

Como a cultura verde-amarela influencia, modifica, deturpa ou aprimora as técnicas de administração das empresas do país

David Cohen

EXAME Edição(712) Existe algo que se possa chamar de **gestão brasileira**? Em outras palavras, existe um modo tipicamente brasileiro de administrar empresas? Um modelo verde-amarelo, um jeito tupiniquim, um original conceito antropofágico? Vamos poupar tempo e um bocado de argumentações vazias: a resposta é não. Quer dizer que a primeira impressão de Pero Vaz de Caminha, de que nesta terra em se plantando tudo dá, vale também para o fértil campo da administração? Mais uma vez a resposta é não, e qualquer um que lide com empresas sabe que as teorias na prática são outras.

O que vem a ser, então, uma **gestão à brasileira**? É o resultado desses dois não. É um conjunto de características que não chegam a formar uma escola diferente de administração, mas que interferem de forma consistente nas técnicas de **gestão** trazidas para cá. Essas características influem nos resultados e imprimem uma marca reconhecível nas empresas e nos profissionais brasileiros. Começar a entendê-las é um esforço necessário para aproximar as teorias da prática, para distinguir atalhos que levem aos resultados desejados, para tirar proveito dos pontos fortes das pessoas.

Seja qual for o mercado de uma empresa, o serviço ou o produto que ela fabrique, seu modelo de funcionamento tem sempre o mesmo tipo de objetivos: ela deve organizar a produção, criar processos internos eficientes, conquistar clientes, lidar com fornecedores, garantir investimentos para sua sobrevivência e, de preferência, contentar os acionistas com um bom lucro. Com tantos objetivos em comum, é natural que a ciência da administração evolua com modelos razoavelmente homogêneos, que as boas práticas de negócios se espalhem e ajudem a estabelecer, em cada época, a melhor maneira de gerir uma empresa. Mas a história não acaba aí. Toda **gestão** tem de lidar com um elemento imponderável: gente. O modo como as pessoas reagem a cada ferramenta de administração provoca impactos na empresa e modifica os sistemas de **gestão**. É por isso que a administração é uma ciência humana - e, como tal, depende da cultura em que se instala.

Esse discurso, da corrente predominante dos estudiosos de administração, não pode ser confundido com a total relativização da realidade. Ou seja: a existência de estilos diferentes não deve servir para mascarar ineficiências. Estamos na época dos mercados globais, da concorrência intersetorial e da revolução tecnológica, e não há desculpa que elimine as mazelas do atraso. Para ter condições de igualdade na competição por mercados, as novas técnicas têm de ser aplicadas.

Mas há dois modos de fazer isso, segundo o professor Paulo Emílio Matos Martins, da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, que começou a tocar neste ano um projeto de pesquisa sobre a administração **brasileira**. O primeiro modo é com total desprezo pelos valores e cultura locais - e pagando o preço por isso. O segundo é admitindo o componente de um mundo globalizado, mas entendendo que os conteúdos, em um novo ambiente, assumem significados diferentes.

Um estudo clássico sobre as diferenças culturais entre vários países foi feito pelo holandês Gert Hofstede. Ele analisou as diferenças entre as várias subsidiárias da IBM no mundo, de acordo com quatro parâmetros: individualismo/coletivismo,

distância do poder, resistência ao risco e masculino/ feminino. O Brasil, para Hofstede, ficou classificado como coletivista, de grande concentração de poder, avesso ao risco e equilibrado em relação a valores masculinos/femininos (sendo masculino: racional, agressivo, financeiro; e feminino: intuitivo, afetuoso, ligado à família).

Outro 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 algumas características não muito alvissareiras:

predominância de visão imediatista

carência de planejamento estratégico

decisões centralizadas

políticas de controle rígidas

dificuldade de discussão de conflitos

sistema autoritário

tendência de delegação de problemas para os superiores hierárquicos

É claro que da década de 80 para cá o Brasil já mudou muito, e continua mudando. Mas os principais traços do ambiente cultural permanecem. Como dizem os professores e consultores Betânia Tanure de Barros e Marco Aurélio Spyer Prates, da Fundação Dom Cabral, autores do livro *O Estilo Brasileiro de Administrar* (editora Atlas), o discurso mudou muito mais do que a prática nas empresas do Brasil.

