalmente, com o passar dos anos;

d) o indivíduo nunca deve ser premiado solitariamente, porque isso humilha o grupo;

e) a participação é fundamental, pois sem ela o grupo perde a identidade.

2. Os heróis da cultura brasileira

Temos agora alguns elementos comparativos para analisar a cultura brasileira. É claro que precisamos defender uma visão antropológicamente apoiada, caso contrário estaríamos entrando no perigoso terreno do “achismo”. Nosso propósito não é traçar um caminho objetivo para as empresas, e sim suscitar a importância da visão cultural para a gestão das organizações, principalmente naquelas que já construíram cultura e são por ela influenciadas, como as grandes estatais dos setores financeiro e de comunicações, que, em alguns casos, somam mais de 100 anos de existência.

O conceituado antropólogo Roberto Da Matta, ao analisar o movimento cultural brasileiro, nos chama a atenção para os comportamentos comumente encontrados no brasileiro.⁴ São generalizações, mas traduzem o sentimento mais próprio de cada cidadão deste país. Um país construído na dicotomia “casa-grande e senzala” (Freire, 1977), no rico e no pobre, no capitalista e no bóia-fria. Longe de ideologizar a cultura, a antropologia se presta a entendê-la em suas manifestações e contradições, por mais rasteiras e subliminares que se apresentem.

³ Muito embora identificados (existem monumentos com os nomes dos *kamikazes*), o sentido é de herói coletivo, que representa a vontade de um povo de lutar por um objetivo.

⁴ O trabalho está apoiado na literatura antropológica de Roberto Da Matta, notadamente em Matta (1985 e 1990).

Ao enunciar ou estereotipar os comportamentos do brasileiro — apoiado na literatura, nas artes, nos esportes e nas relações de um povo verdadeiramente complexo —, Da Matta apresenta nossos heróis, nossas idiossincrasias, nossos paradoxos.⁵

Começa por definir o herói útil de uma sociedade dividida entre ricos e pobres, donos do poder e dominados. O primeiro vetor da nossa cultura é o movimento do *reforço*. Numa sociedade que, durante séculos, se dividiu entre senhor de engenho e escravo era necessário que surgisse uma cultura de reforço do *status quo*. Somos o país catalogado como mais hierarquizado, controlador e autoritário do mundo (Brasileiros..., 1994).

Temos a maior Constituição do planeta em termos de número de artigos, um código do menor complexo, com milhares de leis. Nas organizações multiplicam-se regras, projetos e programas. As empresas estatais adotam megaestruturas hierárquicas. Acontece que, na realidade, tem acesso à lei quem pode pagar advogado. Nosso menor abandonado não saiu da rua e não largou as drogas, apesar do Código de Proteção do Menor. E as empresas do setor público, com poucas exceções, estão frente a uma encruzilhada de dar pena!

Trata-se de uma sociedade legiferante. O sentido é o de construção de leis, decretos, ordens, definição de espaços hierárquicos e posições. E tudo e todos devem submeter-se ao estabelecido.

Nesse movimento, o herói é o *caxias*, aquele que cumpre a lei como estabelecida. Está a serviço do poder, e sua missão é reforçá-lo a qualquer custo. Será premiado se mantiver o *status quo*.

Nas empresas brasileiras são conhecidos como aqueles que se enquadram em qualquer sistema de poder dominante. Não são corruptos, nem desonestos, apenas servem ao estabelecido. Não criticam, não desafiam. Cumprem o papel de *yes men*. O chefe pensa estar vendo neles uma janela, mas na verdade são espelhos da vontade superior.⁶

⁵ Roberto Da Matta apresenta o triângulo ritual brasileiro que define os modos fundamentais de relacionamento social brasileiro (Da Matta, 1990:205-40). Nas palavras do autor, a "cada vértice do triângulo corresponde uma leitura possível do mundo social brasileiro de uma perspectiva diferente, mas sempre básica, o ponto crucial sendo, em outras palavras, que na ideologia brasileira o universo social é retraduzido e comentado sistematicamente em termos de três pontos de vista. Sem um deles, a sociedade provavelmente estaria desfalcada" (p. 215). Assim, temos:

— paradas = caxias = autoridades = leis = "quadrados" → movimento de reforço;
— Carnavais = malandros = seres marginais e/ou liminais → movimento de inversão;
— Procissões = santos = romeiros = peregrinos = renunciadores → movimento de renúncia.

