

Factores culturais e estilos de gestão

J. CORREIA JESUÍNO*

Será que podemos generalizar os resultados das investigações sobre motivação, liderança e organização duma cultura para a outra? Será que os gestores educados num determinado contexto cultural facilmente se adaptam a outras situações culturalmente distintas? Mais especificamente, no caso português, quais as reservas que deverão formular-se à aplicação de modelos teóricos provenientes de outros tipos de cultura?

Questões como estas estão na base duma abordagem relativamente recente no estudo do comportamento organizacional — a abordagem inter-cultural, mas que conta já com a edição de revistas especializadas, monografias, manuais e, obviamente, numerosos estudos internacionais sobre temas específicos. Este desenvolvimento deve-se, sem dúvida, à emergência das multinacionais tanto no mundo capitalista como no socialista mas também, muito verosimilmente, o sucesso espectacular do Japão teria igualmente contribuído para estimular a análise das possíveis influências dos factores culturais. Neste artigo limitar-nos-emos a referir alguns estudos que incluíram dados portugueses, designadamente na área da liderança organizacional, procurando deles derivar algumas pistas que ajudem a um melhor entendimento da especificidade dos estilos de gestão portugueses.

Os estudos de McClelland

Os estudos de McClelland sobre o motivo do sucesso são, porventura, pioneiros neste domínio. O argumento de McClelland (1961) é que uma organização eficaz requer gestores motivados para o sucesso. Nas sociedades economicamente subdesenvolvidas o motivo do sucesso seria tendencialmente menor e daí que as organizações em tais sociedades sejam menos bem sucedidas.

No estudo monumental a que procedeu determinando os scores nacionais dos motivos para o sucesso, afiliação e poder, a partir da análise do conteúdo de histórias utilizadas na educação das crianças, logrou McClelland (1961) apresentar a favor do seu argumento, a correlação de .53 entre motivo de sucesso e crescimento económico, determinado este em termos de consumo de energia eléctrica. Para além disso, e igualmente procedendo à medição do motivo do sucesso, determinou os scores de gestores e não gestores nos Estados Unidos, Itália, Polónia e Turquia, vindo a concluir que, com excepção da Turquia, os gestores tinham

mais motivação para o sucesso quando comparados com os não gestores. Outro estudo com resultados convergentes foi por ele efectuado em 1947. Quinze anos depois verificou que 85% dos estudantes que tinham enveredado pelos negócios obtinham elevados scores em sucesso em confronto com os 25% que tinham escolhido carreiras burocráticas.

É possível, como sugere Franke (1972) que o motivo do sucesso — «a necessidade de fazer as coisas melhor do que se faziam antes», seja menos explicativa do crescimento económico do que a *ausência da necessidade de afiliação*, ou seja, da necessidade de aprovação social, em regra sintoma de insegurança e dependência. Se atentarmos nos resultados colhidos por McClelland relativamente aos anos 50, Portugal apresentava uma configuração motivacional de *moderado motivo de sucesso, elevada afiliação, baixo poder e baixa inibição*. Se admitirmos, por outro lado, de acordo com as formulações mais recentes de McClelland (1975), que o motivo do poder constitui um ingrediente básico da «mentalidade empresarial», a saber, a capacidade de *liderança organizacional*, seguir-se-ia, em termos especulativos, que em Portugal seriam escassas as condições de emergência duma boa «liderança organizacional». Isto não significa, como é óbvio, que em termos individuais se não encontre uma grande variabilidade mas apenas que, em termos modais, os factores psicológicos dominantes, e provavelmente resultantes dos padrões de socialização, são pouco favoráveis à lógica do «contrato social», à perspectiva a longo prazo, ao risco, ou seja, aos ingredientes básicos da «mentalidade empresarial» (Jesuínio 1982).