Com base em trabalhos de antropólogos, sociólogos e psicanalistas, nas análises de professores e consultores e na experiência de executivos de multinacionais que atuam no Brasil, montamos um mapa de características que ajudam a compor, se não um modelo tipicamente nacional, pelo menos um estilo brasileiro de trabalhar e fazer negócios.

1. flexibilidade e capacidade de adaptação

"Não acredito nessa história de jeitinho brasileiro. Existe jeitinho em qualquer lugar, você só tem de descobrir como as coisas funcionam", diz Ricardo Gonçalves, presidente da Nestlé. Ele está provavelmente certo. Mas o que importa não é tanto a exclusividade das soluções não convencionais, e sim o fato de que o "jeitinho" faz parte da maneira como o brasileiro enxerga a si mesmo. Isso está magistralmente expresso numa música da dupla Celso Viáfara e Vicente Barreto, *A Cara do Brasil*, cujo refrão diz: "A gente é torto igual Garrincha e Aleijadinho, ninguém precisa consertar. Se não der certo a gente se vira sozinho, decerto então nunca vai dar".

A auto-imagem afeta o mundo do trabalho de forma incontestável. No Brasil, o herói corporativo é o apagador de incêndios, o resolvidor de emergências. O planejador, ao contrário, é tido como enfadonho, burocrático, sonhador, fora da realidade. "O apagador de incêndios era o herói corporativo americano de 20 anos atrás, o John Wayne", diz Alain Belda, o brasileiro que é presidente mundial da Alcoa, a empresa americana líder no setor de alumínio. "A gente até atçava um foguinho de vez em quando, só para poder apagar. A adrenalina fazia falta." A

conotação positiva incentiva a proliferação de apagadores de incêndio, e a imagem dos executivos brasileiros é efetivamente de gente flexível, de reação rápida, boa em emergências. Nada de mau nisso, ao contrário. Mas o melhor, para uma empresa, é ter menos gente especializada em resolver problemas e mais gente capaz de evitar que eles apareçam.

É claro que a auto-imagem de flexibilidade não é capaz de criar sozinha uma realidade. O que torna os brasileiros mais predispostos à flexibilidade é o ambiente instável em que são formados. Mesmo sem contar a inflação, controlada há meia década, 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. Isso obriga os executivos a pensar em cenários, fazer planos de contingência, tornar-se ágeis. O presidente mundial da Ford, o australiano Jacques Nasser, costuma dizer que aprendeu mais aqui do que em qualquer lugar do mundo. Nasser, que ocupou a vice-presidência financeira da Autolatina, no final dos anos 80, é um dos exemplos de altos executivos da indústria automobilística que passaram pelo Brasil. Como ele, aqui estiveram Richard Wagoner, presidente da GM, Pierre-Alain De Smedt, vice-presidente da Renault, e Wayner Booker, vice-presidente mundial da Ford, entre outros.

Essa capacidade de adaptação não é simplesmente um mito. "Todos os modelos de mudança da Alcoa são muito mais rapidamente implementados no Brasil", afirma Belda. No livro Lições de Sucesso (Negócio Editora), o antecessor de Belda, Paul O'Neill, afirma que no Brasil ninguém precisa explicar muito quando vê alguém fazendo algo de um jeito melhor: imediatamente adota o novo jeito. "Temos depoimentos da Xerox, da Rhodia, da ABB de que os processos aqui são implantados com muito mais facilidade", diz Betânia, da Dom Cabral. Um exemplo é a incorporação do banco Real pelo ABN-Amro, há dois anos. A matriz do ABN, em Amsterdã, contratou uma consultoria americana para organizar a transição, bem ao estilo americano e europeu, com reuniões e datas em que certas etapas predeterminadas estariam cumpridas. "No dia-a-dia, a integração ocorreu por fora das reuniões. Nós pensávamos: 'O que é para fazer? É isso? Então vamos lá'. Em alguns momentos, a reunião era só para cumprir tabela", diz Fábio Barbosa, presidente do ABN.

