

O Empreendedorismo no Sistema Cultural Brasileiro: a História do Barão de Mauá

Autoria: Joaquim Rubens Fontes Filho

“JOÃO CRIA MÁQUINA DE ESCREVER, REMINGTON LEVA A FAMA

Desde o século 18, inventores procuravam encontrar sistema de escrita mais veloz e mais claro que o manuscrito. Em 16 de novembro de 1861, o padre paraibano Francisco João de Azevedo apresentou na Exposição Industrial e Agrícola da Província de Pernambuco uma máquina de escrever.

‘Tem a configuração de uma espécie de piano pequenino. As letras que compõem uma sílaba saem impressas no papel em uma mesma linha horizontal’, explicava o catálogo.

Mudava-se de linha acionando pedal. Sucesso. Exaltação patriótica. Jornais de Pernambuco saudavam ‘a capacidade criativa de um autêntico e iluminado filho do Nordeste’. A peça seguiu para a Exposição Nacional do Rio de Janeiro. Novo furor. Padre Azevedo é premiado pelo imperador Pedro II. A máquina iria para a Exposição Internacional de Londres no ano seguinte. Acabou ficando.

‘Falta de espaço no pavilhão brasileiro’, alegavam organizadores. O Brasil expôs café, madeiras, minérios, borracha, frutos, algodão, fumo e quetais. Máquina, nenhuma.

O padre volta a Pernambuco sem apoio para desenvolver o invento. Biógrafos afirmam que americanos se apoderaram da máquina. De fato, poucos anos depois, Philo Remington, rico armeiro americano, fabricava máquinas semelhantes à de Azevedo, criadas pelo tipógrafo Cristóvão Scholes. Ironia da história, na década de 1980 o Brasil viria a ser o maior produtor mundial de máquinas de escrever.”

(Almanaque Brasil de Cultura Popular, 2001)

1. Introdução

Tenha ou não a máquina de escrever sido inventada por um brasileiro, o texto destaca, por um lado, toda a criatividade do povo brasileiro, mas por outro um traço de espectador, quiçá de evitar o conflito. Como todo povo, tem seus traços culturais marcantes que, dentro do ambiente empresarial, reforçam vantagens mas criam também dificuldades com os quais deve aprender a lidar.

As análises antropológicas permitem conhecer as características marcantes de um povo. Entretanto, nem sempre essas características se aplicam da mesma forma no contexto das organizações. Do brasileiro, muito já se disse e se estudou, mas ainda são poucas as análises que avaliam essas características aplicadas ao contexto das organizações e suas consequências para promoção de um comportamento empreendedor.

Neste estudo, busca-se analisar de que forma o sistema cultural brasileiro tem contribuído, ou dificultado, a criação de um ambiente que favoreça a atividade empreendedora, tomando como parâmetro a vida e obra de Irineu Evangelista de Souza, o Barão de Mauá, um dos mais importantes empresários brasileiros de todos os tempos.

Liberal em um contexto patrimonialista, abolicionista em um país que tinha no trabalho escravo sua mais importante força motriz, industrial em uma economia eminentemente agrária, empresário inovador em uma cultura extrativista e conservadora. A esses atributos que se pode associar ao Barão de Mauá, outros são referenciados por seus críticos, tais como entreguista e anglófilo, opositor dos nacionalistas. Essa própria diferenciação já nos remete a uma cultura iconoclasta, incapaz de valorizar devidamente e destacar um de seus integrantes.

Diversas são as análises biográficas do Barão de Mauá. Utilizou-se principalmente neste trabalho a obra de Caldeira (1995), pelo seu conteúdo biográfico, a análise psicanalítica realizada por Paulo Gaudencio (1987), e trabalhos que historiam e traçam seu perfil empresarial. Nesse caso, destacamos o trabalho de Fernandes (1974) que investiga as críticas de Mauá ao padrão-ouro e à escola metálica, e sua própria Exposição aos Credores (1996), escrita por Mauá em 1878, onde apresenta suas críticas ao contexto econômico da época e analisa a derrocada de seus negócios.

A leitura desse material foi cotejada a um referencial que trata das características culturais nacionais, principalmente aplicadas às práticas de gestão. Dessa forma, das diversas estruturas de análise avaliadas, tais como as apresentadas por Wood Jr. e Caldas (1997, 1998), Bethlem (1989) e Guerreiro Ramos (1958), o modelo teórico para análise dessas pistas baseou-se principalmente no quadro referencial apresentado no trabalho de Barros e Prates (1996), apresentados e comentados também em Barros, Prates e Diniz (s/d) e em capítulo de Caldas e Prestes Motta (1997).

2. A importação de tecnologia de gestão *versus* um estilo brasileiro de administrar

Diversos trabalhos têm procurado compreender as características culturais brasileiras para o desenvolvimento de um modelo autóctone de gestão. Bethlem (1989), por exemplo, explora as variáveis utilizadas por Hofstede e procura identificar as práticas nacionais frente às dimensões: (a) Individualismo (preferência por estrutura social frouxa, em que cada indivíduo cuida de si e de sua família) X coletivismo (estrutura social entrelaçada, onde se espera que outros cuidem dele, por sua lealdade); (b) Distância de poder pequena X grande (até que ponto aceitar distribuição desigual de poder); (c) Fuga à incerteza (grau de desconforto com a incerteza e a ambiguidade); e (d) Masculinidade (preferência por realização, heroísmo, combatividade e sucesso material) X feminilidade (preferência por relacionamento, modéstia, apoio aos fracos, qualidade de vida)

Nesse sentido vai também o trabalho de Barros e Prates (1996), apresentado também em artigo por Barros et al (s/d) e como capítulo de Prestes Motta e Caldas (1997). Desenvolvendo pesquisas junto a 2500 executivos brasileiros, reproduzindo pesquisa realizada com executivos de diversos países por André Laurent, no Insead, desenvolvem um modelo de interpretação da cultura brasileira segundo quatro grandes subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados. Das características, interações e ligações desses subsistemas torna-se possível, defendem, analisar o sistema cultural brasileiro e seus impactos na gestão empresarial.