Os estudos de Bass e Burger

Bass e Burger levaram a efeito um estudo internacional sobre gestores, recolhendo dados em meados da década de 60, e cujos resultados foram publicados em 1979, com o título «*Assessment of Managers — An International Comparison*». Recorreram, para o efeito, a diversos exercícios utilizados na formação dos gestores, aplicados em diferentes contextos culturais. Para além disso, recolheram dados biográficos, bem como respostas a inquéritos e escalas de atitudes e valores relacionadas com o contexto do trabalho. Entre as áreas estudadas incluiu-se Portugal sendo todavia os dados agrupados aos dados espanhóis e referindo-se a área respectiva como Ibéria. As amostras

* Professor auxiliar convidado do ISCTE

examinadas constavam de sujeitos exercendo funções de gestores, distribuindo-se entre quadros médios e chefias directas. Para efeitos de determinação do seu sucesso profissional foi calculado um índice — a taxa de ascensão (rate of advancement) — a taxa de ascensão (rate of advancement). A amostra total examinada foi de 5971 sujeitos, sendo a média etária dos ibéricos ligeiramente mais elevada (38,97) do que a média global (37,8) e a «taxa de ascensão» de 57,6, bastante mais elevada e só excedida pela média obtida na América Latina (63,0), do que a média global (46,11). Para efeitos de comparação inter-cultural os autores levaram a efeito, para cada variável examinada, uma análise de variância (nacionalidade X taxa de ascensão) verificando que, em regra, a nacionalidade produz efeitos significativos ao nível de 5% de confiança e que a taxa de ascensão bem como os efeitos de interacção raramente produzem efeitos significativos. Este resultado fornece pois um argumento decisivo quanto à importância do factor cultural.

No que se refere aos traços distintivos dos gestores ibéricos, o que os dados deste estudo indicam é, desde logo, uma intolerância ao risco abaixo da média, a par duma preocupação, porventura excessiva, com os sentimentos dos outros. Os dados indicam por outro lado reduzida aceitação das decisões participadas não obstante o desejo de maior cooperação e menor competição com os colegas. A tolerância é considerada menos importante que a sociabilidade e reduzida a preocupação com o longo prazo. Menor eficiência nos processos de comunicação e menor recurso à autoridade para se fazerem obedecer, preferindo a influência persuasiva e a participação. Em suma, um conjunto de traços onde, não obstante a agregação com os dados espanhóis, se reconhecem como algumas das características do diagnóstico que podemos derivar a partir dos estudos motivacionais de McClelland, tais como, a aversão ao risco, a afiliação, a lógica do curto prazo, ou seja do lucro imediato e a dificuldade de organização colectiva.

Os estudos de Hofstede

Adoptando uma ingestão de Inkeles e Levinson (1969) segundo a qual a análise comparativa das características nacionais gira em torno de três grandes tópicos: (1) autoridade, (2) concepção do eu e (3) reacção aos conflitos e dilemas básicos,

identificou Hofstede quatro índices: o *Índice de Distância do Poder* (PDI), que tem a ver com as atitudes face à desigual distribuição do poder, o *Índice de Evitamento da Incerteza* (UAI), relacionado com a reacção aos conflitos, e os índices de *Individualismo* (IDU) e de *Masculinidade* (MAS), relacionados com a concepção do eu.

A operacionalização destes índices foi resultado de uma longa e trabalhosa análise estatística dos dados recolhidos dum inquérito passado aos empregados de filiais duma multi-nacional norte-americana em 40 países compreendendo as nações desenvolvidas do Ocidente, as maiores, ou mais prósperas, do Terceiro Mundo, e apenas a Jugoslávia do bloco socialista. O questionário foi aplicado duas vezes, a primeira em 1968-69 e a segunda no período de 1971-73. Para cada uma das nacionalidades examinadas, e entre as quais se inclui Portugal, calculou Hofstede (1980) os valores de cada um dos índices, o que permite estabelecer comparações inter-culturais.

Uma conclusão a que este autor chegou, e que constitui, tal como vimos nos estudos anteriores, uma confirmação da importância das macro-variáveis culturais, é que as diferenças entre categorias profissionais extremas são da mesma ordem de grandeza que as diferenças entre culturas. Por exemplo no que se refere ao PDI, os scores médios distribuem-se entre um máximo de 90 para os trabalhadores não especializados e um mínimo de 7 para os gestores de topo, de acordo com um gradiente que consistentemente diminui com a hierarquia: quando mais elevada a posição hierárquica menor a aceitação duma «distância de poder» relativamente ao topo.

