

# **Características De Lideranças Dos Brasileiros Sob a Ótica Dos Franceses De Uma Multinacional Francesa No Brasil**

## **AUTORES**

### **FLAVIA GALINDO**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

flavia.galindo@alumni.coppead.net

### **ANTONIO MARTINEZ FANDIÑO**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

fandino@gmail.com

### **ALEX PIRES OLIVEIRA**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

alex.oliveira@mpsa.com

### **JAIRO CAMPOS DOS SANTOS**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

jairo06@uol.com.br

## **Resumo**

O presente artigo faz uma análise da percepção dos franceses sobre o comportamento profissional dos brasileiros através de uma pesquisa de campo em uma indústria multinacional francesa do ramo metalúrgico instalada no estado do Rio de Janeiro. A pesquisa compara conceitos de teóricos brasileiros sobre a cultura brasileira e liderança ao resultado de um questionário aplicado a 96 franceses expatriados que trabalharam em projetos no Brasil. Conceitos de globalização, cultura nacional e organizacional são considerados nesta análise que propõe uma visão sobre os impactos da globalização na integração cultural entre duas nacionalidades diferentes no ambiente organizacional. Os estudos comparativos com profissionais de diferentes nacionalidades e pertencentes a uma mesma organização que trabalham juntos em projetos geram respostas a serem consideradas pelos gestores que precisam decidir sobre apostar na expansão e instalação de novas unidades em outros países. Através desta observação, a pesquisa ratificou e suscitou indagações em algumas teses existentes sobre a liderança e cultura local em um mundo globalizado.

## **Introdução**

Nos anos 90, o interesse pelas questões culturais na administração passou a tomar um vulto cada vez maior. Com o fim dos anos 70 e início de 80, o termo cultura organizacional passou a ser adotado para designar um novo campo de interesse da administração, quando o desempenho das empresas japonesas perante as norte-americanas era superior e alguns autores buscaram justificativas em processos e na cultura nacional para explicar o fenômeno. Isso se explica porque a administração examina a integração de pessoas em projetos e se relaciona profundamente com a cultura. Para analisar aspectos do comportamento organizacional de uma empresa, é enriquecedor alinhar estudos e teorias que versam sobre diversos temas, sendo possível buscar referenciais teóricos em outras fontes como a Antropologia e a Sociologia. A rotina dos gestores em diversos países não difere muito, a essência do trabalho costuma ser exatamente a mesma. No entanto, o modo de planejamento e execução pode variar e fazer toda a diferença, principalmente quando é preciso que haja interação entre grupos de diferentes nações. Por outro lado, existem estudos em profusão sobre os aspectos de liderança, baseados em características do indivíduo. Estes estudos se apresentam sob diversos

enfoques que entrelaçados tramam um pano de fundo para o artigo que demonstra os resultados de uma pesquisa aplicada em expatriados franceses que trabalharam com brasileiros, sendo todos eles integrantes de uma multinacional francesa com operação no Brasil. A integração entre nacionalidades diferentes é uma decorrência natural das organizações contemporâneas, cada vez mais globalizadas. Neste sentido, é preciso considerar as diversas definições de cultura, que refletem os sistemas sociais, seus valores e sua ideologia, pois há uma estreita ligação entre as empresas e a cultura de um país, e essa ligação pode variar de acordo com os ditames da sociedade em que está inserida. Os funcionários das empresas são pessoas, detentoras de memória, sentimentos e valores que o vinculam a um contexto social mais amplo do qual a empresa faz parte e, portanto, a lógica cultural abarca aspectos afetivos e cognitivos. Para conhecer o profissional, é interessante observar o indivíduo que integra a organização, bem como sua relação com os demais integrantes desta mesma estrutura. Não é tarefa fácil mergulhar na alma humana e compreender a personalidade de forma individualizada, mas quando se estuda um grupo social, é possível empreender um exame profundo e selecionar pontos relevantes. Os aspectos da personalidade de profissionais de países diferentes, com formação e raízes distintas podem contribuir ou não para o desempenho de tarefas e, consequentemente, para os objetivos propostos pela organização. O trabalho analisa a união das nacionalidades francesa e brasileira em projetos implantados no Brasil, e observa as percepções sob os aspectos culturais, investigando o comportamento do brasileiro sob a lente de um estrangeiro para concluirmos se dois olhares sob diferentes perspectivas podem ter pontos coincidentes e dissidentes quando falamos do mundo organizacional.