O subsistema institucional relaciona-se com os traços culturais com o que DaMatta denomina como espaço da “rua”, contrapondo-se ao espaço da “casa” representado pelo subsistema pessoal. O subsistema dos líderes reúne os traços daqueles que detém o poder, em oposição

ao subsistema dos liderados. Essa estrutura não é fixa, mas dinâmica, podendo os atores alternarem suas posições em situações diversas ou ao longo do tempo.

No funcionamento do sistema, esses traços interagem. Mais que isso, “são as estratégias de articulação dos elementos desta estrutura cultural que sustentam a operacionalização do sistema, garantindo a sua ação .” (Barros e Prates, 1996:28). Das interseções entre os subsistemas surgem novas características ou traços culturais. Assim, a concentração de poder resulta da interseção dos subsistemas líderes e institucional, postura de espectador da interseção de liderados e institucional, personalismo da interseção de líderes e pessoal, e da interseção dos subsistemas liderados e pessoal surge a característica de evitar conflito.

Os subsistemas opostos também se articulam, de modo a evitar as possibilidades de uma ruptura. A articulação entre os subsistemas institucional e pessoal ocorre pelo paternalismo e flexibilidade, enquanto que a lealdade às pessoas e o formalismo aproximam os subsistemas dos líderes e dos liderados. A figura 1 a seguir apresenta o modelo completo, com as interseções e articulações.

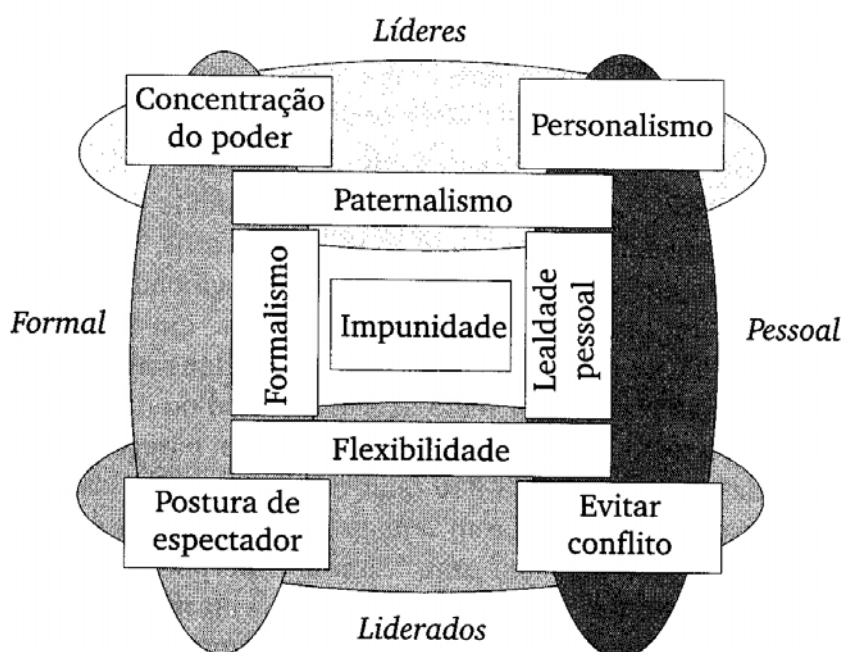


Figura 1: O sistema de ação cultural brasileiro

Os impactos e características dos traços culturais apresentados nos três trabalhos utilizados para elaboração dessa síntese, sempre que possível foram relacionados à luz de uma possível leitura de sua aplicação mais específica ao ambiente organizacional ou dimensões administrativas. Na sequência, apresenta-se uma aplicação dos autores desse sistema cultural ao contexto administrativo. Deve-se ressaltar que esses traços não são explicitados da forma aqui detalhada, mas dispersos pelos três trabalhos analisados e imersos nas passagens e estudos onde exemplificam sua ocorrência. Como as características ocorrem a partir a interação de dois ou mais subsistemas, serão apresentadas apenas uma vez, na ordem em que esses subsistemas forem apresentados.

2.1 Subsistema Institucional

Características: postura como expectador, formalismo ou controle da incerteza, impunidade. É o subsistema formal, ligado aos aspectos da “rua” na visão de DaMatta.

2.1.a Postura como espectador

A história de mandonismo, protecionismo e dependência que atravessou a trajetória da sociedade brasileira, conduziu ao mutismo em substituição ao diálogo, a um funcionamento reflexivo, orientados por uma autoridade externa. Resultante da conjugação dos traços concentração de poder e paternalismo, a postura como espectador conduz a características de pouca iniciativa e transferência de responsabilidade.

Suas principais características são o medo de mudança, aceitação passiva da realidade, baixo espírito combativo, inércia em relação a eventos externos, transferência de responsabilidade, crença em soluções generalizadas e mágicas e baixo sentimento de coletividade em relação ao domínio público. Na perspectiva do comportamento empreendedor, destacam-se a atitude introspectiva das práticas empresariais, supervalorização do talento e da improvisação, e baixa capacidade de assumir riscos.

2.1.b Formalismo ou Controle da incerteza

Cada sociedade reage à sua maneira às incertezas do futuro. Em sociedades abertas, com normas universais e explícitas, os desvios de comportamento são aceitos mas a solidariedade é pouco desenvolvida; nessas, há uma fraca necessidade de controlar o futuro, o incerto. O Brasil apresenta-se mais como sociedade fechada, buscando um maior controle sobre a incerteza, o que ocorre principalmente através das leis e da religião, simbolizado no contexto organizacional pelo formalismo denotado no excessivo número de regulamentos e normativos.

O formalismo se configura no hiato entre o direito e o fato. Surge como característica da cultura frente à necessidade de lidar com a incerteza, com comportamentos futuros, e viabilizar uma construção ou projeto nacional. O formalismo apresenta-se à sociedade como uma defesa possível contra a dependência para com aqueles de *status* superior e a diferenciação de poder. Como exemplificam Barros e Prates (1997), na Inglaterra o processo legislativo segue as práticas consolidadas na sociedade. Enquanto isso, no Brasil, as leis são feitas para construir e instituir práticas, sendo sua interpretação sujeita a quem será aplicada.

São características desse formalismo o controle de incertezas buscado através das leis e da religião, a discrepância entre conduta concreta e as normas prescritas, formalismo nas relações internacionais quanto às importações institucionais (modelos, legislações, etc.). As principais consequências desse formalismo, apontam, é sua valorização votada para dar estabilidade à relação do líder com os liderados, não para restringir na atuação, e fortalecimento de um sistema de motivação que privilegia segurança e relacionamento, ao contrário do que ocorre, em países menos formais a exemplo dos EUA, onde privilegia risco e desempenho.