Ora uma amplitude da mesma ordem de grandeza se encontra quando se procede à comparação intercultural: «Pessoas trabalhando na mesma multinacional, nas mesmas posições, mas em diferentes países, experimentam diferenças de poder muito diferentes para com os superiores, e tais diferenças, entre países, podem ser tão grandes como as que se verificam entre os diferentes escalões hierárquicos ao nível mundial» (Hofstede 1979, p. 106).

Comparando com os dados de Bass e colaboradores, o estudo de Hofstede oferece a vantagem, pelo menos no que se refere a Portugal, de fornecer dados não agregados, o que permite uma leitura mais específica. Em contrapartida não considerou graus de sucesso profissional pelo

que não se dispõe aqui de critério de avaliação da eficácia relativa.

Considerando a posição de Portugal verifica-se que a configuração definida pelos dados recolhidos indica um valor na Distância do Poder (63), ou seja, na aceitação das dificuldades ligeiramente acima da média (52), um valor no Evitamento da Incerteza (104), ou seja, de intolerância à ambiguidade e de aversão ao risco, extremamente elevado em relação à média (64), um valor abaixo da média (50) no Individualismo (27), ou seja, uma maior orientação gregária e um valor igualmente abaixo da média (50) em Masculinidade (31), ou seja, maior orientação para as «relações interpessoais» do que para o «dinheiro e as coisas». Para uma melhor avaliação comparativa com base nas quatro dimensões procedeu Hofstede a uma análise de «clusters» que se reproduz na Fig. 1.

Tal como se pode verificar, os países «mais próximos» de Portugal são o Peru, o Chile e a Jugoslávia, estabelecendo-se a associação com os países latino-europeus a níveis de agregação mais distantes.

Confrontos e alternativas

Comparando os dados dos diferentes estudos examinados o aspecto porventura mais saliente será o que diz respeito à atitude do gestor português face ao risco. Confirmação indirecta de estarmos aqui em presença dum facto cultural com raízes fundas na socialização pode encontrar-se nos resultados obtidos por Ferreira Marques (1980/81/82) com a escala de valores WIS (Work Importance Study) e segundo os quais a média dos valores *menos preferidos*, em aplicação a alunos de ambos os sexos, do 1.º ao 12.º ano de escolaridade, bem como a adultos, com idades entre os 20 e os 29 anos e com 6 meses a 5 anos de trabalho, empregados e não empregados eram, em todos os casos, os correspondentes às escalas de *risco e segurança*. A generalidade da atitude observada sugere estarmos em presença dum factor particularmente estável e generalizado na cultura portuguesa e por isso mesmo muito resistente à mudança. De acordo com Hofstede, uma cultura com um elevado índice em UAI, seria caracterizada pela obsessão pelas regras, estabilidade de emprego e elevado stress ocupacional. As normas societárias daí decorrentes traduzir-se-iam em elevada ansiedade relativamente ao futuro, e na tendência para escapes do tipo agressivo, tornando ameaçadores os conflitos e a