A filosofia do jeitinho, como formadora de processos mentais que facilitam a flexibilidade e a capacidade de adaptação, é muito positiva para as empresas. Mas há um revés. Como afirma o antropólogo Roberto da Matta, em Carnavais, Malandros e Heróis (Zahar Editores), o uso do jeitinho e a recorrência a uma hierarquia social aristocrática acabam por engendrar a total desconfiança nas regras universais. Uma desconfiança que gera sua própria antítese, a esperança de vermos finalmente as leis ser cumpridas. Causa surpresa e admiração no Brasil o fato de que pelo segundo ano consecutivo a Receita Federal, ao que parece, não vai mudar o prazo final para a entrega da declaração do imposto de renda.

O revés da flexibilidade é uma certa aversão a regras e minúcias, uma dificuldade de disciplina mental. "É curioso que o talento em certas situações pode virar um empecilho", afirma o brasileiro Gabriel Bitran, professor e vice-diretor da escola de negócios do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), a Sloan School. Segundo Bitran, é a disciplina que faz a diferença em um ambiente de excelência. "Quando há estabilidade, é preciso ter mais ciência e menos intuição. Com as novas tecnologias, há muito mais informação disponível sobre o cliente. Quem não tem paciência para garimpar os dados, analisá-los e desenvolver serviços vai ficar para trás. Sob o ponto de vista intelectual, a **gestão** de dados está sendo entendida no Brasil, mas é difícil mudar a cultura."

Bitran vê outro perigo para quem tem a cultura da flexibilidade: a autoconfiança excessiva e uma tendência a interpretar os movimentos de mercado como crises que vão passar. "Desta vez é diferente. A digitalização da economia representa o começo de um novo jogo, totalmente diferente", afirma ele.

2. As relações cordiais

O consultor e gestor de empresas Edson Vaz Musa costuma dizer que qualquer projeto tem de levar em conta três aspectos: o conceitual, no qual os franceses são especialmente fortes; o metodológico, que inclui a capacidade de execução e a delimitação de regras, ponto forte dos americanos; e o ambiental, a criação de um clima psicológico favorável ao trabalho, ponto de excelência dos brasileiros.

É aí que entra o mito do homem cordial. Como explica o historiador Sérgio Buarque de Holanda em Raízes do Brasil (Companhia das Letras), essa cordialidade não é sinônimo de bondade, e sim de relações dirigidas pela emoção. Os brasileiros são pessoas de alto contexto, diz o consultor José Carlos Teixeira Moreira, da JCTM Marketing Industrial, de São Paulo. "Eles sempre têm uma história. Se você conseguir uma boa história, vai ter o máximo dessas pessoas."

Segundo a antropóloga Lívia Barbosa, da Universidade Federal Fluminense, o Brasil tem um modelo de relações interpessoais. "É difícil encontrar quem veja o trabalho só como ambiente profissional. Ele é também um lugar para fazer amigos." Seria então mais fácil o trabalho em equipe no Brasil? Em termos. Há uma predisposição positiva para o encontro, diz Lívia, mas a razão da sociabilidade americana, por exemplo, é ter um objetivo em comum, enquanto a da **brasileira** é o próprio encontro, o prazer da troca. (Sim, você está certo, isso é muito melhor do que o utilitarismo americano, mas para efeito de metas...)

