

Formalismo e produtividade

Neste ensaio apresentamos uma análise crítica da abordagem utilizada pelas organizações atuantes no Brasil na superação das barreiras interpostas pelo formalismo normativista à produtividade laboral. Examinamos as soluções importadas de outras culturas e sua inadequação à tradição laboral brasileira. Descrevemos a estratégia antiformalista concebida pelo Barão de Mauá nos primórdios da industrialização no País, e concluímos com a proposição de que se siga o seu exemplo, relegando a estratégia de risco-desempenho em favor da estratégia autóctone de reconhecimento e segurança.

Palavras-chave: produtividade; formalismo; estratégia; Barão de Mauá.

Keywords: productivity; formalism; strategy; Baron of Mauá.

Formalism and Productivity

This essay presents a critical analysis of the approach used by organizations operating in Brazil to overcoming barriers to labor productivity brought about by normative formalism. We examine the solutions transferred from other cultures and their inadequacy to the Brazilian labor tradition. We describe the counter formalist strategy designed by the Baron of Mauá in the early days of Brazilian industrialization, and conclude with the proposition to relegate the risk strategy-performance for the native recognition and security strategy.

Introdução

O formalismo é destes traços que, se de um lado estruturam espiritualmente uma cultura, de outro concorrem para tolher os processos de geração de bens e serviços que devem sustentá-la materialmente. Como todo elemento cultural, o formalismo não pode ser arbitrariamente suprimido. O que se pode fazer é construir ou encontrar estratégias que permitam contornar os transtornos que dele decorrem.

O incremento da produtividade do trabalho, ambição e intuito gerencial em qualquer época, tem no formalismo um dos seus redutores mais expressivos. Uma fração significativa do esforço produtivo seria poupada se normas e convenções sem conteúdo e sem sentido deixassem de existir. No entanto, a experiência demonstra ser impraticável a supressão imediata de tradições arraigadas. A solução mais econômica não virá da tentativa de mudar valores forçando a mudança de condutas. O exame do que se passou em diversas épocas e circunstâncias evidencia que, na impossibilidade de se abolirem as características improdutivas de uma economia, o meio eficaz de superá-las reside em estratégias compensatórias: o amparo em algum traço cultural que contrabalance ou contorne os seus elementos negativos.

Em um momento já longínquo da nossa história, um personagem, talvez o maior empreendedor brasileiro de todos os tempos, fez uso de uma estratégia fundada na índole do trabalhador nacional para superação das barreiras interpostas à liberdade laboral pelo formalismo. Não sabemos se a engendrou ou se foi a sua personalidade que favoreceu o emprego de práticas e expedientes inovadores. O fato é que Irineu Evangelista de Souza, o Barão de Mauá, obteve êxito na impulsão da produtividade laboral, e isto no tempo da

escravatura, muito antes que se cogitasse de métodos que não fossem o açoite e a imposição autoritária.

Face ao aparente esgotamento das estratégias de incentivo à inovação laboral e a persistência, ainda que transformada, do traço formalista nas nossas organizações, parece oportuno confrontar os sucessos obtidos em outras culturas com a modalidade encontrada pelo Barão para alcançar os níveis de produtividade que alcançou.

Nos itens que se seguem examinamos (1) a dicotomia formalismo/produtividade, (2) a impraticabilidade das tentativas contemporâneas de se copiar as soluções da cultura japonesa e chinesa (3) a estratégia desenvolvida pelo Barão de Mauá para o caso brasileiro. Concluimos (4) com a crítica da solução comumente utilizada no País, importada da cultura organizacional norte-americana e a proposição da adoção de soluções mais próximas a nossa realidade.