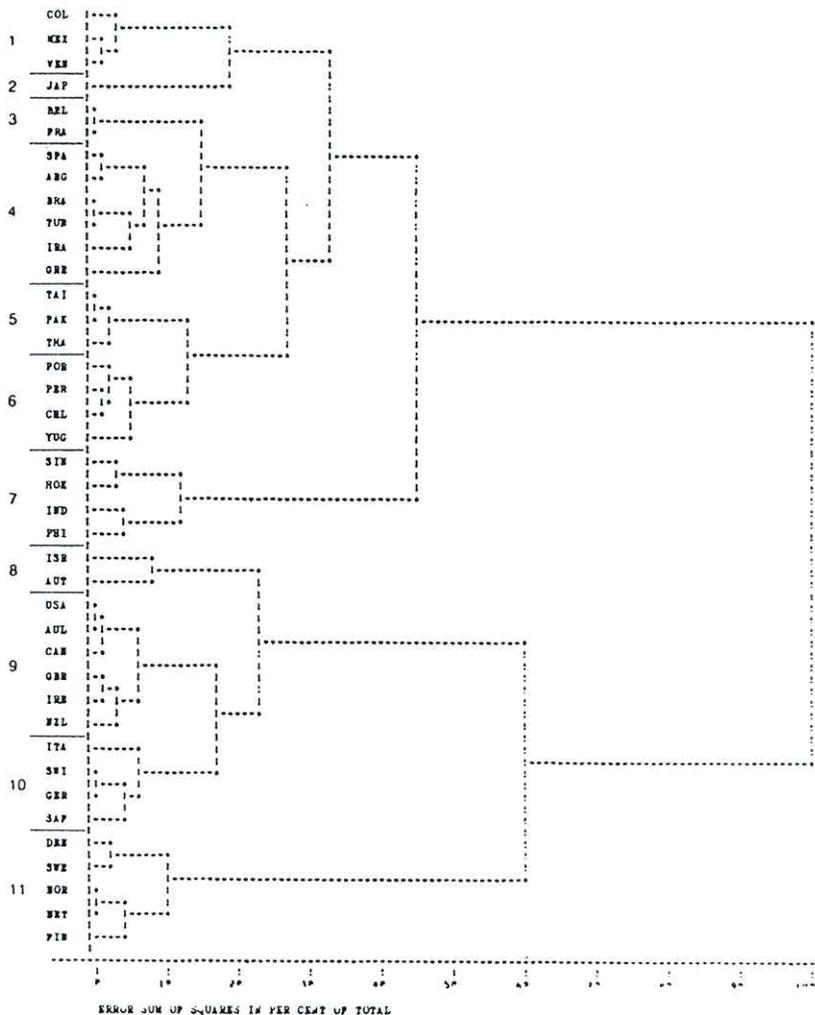


Figura 1 — "Clusters" dos países (Hofstede, 1980, p. 229)

competição e dificultando a tolerância e o consenso. Ao nível dos padrões motivacionais a aversão ao risco traúzir-se-ia ainda por uma procura da segurança de preferência ao sucesso, na medida em que este se acha condicionado pela aceitação do risco. Mais importante que isolar um factor, por muito saliente que ele se manifeste, será todavia encontrar a *coerência* dos diversos factores em presença, ou seja, a dinâmica do seu equilíbrio estável ou instável, e os seus efeitos nas macro-variáveis organizacionais.

Para tanto baseia-se Hofstede nos estudos de Aston efectuados na Grã-Bretanha (Pugh 1976) e cuja validação empírica, revista por Hickson e colaboradores (1979) levou a propor uma taxonomia das organizações em função de dois factores principais: a estruturação das actividades (standardização, especialização e formalização) e concentração da autoridade (centralização). Confrontando com os índices de Hofstede resulta claro que o PDI se pode relacionar com a concentração da autoridade e o UAI com a estruturação.

Procedendo-se à conjugação destes dois factores consoante os seus valores se situem acima ou abaixo da média obtemos uma representação dos diferentes países agrupados pelas suas proximidades. Portugal, com um PDI de 63 e um UAI de 104 encontra-se situado entre os países latinos, tanto europeus como americanos, num quadrante que corresponderia à *burocracia tradicional* (full bureaucracy) de que o paradigma seria a pirâmide. De acordo, porém, com a perspectiva contingencial da escola de Aston, verificar-se-iam regularidades dos formatos organizacionais em função do contexto. Assim, por exemplo, *em todos os países as grandes organizações* adoptariam estruturas mais *formalizadas* e mais *especializadas*, e também em todos os países, independentemente dos factores culturais, as organizações *dependentes* seriam mais *centralizadas* (Hickson et al, 1979).

Enunciados deste tipo sugerem que o factor cultural é secundário, que existem regularidades transculturais apenas contingentes dos factores estruturais, o que de certo modo põe em causa as teses cul-

turalistas que temos vindo a examinar. Uma solução de compromisso consistiria em admitir uma influência mais remota do factor cultural moderando apenas em grau e não em natureza ou efeitos estruturais.

É essa, aparentemente, a posição adoptada por Hofstede, ao observar que é difícil decidir se os efeitos da cultura e do contexto são *aditivos* ou *interactivos*. E, a ser assim, verifica-se que, paradoxalmente, os estudos de Aston, como aliás os estudos anteriores de Lawrence e Lorch (1967), voltam a acentuar o «one best way», enquanto que a orientação culturalista prolonga e aprofunda a perspectiva contingencial. Atribuir aos factores culturais efeitos não apenas de grau mas de conteúdo equivale, na verdade, a reconhecer a radical contingência e indeterminação da própria história, ou seja, da acção humana. Mas a posição de Hofstede é aqui cautelosa, senão mesmo ambígua, já que ele próprio, não obstante a sua preocupação em denunciar o regresso ao «one best way», de certo modo recupera ao inferir mecanicamente recomendações sobre os modelos de gestão em função dos factores culturais.