No contexto empresarial e na atividade empreendedora, o formalismo acarreta menor tolerância à ambigüidade e maior distância hierárquica que, associada a uma necessidade por

controle de incerteza fortes, impõe a prevalência de estruturas centralizadas e formalizadas. A visão imediatista é reforçada pela dificuldade na busca por resultados a longo prazo.

2.1.c Impunidade

A adesão a um modelo de lealdade, onde é percebido como normal abrir mão dos desvios às normas se feitas pelos amigos, associado à opção por aceitar pequenas transgressões para evitar confrontação, resulta no traço da impunidade. Impunidade que, no contexto empresarial, associa-se a um tratamento desigual aos ineficientes, à não punição, e à ausência de premiação dos meritosos, criando um clima de baixa motivação e permissividade.

As leis e normas são para os “outros”. O traço da impunidade fecha e reforça uma cadeia de valores culturais. Argumentam Barros e Prates (s/d) que como os líderes não são punidos, sua posição de poder fica fortalecida e isso aumenta a consistência entre os traços do subsistema institucional, quais sejam, o formalismo e a postura como espectador. Uma vez que a lei não é aplicada da mesma forma para todos, fortalece-se a apatia do cidadão comum, do indivíduo. A máxima é ditada pela “lei de Gérson”, segundo a qual “é preciso levar vantagem em tudo”. Outro efeito ocorre na valorização do transgressor que consegue resultados positivos, uma vez que a vitória passa a ser vista contra os líderes de uma situação, do *status quo*, não como uma derrota do sistema racional-legal.

Esse traço cultural de impunidade tem como principais características o egocentrismo dependente fundamentado nas relações pessoais, tolerância para com aqueles do mesmo grupo social e a premiação positiva pouco utilizada.

2.2 Subsistemas dos Líderes

Nesse subsistema estão consideradas as características daqueles que exercem posição de mando, de forma geral. Os traços são situacionais, uma vez que se fazem presentes quando se assume o papel de chefia ou liderança. Duas dimensões são consideradas nesse subsistema. A primeira delas, a dimensão hierárquica, surge o traço da concentração de poder, enquanto na dimensão pessoal apreço o personalismo. As duas se articulam produzindo um terceiro elemento que configura o estilo brasileiro de liderar: o paternalismo.

2.2.a Concentração de Poder

Para os autores, as estruturas de poder com suas bases de autoridade, seguem um movimento pendular no país. Se até o fim da monarquia prevaleceu uma autocracia tradicionalista onde só se configurava uma área central de poder com o restante amorfo, a tendência urbanizante das últimas décadas, com o forte movimento migratório, reforçou o uso do poder racional-legal para o estabelecimento e manutenção da ordem. Como consequência, estimulou-se a cultura de concentração do poder baseada na hierarquia/subordinação.

De acordo com o conceito de distância do poder, introduzido por Hofstede (apud Bethlem, 1989), as sociedades apresentam diferentes graus de desigualdades de poder ou distância hierárquica. O Brasil atingiu 69 pontos em uma escala de 0 a 100, o que indica alta centralização da autoridade e do grau de liderança autocrático. O que corrobora um traço cultural de concentração de poder e valorização da hierarquia. A própria história recente

reforçou uma cultura de concentração de poder baseada na hierarquia e subordinação, a partir do uso que se fez no país da força militar tradicionalista e do poder racional-legal.

São impactos desse traço cultural nas práticas brasileiras de gestão a manutenção da autoridade, a opção vertical e hierárquica de concentração do poder (e controle de incerteza), dificuldade na implementação de trabalhos participativos e o uso do poder como motivador maior que atingir objetivos e resultados. A liderança se caracteriza por um viés autocrático e com preferência por diretrizes gerais a metas e objetivos específicos, uma vez que esses tornariam mais exposto o líder.

Na empresa, o patrão tende a exercer duplo controle: profissional e pessoal (lealdade), segundo um modelo de relacionamento que fortalece a identidade do empregado com a empresa, e solidifica as relações internas como principal capital social.

2.2.b Personalismo (dimensão pessoal)

Se a concentração de poder reforça aspectos da hierarquia, o personalismo mostra-se como o outro lado da moeda, reforçando a igualdade. Por essa característica, a referência em um processo decisório passa a ser a importância da pessoa envolvida. Se a comunidade norte-americana apresenta-se homogênea, igualitária, individualista e exclusiva, a brasileira é heterogênea, desigual, relacional e inclusiva. O personalismo mostra-se na presença da liderança carismática, no poder das redes de amigos como caminho para solução dos problemas. No Brasil, o pertencimento a um grupo é altamente valorizado, e o indivíduo sem relações sociais percebido como um marginal.

Esse personalismo no contexto empresarial fortalece a importância do pertencimento a um grupo, as relações pessoais, a autoridade carismática e a mediação entre individualismo e coletivismo

2.2.c Paternalismo

Surge da articulação da concentração de poder e personalismo, e manifesta-se no patriarcalismo ou no patrimonialismo. Patriarcalismo representando os aspectos supridores e afetivos do pai, atendendo às necessidades dos seus, e patrimonialismo, como face hierárquica e absoluta, impondo sua vontade aos membros do grupo. Entretanto, como destacam Prates e Barros (1997:61), *“o paternalismo existe tanto nos liderados quanto nos líderes, sendo o sistema de valores dos dois grupos, geralmente complementares.”*.

O patrimonialismo evidencia-se na influência das relações pessoais e de confiança na nomeação para posições e cargos, principalmente em organizações públicas. É o reforço da visão que o patriarca pode tudo, cabendo aos membros do clã pedir e obedecer. Caracteriza-se no contexto empresarial pela força da figura do acionista ou administrador principal e a infantilização dos liderados. A relação chefe-subordinado reproduz o papel de pai como protetor, ora atendendo ao que esperam dele os subordinados (patriarcalismo) ora impondo sua vontade (patrimonialismo). O preenchimento de cargos ocorre prioritariamente por confiança ou relações pessoais. A hierarquia é vista como necessária para se saber quem tem autoridade, como consequência da expectativa do brasileiro em um comando forte e centralizado, e não um poder difuso e despersonalizado. Essa alta aceitação da desigualdade de poder reforça o uso de estruturas organizacionais acentuadamente piramidais e integradas no nível hierárquico superior.