⁶ A esse respeito ver Ramos (1983:66), que, ao citar o trabalho de Boulding (1953), "sugere que a organização pode tornar-se esquizofrênica, passando a construir um ambiente falso, quando, por força do autoritarismo de um sistema de relações de trabalho, fomenta a superconformidade dos participantes inferiores. Neste caso, trata-se de superconformidade que dissimula descontentamentos. Por conveniência, os subordinados se conduzem como *yes men*, que refletem os próprios desejos dos executivos, antes que as realidades do mundo circundante e, assim, levando-os a tomarem por janelas o que são, na verdade, espelhos".

Esse movimento de reforço da lei e da ordem, de submissão hierárquica, de manutenção da legalidade, de valorização dos rituais do poder, de defesa dos conceitos e preconceitos dominantes e socialmente consagrados é o que Roberto Da Matta chama de “espaço da rua”.⁷ Neste “espaço” as regras já estão estabelecidas; os preconceitos, regulamentados, e a hierarquia, definida. Todos comungam e compartilham o sentido de nacionalidade (“*Ordem e Progresso*”, “*Este é um país que vai pra frente*”, “*Pra frente, Brasil!*”, “*Brasil, ame-o ou deixe-o*”) em sua horizontalidade, mas não a verticalidade do poder (“*Você sabe com quem está falando?*”, Da Matta, 1990:146-204).

O brasileiro não faz revolução, não enfrenta o superior hierárquico mas, ao mesmo tempo, não gosta e não aceita o autoritarismo implícito desse vetor cultural e do herói que dele emerge. Assim, como não pode enfrentar, ele prefere “sabar” (Guerreiro Ramos chama isso de “*revolução silenciosa*”).⁸ Esse comportamento não tem nada de terrorista; tem muito de relacional. O brasileiro usa a relação para *inverter* e conseguir o que deseja. Quanto mais ordem, quanto mais autoritarismo, mais *inversão*.

Nesse movimento, as relações traduzem “o espaço da casa”,⁹ local onde a amizade e os interesses envolvidos se sobrepõem a tudo que está formalizado. Aqui a hierarquia se dá por complementaridade. Todos são diferentes, porém complementares.

O Carnaval, no Brasil, talvez seja a síntese do movimento da *inversão* da nossa sociedade. O homem vira mulher, a esposa trai o marido, o marido trai a esposa, a favelada vira rainha, os governantes abraçam os contraventores, o delegado e o bandido saem no mesmo bloco.

O herói desse movimento é o *malandro*, que sobrevive com sucesso e com “jeitinho” num mundo super-regulamentado. Não é o espaço dos marginais, e sim o dos espertos. É o funcionário público que localiza um padrinho (“pistolão”) que o favorece; é o muambeiro do Paraguai que sobrevive com o contrabando; é o empresário que sonega o imposto; é o candidato que promete ao povo aquilo que sabe que não vai cumprir. É o espaço da sobrevivência e auto-afirmação da pessoa. Esse movimento, por mais paradoxal que pareça, apresenta-se le-

⁷ Sobre o significado antropológico da expressão “espaço da rua”, ver Da Matta (1990:70-87; 1985:9-23).

⁸ O termo “revolução silenciosa” é usado por Guerreiro Ramos (1983:66) para explicar o comportamento de funcionários dentro de um sistema de trabalho autoritário. “A estrutura autoritária das organizações pode provocar a ‘revolução silenciosa’ dos subordinados, quando estes, em conflito com os dirigentes, filtram, distorcem, sonegam e ocultam informações, deliberadamente, uma vez que não se sentem identificados com a organização. Argyris estuda esses fenômenos em seu livro *Integrating the individual and the organizations*, e os materiais que apresenta demonstram que há verdadeira lei de rendimentos decrescentes nos gastos aplicados para incrementar produtividade, quando permanece inalterada a estrutura autoritária das relações humanas no trabalho.”

⁹ Sobre o significado antropológico da expressão “espaço da casa” ver Da Matta (1990:70-87; 1985:9-23).

gitimado pela cultura. Pode até merecer críticas ou ressalvas de alguns, mas tem respaldo na prática generalizada que se observa no país.

