

Panorama da gestão inter-cultural nas multinacionais e países líderes

Franck Renand

Coordenador do Mestrado em Ciências Empresarias; Departamento de Ciências Empresarias; Faculdade de Ciências Humanas e Sociais | UFP

Resumo

Este artigo investiga a importância da cultura na gestão global das multinacionais, em particular nos Estados Unidos, no Japão e na Europa. Baseada em diversos estudos anteriores, a análise demonstra que os ingredientes culturais devem ser considerados seriamente pelos executivos globais preocupados com a performance da sua organização. Além disso, o autor afirma que mesmo com a tendência uniformizante da globalização, a cultura nacional continua sendo um factor relevante que formata o modelo de gestão das grandes empresas.

Abstract

This article investigates the importance of culture in global management, with a focus on the US, Japan and Europe. The analysis, which draws on various surveys, demonstrates that global managers who are concerned with their organization performance must seriously consider cultural components. In addition, the author argues that even under some global tendencies, national culture still remains a critical factor that shapes company's management.

Introdução

Nas últimas décadas o universo dos negócios transformou-se através da criatividade humana, das novas tecnologias e da pressão da Organização Mundial do Comércio. Contudo, a globalização não significa que os países, e por conseguinte os indivíduos, estão mudando para um comportamento uniforme. Bruner & Spekman (1998:148) corroboram que “as diferenças culturais são importantes. O descuido na sua consideração aumentaria os problemas”. Assim, a valorização crescente dos activos intangíveis das empresas, o *capital humano*, deveria conduzir os gestores globais a integrar a cultura na sua agenda. Essa realidade parece confirmada em vários estudos que demonstram como as diferenças culturais afectam as firmas nos recursos humanos (Schuler & Rogovsky, 1998), a expansão internacional (Kogut & Singh, 1988), as alianças (Barkema & Vermeulen, 1997), o marketing (Usunier, 1996) e a inovação de produtos (Shane & Venkatraman, 1996). Mesmo no empreendedorismo, Lee & Peterson (2000:401) afirmam que “a tendência de uma sociedade para produzir executivos inovadores e pro-activos depende de sua base cultural”. Acompanhando estas perspectivas, o primeiro objectivo deste artigo é analisar as multidimensões da cultura através de alguns países e multinacionais líderes para depois discutir as implicações da cultura na actividade dos gerentes globais.

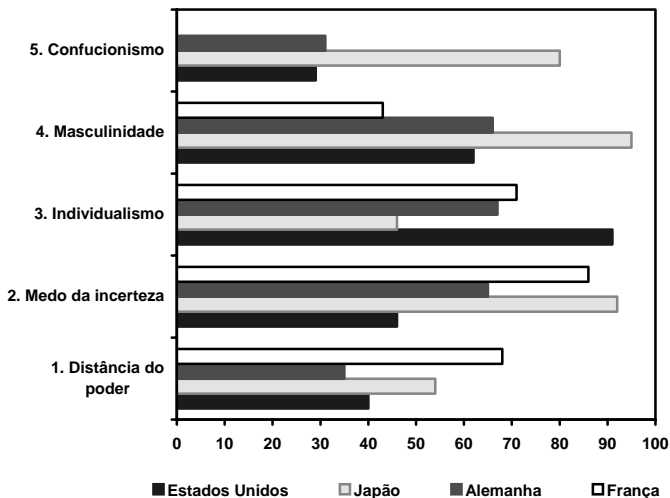
AS MULTIDIMENSÕES DA CULTURA

Sociedade e Cultura Nacional

No início do século XX, Ruth Benedict, uma pioneira na antropologia social, estudava o que seria essencial na natureza humana e o que seria culturalmente influenciado. Ela concluiu que todas as sociedades enfrentam os mesmos problemas fundamentais e que a diferença está no modo como os resolvem (Benedict *et alii*, 1989). Outros antropólogos (Levinson, 1986; Inkeles *et alii*, 1995) agruparam as questões sociais básicas em três categorias: *Relações hierárquicas*, *Sociedade-indivíduo* e *Masculinidade-feminilidade*. Contudo, para comparar os países com mais precisão, Hofstede (1996) propõe analisar a cultura nacional através