No âmbito interno às organizações, a figura do *intrapreneur* fica debilitada, pela tendência a serem rejeitados grupos de trabalho participativos, onde decisões coletivas podem tirar a autoridade das mãos do gerente, e a negação ao surgimento de novas “estrelas”, uma vez que ameaçam o poder estabelecido e ofuscam o personalismo.

2.3 Subsistema Pessoal

Categorias: personalismo, lealdade às pessoas, e evitar conflito. Esse subsistema está alicerçado na segurança e harmonia, representado naquilo que Roberto DaMatta (1991) chamaria de ambiente da “casa”.

2.3.a Lealdade às Pessoas

A lealdade às pessoas surge como contrapartida do subsistema pessoal ao formalismo do subsistema institucional, pessoalizando a articulação dos subsistemas de líderes e liderados. Configura-se como mecanismo de integração e coesão interna dos diversos grupos da sociedade, a partir da figura do líder. Ao contrário do que poderia parecer, reforça-se a lealdade às pessoas com o reforço do formalismo, dando condições para que o sistema flua através das redes de relacionamento pessoal e evitando a rigidez institucional. Como consequência negativa dessa característica, as necessidades do líder tendem a ser mais importantes que aquelas de um sistema maior.

Nessa categoria, a coesão social obtida pela lealdade pessoal e as necessidades do grupo são mais valorizadas que as da organização; a ausência do líder pode criar um clima de desorientação, uma vez que o “chefe é o principal cliente” e elemento de interligação entre os vários grupos. Os dirigentes buscam capturar mais dedicação para si do que para a empresa e relações são preferíveis ao desempenho. No âmbito nacional, as “turmas” se revezam no comando da política e da economia brasileira

2.3.b Evitar Conflitos

A característica de evitar conflito manifesta-se em consequência do traço de lealdade às pessoas, solução para lidar com a concentração de poder. Os conflitos são equacionados pelos artifícios das triangulações ou soluções indiretas, tais como as fofocas. A competição é delimitada a processos o mais cooperativos possíveis, transformando embates em alianças.

Caracteriza-se por aversão ao conflito, o qual, acredita-se, deve ser eliminado. Por outro lado, apresenta baixa capacidade de recuo, isto é, parar, refletir e redirecionar a conduta quando já evoluída em um conflito. A competição entre empresas privilegia uma relação cooperativa ou mediada, que se reflete no relacionamento interpessoal pelo uso de intermediário para dar contorno humano, intimidade, confiabilidade aos acordos, a exemplo da figura do despachante. O processo é mais importante que a realização e as soluções negociadas, a partir de mecanismos de envolvimento e sedução, ao contrário do que ocorre em uma sociedade individualista, nas quais o problema é tratado de forma direta, assertivamente e com as soluções negociadas e objetivas

2.4 Subsistema dos Liderados

Abrange os aspectos culturais daqueles em situações de subordinados ao poder. Seus traços são postura de espectador, evitar conflito e flexibilidade.

2.4.a Flexibilidade

Apresenta-se como um dos subsistemas mais importantes, pois permite a articulação dos subsistemas institucional e pessoal no espaço dos liderados, a semelhança do papel do paternalismo no espaço dos líderes. Caracteriza-se principalmente pelo conhecido jeitinho. Este representa o mecanismo capaz de estabelecer uma ponte entre regras inflexíveis e formais a um estilo de relacionamento social, onde simpatia e amizade são fundamentais.

Surge como forma de lidar com o traço de controle da incerteza ao evitar conflito. Apresenta-se com duas faces, adaptabilidade e criatividade. A primeira, que como definem os autores, é uma “capacidade criativa que se exercita dentro de determinados limites prefixados (Barros e Prates, 1996, p.69)”, denota uma flexibilidade no choque entre o formalismo e a lealdade às pessoas. Já a criatividade representa a inovação, manifesto principalmente em situações onde há igualdade entre os indivíduos, sem as barreiras da hierarquia. Juntos, adaptabilidade e criatividade configuram a flexibilidade necessária para transcender os limites.

3. Análise do Barão de Mauá e do contexto empresarial

O modelo transcrito anteriormente será utilizado para análise das práticas empresariais e atuação empreendedora do Barão de Mauá. É importante contudo delimitar o escopo da análise, ressaltando que a bibliografia consultada não foca a dinâmica empresarial das empresas do Barão de Mauá, principalmente nos aspectos internos, tampouco uma visão das empresas a partir da ótica de seus empregados. Outra limitação refere-se à própria dinâmica dos traços culturais levantados. O referencial utilizado considera aspectos recentes da cultura, o que exige cuidado na extrapolação para o contexto do século XIX, principalmente nos aspectos das práticas de gestão.

A análise a seguir será feita, para análise da atuação de Mauá, segundo a perspectiva dos traços culturais desenvolvidos, especificamente, a partir daqueles associados aos subsistemas institucional e dos líderes, uma vez que são os que mais contribuem para o entendimento de sua ação empreendedora e das dificuldades que enfrentou associadas ao contexto cultural. São eles a postura de espectador, o formalismo, a impunidade, a concentração de poder e o personalismo.

Ao longo de mais de 500 páginas, Jorge Caldeira (1995) apresenta a trajetória de Irineu Evangelista de Souza. Retirado dos pampas gaúchos cedo, aos nove anos, quando a morte prematura do pai lhe impôs abandonar a mãe e construir a vida na cidade do Rio de Janeiro, Irineu logo se iniciou nos números da contabilidade das empresas. Trabalhando e vivendo na área comercial da cidade, aprendeu a conhecer como poucos a estrutura dos negócios de seu tempo.