A contradição permanente a que o brasileiro é submetido o apavora, e ele acaba por não entender bem nem a lei nem as relações que se estabelecem por detrás dela. É o caso, por exemplo, daquele funcionário público que durante anos profissionalizou-se para ascender no serviço público e viu-se preterido sistematicamente pelos apadrinhados do poder. Cansado de tanta injustiça, procura penetrar nos grupos informais com a finalidade de encontrar um padrinho que o apóie em sua empreitada. Ledo engano: encontra todas as portas fechadas. A lei, a ordem, o profissionalismo pateticamente representados no movimento do *reforço* não possibilitaram sua tão desejada promoção. Tentou buscar apoio no mundo das relações, seguindo o caminho da *inversão*, e também se deu mal. Qual a saída? Continuar trabalhando, carregando a “mala sem alça”? Não! O caminho é a *renúncia*.

Surge, assim, o terceiro e último vetor da cultura brasileira. O indivíduo amargurado e descrente prefere encostar-se, neutralizando-se. Não quer viver nem entender o paradoxo. Prefere renunciar. São vários os tipos de renunciadores. Temos aquele que renuncia para se apagar e continuar ganhando seu salário até a aposentadoria. Há, também, aquele que renuncia para revolucionar e recriar a cultura, já que não a aceita (como se isso fosse possível). Existe, ainda, aquele que renuncia para o outro mundo, apoiando-se no misticismo como salvação última. O herói desse movimento é o *renunciador*.

Para cada um desses movimentos, a sociedade brasileira consegue exprimir-se intensamente. Do lado do *reforço*, como já enfatizamos, somos o país mais hierarquizado, burocrático e controlador do mundo. Do lado da *inversão*, temos as maiores festas pagãs do planeta. Das 10 maiores, quase todas são brasileiras (a passagem do ano 1994/95 em Copacabana reuniu cerca de 3 milhões de pessoas; há também a festa junina de Campina Grande, a *Oktoberfest* em Santa Catarina, o Carnaval carioca etc.). E do lado da *renúncia* observam-se festas religiosas de grande expressão (padre Cícero, Nossa Senhora Aparecida, Círio de Nazaré etc.), movimentando milhões de fiéis.

Como nenhum desses três movimentos “viabiliza” o Brasil, surge o que chamamos de *meta-herói* brasileiro, aquele que consegue conciliar e apaziguar os conflitos gerados. *Jorge Amado* (1996) retrata esse *meta-herói* em *Dona Flor e seus dois maridos*. No romance, Flor vive na pele o dilema da cultura brasileira, uma nação submetida a dupla identidade ética: a ética da emoção (*inversão*) versus a ética da razão (*reforço*). De um lado, Flor tem no marido e amante, Vadinho, a satisfação plena de seu mundo de emoção. Vadinho lhe proporciona uma vida cheia de delírios e sentimento. Apesar dos contratemplos a que Vadinho insiste em submetê-la, Flor resiste a perder o lado místico, lúdico e imprevisível que ele lhe oferece. Não quer e também não pode afastar-se das vantagens asseguradas por Madureira, o marido socialmente correto, que vive a ética da razão e do direito.

O *meta-herói dona flor* trabalha exatamente a mediação do conflito, próprio e de terceiros. Não está à direita, muito menos à esquerda. Nem no centro nem

acima disso tudo. Está onde for melhor estar. Quer resolver, em princípio, o seu problema. Os dos outros, se possível! Briga, nem pensar! Leis, vamos ajustar! Regras, vamos rever! Justiça, vamos conciliar! Tanto que, no fim da história, Flor fica com os dois maridos!

Esses são os nossos quatro heróis: o *caxias*, o *malandro*, o *renunciador* e *dona flor*. Não retratam figuras ou estereótipos isolados, embora possam ser encontrados aqui ou ali, mas sim o movimento do comportamento brasileiro, que, sutil e inteligentemente, muda de cara conforme a situação, sem perder a legitimidade perante a cultura.

3. A cultura brasileira neutralizando o empreendedor

Agora é que são elas! Onde está o empreendedor de nossa cultura?