Produtividade e Formalismo

A produtividade do trabalho, a razão entre o seu resultado e o esforço despendido, é função direta de fatores que atuam sobre a eficiência e a eficácia dos processos produtivos. Os principais indutores da eficiência, vale dizer, da redução de recursos relativamente aos estabelecidos para geração de bens e serviços, são i) a qualificação laboral, ii) a capacidade produtiva, iii) o conhecimento dos processos, iv) a atualização dos sistemas. Os principais propulsores da eficácia, isto é, da agregação de valor aos bens e serviços gerados, são: i) a capacidade técnica, ii) a polivalência, iii) a politecnia, e iv) a capacidade de aprendizagem. (Cherques, 1996; 2014). Dado que tanto a redução de recursos investidos, como a agregação de valores estão sujeitas às oscilações e redirecionamentos de produtos, de serviços, de mercados e de públicos, o abandono de práticas caducas e de normas cerceadoras e a inovação laboral – entendida como a capacidade de criação e posta em marcha de novas técnicas e de novos processos de trabalho - têm papel basilar em ambos os polos de incremento da produtividade.

A antinomia produtividade/formalismo se dá em dois planos. No plano estrutural, a produtividade, para se efetivar, determina o abandono ou o rompimento das disposições produtivas vigentes, inclusive as normativas. No plano dinâmico, o ganho de produtividade implica quase sempre dotar os processos de maior presteza e foco.

Na atualidade, as oscilações econômicas devidas à velocidade e à profundidade das transformações dos mercados e das organizações têm determinado a rápida obsolescência da estrutura relacional dos fatores de produção e dos processos produtivos. A superação desta obsolescência nos procedimentos laborais se dá por mimetismo ou por inovação. No Brasil, a estratégia mimética é dominante, utilizando-se, há décadas, o sistema de recompensa (risco/desempenho), transposto da cultura técnica norte-americana, para a indução direta da produtividade. Esta estratégia, condizente com o sistema aberto de mercado – quanto maior o resultado (a venda) maior a remuneração (o lucro), parece, no entanto, ter encontrado seu limite de ganho, dentre outras razões devido à insegurança e

ansiedade que provoca no trabalhador e à inadequação com o tipo específico de formalismo normativista característico da ordenação do trabalho no País.

Formalismo

O formalismo é caracterizado pela obediência rígida a normas de comportamento, vigentes numa determinada sociedade. Apresenta-se sob muitas formas. No caso do formalismo laboral brasileiro, as modalidades mais comuns são: o normativismo legislativo e o convencionalismo (CHERQUES; PIMENTA, 2014).

Os obstáculos à produtividade impostos pelas situações formais e tácitas da atividade por meio da ocupação, a título profissional, de um emprego assalariado, sujeito a um estatuto de direito específico, reside em grande parte na rigidez dos direitos trabalhistas. Isto se dá em uma dupla direção. De um lado, as leis e normas travam a mobilidade do trabalhador e favorecem a manutenção de posições, como, por exemplo, a manutenção de um mesmo emprego durante toda a vida laboral. De outro, esta legislação desassiste o trabalho autônomo, inibindo a mobilidade do trabalhador em muitos sentidos, aviltando o valor do trabalho e fortalecendo a regência das escolhas profissionais pelo empregador.

O convencionalismo - o apego às hábitos e normas sociais - é expresso no caso brasileiro pelo arrasto das tradições, que inibe as escolhas vocacionais por segmentos inovadores (TI e mecatrônica, por exemplo), ou julgadas menos nobres (enfermagem e contabilidade), ou, ainda, sem futuro (física ou letras). Em que pese os dados e análises que demonstram que estas percepções são não só infundadas, mas completamente distantes da realidade, o convencionalismo - a ideia de que a economia e a sociedade são imutáveis, tem um papel dominante na nossa cultura laboral.

Na tentativa de superar o formalismo e incrementar a inovação várias estratégias antiformalistas, mas também contraculturais, dentre elas a japonesa e a chinesa, têm sido aventadas para aplicação nas organizações brasileiras. Mas estas estratégias se articulam com valores específicos, fortemente arraigados, de difícil, senão impossível transposição, para a cultura laboral brasileira.

Autoctonia

Ao contrário de procurarem copiar modelos de sucesso para enfrentarem o formalismo das suas respectivas culturas, como é usual no Brasil, os Estados Unidos desde sempre, o Japão no pós-guerra e, mais recentemente, a China, acentuaram práticas tradicionais, com efeitos e consequências diversos, mas com uma particularidade em comum: a autoctonia.