## **1. Administração e a Globalização**

As organizações costumam ter objetivos simples e unificadores e a missão estratégica quando se torna transparente facilita o entendimento, consolidando uma visão comum. No entanto, disseminar informação de forma clara e coerente é sempre um desafio, pois organizações são formadas por pessoas, que trazem a subjetividade como parte dos processos de interação com seus pares, subordinados, ou superiores. Em outra dimensão, pessoas se relacionam com a própria organização, que traduz o modo operacional de quem as gerencia, revelando sua identidade pelas suas ações. Isso exige que as expectativas individuais e as expectativas da própria organização sejam estruturadas através de uma comunicação ampla, plena e coerente com os objetivos estratégicos. Com o fenômeno da globalização, tal proposta passa a ser uma atribuição mais complexa e ainda mais desafiadora para a gestão internacional de pessoas. Segundo Bueno (2004, p.15), “Geralmente se concorda que, desde os anos 70, tanto o alcance quanto o ritmo da integração global aumentaram enormemente.”

Nas palavras de Bueno (2004 apud COOPER, ARGYRIS, 2003, p.62), a administração precisou voltar seu olhar para a gestão internacional, o que significa “planejar, viabilizar em termos de pessoal, organizar e controlar atividades internacionais de negócios”. Entre outros motivos, toda essa mudança advém da integração dos mercados mundiais, chamada nos anos 80 de “triadização”, por refletir o avançado grau de integração das três regiões desenvolvidas do mundo, ou seja, América do Norte, Europa Ocidental e Japão (OHMAE, 1985). O papel da área de Recursos Humanos em uma empresa globalizada ganhou ainda mais importância, exigindo profissionais preparados para trabalharem com a pluralidade cultural, as diferenças da língua e demais fatores que divergem entre os diversos países. Pode-se dizer que a globalização integra comunidades e organizações em escala mundial, atravessando fronteiras nacionais. Ao cruzar fronteiras, considerar as contribuições que a sociologia e a antropologia podem gerar é decisão estratégica para o entendimento da cultura dos povos e suas implicações. Independente do país de origem, as organizações apresentam modelos de atuação extremamente distintos, e cada organização exibe uma modelagem própria e uma identidade

singular. Essa identidade se acentua ainda mais de acordo com o número de interações pessoais e de grupos. Dentro desta perspectiva, entender uma sociedade é procurar conhecer o conteúdo específico que uma mesma categoria social ou valor recebe nas várias sociedades e como se relaciona com as demais (BARBOSA 1996). O próprio sentido social das organizações difere em vários países, e temos como exemplo a natureza do lucro, muito mais bem-aceito na sociedade americana como resultado do trabalho recompensador, do que na sociedade brasileira, cuja dimensão material pode ser neutralizada pelo comportamento moral ou social. Conscientizar-se sobre o que vem a ser cultura traz clareza e estabelece a sinergia que liga a administração científica ao universo social a qual se acha inserida.

## **2. Cultura, Cultura Nacional e Cultura Organizacional**

Cultura é um conceito sociológico e antropológico com múltiplas definições. Em uma de suas vertentes esta pode ser entendida como a totalidade de padrões de comportamento, valores, conhecimentos, costumes e ritos que diferenciam um grupo social (GEERTZ, 1989, p. 189). O teórico mencionado, considerado o fundador de uma das vertentes da antropologia contemporânea, defende que as pessoas “vivem em um universo de significações”, buscando sentido na comunicação verbal e na comunicação não verbal, ou seja, em manifestações, atitudes, comportamentos e movimentos dos mais variados tipos. Atualmente a cultura tem uma concepção estratégica para a definição de identidades e diferenças no mundo atual (SANTOS, 2003). Para HALL (1998, p.47), a cultura nacional de um indivíduo representa uma das “principais fontes de identidade cultural. Ao nos definirmos, algumas vezes dizemos que somos ingleses ou galeses ou indianos ou jamaicanos”. A nacionalidade, portanto, passa a fazer parte da natureza essencial do indivíduo. É como explica Barbosa (1996, pg. 13) quando coloca que “cultura não é algo que se produz no interior de uma empresa ou se carrega para dentro dela. É um sistema de símbolos e significados de domínio público, no contexto do qual as tarefas e práticas administrativas podem ser descritas de forma inteligível para as pessoas que delas participam ou não.” A partir dessa colocação, passa a ser necessário analisar a cultura de uma organização com o subsídio das conjecturas da cultura nacional que ela emprega, visão, esta, corroborada por Motta e Caldas (1997, p.18) ao afirmar que os “pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional”. Mais do que uma entidade política, o país traduz significado e representação cultural através de seus símbolos, ritos, rituais e representações, ao construir conceitos e sentidos de nação com os quais os indivíduos podem se identificar resultando na construção de uma identidade nacional. Em virtude do referido, a integração cada vez mais intensa das empresas que possuem operação simultânea em diversos países tem trazido consequências para as culturas nacionais e, consequentemente, na formação de suas identidades. Este processo evoca a percepção de um mundo menor, de menores distâncias e de tempos mais reduzidos graças à simultaneidade que toma o lugar das ações seqüenciais (HALL,1998). As inúmeras tentativas de conceituação do termo “cultura organizacional” podem ser explicadas pela necessidade de descrever um pano de fundo para as ações individuais que se realizam no ambiente administrativo, e que trazem o universo que cada indivíduo representa com suas crenças, valores e leituras da realidade. Além da missão e visão que refletem os objetivos da organização, a carta de valores estabelece um compromisso da organização que deve orientar as respostas de cada funcionário às diversas ações do dia a dia. Os valores, portanto, representam o que a organização diz ser e orienta para aquilo que gostaria de ser. A globalização veio ampliar a compreensão do termo cultura organizacional, uma vez que as organizações podem estar em qualquer parte do mundo, interagindo com pessoas de diversas nacionalidades, como enunciado por Bueno (2004 apud FREITAS, 2002, p.99) ao expor “uma cultura organizacional internacional é algo que parece cada vez mais