A cultura brasileira tem uma habilidade ímpar de neutralizar empreendedores. *A priori*, o empreendedor não é bem-visto pela cultura, pois não compartilha o sentido dos comportamentos tradicionais de cada vetor.

Ele será controlado pelo *caxias*, satirizado e sabotado pelo *malandro* e desconsiderado pelo *renunciador*. O *dona flor*, com certeza, procurará conciliar a situação, levando o empreendedor a entender que agora não é bem o momento para certos “inventos”.

Acontece que o empreendedor não gosta de cumprir leis que o inibam, não gosta de conchavos, porque tomam o seu tempo, não gosta de burocracia que atravanque seu caminho. O empreendedor quer autonomia, liberdade. Ele quer poder ousar.

Não podemos esquecer que, com raras e honrosas exceções, os movimentos de reforma no Brasil são, histórica e culturalmente, atrelados à luta de espaços por poder. O discurso é modernizante e arrojado, mas a prática é exatamente o contrário. Os empreendedores — principalmente do setor público — sabem disso; daí o descrédito das reformas. Sabem, também, que, por dominarem espaços técnicos e negociais muitas vezes poderosos, estão sempre em evidência, sendo alvo de desconfianças e ciúmes generalizados. Nesse cenário é comum, no Brasil, a neutralização temporária das atividades do empreendedor, quebrando a continuidade de seus serviços. Desmotivados e excluídos, os empreendedores estão limitados a poucos caminhos: renunciam e ficam olhando o “barco pegar fogo” ou então partem para seus negócios particulares, usando a empresa estatal ou o órgão público apenas como retaguarda econômica e garantia da segurança familiar.¹⁰

¹⁰ Não é justo deixar de citar aqueles “brilhantes” empreendedores que conseguem simultaneamente avançar seus projetos e administrar as pressões políticas contrárias. João Bosco Lodi (1995) faz referência a esses “heróis”: “(...) os verdadeiros empreendedores, aprenderam a cumprir os rituais só para aplacar os críticos(...) O empreendedor procura fazer a coisa certa, mas, para passar pelos canais do conformismo, usa o jargão do politicamente correto, faz o *lobby* de seu projeto e, por meio dessa trapaça, com risco próprio, opera na franja da delinquência do sistema”.

É triste observar esse movimento de ruptura e alijamento dos empreendedores do setor público. Por adotarem uma postura avessa às relações político-fisiológicas, eles são encarados como pessoas “sem jogo de cintura”, ingênuos ou tecnicistas. As organizações esquecem que, para empreender, é necessário capacidade técnica, visão de futuro e vontade de mergulhar no trabalho. Sobra muito pouco tempo para relações políticas na direção observada no nosso país.

Não pretendemos desqualificar a cultura brasileira, queremos apenas trazer para reflexão o peso que colocamos sobre o ombro do empreendedor. Exigimos que ele construa e empreenda fora dos paradigmas culturais. É o mesmo que solicitar a um brasileiro que desconsidere os dois grandes alicerces do movimento cultural brasileiro (a hierarquia e as relações políticas) para conseguir o que quer. Na prática, o empreendedor acaba por “encarnar” o estereótipo da contracultura.

Não é por outra razão que muitos dos grandes “empreendedores” do país só se viabilizaram na medida em que tenham participado da “privatização” do Estado brasileiro. Os verdadeiros empreendedores, quase sem exceção, foram tragicamente sucateados, a começar pelo barão de Mauá, que, a pedido do imperador D. Pedro II, montou, entre outras grandes organizações, o Banco do Brasil (inicialmente constituído apenas com capital privado) e transformou-o na maior instituição financeira do país em poucos anos. O empresário trabalhou com concessões e monopólios oferecidos pelo governo, mas em todos os casos utilizou-os para construir empresas sólidas e rentáveis, prestadoras de bons serviços públicos. Suas ferrovias custavam 10 vezes menos que as edificadas pelo Estado.

Todo o império montado pelo barão de Mauá foi demolido por uma corte enciumada e vinculada aos próprios interesses. O imperador e o governo exerceram forte pressão sobre Mauá, até passar a lei tornando obrigatória a transferência do BB para o Estado, em 1853, num processo cheio de “maracutaias”. Em vez de fazer um leilão para vender as ações pelo melhor preço, o governo preferiu fazer uma lista de apadrinhados que teriam direito à compra, pelo preço fixo, muito abaixo do valor de mercado.