Posteriormente, com a falência da empresa onde trabalhava, pode cuidar de sua incorporação por um empresário inglês, Carruthers, com quem ampliou seus conhecimentos de finanças e, principalmente, dos processos de câmbio. Com isso pode desenvolver aquelas que seriam

suas principais habilidades: arbitragem de moedas e alavancagem financeira. Gestão do capital e do câmbio: foram essas as competências que Mauá adquiriu da sua convivência com Carruthers e a partir da leitura dos economistas clássicos, de Adam Smith a Ricardo. Como afirmou Caldeira, ao analisar a situação dos negócios por volta do ano de 1830: “Nesse ambiente, a grande arte de ganhar dinheiro era a da perícia no manejo do capital e do câmbio – tão importante para as empresas inglesas como o tráfico para Pereira de Almeida.” (p.130)

Em uma época que as relações econômicas eram extremamente primitivas, mesmo se comparadas aos padrões internacionais vigentes, Mauá construiu uma estrutura ligando empresas industriais a um complexo financeiro – o reinaugurado Banco do Brasil – obtendo grande alavancagem em seus negócios. Arbitrando sobre as moedas brasileiras e inglesas, rapidamente desenvolveu sua fortuna permitindo que surgisse seu lado empresarial. Ao conhecer na Inglaterra as atividades de uma fundição, tornou-se industrial lançando o empreendimento de Ponta de Areia, articulando de forma inovadora o trabalho e o capital.

Quando vigorava o regime escravagista, onde o trabalho era visto como algo que denegria a pessoa e por isso deveria se limitar aos escravos, inovou nas relações trabalhistas ao contratar seus empregados e empregar técnicas de “motivação” que ainda hoje seriam consideradas avançadas. A forte influência dos costumes ingleses na adolescência fazem imaginar o barão como uma pessoa pouco permeável aos traços culturais brasileiros, é interessante observar quando esses traços se manifestam.

3.1 Postura de espectador

Como visto, a postura como espectador resulta da associação da concentração de poder e do paternalismo. Os traços culturais indicam uma postura passiva frente à realidade, aceitação da autoridade externa, falta de iniciativa e transferência da responsabilidade. Não é esse o comportamento que se apreende da biografia do Barão de Mauá.

Desde cedo Mauá se viu diante do dilema de assistir à realidade ou agir sobre ela. A leitura de sua biografia indica que, ao se ver sozinho no Rio de Janeiro, tomou a decisão de se estabelecer e se destacar. Gaudencio (1987:67-68), fazendo uma análise psicanalítica de sua biografia, destaca que o prematuro afastamento do convívio familiar, configurou em seu âmago a “semente da onipotência”, que reforçaria o “desejo de agir e empreender, lutando com as circunstâncias” como a manifestação de uma necessidade por “provar a sua capacidade para os que amava e para si mesmo”.

Essa análise permite compreender melhor diversos movimentos e atitudes do barão. A morte prematura do pai e seu deslocamento para a corte, ainda imberbe, despertaram-lhe esse sentimento de responsabilidade para com sua família. Mesmo que impulsionado por uma manifesta a visão megalômana (“Quero construir um império que dure séculos”, Caldeira, 1995:417), Mauá imbuíu-se do anseio, não apenas para com os seus, mas por transformar todo o país. Ao longo da vida, travou uma batalha obstinada para introduzir as melhorias que julgava necessárias. Seja pela analisada onipotência, seja por uma perspectiva voluntarista, ou ainda por uma real e abnegada luta pelo progresso da nação, Mauá se advogou ao reconhecimento não pela riqueza, mas pela indução do desenvolvimento.

Mauá se declarava movido pelo desejo de mudança, pela não aceitação de uma realidade que percebia poder transformar. Em diversos momentos de sua Exposição aos Credores, relato autobiográfico, justificou suas ações como elementos para um processo de transformação do

país. Assim foi com a instalação de Ponta de Areia (“Era já então, como é hoje ainda, minha opinião que o Brasil precisava de *alguma industria* d’essas que podem medrar sem grandes auxílios, para que o mecanismo de sua vida economica possa funcionar com vantagem”, Mauá, 1996:8) e também com a estrada de ferro de Petrópolis (“Hoje dignão-se Vossas Magestades de vir ver correr a locomotiva veloz, cujo sibilo agudo echoará na mata do Brazil prosperidade e civilização, e marcará sem duvida uma nova era no paiz.”, Mauá, 1996:24).

Em diversas outras obras o barão se justificou como movido por esse interesse, ao menos manifesto, pela mudança. Outras participações importantes como a instalação da Companhia Navegação a Vapor do Amazonas, os empréstimos ao governo uruguaio, a coordenação da implantação do cabo submarino entre Europa e Brasil, quando nada recebeu (exceto o título de Visconde), reforçam essa conduta.

A oposição que sofreu, resultado da união em torno de um objetivo mágico, símbolo do traço nacional de uma consciência transitivo-ingênua, fez-se notar na ação da sociedade quando do incidente do ataque da armada inglesa a navios e portos brasileiros, em julho de 1850. Segundo Caldeira, “multidões se reuniam nas ruas para protestar contra os ingleses.” (1995:213). Essa união também ocorreu mais adiante, quando o governo brasileiro declarou guerra ao Paraguai, para “desviar a atenção da crise, calar as discussões que começavam, suspender a corrente mudancista, revigorar as forças dos amigos do governo (1995:423).

Afirmam Barros e Prates (1996:47) que o brasileiro funciona orientado pela autoridade externa, tendo como referência um poder externo dominador que limita sua consciência crítica. Mauá, contudo, não se inibia por esse poder, sabia muito bem aproveitar eventos externos. Em várias ocasiões isso se configura claramente. Nesse sentido, destaca-se a guerra que empreendeu contra a libra, desafiando o padrão-ouro e comprovando sua teoria sobre o vínculo do câmbio à produção. Ao estimar um valor para toda a produção nacional exportável, poderia fixar o preço do mil-réis frente à libra. Operando a descoberto, contrariando outro traço – aversão ao risco – comum aos padrões culturais brasileiros, chegou a vender em um semestre um quarto de todas as transações feitas no ano com Londres, ou um sexto das exportações brasileiras (1995:346). A venda da safra forçou a queda da libra, com grandes ganhos para Mauá.

Do lado da sociedade da época, as descrições dos historiadores reforçam o traço de espectador. Os comerciantes locais sempre perdiam nas operações de câmbio, pois não conseguiam entender porque a libra subia na entressafra e caía na hora de venda da produção. Sabiam que os concorrentes britânicos ganhavam muito dinheiro, “mas atribuíam tais lucros ao que estava para além dos balcões: as tropelias dos embaixadores, os tratados ruinosos, o monopólio das importações” (Caldeira, 1995:123). A culpa era o outro.