de cinco dimensões: 1) *Distância do poder*: existência de uma hierarquia forte entre chefes e subordinados, como na França, Espanha, Portugal, América Latina, Ásia e África, ao contrário dos Estados Unidos e da Europa do Norte; 2) *Medo da incerteza*: o grau segundo o qual uma sociedade evita os riscos, ao exemplo do Japão, França, América Latina, Portugal e Grécia que estabeleceram um sistema burocrático para se proteger; 3) *Individualismo*: caso dos anglo-saxónicos e franceses, em comparação com o colectivismo asiático; 4) *Masculinidade*: o Japão, Alemanha, Áustria, Suíça e Itália são mais machistas do que os Estados Unidos, Europa do Norte e França; e 5) *Confucionismo*: a orientação para acção e resultado a longo prazo, como na China, Japão, Honk-Kong, Singapura, diferenciando-se assim dos países anglo-saxónicos.

Figura 1. As cinco dimensões da cultura nacional aplicadas aos países líderes.



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Hofstede, *Culture And Organization: Software of The Mind*, 1996.

Em paralelo, o estudo de Berger (1991) comprova que o comportamento dos indivíduos, as condições económicas e sociais, as organizações e os sistemas político-legais reflectem a especificidade de cada país.

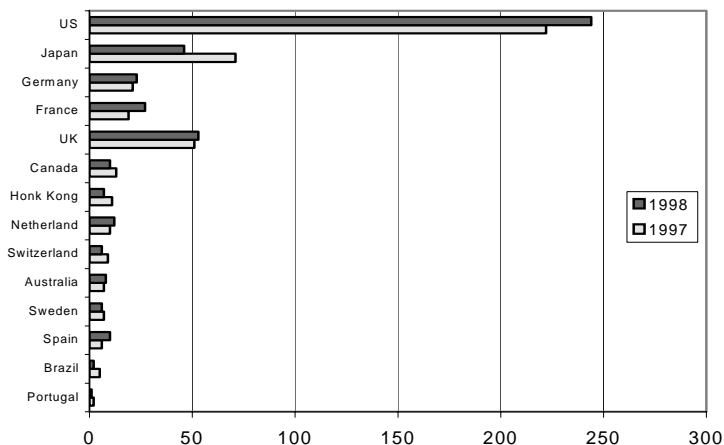
Cultura organizacional e nacionalidade

Segundo Yip *et alii* (1997), a nacionalidade de uma companhia, definida pela localização da sua sede, é um fenómeno multidimensional que inclui cidadania, história, cultura e experiência. Os autores concluem que a nacionalidade da empresa-mãe determina qual o tipo de gestão do pessoal e qual a cultura dominante. Na mesma linha, Berger & Dore (1996) demonstram que o papel do Estado na economia, o mercado do trabalho e dos capitais, o governo da empresa e as relações dos funcionários têm um impacto crítico no comportamento da organização. Outros estudos corroboram que as firmas de nacionalidades diferentes se comportam de maneira distinta na gestão dos recursos humanos e nas relações industriais (Child *et alii*, 1997; Harzing, 1999). Para explicar o desempenho e as divergências dos modelos de gestão nacionais vários pesquisadores analisaram as empresas norte-americanas e japonesas líderes (O'Dell, *et alii*, 1988; Imai, *et alii*, 1994; Kumazawa, *et alii*, 1996; Yoshimura, *et alii*, 1997; Stewart, 1997). No Japão, as instituições conservadoras como a Matsushita têm aversão à adopção da gestão ocidental. Em vez de construir uma competição interna, elas preferem preservar a harmonia na empresa onde o verdadeiro proprietário é o pessoal. Na Toshiba, a prioridade é a protecção social dos funcionários sendo os lucros e o capital somente as ferramentas que permitem atingir esse objectivo. Na Kao, um grupo líder nos cosméticos, o gestão dos executivos de topo é baseada nas normas e crenças institucionalizadas como verdades imutáveis. Nesta perspectiva, Bartlett & Ghoshal (1991:143) consideram que a cultura organizacional pode constituir uma barreira forte para implantar uma mudança na empresa. Por outro lado, as firmas de sucesso Norte-Americanas, como a General Electric, não hesitam em reestruturar-se mesmo quando estão numa situação satisfatória. Essas gigantes eliminam as fronteiras organizacionais, melhoram as comunicações e aceleram as operações. Elas recrutam gerentes enérgicos chamados "A players" que sabem como entusiasmar os outros e criar uma cultura de aprendizagem. Tais profissionais buscam novas ideias tanto dentro como fora da empresa e simplificam rapidamente os processos de negócios existentes (Slater, 1998).