Outra característica do estilo relacional é a dificuldade de lidar com conflitos diretos. O confronto de idéias fica sempre contaminado pelas relações pessoais. Se alguém ataca um projeto do colega, é comum ouvir a pergunta "O que você tem contra mim?", diz Lívia. Ao mesmo tempo, não funcionam apenas os argumentos lógicos. Saber quem propôs a idéia é fundamental para decidir se ela vai ser apoiada. "A tática de resolução de conflitos cara a cara, dos americanos, não funciona", dizem Betânia e Spyer. "No Brasil, vira briga. Para que dê certo, tem de ser feita com outra linguagem, com mais afeto." Na pesquisa realizada com 3 000 executivos, os dois consultores da Fundação Dom Cabral perguntaram se as organizações se portariam melhor se os conflitos pudessem ser definitivamente eliminados. A porcentagem de concordância dos brasileiros foi de 52%. Estudos semelhantes em outros países deram resultados por volta de 20% de concordância.

É comum, por isso, a "reunião à mineira": aquela que só é feita quando quase tudo já está decidido. Como lidar com isso? "Nas reuniões, estamos incentivando os pontos de vista contrários", diz Barbosa, do ABN. "Mas quando a polêmica atinge um certo nível é sempre bom adiar a decisão, deixar para análise de um comitê menor. Nós deixamos a polêmica surgir, mas nunca permitimos que as posições se cristalizem demais."

Um estudo feito pela consultoria paulista Marcondes e Consultores Associados em 1989 apontou que os executivos brasileiros utilizam estilos "receptivos" em negociações. Em 46% dos casos (foram analisados 3 069 profissionais), o estilo era a compreensão do quadro de referência do outro. Em 30%, a persuasão. Em 18%, a tática era de abrir-se ao outro, procurando envolvê-lo. Em apenas 5% dos casos houve imposições e julgamento do outro.

Essa tendência relacional tem um lado extremamente positivo para as empresas. A fusão das empresas Asea, sueca, e Brown Boveri, suíça, foi anunciada mundialmente em 1988. Um ano depois, no Brasil, a ABB já funcionava harmoniosamente. Em algumas subsidiárias de países saxônicos, até hoje há fissuras. "Aqui funciona muito o 'Agora é assim? Tudo bem, a gente briga um pouco, se xinga, mas resolve logo'", diz Marcos Cominato, diretor de desenvolvimento humano da ABB. Exemplo parecido é dado por José Mauro Leal Costa, presidente do grupo Algar, de Uberlândia, cuja principal atividade é no setor de telecomunicações. "Estamos montando empresas e consórcios o tempo todo. Na Companhia de Telecomunicações do Brasil Central, havia gente de Uberlândia, São Paulo, Rio e Nova Zelândia, com culturas muito diferentes. Em dois meses, a equipe estava montada, funcionando otimamente, e o neo-zelandês já havia arranjado uma namorada **brasileira**."

A ênfase nas relações pessoais nas empresas também se traduz por uma maior disposição de colaborar. "Os trainees que mandamos para fora costumam ser avaliados como mais engajados, flexíveis, que buscam soluções além da sua função", diz Cominato. A experiência de lidar com gente no Brasil tem sido valorizada pela ABB. O programa de liderança brasileiro, que foca relacionamento e comportamento, está cotado como uma das melhores práticas da academia corporativa do grupo, em Zurique, e é um dos módulos do programa obrigatório dos gerentes das áreas de negócios.

As especificidades brasileiras podem ser bem vistas pela experiência do holandês Richard Edwin Reinderhoff de procurar emprego no Brasil (onde já esteve por quatro anos), com a ajuda da Mission Desenvolvimento Profissional. Reinderhoff acabou contratado pela MP Comércio de Tecidos, de São Paulo, para cuidar do planejamento estratégico e da modernização da empresa. Algumas de suas observações, na contratação e na experiência de trabalho no Brasil e na Europa: 1) O entrevistado no Brasil não faz muitas perguntas. Na Europa, a entrevista é muito mais detalhada. 2) Ele tem ambição de fazer cursos de aprimoramento. Na Europa, isso seria discutido na entrevista de contratação. No Brasil, primeiro você entra na empresa e depois, quando for fazer o curso, pede para o chefe. 3) Em Londres, todos os relacionamentos são ditados por regras. Se o seu caso não está previsto por nenhuma delas, é muito difícil você ser atendido. No Brasil, se você não cabe nas regras, vira cliente especial. O que é muito bom, só que todos os casos acabam virando mais ou menos especiais, e isso torna o atendimento um caos. 4) Na Europa, é comum um profissional no meio da carreira ser contratado por envio de currículo. Aqui, só se você está começando. Quando está no meio da carreira, o que vale são os contatos pessoais.