Um traço cultural típico do sistema cultural brasileiro que a trajetória de Mauá evidencia, apesar de toda sua fleuma britânica, é a transferência de responsabilidade. Gaudencio (1987:75) destaca trecho de Mauá onde afirma sua intenção maior de salvar o próprio nome onde identifica que “Mauá demonstra parecer não perceber o hábito de seus atos que o levaram à ausência de subsídios para enfrentar tal crise, colocando-se como um homem desprendido dos bens materiais e vítima do infortúnio, isto é, culpa fatores exteriores a si mesmo pela situação em que se encontra”.

De fato, essa transferência de responsabilidade pode ser apreendida também a partir das justificativas de Mauá à sua falência, expressas na Exposição aos Credores (Mauá, 1996:153-

162). Nela, aponta causas diversas como a intervenção do poder executivo na organização da sociedade bancária, leis financeiras, que excluem a iniciativa individual, submetendo crédito e capital à tutela governamental, decisões injustas dos tribunais do país, concorrências de outra ferrovia estatal e ocorrências no Uruguai, onde concentrava grande parte de seus negócios. Todas, fora de sua responsabilidade, e culpa de outrem.

Mauá, contudo, era responsável, e mesmo não admitindo sua culpa na bancarrota de seus negócios, lutava para pagar suas dívidas e não prejudicar sócios ou credores, ainda que colocando seu patrimônio pessoal como proteção: “Jamais farei mal a terceiros” (Caldeira, 1995:437). Transformou-se em um mártir, empenhando seu dinheiro para salvar o dos parceiros: eles teriam os lucros e Mauá ficaria com a conta. “Se o sucesso era coletivo, o fracasso era individual” (1995:470). Mas essa responsabilidade não se refletiu em conhecer os próprios erros, ou talvez fosse apenas fruto de uma insegurança e dependência da aprovação de terceiros (Gaudêncio, 1987:76).

Medo de mudança, aceitação passiva da realidade e baixo espírito combativo são, contudo, traços que não parecem aderentes à vida do barão de Mauá. Criador das mudanças, num mundo onde os grandes empresários privados costumavam ter uma única empresa, Mauá apostou na diversificação. Em um país agrícola, montava uma indústria atrás da outra. Usava de administração participativa e premiação positiva, contratando empregados quando a base do sistema produtivo era a mão-de-obra escrava. Passou a vida inteira brigando, com políticos, latifundiários, escravocratas, comerciantes e banqueiros ingleses.

Desde cedo aprendeu a lidar com o planejamento, análises econômicas e informações de mercado. Sob influência das idéias liberais e das teorias econômicas inglesas. Em diversas ocasiões, manifestou sua capacidade de analisar o cenário para tomada de decisão. Quando se intensificou o esforço inglês pelo fim do tráfico de escravos no Brasil, Mauá percebeu que as fortunas do tráfico seriam empregadas em outros lugares, criando oportunidades, como ocorreu na Inglaterra, em negócios outros que não a agricultura (Caldeira, 1995:165). Mais tarde essa previsão veio a se confirmar, inclusive por uma variável pouco considerada. Como o tráfico era um negócio ilegal, o volume de dinheiro que por ele circulava não entrava na contabilidade nacional. Ao surgir, multiplicou a riqueza do país (Caldeira, 1995:241).

Analizou com clareza os desdobramentos da Guerra de Secessão (Caldeira, 1995:377). Não iniciava qualquer empreendimento sem um detalhado estudo. Em sua auto-biografia (Mauá, 1996), reforçou a importância desses estudos em empreendimentos como a Companhia Iluminação a Gaz do Rio de Janeiro (p.12), a estrada de ferro de Petrópolis (p.22), da estrada de ferro do Paraná a Mato Grosso (“Calculado por mim em mais de mil contos de réis o dispendio necessario para serem executados trabalhos de tamanha importancia [...]”, p.75), cabo submarino, entre outros.

Sobre o empreendimento para promover o abastecimento de água à capital, afirmou que “[...] eram longas e freqüentes minhas conversas com os homens de sciencia, que as necessidades das empresas, que havia criado, me obrigavão a fazer vir da Europa, á custa de não pequenos sacrificios.” (p.89). Entretanto, além de não conseguir ficar à frente do empreendimento, seus estudos e trabalhos foram entregues a outro pretendente que ganhou a concorrência, e Mauá não recebeu nenhuma indenização. Vale aqui destacar que todo esse esforço de estudo, e de trabalho, ocorreu à margem de uma sociedade que desprezava o trabalho e se vangloriava por não ter de executá-lo. Trabalho era para escravos.

Seria necessário ainda todo um capítulo adicional para descrever a importância das idéias e, principalmente, da atuação de Mauá no combate a escola-metálica, ao que se pode remeter ao trabalho de Santiago Fernandes (1974). Cabe, contudo, destacar o que esse autor reconheceu no barão, e em seu combate aos ouristas, diversos benefícios ao Brasil que “*nunca foram devidamente reconhecidos, especialmente sua crítica à teoria metálica da moeda, da qual não se livrou inteiramente o mundo, ainda vinculado ao ouro pelas cláusulas do F.M.I.*” (Fernandes, p.14)

3.2 Formalismo ou Controle da incerteza

Seguindo no subsistema institucional, aparece o traço do formalismo ou controle da incerteza, visto como a forma pela qual a sociedade lida ou se prepara para as incertezas do futuro. Como descrito por Barros e Prates (1996), o Brasil caracteriza-se melhor como sociedade fechada, sendo esse controle da incerteza contornado principalmente pela normatização, denotando o formalismo. Um ponto de partida para a análise pode ser a afirmação de que, no Brasil, as leis visam a construir e instituir práticas, e sua interpretação varia conforme sua aplicação, a quem será utilizada.