Globalização e Cultura Organizacional

Os grupos norte-americanos bem sucedidos no seu mercado interno estabelecem divisões no exterior com uma normalização forte da organização e não adaptam os produtos nem os seus programas. Os japoneses têm uma gestão centralizada reforçada pelo uso de executivos nacionais, formados internamente, e mandados depois para as filiais localizadas no exterior; contudo, esta “aculturação de cima” torna-se inadequada no mundo actual dos negócios. Ao contrário, as multinacionais europeias constituem filiais autónomas nos outros países e espalham gerentes de culturas diversas pelo mundo (Yip, *et alii*, *ibidem*; Teagarden & Von Glinow, 1997). Por isso, os japoneses e os norte-americanos que se desenvolvem em ambiente doméstico uniforme vêem a diversidade como um problema, enquanto os europeus vivem diariamente a variedade (Bloom *et alii*, 1994). Estes contrastes de modelos de gestão resultam em parte do ambiente nacional, político e económico das multinacionais, sendo que para Porter (1998) as organizações levam a bagagem do seu país de origem durante o seu desenvolvimento exterior. Todavia, as diferenças nacionais, que permanecem um obstáculo para criar uma estratégia corporativa global, não reduzem a competitividade das firmas (Kogut, 1999; Doremus *et alii*, 1999). Neste cenário da globalização, os Estados Unidos dominam o mundo e isso resulta de uma alquimia “tecno-cultural” complexa onde o Japão e a Alemanha perderam uma parte do seu prestígio (Figura 2 e 3).

Figura 2. Evolução do Top 500 das multinacionais para 1997 & 1998



Fonte: Adaptado pelo autor a partir dos dados do Financial Times, FT 500 January 1999, e FT 500 January 1998.

Figura 3. Distribuição por países das 500 maiores multinacionais em 2003

País	Número de multinacionais em 2003
Estados Unidos	240
Japão	47
Inglaterra	34
França	26
Alemanha	18
Canada	12
Itália	10
Suíça	8
Honk Kong	9
Holanda	8
Espanha	7
Coréia do sul	5
Arábia saudita	5
México	3
Irlanda	3
Taiwan	3
Brasil	2
Portugal	1

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do Financial Times, 2003, Special Report FT 500, Friday May 10, pp.2-19.

DISCUSSÕES DAS IMPLICAÇÕES PARA OS EXECUTIVOS GLOBAIS

Desenvolvimento de uma liderança global

Segundo Javidan & House (2001), os executivos precisam aprender as similitudes e diferenças culturais entre os países porque ninguém nasce “global manager”. Eles devem estar abertos às opiniões e ideias dos outros a fim de responder positivamente a todos os tipos de situações. Por exemplo, os gerentes norte-americanos são orgulhosos do seu estilo directo e franco, mas este comportamento é inadequado em muitos outros países. Para esses executivos uma comunicação efectiva significa fatos, números, pensamento racional e resultado previsível para decidir, porém russos e gregos preferem uma comunicação vaga e indirecta. Assim, uma liderança global significa relacionar-se efectivamente no exterior com pessoas diferentes ou desconhecidas como funcionários, clientes, accionistas, parceiros ou legisladores. Isto pressupõe uma habilidade para escutar, conceber mensagens adequadas para cada destinatário e usar o *feed-back*. Assim, o desafio dos executivos globais consiste em encontrar soluções que são aceites e implementadas pelos membros de culturas diferentes. Essa exigência subsiste mesmo na era virtual onde as empresas sem fronteiras da Internet “supõem também líderes globais fortes que incutem a cultura da *Web* para toda a organização” (Renand, 2001:101).