Em termos caricaturais: digam-nos qual a cultura e diremos qual o método de liderança, ou qual o formato organizacional adequado. Crozier (1963, 1965) parece-nos, sob este aspecto, mais rigoroso e consequente. De preferência às caracterizações estruturalistas acima referidas distingue Crozier entre o modelo *francês* de burocracia, e, por exemplo, o modelo *americano* ou o modelo *soviético*. Tais caracterizações incorporam pois uma dimensão histórico-genética, reconhecendo o papel indiscutível e contingente dos *actores* no processo de constituição dos seus *sistemas*. Mais, haveria isomorfismos entre as lógicas subjacentes aos jogos organizacionais dos diferentes quadros institucionais no interior duma determinada gestalt cultural, sejam eles empresariais, educacionais ou administrativos.

Por exemplo, os valores que condicionariam a sociedade francesa seriam, segundo Crozier, os valores da segurança, da harmonia e da independência, a repugnância pelos conflitos abertos e pelas relações de dependência, a dificuldade em tolerar as situações ambíguas e, finalmente, esse ideal do «bom prazer» e do domínio perfeito do ambiente. A aceitar-se uma tal hipótese, «os franceses não seriam hostis à mudança, mas receiam a desordem, os conflitos, e tudo o que possa criar situações ambíguas e incontroláveis» (Crozier 1963, p. 278).

O modelo francês ajudaria assim a qualificar o modelo da burocracia plena ou tradicional, não apenas em grau, não apenas ao nível cultural, mas sobretudo ao nível das estratégias inter-pessoais dos actores em presença. Sob este aspecto o modelo de Crozier constitui um paradigma metodológico quanto a nós mais adequado para o estudo da influência cultural nas práticas organizacionais, e que pode inclusivamente levar a resultados diferentes. Para Hofstede, tanto em Portugal como em toda a cultura latina, onde predominam PDI elevados, prevaleceria um *autocratismo benevolente ou paternalista*, associado a expectativas recíprocas entre chefes e subordinados e ao reconhecimento das diferentes regalias e privilégios que, *naturalmente*, uns e outros usufruem. Em contrapartida, para Crozier, o diagnóstico central consiste no evitamento das relações profissionais de face a face, resultantes de estereótipos individualistas e que, na pior das hipóteses, conduz ao estilo «laissez-faire» nas relações de liderança e suas concomitantes reacções de apatia e indiferença (Crozier 1965). O valor heurístico deste diagnóstico torna-se nítido em confronto com a tradicional dicotomia do estilo directivo versus estilo participativo a que o próprio Hofstede igualmente não escapa.

O mérito e o interesse do diagnóstico de Crozier consiste em mostrar que entre estes dois extremos é possível encontrar alternativas porventura perversas, mas não menos reais, através das quais os actores de certo modo neutralizam os efeitos da liderança, seja ela autoritária ou democrática. Se atentarmos aliás nos dados de Bass e Burger, que examinamos anteriormente, podemos verificar que a tendência geral observada em todos os gestores, independentemente da nacionalidade, é de uma preferência pela comunicação bilateral sobre a comunicação unilateral e que pode interpretar-se como sintoma duma preferência generalizada pelo estilo participativo sobre o estilo autoritário. No caso vertente os países ibéricos não se afastam da regra e, dentro desse quadro, os seus scores não se aproximam sequer de qualquer extremo. Por outro lado, os estilos de liderança foram também avaliados por inquérito, indagando-se tanto sobre as práticas actuais como preferidas e aí os ibéricos revelaram scores significa-