Japão

O formalismo típico da cultura japonesa, marcada pela repressão ao individualismo e a toda veleidade de revolta, evidencia-se no respeito a uma etiqueta rigorosa, que separa a partir de diferenças mínimas a forma correta e a forma incorreta de produzir. Esta conduta, em que só o detalhe conta e só a diferença mínima é importante, impregna toda a cultura

japonesa, e, evidentemente não pode ser copiada, abolida ou substituída (SAKO; SATO, 1997).

A forma adotada para viabilizar a inovação laboral sem suprimir o formalismo específico das corporações japonesas, foi o a do reforço do traço cultural do *junansei*, uma prática às vezes traduzida como flexibilidade, mas que comporta também o atributo de modularidade. O *junansei*, especificamente a disposição para assumir responsabilidades de trabalho conforme requerido pelo processo produtivo, decorre de outro traço característico de cultura técnica do Japão: a vinculação do empregado com a corporação como um todo e ao reconhecimento e recompensa pela produção e não pelo esforço (SHIMADA, 2004). O trabalhador é avaliado não pelas suas habilidades específicas, experiências ou qualificações, mas pelo seu caráter, sua inteligência e sua personalidade, em última instância, pela sua aptidão pessoal de se juntar às entidades históricas complexas que são as corporações japonesas (DORE; BOUNINE-CABALÉ; TAPIOLA, 1989).

Os famosos, e hoje parcialmente transformados, “três pilares japoneses do trabalho” - emprego vitalício, pagamento por senioridade e sindicatos organizacionais – são um reflexo de traços culturais autóctones, e não uma criação técnica (KONRAD; MANGEL, 2000). O fato é que, na impossibilidade de eliminar ou abandonar o rigoroso sistema de relações interpessoais, reforçou-se o traço mais conveniente à produção, o do *janunsei*, profundamente enraizadas na cultura japonesa. Este tipo de reforço foi, ou é, a solução para contornar o formalismo, sem dele sair. Mas é aplicável para resolver um problema exclusivo da cultura em que já se encontrava. Embora tenha efeitos positivos sobre a produtividade das corporações nas últimas décadas do século passado, é possível que o exagero no emprego do *junansei* tenha contribuído para consequências graves, como a trágica situação – felizmente também intransponível, e até mesmo incompreensível para nós ocidentais - do *karoshi*, a morte ocupacional súbita decorrente da obsessão pelo trabalho (KANAI, 2009).

China

O formalismo chinês tem características diversas do japonês. Deriva dos princípios milenares de lealdade e obediência e do exemplarismo: a liderança fundada no exemplo de gravidade e circunspeção (CHUNG, 2005). A busca da harmonia social via uma estrutura hierárquica tortuosa e fortemente arraigada foi documentada por milhares de anos em toda a cultura, ou talvez melhor seja dizer, em todas as culturas presentes no território chinês (TSUI et al., 2004).

A forma encontrada para contornar este tipo específico de formalismo é a do *wu wei* – o não agir. O *wu wei* rege-se pelo princípio de que se deve reter a ação até o limite, até o instante último, em que perderá sua efetividade. A disciplina fundante do *wu wei* é a da prevenção (não a do planejamento, como no Ocidente, mas a da vigilância prudencial), que decorre da consciência do que é convencional e acessório e do que é crítico e essencial.

Não se tem claro - como ocorre para muitas das formas de agir e das práticas chinesas - se a presença do *wu wei* na atualidade foi reforçada ou se é um valor intrínseco, normal no sistema produtivo chinês. O fato é que o *wu wei*, literalmente “sem agir”, é um dos princípios centrais do taoísmo. Além da suspensão calculada do agir, consiste em não

fazer nada que seja artificial ou que derive de um plano de alteração do fluxo natural da existência. Tem como propósito alcançar a serenidade, mediante a abstenção das tensões da vida ativa.