Integração das dimensões da cultura nacional

Em referência ao estudo de Hofstede (*ibidem*), Lee & Peterson (*ibidem*) explicam que os países com pouca distância hierárquica e alta orientação para o sucesso, como os anglo-saxónicos, criam executivos empreendedores. Para Berger (*ibidem*), as nações com cultura baseada na ética protestante de trabalho encorajam o esforço árduo, a luta pelo progresso material, a responsabilidade individual, os hábitos de conduta pessoal e o autocontrolo. Os Estados Unidos apresentam uma cultura forte em termos de autoconfiança e exigência na performance individual. Isso pode explicar porque os líderes globais os mais admirados do mundo como Bill Gates ou Michael Dell são capazes de construir um

império em pouco tempo e a partir de nada (Michael Skapinker, 2003, p. II). Pelo contrário, os gerentes de culturas com aversão ao risco como no Japão, América Latina e Europa do Sul estabelecem sistemas de supervisão, segurança no emprego e regras para gerir os negócios. Porém, eles deverão adaptar a sua política de recursos humanos e os processos de decisão e planeamento em ambientes anglo-saxónicos. Concretamente, isto significa reduzir o número de subordinados, valorizar a tomada de risco, encorajar as decisões individuais e recompensar a criatividade (Jonhson & Lenartowicz, 1998).

No Japão, os gestores têm a confiança implícita do pessoal, o que conduz os funcionários a executar as tarefas – pedidas ou esperadas – pelos superiores. Esta cultura tradicional, que exalta a cooperação e o consenso nas decisões, engendra pessoas com aversão ao risco (Figura 1), onde os sindicatos formam obstáculos ao estabelecimento de sistemas de diferenciação dos empregados. Todavia, novas práticas estão encorajando os comportamentos mais empreendedores (Lee & Peterson, *ibidem*). Assim, os executivos globais trabalhando no Japão podem introduzir progressivamente incentivos salariais e oferecer acções ao pessoal a fim de estimular a competitividade de cada um.

Respostas à diversidade europeia

Os gerentes globais em actividade na Europa continental precisam conhecer as culturas dos países chave como a Alemanha e a França. Por exemplo, os dirigentes franceses provêm da elite social e das mesmas grandes escolas onde recebem uma formação baseada numa cultura centralizada herdada da história administrativa do país. Isso explica que eles têm uma visão piramidal da organização e um medo da incerteza superior aos alemães. As empresas francesas possuem mais departamentos, mais pessoas e oferecem mais segurança no emprego. Em consequência, os gestores delegam menos responsabilidade, usam mais indicadores de controlo e limitam a criatividade do pessoal com várias regras (Schneider, 1985). Desta forma, um gerente de nível hierárquico médio é considerado eficaz quando implementa os planos de acção que permitam alcançar as metas da sua direcção. Pelo contrário, os alemães são estimulados pelas conversas informais e a

possibilidade de apresentar programas inovadores aos seus superiores (Lubtakin & Floyd, 1997). As empresas germânicas têm menos níveis hierárquicos e deixam maior autonomia aos funcionários. Por isso, um aprendiz que trabalha com afinco pode adquirir um conhecimento técnico melhor do que os gerentes graduados e ser promovido a executivo de topo (Lawrence, 1994).

Vista a especificidade das multinacionais alemãs, é necessário saber lidar com a especificidade da sua cultura caracterizada pelos seguintes elementos: 1) predominância da propriedade familiar, 2) tradição administrativa e legal da gestão do pessoal – menos estratégica do que nos Estados Unidos, 3) alta qualificação técnica do pessoal, 4) valorização dos sindicatos e dos funcionários, e 5) visão de longo prazo que dá mais liberdade em comparação com os Norte-americanos obrigados a focar no curto prazo para satisfazer os accionistas. Contudo, grupos Germânico como a Metro, Allianz e Deutsche Telekom, estão introduzindo uma cultura formal de missão corporativa que abranja accionistas e lucro. Eles estabelecem também comités mistos combinando pessoas da sede e das filiais a fim de reduzir a burocracia e responder às exigências das unidades internacionais. Uma outra particularidade é que no exterior, as firmas demonstram a sua “germanicidade” de formas diferentes e segundo as características dos países. Por exemplo, elas têm pouca consideração pelos sindicatos na Inglaterra mas valorizam o “comité de empresa” na Espanha (Ferner *et alii.*, 2001).