Outra característica **brasileira** é que as lealdades se constroem geralmente em torno das pessoas, não da instituição. Quando o ABN, de características mais européias, adquiriu o Real, do banqueiro mineiro Aloysio Faria, percebeu a diferença. A solução foi identificar pessoas-chave para dialogar com os grupos. Essa mesma infiltração de relações pessoais no trabalho afeta as noções de desempenho e avaliação. "Os gerentes brasileiros têm de aprender a imperiosa necessidade de apresentar resultados. Aqui, a tendência é justificar", diz Hugo Ferreira, presidente da Dana, gigante americana de autopeças que já fez várias aquisições de empresas brasileiras. Para frisar a necessidade de resultados, a Dana aumentou o número de pessoas que se dirigem a gerentes de negócios no exterior. "Criamos várias chefias lá fora, com mais gente se reportando a elas."

O critério de desempenho da sociedade **brasileira** é radicalmente diferente do da sociedade americana, diz a professora Lívia Barbosa. Nos Estados Unidos, não importam as condições iniciais, apenas o resultado. Aqui, cada resultado é avaliado no seu contexto. Para as empresas, é um problema. Ricardo Gonçalves, da Nestlé,

sente a dificuldade de implementar avaliações de desempenho. "Primeiro, o avaliado se sente incomodado. E o avaliador tem muita dificuldade de caracterizar desempenhos distintos. Se há uma corrida com prêmios para os três primeiros colocados, o sujeito que chegou em oitavo diz: 'Pô, chefe, eu fiz uma força danada, viu?'. E o gerente tende a comprar esse discurso. Ele arranja medalha até para o último lugar."

Na sociedade relacional, há uma tendência a passar a mão na cabeça de um funcionário que não faz sua parte. A concorrência está mudando isso, mas ainda num nível bem inferior ao dos Estados Unidos, onde o desempenho individual é uma questão moral. "Somos uma sociedade tolerante", diz Barbosa, do ABN. "Não quero mudar isso. Quero é coibir os abusos. E quem define a linha divisória entre abuso e tolerância são os próprios funcionários."

3. Autoritarismo

O Brasil é uma sociedade formada pelo autoritarismo e pelo paternalismo. "Não é à toa que o Irwing Johnson seja chamado de Magic, nos Estados Unidos, mas o Pelé e o Roberto Carlos, aqui, sejam reis", diz Paulo Emílio Matos Martins, da FGV. Isso se reflete fortemente nas empresas. Primeiro, os brasileiros continuam a eleger como o perfil mais adequado para a sua liderança aquele que possa ser forte e centralizador, dizem Betânia e Spyer. "Na empresa **brasileira**, é comum um líder destacar-se. Ele exerce um presidencialismo forte, em que a consulta a outras áreas de poder é baixa ou simbólica." Essa característica se espalha por toda a organização. Em sua pesquisa com empresas, os dois consultores perguntaram a executivos se é importante que os gerentes tenham respostas precisas para a maioria das questões de trabalho colocadas por seus subordinados. O resultado foi sim, para 83% dos consultados em 1996, revelando a expectativa de que o gerente seja uma espécie de papai-sabe-tudo. Apenas a Itália se aproximou desse resultado, com 66%, enquanto os Estados Unidos tiveram 18% de concordância e a Suécia, 10%. Na continuação da pesquisa, no ano passado, a concordância caiu para 69% - ainda um número altíssimo.