No plano da produtividade o *wu wei* conforma o agir minimalista, voltado para as condições e não para as finalidades. A disciplina do *wu wei*, difícil de ser apreendida, é, como todo traço cultural, impossível de ser imitada. Do não-agir decorre o “fazer pelo não fazer”, a aceitação de que todo problema é um problema da mente, devendo-se se entregar ao fazer imediato: a concentração unívoca e focada no que se está produzindo ao trabalhar. Permite contornar o formalismo na geração de bens e serviços mediante a criação das condições favoráveis para que o curso da aplicação dos recursos de produção se desdobre e frutifique naturalmente (WATTS, 1973).

Formalismo à brasileira

O formalismo à brasileira tem raízes profundas, que datam da época colonial. Funda-se na reação à incerteza pelo controle legal e religioso (CHERQUES, 2008). O iluminismo, o enciclopedismo, e os ventos de inovação que os antecedem, ainda que presentes nas conspirações anticoloniais brasileiras, como atesta o arrolamento das bibliotecas de inconfidentes e sublevados, não encontram no formalismo do Direito Natural uma base segura. A liberdade na forma e no tempo do trabalho não se conforma com a realidade cotidiana do Brasil. Faz parte dos discursos libertários, é aceito no que tem de liberal, mas não absorvido em sua base de ordenação equalizada e impessoal da sociedade (FAORO, 1979).

O que nos caracteriza é a regência do agir à margem da norma, seja ela legal ou religiosa. Somos afeitos às leis que “não pegam” e ao sincretismo religioso, condutas que os forâneos dificilmente compreendem ou toleram. Ao contrário do que acontece nos países em que o direito é consuetudinário, em que as leis seguem as práticas sociais consolidadas, e de onde importamos acriticamente o sistema de recompensa, as leis brasileiras são, ou parecem serem feitas, para construir práticas. Na ânsia de ordenar a sociedade e a economia, o formalismo laboral brasileiro é marcado pelo normativismo hiperbólico, pela tentativa de tudo regular, e por seu corolário inevitável: o afrouxamento da norma, os desvios no proceder, o jeitinho.

As formalidades que se arrastam por séculos correspondem a épocas e circunstâncias vencidas. Não desaparecem, não esmorecem. Sobrevive entre nós o delírio legiferante da Colônia e do Império; a sindicalização impositiva, que vem do traço fascista da ditadura Vargas; e a tutela nefasta do estado sobre as reservas de aposentadoria, que vem do autoritarismo da ditadura militar. O excessivo número de leis, de interdições tradicionais de origem religiosa e de normas operacionais que cristalizam as organizações e engessam sua gestão, é a causa mais provável das discrepâncias entre norma e conduta concreta. Na economia e nas organizações o amor à transgressão e ao pecado desemboca na “interpretação” das leis, em uma hermenêutica da exceção, do favorecimento de grupos e pessoas.

Mauá

As iniciativas mais frequentes para dar conta das barreiras interpostas à produtividade do trabalho pelo formalismo típico do Brasil derivam do produtivismo norte-americano. Mas nem o produtivismo, nem o *junansei* nem o *wu wei* se coadunam com a cultura laboral brasileira. Nossos valores são outros, nossas normas e convenções têm outro efeito.

À distinção do que ocorreu em outras culturas, no caso brasileiro pode-se identificar o agente que primeiro encontrou a estratégia para superar as mazelas do formalismo sem tentar aboli-lo. O Barão de Mauá, o primeiro grande empresário brasileiro, um idealista ambicioso, construiu uma estratégia fundada no respeito absoluto à letra da lei, sem “interpretações” convenientes, e no reconhecimento individualizado do trabalho (FONTES FILHO, 2003).

Contabilista, Mauá registrou detalhadamente toda a administração do seu império comercial, de que tinha controle absoluto. Em uma sociedade que tinha aversão ao trabalho manual, em que as pessoas não queriam ser confundidas com escravos, Mauá criou desavenças ao reconhecer o esforço produtivo e ao combater práticas como a do açoite, condenando o nepotismo e valorizando o conhecimento e o mérito.