No campo das alianças e fusões internacionais, os líderes globais que trabalham no mosaico europeu precisam ser bons visionários, mas o desafio é conseguir um acordo entre a organização e os diversos participantes internos e externos para implicar todos (Bruner & Spekman, *ibidem*:147). Esse é o caso dos suecos, que interagem positivamente com os ingleses e alemães mas encontram dificuldades de relacionamento com os franceses e europeus do sul (Hakansson & Wootz, 1975). Na indústria automóvel, esta realidade cultural foi ignorada pelos dirigentes da francesa Renault e da sueca Volvo, o que explica o colapso de sua fusão em 1994.

Conclusão

Na análise da gestão intercultural das multinacionais líderes observamos algumas convergências nos modelos de gestão, mas as diferenças culturais e sua complexidade permanecem. Isto confirma o pensamento inicial de Tylor (1913) quando apresentou a cultura como uma *inter-relação complexa* de elementos como crenças, valores, conhecimentos, arte, leis e comportamentos das pessoas numa dada sociedade. Hoje em dia, os executivos globais preocupados com a performance da sua equipe e o desenvolvimento da sua própria competência humana devem reconhecer e questionar melhor as suas próprias referências. Assim, compreender melhor a diversidade cultural permitirá superar os desafios crescentes da gestão inter-cultural num ambiente volátil cada vez mais complexo.

Referências bibliográficas

- BARKEMA, H. G. & VERMEULEN, F. (1997). What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint-ventures? *Journal of International Business Studies*, v. 28, p. 845-864.
- BARTLETT, Christopher A. & GHOSHAL, Sumantra. (1991). *Managing across borders*. Harvard Business School Press, p.143.
- BENEDICT, Ruth; MEAD, Margaret; BATESON, Mary Catherine. (1989). *Patterns of culture*. Reissue edition, Houghton Mifflin Co.
- BERGER, B. (1991). *The culture of entrepreneurship*. San Francisco, CA, ICS Press.
- BERGER, S. & DORE, R. (1996). *National diversity and global capitalism*. Ithaca London, Cornell U.P.
- BLOOM, Helen; CALORI, Roland; DeWOOT, Phillippe. (1994). *Euromanagement*. Kogan Page.
- BRUNER, Robert & SPEKMAN, Robert. (1998). The dark side of alliance: lessons from Volvo-Renault. *European Management Journal*, v. 16, n. 2, p. 136-150,.
- CHILD, J.; FAULKNER, D.; PITKETHLY, R. (1997). Foreign direct investment in the UK, 1985-1994: The impact on domestic management practice. *Research Papers in Management Studies*, Judge Institute. University of Cambridge.
- DOREMUS, Paul; PAULY, Louis W.; REICH, Simon; KELLER, William W. (1999). *The myth of the global corporation*. Princeton University Press.
- FERNER, Anthony; QUINTANILLA, Javier; VARUL, Mathias Z. (2001). Country-of-origin effects, host-country effects, and the management of HR in multinationals: German companies in Britain and Spain. *Journal of World Business*, Summer, v. 36, n. 2, p. 107-127.
- HAKANSSON, H. & WOOTZ, B. (1975). Supplier selection in an international environment. *Journal of Marketing Research*, v. 12, p. 46-51.
- HARZING, A.W. (1999). *Managing the multinational: an international study of control mechanism*. Cheltenham, Edwar Elgar.
- HOFSTEDE, Geert. (1996). *Culture and organization: Software of the mind*. McGraw-Hill professional publishing, revised edition. Imai, Kenichi; Komiya, Ryutaro; Dore, Ronald; hittaker, Hugh. (1994). *Business enterprise in Japan: views of leading Japanese economists*. MIT Press.
- IMAI, Kenichi; KOMIYA, Ryutaro; DORE, Ronald; HITTAKER, Hugh. (1994). *Business enterprise in Japan: views of leading Japanese economists*. MIT Press.
- INKELES, Alex; SASAKI, Masamichi; Sasaki, Masamic. (1995). *Comparing nations and cultures: readings in a cross-disciplinary perspective*. Prentice Hall, Pitman Publications.

