

A inexistência de um modo brasileiro de se administrar é o método nacional de administração

Paulo Ribeiro *



O Brasil é mesmo um país de contradições. Em praticamente todos os setores, a terra descoberta por Cabral é um mar de paradoxos. E na administração é assim também. Ao contrário da Europa e Estados Unidos, onde a forma de gestão empresarial é uma verdadeira escola, aqui a inexistência de um modo padrão é o modo padrão. É um conjunto de características que não chegam a formar uma escola de administração, mas que interferem nas técnicas de gestão trazidas do exterior. Tais características influem nos resultados e imprimem uma marca reconhecível nas empresas e nos profissionais brasileiros. Algo confirmado por empresas e empresários estrangeiros.

Um estudo feito em 1989 por pesquisadores da fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte, com base em mais de dez anos de atuação em empresas no Brasil, destacou características como: predominância de visão imediatista, carência de planejamento estratégico, decisões altamente centralizadas, políticas de controle rígidas, dificuldade de discussão de conflitos, sistema autoritário e tendência de delegação de problemas para os superiores hierárquicos.

Isto mostra que o administrador brasileiro trabalha sem usar uma forma racional, sem um planejamento estratégico. Mas, ao mesmo tempo, como são formados em ambientes instáveis, os brasileiros são reconhecidos internacionalmente por serem ágeis e aptos para mudanças bruscas.

O que os torna mais pré-dispostos à flexibilidade é o ambiente instável em que são formados. As regras são vistas como mutáveis no Brasil. É a taxa de câmbio, são as leis que “pegam ou não pegam”, são as medidas provisórias. Tudo isso e as demais características únicas da economia verde e amarela obrigam os executivos a pensar em cenários, fazer planos de contingência, tornarem-se ágeis e versáteis.

Na cultura administrativa brasileira, o que importa é o fato de que o “jeitinho” faz parte da maneira de como o cidadão enxerga a si mesmo. No Brasil, o herói corporativo é o apagador de incêndios, o “resolvedor” de emergências. O planejador, ao contrário, é tido como enfadonho, burocrático, sonhador, fora da realidade. Um verdadeiro chato. Porém, é óbvio que é melhor para uma empresa ter menos especialistas em resolver problemas e ter mais profissionais capazes de evitar que eles apareçam.

De acordo com Gabriel Bitran, professor e vice-diretor da escola de negócios do Instituto de Tecnologia de Massachussets (MIT), é a disciplina que faz a diferença em um ambiente de excelência. Para ele, quando há estabilidade, é preciso ter mais ciência e menos intuição. Quem não tem paciência para garimpar os dados, analisá-los e desenvolver serviços vai ficar para trás. Bitran vê outro perigo para quem tem a cultura da flexibilidade: a auto confiança excessiva e uma tendência a interpretar os movimentos de mercado como crises que vão passar.

Nas empresas brasileiras, a idéia de hierarquia ainda é muito forte. Existe aqui a ética da desconfiança, de que a pessoa é culpada até que se prove o contrário. Isso atrapalha a administração, que se volta para o controle amplo e irrestrito. O cartão de ponto vale mais do que o resultado final do trabalho.

Provando mais uma vez a contradição que é o “método” brasileiro de administrar, os executivos nacionais estão muito mais atualizados com as mudanças do mundo de negócios do que os europeus, por exemplo. Outro dado que impressiona muito os estrangeiros é a internacionalização dos executivos brasileiros (que são em média muito mais bem informados sobre o mundo em geral do que os estrangeiros) e o fato de falarem duas ou três línguas. Para muitos, o fato de não ter um estilo ser o estilo é algo até charmoso. Mas, sinceramente, até que ponto isto é positivo? Qual é o limite entre a ousadia e o risco? Será que vale a pena arriscar-se diante de um mercado cada vez mais competitivo e agressivo?

* Paulo Ribeiro – Consultor especialista em RH e Planejamento Estratégico da QualiLog Consultoria. Atua no mercado há 20 anos como consultor.

e-mail : diretoria@qualilog.com – Tels. + 55 (11) 3772-3194 / + 55 (11) 3815-6840