possível, visto que as fronteiras deixam de ter importância e que as grandes empresas cada vez mais concordam a respeito dos requisitos essenciais para o sucesso. Nesse sentido, pode-se dizer que elas mais se parecem do que diferem.” O termo “cultura organizacional” carrega consigo várias temáticas relativas ao conceito de cultura, e Sirmon e Lane (2004, pág.307) descrevem a questão:

“Pothukuchi et o al. (2002) sugeriram que a importância dada às diferenças nacionais da cultura no desempenho internacional das organizações pode ser exagerada porque a maioria de estudos não considerou ou não especificaram a influência de diferenças organizacionais da cultura. A cultura nacional se relaciona primeiramente aos profundos valores de uma nação, enquanto a cultura organizacional relaciona-se primeiramente à opinião compartilhada em práticas e em processos organizacionais ». (HOFSTEDE et al., 1990)

Trazer toda essa bagagem teórica para o mundo da Administração e dos negócios, exige rigor, pois o termo pode não dar conta de tantas variáveis e cair na banalização equivocada. Em outras palavras, o termo cultura pode se tornar uma panacéia para justificar todo e qualquer aspecto negativo de uma organização, na falta de uma explicação melhor.

A interferência da cultura de uma nação perpassa todas as faces de um país, açasbarcando neste tópico diretrizes e comportamentos das lideranças das organizações nacionais, ou seja, as macro características de uma nação estão intrinsecamente ligadas ao perfil comportamental de cada organização e definem estruturas e processos em sua extensão internacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1992)

### **3. A Cultura Brasileira**

A história do Brasil conduziu à multiplicidade cultural e, por conseguinte, como citado a priori, as organizações nela inseridas refletem estas diversas influências (ora sinérgicas ora contraditórias), gerando, no caso de multinacionais, formas de gestão que diferem dos modelos dominantes nos países de origem (Bueno, 2004). Por isso, serão aclarados alguns pontos da cultura brasileira.

Diversos autores analisam a cultura brasileira em suas três matrizes básicas: a africana, portuguesa e indígena. A miscigenação destas três raças resultou em diversas subculturas no Brasil. Cabe ressaltar que um período marcante da história brasileira, a escravidão, abolida em 1888, ainda está bastante presente nas relações inter-raciais, de forma evidente ou velada, mas tornando difícil a construção de uma sociedade que busca a igualdade (Motta; Caldas, 1997). A desigualdade ainda é fruto de uma sociedade hierarquizada imposta pelo colonizador português a índios e negros, que nutriam preconceitos com as duas raças. DaMatta (1997, p.46) defende que no Brasil há a fantasia da democracia racial, onde as pessoas seriam iguais, mas de fato existe uma forma eficiente de discriminação de pessoas por um preconceito não assumido. Há, portanto, uma situação de indulgência racial, mas não de democracia racial.

Esse viés está relacionado à ambigüidade, outra característica marcante da cultura brasileira. No Brasil, “quase nada é o que parece ser, e quando é o que parece pode também ser algo mais” (Bueno APUD CALDAS, WOOD JR.,1999). Pode-se observar esse traço como o conhecido “jeitinho brasileiro, que apesar de controverso, é quase uma instituição nacional. A ambigüidade do jeitinho brasileiro” permite dupla interpretação: por um lado, há o favorecimento, fato que a sociedade reprova formalmente; por outro, é utilizado e aceito pela sociedade como uma forma de sobrevivência, um recurso real. DaMatta (1997) complementa o raciocínio dizendo que no Brasil não há o que é permitido e o que é proibido, entre esses dois pólos consideramos também o “jeitinho” que supera leis, regras e normas.