Mauá, ao contrário, não era formalista. Para ele, valia o que estava escrito, mesmo que não concordasse. Das causas que apontou para a falência, ao menos outras duas podem ser de alguma forma associadas ao formalismo da sociedade, à interpretação diferenciada das leis para os “amigos”. Essas foram as já citadas decisões dos tribunais do país, principalmente a falência da Astley Wilson & C. (“será sensato esse regime judiciário?”, p.154) e os problemas da estrada de ferro de Santos a Jundiá. Nesse último caso, as decisões diferentes dos tribunais nacionais levaram Mauá a afirmar a importância da imparcialidade da justiça na garantia da propriedade e dos direitos individuais, sem a qual a “*a existencia da propria organização social adoptada corre perigo imminente.*” (Mauá, 1996:159)

A forma como cuidava de suas empresas mostrava a preocupação com o detalhe, com as leis e normas. Quando os peritos examinaram a massa falida do Banco Mauá não encontraram nenhuma falha, o que aliás seria um insulto para o maior perito em contabilidade do país. Mesmo as pequenas gorjetas a funcionários eram registradas e as despesas de viagem do presidente, por mais justificadas que fossem, nunca eram pagas pela empresa. (Caldeira, 1995:529). Esse comportamento não era a regra. Tal fica evidente quando se observa a falência da Casa Souto, outro importante agente financeiro da época. Sua contabilidade e registros eram informais. Seus livros comerciais não eram legalizados tampouco era regular sua escrituração. Créditos a amigos e políticos e bens adquiridos para desfrute pessoal de seus proprietários eram comuns.

Visto o perfil psicológico de Mauá, destacado frente à falência da Casa Souto, torna-se interessante cotejá-lo a um evento de singular importância, no século XIX, para investigar o formalismo da cultura brasileira. Pressionado pela Inglaterra, o Brasil intensifica o combate ao tráfico. Mas, por baixo da cena, o chefe da polícia avisava os traficantes das medidas coercitivas antes que essas fossem tomadas. Enquanto traficantes promoviam suas últimas viagens, o governo instituía leis “que tinha mandado os amigos fazerem em casa” (Caldeira, p.212).

Mauá equipou suas empresas com as mais modernas técnicas de gestão. Ao contrário do formalismo ainda hoje dominante na incorporação de modelos administrativos alienígenas, quando a adoção de práticas modernas é estimulada pelo próprio contexto empresarial (Wood

Jr. e Caldas, 1997), o barão desafiou as ideologias da época para impor suas mudanças. Principalmente, naquilo que se referia ao trabalho. A sociedade tinha aversão ao trabalho manual, visto como degradante. As pessoas não queriam ser confundidas com escravos. Mauá chegou mesmo a criar importantes desavenças por suas idéias sobre o trabalho, principalmente à base de escravos, e a condenação ao uso do chicote. Como afirma Caldeira (1995:297), “... o respeito ao trabalho era tão fundamental para as apostas do barão de Mauá quanto a abundância e a liberdade de movimento dos capitais. Para que ele se impusesse, era preciso também libertar o trabalho da ordem rígida e pouco produtiva da escravidão ...”.

O barão implantava em seus empreendimentos um modelo inovador e característico de gestão do pessoal. O sistema de gerência era altamente descentralizado, o que valorizava a responsabilidade individual de cada empregado e o trabalho. Investia em salários mais altos para ter o melhor pessoal a seu lado. Para os cargos mais altos, distribuía lucros. Distribuindo autoridade ampliava seu raio de ação. Condenava o nepotismo e valorizava a meritocracia.

3.3 Impunidade

Ao formalismo das leis se junta a força dos relacionamentos pessoais. Torna-se normal aceitar desvios às normas quando feitos pelos próximos. É a impunidade.

Aspecto que reforça a impunidade como traço cultural é a não punição de falhas ou premiação por méritos. Em momento algum se percebe ação de Mauá no sentido de punir falhas ou mesmo falcatuas. Por exemplo, sobre a Companhia Luz Estearica afirma que “Infelizmente não pôde resistir á acção de administradores pouco escrupulosos, e tive de absorvê-la em estado de decadencia.” (Mauá, 1996:48).

A duras penas, Mauá conhece esse traço da impunidade. Quando tenta cobrar os que tinham dívidas com sua empresa, conhece os devedores crônicos que consideravam insolência um negociante exigir-lhes dinheiro quando não estavam dispostos a dar, e resguardavam-se na justiça, uma vez que a palavra valia mais que papéis assinados. Como argumenta Barros e Prates (1996), como os líderes não são punidos, fortalece-se o traço da impunidade. Provavelmente, ao se responsabilizar por todos os problemas que ocorriam em suas empresas, Mauá tinha dificuldade em punir a outros. Mas sabia muito bem premiar, inovando para a época ao distribuir as participações nos lucros aos empregados.

3.4 Concentração de poder

Embora esse traço seja difícil examinar pela falta de informações sobre a estruturação e a dinâmica das empresas de Mauá, a prevalência na monarquia de uma autocracia tradicionalista, com uma área central de poder e o restante amorfo, pode ser observada. As descrições de uma sociedade controlada por grupos que se revezavam no poder, com a economia baseada na corte são frequentes no texto de Caldeira. Interessante é observar como Mauá lida com a questão do poder em seus empreendimentos.

Em um período de três anos, entre 1849 e 1852, expandiu os capitais sob seu controle em aproximadamente 6.500%! Algo que impressiona mesmo visto segundo os padrões atuais.

Mauá evitava negócios em que era o único dono, podendo por esse mecanismo dirigir empresas muito maiores que seu patrimônio pessoal.

Sobrava crédito à época e, além disso, ele era “dono” do banco, no caso o Banco do Brasil. Com isso, criava uma empresa, pegava empréstimos sobre uma caução de ações - inclusive do próprio banco- e empenhava os papéis, duplicando o capital. Por esse mecanismo, o banco se tornava o centro de uma “corrente da felicidade”, o que no exterior era conhecido como “*bubble companies*”, consideradas alavancagens especulativas e legalmente proibidas. Os financistas brasileiros não conhecessem essa possibilidade. Para Mauá, entretanto, isso era usado para criar empresas sólidas.

Mauá era um especialista em contabilidade, competência que utilizava para controlar as diversas empresas, mesmo afastado de sua gestão. Chegou a deter o controle de dezessete empresas e memorizava as principais contas de cada uma. Seu controle sobre os funcionários se exemplifica quando o gerente de seus negócios no Uruguai realizou operações que tinha desaconselhado e tentou maquiagem o balanço. Mauá lhe direciona correspondência mostrando que notara o ocorrido. (Caldeira, 1997, p.258).