O sistema de gerenciamento que criou era altamente descentralizado, valorizando a responsabilidade individual, o que incluía salários mais altos do que os habituais à sua época. Adotou práticas inclusivas de reconhecimento, como a da então revolucionária distribuição de lucros. Além disto, o Barão construiu uma rede de relacionamentos que não respeitava as redes sociais fundadas na tradição e nos privilégios. Também delegou e contratou pessoal qualificado independentemente de sua origem, contornando o sistema de apadrinhamento, ainda hoje um veneno que intoxica as corporações brasileiras.

Para Concluir

O incentivo à produtividade laboral fundada no estímulo à inovação desenvolvido pelo Barão de Mauá foi exitoso na medida em que compensou o traço cultural, irremovível a curto e médio prazos, do formalismo normativista presente na cultura organizacional brasileira. Os expedientes de que fez uso: o respeito irrestrito à norma, um recurso improdutivo à primeira vista, mas o meio mais eficiente de evidenciar o absurdo e impraticabilidade dos costumes e das leis; o reconhecimento do trabalho, muito mais valorizado na nossa sociedade do que a recompensa material (CHERQUES, 2000), expõem uma forma brasileira de induzir a produtividade, de inovar no trabalho. Seu exemplo deixa claro que importar as soluções alheias, seja o *junansei* japonês, seja o *wu wei* chinês, seja o deslocado sistema produtivista, arraigado na tradição norte-americana baseada no binômio risco e desempenho, não é uma boa ideia. Melhor faríamos se procurássemos induzir a produtividade e contornar o formalismo pondo ao alcance dos trabalhadores os valores mais estimados da nossa cultura laboral: o reconhecimento e a segurança.

Referências

- CHERQUES, H. R. T. **Evolução recente e situação atual dos sistemas de avaliação da produtividade do trabalho em organizações do setor público brasileiro**. Relatório de Pesquisa. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, 2014.
- _____. La guerra sin fin: sobre la productividad administrativa. **Revista do CLADE**, Rio de Janeiro, v. 6, p. 20-25, 1996.
- _____.; PIMENTA, R.C. Norma e produtividade do trabalho no setor público federal brasileiro: percepções acerca de barreiras e estratégias de superação. **Organizações & Sociedade** (Online), v. 21, p. 563-579, 2014.
- _____. O individualismo à brasileira: raízes e proposições. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, jan.-mar., 2008.
- _____. **Pesquisa ética nas organizações brasileiras**. Mimeo. Fundação Getúlio Vargas, 2000.
- CHUNG, T. **Negócios com a China**. Osasco: Novo Século, 2005.
- DORE, R.; BOUNINE-CABALÉ, J.; TAPIOLA, K. **Japan at work: markets, management and flexibility**. Paris: OECD, 1989.
- FAORO, R. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 5ª ed. Porto Alegre: Globo, 1979.
- FONTES FILHO, J.R. O empreendedorismo no sistema cultural brasileiro: a história do Barão de Mauá. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.
- KANAI, A. "Karoshi (Work to Death)" in Japan. **Journal of Business Ethics**, v. 84, supplement 2: Working to Live or Living to Work, p. 209-216, 2009.
- KONRAD, A. M.; MANGEL, R. The impact of work-life programs on firm productivity. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 12, p. 1225-1237, dec., 2000. Disponível em [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1097-0266\(200012\)21:12%3C1225::AID-SMJ135%3E3.0.CO;2-3/pdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1097-0266(200012)21:12%3C1225::AID-SMJ135%3E3.0.CO;2-3/pdf).
- SAKO, M.; SATO, H. (Eds.). **Japanese labour and management transition: diversity, flexibility and participation**. London: Routledge, 1997.
- TSUI, A.S.; SCHOONHOVEN, C. B.; MEYER, M.W.; LAU, C-M; MILKOVICH, G.T. Organization and management in the midst of societal transformation: the People's Republic of China. **Organization Science**, v. 15, n. 2, mar.-apr., 2004, p. 133-144, 2004.
- WATTS, A. **Tao: the watercourse way**. New York: Pantheon Books, 1973.
- SHIMADA, Y. Working hours schemes for white-collar employees in Japan. **Japan Labor Review**, v.1, n.48, p.48-69, 2004. Disponível em http://web.jil.go.jp/english/JLR/documents/2004/JLR04_shimada.pdf.