

Influência estrangeira na gestão das empresas afeta veia criativa dos latinos

Fonte: Canal RH – Carreira – 16/01/2008

Leandro Fernandes

Técnicas de gestão importadas, aplicadas sem filtro nos países latino-americanos, prejudicam o desempenho das empresas locais. Criam nos colaboradores uma reação de resistência a essas práticas não condizentes com a sua cultura. É o que constata o economista e professor do Ibmec São Paulo, Alfredo Behrens, em seu livro *Cultura e Administração nas Américas – Perspectivas e Tendências*.

Segundo ele, esses modelos – cujas práticas derivam da observação de pessoas que não são latino-americanas – influencia maciçamente as empresas brasileiras e multinacionais instaladas aqui. “Logo, estamos sendo administrados como estrangeiros em nossa própria terra”, diz Behrens.

Em entrevista ao CanalRh, Behrens fala das peculiaridades da cultura latino-americana, aponta quais dessas diferenças estão sendo negligenciadas por empresas que administram ‘a la americana’ e ainda critica o uso indiscriminado do benchmark.

Acompanhe a seguir os principais trechos da entrevista:

Canalrh: Até que ponto os estilos de gestão estadunidense e europeu influenciam a forma de administrar das empresas brasileiras?

Alfredo Behrens: É difícil medir o tamanho dessa influência. Mas sabe-se que ela é muito grande. Isso porque os americanos e os europeus foram os primeiros a se aprofundar no estudo das técnicas de administração. Quando os brasileiros foram implementar tais técnicas em suas empresas, só tinham a eles como referência. Logo, estamos sendo administrados como estrangeiros em nossa própria terra.

CanalRh: Essa influência é negativa?

Behrens: Se administrar é uma técnica, ela precisa ser adaptada. Povos diferentes não respondem da mesma forma aos mesmos estímulos. Portanto, aplicar essas técnicas sem observar as diferenças culturais entre eles é um erro.

CanalRh: Quais são essas diferenças?

Behrens: O povo latino-americano tende a ver o líder como um pai, o que o torna afeito ao paternalismo. Isso é reflexo da história do continente, que teve como governantes os populistas Getúlio Vargas e Juan Domingo Perón. Até o Lula pode ser considerado um líder assim, em certa medida. Entretanto, o que as escolas e administração da América Latina (influenciadas pelos manuais americanos e europeus) ensinam, é que o paternalismo é algo ruim. Daí então, quando esse profissional entra numa empresa administrada pelos moldes americanos, ele encontra uma relação impessoal, onde a empresa compra a sua mão-de-obra, e isso não faz muito sentido para ele.

Essa relação puramente comercial impede que as empresas entendam certas necessidades do funcionário. Como a necessidade de sair cedo para levar a mãe ao médico, por exemplo. A relação do americano com seus pais é muito diferente. Eles saem de casa muito cedo, já na época da faculdade. Diferente daqui. Mas, como importamos os modelos deles...

CanalRh: Que outros erros as empresas cometem nesse sentido?

Behrens: O americano é um profissional mais individualista, que gosta de destacar qual o seu papel dentro da equipe, o que torna mais fácil de identificar seu desempenho de maneira individual. Se uma empresa manda uma equipe de dez americanos para executar uma tarefa, ao fim do processo você saberá o que cada um fez. O mesmo não acontece entre brasileiros. A equipe brasileira se blinda diante do chefe. Mesmo quem estiver à

frente do grupo fará de tudo para preservá-lo do crivo do administrador. Logo, a relação da liderança com uma equipe brasileira tem que ser diferente, se ela quiser obter melhores resultados.

Outra prática tipicamente americana é a adoção de canais de denúncia anônimas como mecanismo de controle, o que não funciona bem no Brasil, porque o profissional daqui vê esse mecanismo com um incentivo à covardia no ambiente de trabalho e repudia a idéia de denunciar um colega.

CanalRh: Que impactos tudo isso traz para as empresas brasileiras?

Behrens: O povo latino-americano é maravilhoso, mas está sendo driblado por técnicas que não fazem sentido para eles. Por líderes estrangeiros – ou que agem como se fossem – que não sabem lidar com eles. Somos ricos em seiva criativa, que é fundamental para a inovação. Mas, quando uma empresa procura um líder, ela busca alguém que se pareça com um americano, ou seja, que tenha a mente voltada para o controle, quando na verdade deveriam procurar um líder com cabeça de artista, que vá levar a empresa a dar um passo à frente. O resultado é um líder que não empolga. Um travesti de líder.

CanalRh: A malandragem, mais conhecida como “jeitinho brasileiro” seria reflexo dessa forma importada de administrar?

Behrens: Em certa medida sim. Essa malandragem é um mecanismo de defesa a um regime repressor. São atitudes evasivas que vêm em resposta ao abuso de poder, seja por parte das autoridades públicas, seja por parte do chefe. Os modelos europeus e americanos são marcados por apresentarem sistemas hierárquicos rígidos, que pressionam quem está na ponta. Isso cria um ambiente hostil e desencadeia uma série de comportamentos nocivos para a empresa.

CanalRh: Podemos entender que o senhor é contra o tão usado benchmark?

Behrens: O Benchmark é, para mim, o refúgio da incompetência. É impossível ser melhor que o melhor em seu ramo de atuação se você copia. Uma empresa se diferencia por inovar, não por copiar. É uma prática que só deve ser usada para se saber o que está sendo feito no mercado. Agora, quem criará as práticas terá de ser a empresa.