tivamente mais baixos no que se refere ao uso real da autoridade que, inclusivamente, desejariam reduzir para níveis ainda mais baixos. Comparativamente, tanto americanos como ingleses, com PDI muito inferior, utilizariam a autoridade com mais frequência desejando, sem dúvida, reduzir o seu uso, mas não a níveis tão baixos como os expressos pelos ibéricos. Esta conclusão mostra-se contudo menos intrigante se a aproximarmos, por um lado, do estilo «laissez-faire» diagnosticado por Crozier, como uma possível resposta e defesa à «burocracia francesa», e se aproximarmos também, por outro lado, dos resultados de Tannenbaum e Cook (1979) e segundo os quais as diferenças que se verificam nas organizações, explicáveis por diferenças de cultura e sistema político, seriam provavelmente melhor descritas como «*variações em grau oligárquico do que variações em grau democrático*» (1979, p. 169). Sendo assim, um índice como o PDI, isolado da configuração organizacional, seria ambíguo e difícil de interpretar. Uma maior utilização da autoridade não é incompatível com uma maior participação dos subordinados e é possivelmente esse maior grau de controle que melhor explicaria a eficácia organizacional. E, nestes termos, o diagnóstico proposto por Hofstede de «autocratismo benevolente», aplicável a uma formação cultural como a portuguesa, em contraste com o modelo democrático típico das nações mais desenvolvidas afigura-se, no mínimo, simplista. Certamente esquematizando um pouco as recomendações de Hofstede visariam sobretudo o processo de aculturação dos gestores num quadro multinacional e precauções a tomar quando mudam de formação cultural. Mas, muito provavelmente, o problema está mal colocado na medida em que exclusivamente centrado nas atitudes perante a distribuição do poder e ignorando a questão, mais decisiva, do controle organizacional. Talvez que a consequência prática a derivar fosse, antes de mais, a prevenção contra o «laissez-faire», multiplicando e autonomizando os controles intermédios ao longo da hierarquia e sempre na perspectiva teórica da soma não nula (dar poder a A não significa tirar poder a B), ou seja, dos ganhos possíveis para todas as partes intervenientes no processo.

Se é certo que a *subtileza* constitui uma das chaves do sucesso dos gestores japoneses, tal requisito não é menos aplicável a contextos culturais como o português, onde um longo passado de ajustamentos mútuos gerou os seus próprios equilíbrios específicos.

Referências bibliográficas

- Bass, B.M., Burger, P.C. e Doktor, R., Barret, G.V. — *Assessment of Managers—An International Comparison*, N.Y. Free Press, 1979.
- Crozier, M. — *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963.
- *Le monde des employés du bureau*, Paris, Seuil, 1965.
- Franke, R.H. — *An empirical appraisal of the achievement motivation model applied to nations*, Ph. D. dissertation, University of Rochester, 1972.
- Hickson, D.J., McMillan, C.J., Azumi, K. e Horvath, D. — *Grounds for Comparative Organization Theory: Quicklands or Hard Core?* In C.J. Lammers e D.J. Hickson (Eds) — *Organizations Alike and Unlike. International and inter-institutional studies in the sociology of organizations*. Londres, Routledge e Kegan Paul, 1979.
- Hofstede, G. — *Hierarchical Power Distance in forty countries*. In C.J. Lammers e D.J. Hickson (Eds) — *Organizations Alike and Unlike*, Londres, Routledge e Kegan Paul, 1979.
- *Culture's consequences: international differences in workrelated values* Beverly Hills, Page, 1980.
- Jesuino, C.J. — *Anomia e mudança na sociedade portuguesa*. In: *Mudança Social e Psicologia Social*, Lisboa, Livros Horizonte, 1982.
- Lawrence, P.R. e Lorch, J.W. — *Organization and Environment*, Cambridge: Harvard University Press, 1967.
- Marques, J.F. — *A investigação psicológica sobre os valores. Desenvolvimento de uma nova escala de valores*. *Revista Portuguesa de Psicologia*, 17/18/19, 1980/81/82.
- McClelland, D.C. — *The Achieving Society Princeton*, N.Y.: Van Nostrand, 1961 — *Power. The inner experience*. N.Y. Irvington Publishers, 1975.
- Pugh, D. — *The «Aston» approach to the study of organizations*. In: G. Hofstede e M.S. Kassar (Eds.) — *European Contributions to Organization Theory* Van Gormm, 1976.
- Tannenbaum, A.S. e Cooke, R.A. — *Organizational control. A review of studies employing the control graph method*. In: C.I. Lawrence e D.J. Hickson — *Organizations Alike and Unlike*, Londres, Routledge e Kegan Paul, 1979.