Encontrar uma forma de driblar as permissões de uma sociedade leva a questionar como essa sociedade lida com a obediência. Observa-se que os brasileiros traduzem a obediência às normas de outros povos como características de civilização, disciplina, educação e ordem. No

entanto, percebe-se que a obediência nada mais é do que resultado direto entre o que o mundo constitucional e jurídico estabelece para a vida prática (DaMatta, 2001). Obedecer a regras, portanto, é algo simples e que decorre de um sistema que funciona para cidadãos exemplares, e que pune aqueles que cruzam a linha do que é errado. Contudo no Brasil, a balança da justiça pode ter dois pesos e duas medidas, favorecendo o escape e o jeitinho brasileiro levando à isenção de responsabilidades, em função do poder sócio-econômico (ibid, 2001). No cotidiano a média do padrão de comportamento do brasileiro tende a ser de espectador dos fatos, esperando por alguém que oriente suas ações e conduza seus passos. Essa característica, de plasticidade, pode ter origem no pouco orgulho da raça do português, com forte atração pelo gosto da mistura racial, pelo exótico e pelo sensual, que permeia um forte traço autoritário e paternalista do colonizador. Estas propriedades fazem parte do brasileiro, que aceitam com muita facilidade o estrangeiro em suas relações sociais, independente de renda, abraçando sem questionar seus produtos, hábitos, valores e costumes (Caldas, Wood Jr., 1999). O formalismo brasileiro tende a oscilar entre o formal e o real, o dito e o feito, resvala no imaginário e que pode se limitar à forma e desconsiderar o conteúdo. Isso molda o comportamento social “para inglês ver”, típico do brasileiro e que é facilmente visto na sociedade. Essa característica complementa a expressão “ficar bem na foto”, no qual o brasileiro não entra em atrito em situações conflito, aceitando formalmente uma orientação e desconvolvendo posteriormente, expressando em algumas vezes uma falta de compromisso com a profundidade, com o mergulho nas propostas, e gerando uma preferência por ações emergenciais (Caldas, Wood Jr., 1999). O imediatismo e a impaciência com o longo prazo do brasileiro foram estudados por Castor (2000), que observou que o brasileiro denota um entusiasmo muito maior em assuntos de resultados imediatos em detrimento aos desafios de longo prazo. Nestes últimos, os objetivos difusos, metas demoradas e de difícil alcance afetam o desempenho e a persistência. É sempre um desafio mobilizar brasileiros para projetos de longo prazo, e isso se traduz até mesmo na modelagem política da nação, cujos planos de governo são renovados a cada intervalo eleitoral. Tal propriedade resulta na improvisação como método preferido de construção nacional, que, para o mesmo autor, traduz um país de improvisadores em função da escassez de referências realmente nacionais. As observações elencadas dos diversos autores formam o construto para a compreensão do perfil do indivíduo brasileiro e, mais especificamente, do profissional médio, em questão neste trabalho. Conseqüentemente, compreender o homem médio brasileiro é instrumento relevante para a gestão de organizações brasileiras e estrangeiras que se estabelecem no país.

#### **4. Características de Liderança**

Quimet (2002) apresenta uma reflexão sobre o teor e a amplitude dos conhecimentos produzidos na área da liderança. Agrupados em quatro paradigmas, esses conhecimentos auxiliam a compreensão de que a expressão “sucesso de liderança” requer i) uma planificação racional da ação, ii) uma habilidade para mobilizar as pessoas em torno de um projeto coletivo, iii) um sistema de valores que permita promover o essencial e iv) uma energia psíquica que inicie a ação das pessoas. Rivera (2000) considera que existem algumas habilidades que a liderança deveria desenvolver. A primeira delas seria edificar visões compartilhadas, comunicando suas visões para a equipe, angariando o apoio e comprometimento do grupo. Para o autor, o conceito de liderança considera as visões pessoais e individuais, como forma de enriquecer um processo vivo e dinâmico, difundindo mais um pensamento do que um planejamento estratégico. A segunda habilidade do líder reside no campo perceptivo, facilitando indagações e argumentações em ocasiões complexas, evidenciando divergências nas teorias declaradas oficialmente e as efetivamente praticadas na organização. A terceira característica do líder é pensar sistematicamente, analisando causas e efeitos evitando soluções paliativas provocadas por erros de diagnóstico. Vários autores