Jorge Caldeira (1995) conta que Mauá conseguiu, apesar de tudo e de todos, saldar suas dívidas e ainda ficar muito rico. Mas não conseguiu se livrar da fama de especulador irresponsável, que teve de carregar até sua morte. Triste fim para um empreendedor!

4. Caminhos da valorização do empreendedor no Brasil

A visão antropológica não encerra nem limita a discussão sobre o tema. Sua virtude está, exatamente, em permitir uma leitura diferenciada, fora dos padrões tradicionais. Se os administradores brasileiros se submeterem acriticamente ao movimento político e cultural, pouco espaço sobrar para o resgate do empreendedor. Isso significará o reforço da politicagem, mais subdesenvolvimento e estagnação da economia. Nenhum país cresce sem empreendedores. Para trabalhar a mudança de paradigmas culturais, é necessário profundo conhecimento das re-

lações estabelecidas. O risco de se tentar mudar sem conhecer, numa cultura complexa como essa, é a paralisia.

Após refletir sobre tudo isso, algumas medidas podem ser adotadas pela empresa que quer valorizar empreendedores dentro da cultura brasileira. Por serem genéricas, estas medidas devem ser encaradas como simples sugestões ou alternativas, e adaptadas ao respectivo contexto, a partir do estudo etnográfico da organização:

- procure eliminar ou atenuar o autoritarismo das relações organizacionais de sua empresa; num movimento mais participativo, os empreendedores terão espaço para se apresentarem;
- retire o empreendedor das teias burocráticas internas; ele precisa de autonomia e muita liberdade para criar e ousar;
- conceda homenagens aos verdadeiros empreendedores; eles precisam estar em evidência;
- em momentos de crise, não tire o empreendedor da frente de batalha; a moral do grupo pode cair; nesse caso, recompensas são mais oportunas;
- fortaleça os chefes que descobrem e valorizam empreendedores; numa cultura hierarquizada como a brasileira, essa é uma boa saída; em paralelo, estabeleça como meta para as chefias a apresentação de, no mínimo, um novo empreendedor por ano;
- cuidado com os chefes que irão apropriar-se dos trabalhos dos empreendedores, prática muito comum nas culturas latino-americanas; se isso ocorrer, e for comprovada a má-fé, demita-o sem hesitar; essa demonstração de lealdade para com o empreendedor agregará forte valor à cultura;
- um bom empreendedor nunca trabalha sozinho; procure premiar, também, o grupo diretamente ligado a ele;
- crie mecanismos de ascensão (como a carreira em *Y*) independentes da hierarquia tradicional; caso contrário, a empresa corre o risco de perder um bom técnico e negociador e ganhar um péssimo articulador político;
- promova amplo debate sobre os fenômenos culturais do país e de sua empresa; isso dará suporte às suas ações.

Por fim, não desanime se encontrar muitos obstáculos no caminho da valorização do empreendedor interno. Muitos reagem, mas você terá a certeza de estar agregando novos e bons valores à complexa cultura brasileira.

Referências bibliográficas

Amado, Jorge. *Dona Flor e seus dois maridos*. São Paulo, Martins, 1966.

Boulding, Kenneth. *The organizational revolution: a study in the ethics of economic organization*. New York, Harper & Brothers, 1953.

Brasileiros precisam mais de hierarquia. *Folha de S. Paulo*, 1 jun. 1994, Cad. Dinheiro.

Caldeira, Jorge. *Mauá: empresário do Império*. São Paulo, Companhia das Letras, 1995.

Da Matta, Roberto. *A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. São Paulo, Brasiliense, 1985.

Freire, Gilberto. *Casa grande & senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal*. 18 ed. Rio de Janeiro, José Olympio, 1977.

Lodi, João Bosco. O mito do planejamento estratégico. *Folha de S. Paulo*, 24 maio 1995, Cad. Dinheiro.

———. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. 5 ed. Rio de Janeiro, Guanabara-Koogan, 1990.

Ramos, Guerreiro. *Administração e contexto brasileiro: um esboço de uma teoria geral da administração*. 2 ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1983.

Rodgers, Buck. *The IBM way*. New York, Harper & Row, 1986.