Entretanto, apesar de suas práticas participativas, Mauá mantinha suas contas e de suas empresas sob algum sigilo e sob controle centralizado: “*Graças a seu método de controle solitário, só ele mesmo sabia o valor total do conjunto de suas empresas. O balanço consolidado do império existia apenas em sua cabeça, e ele se gabava de reter na memória os valores do caixa de cada empreendimento.*” (Caldeira, 1997:17).

Dos traços culturais apontados por Barros e Prates (1996), o poder como elemento motivador maior, alicerçado na onipotência, para o alcance de objetivos e resultados confere com o perfil de Mauá. Em carta ao amigo Reynell de Castro, faz a afirmativa marcante que mostra sua motivação: “Quero construir um império que dure séculos.” (Caldeira, 1997, p.417).

3.5 Personalismo

Traço cultural que destaca as relações pessoais, a importância do pertencimento a um grupo, permite ao indivíduo se diferenciar pelas estruturas hierárquicas e relações pessoais, destaca a autoridade carismática e a mediação entre individualismo e coletivismo. Reforça a igualdade, como contraponto à concentração de poder.

Mauá cedo percebeu essa dimensão. As transações comerciais vinculadas ao tráfico, que vivenciou desde os tempos de trabalho com Pereira de Almeida, eram regidas por relações pessoais permanentes. O crédito aos comerciantes da África era sempre pessoal: “*sem uma avaliação da pessoa e sem contar com uma densa teia de relações pessoais que permitisse pressão adicional na hora da cobrança, o crédito ficava difícil mesmo que o candidato parecesse sólido financeiramente.*” (Caldeira, 1997:95).

Em 1837, quando já se consolidava no comércio, comprou sua primeira casa própria e pode desenvolver um novo projeto: cultivar um círculo de amizades, intensificar sua vida social. O fortalecimento de sua rede de relações ocorreu também por outra iniciativa. Com o apoio de Carruthers, adere à maçonaria. É também esse sentimento da força do personalismo para o sucesso do negócio que Mauá adere à política, pois “*pelas novas regras do jogo, nenhum empresário podia ignorar os vínculos com a política. Mauá se lança na política.*” (Caldeira, 1997:319).

4. Conclusão

Realizar uma análise da obra de Mauá por vezes chega a parecer uma epopéia quase do porte da personagem, tão vasta é sua trajetória e rica em exemplos e elementos para análise. Quando mais se trabalha na análise, mais longe parece seu final. Entretanto, o estudo de sua vida e obra permite identificar elementos importantes para compreender o pensamento de um empreendedor e suas dificuldades em operar em nosso sistema cultural.

Do perfil psicológico conturbado traçado anteriormente, da sua clareza de visão estratégica, do seu conhecimento da importância do papel-moeda para impulsionar a economia, contrariando a visão predominante da escola metálica, do seu empreendedorismo e de tantos outros elementos pode-se levar a concluir que dificilmente se estaria falando de um brasileiro. Mas era isso que ele mais buscava: ser reconhecido como um brasileiro que efetivamente contribuiu para o desenvolvimento de seu país.

Alguns elementos devem ser destacados em seu perfil. Mauá possuía um profundo conhecimento da economia e da contabilidade, que lhe foi de grande utilidade na gestão. Sabia gerenciar nas bases modernas, e mais efetivas, hoje pregadas na administração: adotava a meritocracia, combatia o apadrinhamento, e buscava profissionais competentes na gestão de assuntos que não dominava. Sabia delegar, motivando seus colaboradores não por mecanismos paternalistas ou autoritários, mas pelo *empowerment* e pela participação nos lucros e resultados.

Sua formação precoce no liberalismo econômico permitiu-lhe reconhecer o poder do livre mercado, utilizando esse conhecimento como vantagem em um contexto nacional dominado por práticas patrimonialistas e inibidoras da concorrência e da iniciativa privada.

Mas, acima de tudo, seu principal diferencial era ser um idealista. Um intenso desejo de construir um império e se perpetuar na história – seja por que razões fossem – era sua força propulsora. As dificuldades e reveses eram vistos não com desânimo, mas como uma motivação para ir mais longe. Rever sua história é uma oportunidade para compreender as peculiaridades do sistema cultural brasileiro que podem impulsionar ou frear as ações empreendedoras e o surgimento de um ambiente propício ao seu desenvolvimento.

5. Referência bibliográfica

BARROS, Betânia Tanure; PRATES, Marco Aurélio Spyer; DINIZ, Ulisses Ferreira. **A arte brasileira de administrar**. Fundação Dom Cabral, s/l, s/d, Mimeo.

BARROS, Betânia Tanure; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **A arte brasileira de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Gerência à brasileira**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

CALDEIRA, Jorge. **Mauá: empresário do império**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

CASTRO REBELLO, E. **Mauá: restaurando a verdade**. Rio de Janeiro: Editorial Universo, 1952.

CUNHA, Arnaldo Pimenta da. **Visconde de Mauá (Irineu Evangelista de Souza): 1813-1889**. (Conferência realizada em 21 de outubro de 1939, no Instituto Geográfico e Histórico da Bahia). S/l, 1940.

DAMATTA, Roberto A. **A casa e a rua**. 4^a ed. Rio de Janeiro, Guanabara Koogan, 1991.

FERNANDES, Santiago. Mauá, o economista do Império – análise de sua crítica científica ao padrão-ouro. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v.28, n.2, p.3-28, abr./jun. 1974.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. A redução sociológica: introdução ao estudo da razão sociológica. **Textos brasileiros de sociologia**. Rio de Janeiro: Instituto Superior de Estudos Brasileiros, 1958.

JOÃO cria máquina de escrever, Remington leva a fama. **Almanaque Brasil de Cultura Popular**. São Paulo, Elias Andreato Comunicação Visual Ltda., ano 3, nº 32, p.10, nov. 2001.

MAUÁ, Visconde de. **Exposição aos credores e ao público (1878)**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (organizadores). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

WOOD Jr., Thomas, CALDAS, Miguel P. **XXI Encontro Nacional da ANPAD**. 1997.

WOOD Jr., Thomas, CALDAS, Miguel P. Antropofagia organizacional. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.38, n.4, p.6-17, out./dez. 1998.