Franck Renand

JAVIDAN, Mansour & HOUSE, Robert J. (2001). Cultural acumen for the global manager: lesson from Project Globe. *Organizational Dynamics*, v. 29, n. 4, p. 289-305.

JOHNSON, James P. & LENARTOWICZ, Tomasz. (1998). Culture, freedom and economic growth: do cultural values explain economic growth? *Journal of World Business*, Winter, v. 33, n. 4, p. 332-356.

KOGUT, B & SINGH, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, n. 19, p. 411-432.

KOGUT, Bruce. (1999). What makes a company global? *Harvard Business Review*, January-February, p. 165-170.

KUMAZAWA, Makoto; GORDON, Andrew; HANE, Mikiso; Selden, Mark. (1996). Portraits of the Japanese workplace: labour movements, workers, and managers: social change in global perspective. Westview Press.

LAWRENCE, P. (1994). German management: at the interface between eastern and western Europe. In *a european management model: beyond diversity*. Eds. Calori, R. & DeWoot, P. Prentice Hall, London.

LEE, Sang M. & PETERSON, Suzanne J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, Winter, v. 35, n. 4, p. 401-416.

LEVINSON, Daniel J. (1986). *The Seasons of a man's life*. Re-edition, Ballantine Books.

LUBTAKIN, Michael & FLOYD, Steven. (1997). In search of a European model of strategic management. *European Management Journal*, v. 15, n.6, p. 612-624, December.

O'DELL, Carla; JACKSON, C; GRAYSON, Jr. (1988). *American business: a two-minute warning: ten changes managers must make to survive into the 21st century*. Free Press.

PORTER, Michael, E. (1998). *The competitive advantage of nations: with a new introduction*. Free Press.

RENAND, Franck. (2001). Net ready: strategies for success in the e-economy. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 36, n. 1, janeiro/março, p. 101.

Shane, S. & Venkatraman, S. (1996). Renegade and rational championing strategies. *Organization Studies*, v.17, n. 5, p. 751-771.

SCHNEIDER, S.C. (1985). Strategy formulation: the impact of national culture. The case of France. Presented at the Northeast Regional Meeting of the Academy of International Business, Boston, MA, March.

SCHULER, R. & ROGOVSKY, N. (1998). Understanding compensation practice variations across firms: the impact of national culture. *Journal of International Business Studies*, n. 29, p.159-177.

SKAPINKER, Michael, (2003). Leaders. *Financial Times*, Special Report: Monday January 20, p. II.

SLATER, Robert (1998). *Jack Welch and the GE way: management insights and leadership secrets of the legendary CEO*. Mc Graw-Hill.

STEWART, Paul. (1997). *Beyond Japanese management: the end of modern times?* Frank Cass & Co.

TEAGARDEN, Mary B. & VON GLINOW, Mary Ann. (1997). Human resource management

in cross-cultural contexts. *Management International Review*, v. 37, Special Issue n.1, p. 7-20.

TYLOR, Edward. (1913). *Primitive culture*. Murray.

USUNIER, Jean-Claude. (1996). *Marketing across cultures*. Prentice Hall Europe, 2nd Edition.

YIP, George S; JOHANSSON, Johnny K; ROOS, Johan. (1997). Effects of nationality on global strategy. *Management International Review*, v. 37, n. 4, p. 365-385.

YOSHIMURA, Noboru & ANDERSON, Philip. (1997). *Inside the kaisha: demystifying Japanese business behavior*. Harvard Business School.