Outros dados da pesquisa revelam a estrutura autoritária, na opinião dos executivos. A maioria deles (83%) julga que há concentração de poder na empresa, 64% dizem que há paternalismo, 69% consideram a empresa personalista e dependente, 61% identificam uma postura de espectador em seus funcionários. Segundo Betânia e Spyer, uma conseqüência disso é a transferência de responsabilidade. "A lógica é a seguinte: se o poder não está comigo, não fui eu quem tomou a decisão, então também não tenho responsabilidade." Essa postura de espectador também vale para os empresários. Em geral, a culpa de seus fracassos é do governo, ou da globalização, ou do gato preto que cruzou a estrada e passou por debaixo da escada.

Esse traço autoritário é constatado em quase todas as empresas que a Dana incorporou, diz Ferreira. "Há uma distância muito grande entre patrões e empregados. Quando implantamos o sistema de informações mais democratizadas, as chefias intermediárias são o maior problema", afirma. Um exemplo dessa resistência é que, das 17 empresas que formaram o grupo Algar, em apenas 2 os antigos superintendentes foram mantidos em seus cargos, em parte porque não se adaptaram a um esquema de trabalho em que tinham de distribuir informações.

"Muitas empresas ainda estão fundadas na ética da casa-grande e senzala", diz o consultor Teixeira Moreira. "Às vezes um empregado entra na sala e o patrão, que estava descontraído, até muda o tom de voz para falar com ele de forma mais

senhorial. Depois comenta que aquele garoto é de ouro. E por que não diz para ele? 'Eu conheço o meu gado' é a resposta."

"A idéia de hierarquia é muito forte. Temos de substituir pela idéia de time, mas é difícil mudar da subserviência para o engajamento. Achamos que é um processo que leva anos", diz Barbosa, do ABN. "As pessoas ficam esperando respostas. E nós queremos ouvi-las justamente para encontrar a melhor resposta. Elas são treinadas para cumprir ordens, em vez de opinar."

O holandês Arie de Geus, que foi presidente da Shell no Brasil na década de 70, escreveu em seu livro *A Empresa Viva* (editora Campus) como era difícil delegar autoridade. Os subordinados vinham a toda hora pedir a sugestão do "pai". O que ele fez? Ordenou que o escritório central só tomaria decisões acima de uma quantia x, que representava apenas um décimo de todos os problemas normalmente transferidos para cima. Em um ano, De Geus diz que os lucros aumentaram 60%.

Outro traço do autoritarismo é a ética da desconfiança presente na sociedade **brasileira**, afirma Teixeira Moreira. O cidadão é culpado até que se prove o contrário. Isso atravança a administração, que se volta para o controle. O cartão de ponto vale mais do que o resultado, a quantidade de gente que tem de supervisionar um processo é maior. Teixeira Moreira cita o caso de um presidente de empresa que pediu demissão ao descobrir que o conselho de administração havia contratado uma auditoria para investigar suas contas pessoais. Outras conseqüências do autoritarismo: as perguntas são tomadas como ofensa, há uma dificuldade atroz de avaliar superiores hierárquicos e o conceito de desempenho é muito prejudicado. "Resultados não são necessários numa sociedade que tem ethos aristocrático na sua base. Isso está mudando, mas ainda falta muito", diz o professor Carlos Osmar Bertero, da FGV de São Paulo.

A falta de autonomia é outra característica. Em pesquisa com funcionários de nível superior, feita em 1993, Joel Souza Dutra, da Faculdade de Economia e Administração da USP, constatou que apenas 2% dos consultados haviam pensado em suas carreiras de forma estruturada. Na Europa e nos Estados Unidos, a média na década de 80 era de 20%. Uma das constatações da pesquisa é que as empresas adotam uma postura autoritária em relação ao desenvolvimento de seus trabalhadores.

Ainda um traço curioso do paternalismo brasileiro é... a ausência do pai. Segundo o psicanalista italiano Contardo Calligaris, que vive no Brasil desde o começo da década de 90, a sociedade **brasileira** carece da figura paterna, que de acordo com a psicologia é quem estabelece as regras e a disciplina. Analisando traços da cultura **brasileira** e vários clientes que já passaram por seu gabinete, o doutor Calligaris diagnostica a ausência, no Brasil, do "gosto pelo esforço" - tão típico em sociedades européias -, a idéia de que a excelência de uma vida é relativa à nobreza dos esforços. Isso explicaria, em parte, a aversão à disciplina.

4. Criatividade

Prima-irmã da flexibilidade, esta é uma característica que os brasileiros gostam de atribuir a si mesmos, quando não estão se criticando. Não é uma característica despropositada. Um exemplo: a Dana tem o objetivo mundial de que cada funcionário tenha duas idéias por mês para melhorar o serviço, com a meta de 80% de idéias implementadas. No Brasil, a média de idéias implementadas é de 3,4 por funcionário, mais do que o dobro da meta mundial. Não há incentivo financeiro para as idéias, apenas o reconhecimento da empresa.

O lado reverso é uma tendência à autoconfiança que reforça a falta de planejamento. É o "deixa comigo", o "tá na mão", não muito compreensível para as culturas americana e europeia. Há uma tendência a tomar decisões com menos dados, uma disposição de começar a tarefa e depois ir ajeitando (como, aliás, recomendam os manuais da Nova Economia, em que não há tempo a perder).

5. Ambigüidade

"Mais do que qualquer europeu ou americano, o brasileiro tem características de perceber diferenças individuais e de grupos, e de atuar de acordo com essas diferenças", diz Nelson Savioli, diretor de recursos humanos da Gessy Lever. "Os empresários estrangeiros dizem que para lidar com os brasileiros precisam aprender a pensar frases com apostos", diz Teixeira Moreira, da JCTM. O psicanalista Calligaris se espanta que a antropofagia possa ter sido um modo de explicar a identidade **brasileira**: ela significa que o Um é formado de vários Uns, é a aceitação das diferenças, a ambigüidade. Essa característica facilita a criação de planos contingenciais e a contemplação de várias exigências ao mesmo tempo, mas dificulta a tomada de decisões.

6. Exocentrismo

"A sociedade **brasileira** tem seus valores voltados para fora", diz a professora Lívia Barbosa, da UFF. Isso torna o Brasil obcecado pela modernidade. No caso das empresas, é fato que os executivos brasileiros estão muito mais atualizados com as ferramentas do mundo de negócios do que os europeus, por exemplo. Outro dado que impressiona os estrangeiros é a internacionalização dos executivos brasileiros, que são em média muito mais bem informados sobre o mundo do que os estrangeiros, e costumam falar duas ou três línguas.

7. Entusiasmo

"O processo cultural brasileiro é de entusiasmo rápido e de queda de entusiasmo também rápida", dizem Betânia e Spyer. A análise sociológica julga, como diz o antropólogo Roberto Da Matta, que o desrespeito à regra traz em si um desejo de que haja regras, e, ao se descobrir iludido pela enésima vez, o entusiasmo some. Uma análise psicanalítica, segundo Calligaris, seria que, na falta da figura paterna, o importante é o gozo momentâneo, e o interesse pelo objeto de desejo se esvanece rapidamente. Uma terceira análise, absolutamente pragmática, é do presidente da Nestlé, Ricardo Gonçalves: "O pessoal veste a camisa da causa, tende a se aglutinar em torno de objetivos legítimos, que valham a pena".

É claro que este é apenas um esquema muito geral de características brasileiras. Ninguém pretende explicar a realidade das empresas com base nele, até porque qualquer cultura comporta elementos contraditórios e combinações inesperadas. O mais importante é entender que, se não existe um modelo de **gestão** tipicamente brasileiro, menos ainda existe um modelo de **gestão** que se aplique no vácuo.