apontam a escassez de líderes e do talento de liderar em todos os níveis hierárquicos na maioria das organizações de hoje (Bennis, 1999 a; Kotter, 2000:7). Contribui para a discussão os estudos de Bennis (1985 apud Crozier & Sérieyx, 1994), que defende a diferença entre liderança e gestão, e essa polarização se sustenta na crítica de que as organizações costumam ser muito burocratizadas pelos gestores, havendo uma falta generalizada de liderança. Para o autor, os gestores fazem as coisas de forma certa, mas é o líder quem sabe o que é correto e o que é necessário fazer. Nesse sentido, é o líder quem busca desenvolvimento através da mudança e da inovação. Mais adiante e com a evolução de seus estudos, o autor afirma que o líder tem esse potencial carismático, mas também apresenta qualidades gerenciais (Bennis, 2001). Para Motta (1991), o cerne da liderança está na análise estratégica do ambiente, na habilidade de se comunicar e negociar, e em aspectos individuais que o indivíduo apresenta. Sinteticamente, o autor defende que a liderança é uma habilidade gerencial e humana, viável por pessoas comuns e não uma propriedade de pessoas eminentes, fruto de habilidades e conhecimentos aprendidos contrapondo a idéia de uma qualidade inata. Para o autor, a liderança como solução de todos os problemas é um mito, posto que se apresenta como uma forma de comunicar e articular futuros e propósitos comuns.

Saindo da dimensão pessoal, Senge (1997) apresenta uma visão de liderança que supera o fator individual e contempla a aptidão coletiva para modelar mudanças. Essa proposta entende que existem variados líderes, formais e informais, inovadores em maior ou menor grau, que atuando em conjunto traduzem novos conhecimentos.

Flores (1989) e Echeverria (2000) postulam a liderança como fenômeno lingüístico, com a capacidade de a linguagem criar realidades. As declarações organizacionais devem estar embasadas na autoridade, dando a devida legitimidade a quem profere. E as decisões que são tomadas correspondem ao campo das declarações.

Já Daniel Goleman (1998, 2000) pressupôs que os líderes mais efetivos tem uma forte habilidade identificada como Inteligência emocional que se ancora nas competências, sejam elas: i) pessoal, que se subdivide na autoconsciência, na autogestão (impede que as emoções destrutivas controlem o campo emocional do indivíduo); ii) social, define como as pessoas gerenciam seus relacionamentos. Goleman (2002) defende que há componentes genéticos na inteligência emocional, e apresenta pesquisas psicológicas que indicam que a educação também funciona bem. Com isso, ele responde à questão de que líderes podem nascer líderes ou podem aprender a sê-lo, já que a inteligência emocional aumenta com a idade e a maturidade do indivíduo.

Cabe aos líderes a condução das pessoas em meio às turbulências provocadas pelas mudanças organizacionais radicais, compreendendo-as e ajudando-as a fazer essa travessia (Tichy & Cohen, 1999, p. 255).

Cabe destacar a relevância do caráter regional (aspectos culturais) no entendimento sobre a dinâmica dos processos de liderança. Contribui, neste caso, para compreender o traço nos brasileiros a dedução de Lívia Barbosa (1996), na qual os brasileiros, de modo geral, não esperam que seus heróis ou líderes sejam indivíduos iguais a eles, mas sim, seres excepcionais, tornando-se mais do que meros realizadores, através da mitificação.

Presente em todas as sociedades, a liderança emerge, naturalmente, organizando a ação e coordenando o processo de tomada de decisão. E a liderança é parte e resultado das grandes mudanças na prática gerencial (Dorfman, 1996). Alguns estudiosos consideram que o gerenciamento traduz atividades de consistência, enquanto que liderança traduz o processo de influência (Torres, 1999), ou uma interação entre dois ou mais membros de um grupo (Bass, 1990).

Como agentes de mudança, os líderes são pessoas cujos atos afetam mais as outras pessoas do que são afetadas pelos atos do outro. A liderança ocorre quando um membro do grupo modifica a motivação ou a competência dos outros membros do grupo.

## 5. A Empresa Alfa

Para melhor compreensão do estudo, é preciso contextualizar a empresa analisada, uma multinacional francesa que atua no ramo metalúrgico, e está instalada no estado do Rio de Janeiro há quase uma década. Esta empresa é fortemente influenciada pela cultura de seu país de origem, e a instalação de filiais em outros países busca manter o modo operacional validado em sua matriz. Apesar desta característica, a empresa em questão não ignora as diferenças culturais que possam existir entre as nacionalidades, criando um site disponível na intranet para auxiliar a integração dos expatriados franceses nos países em que irão trabalhar; dicas e características culturais são disponibilizadas aos interessados em se adaptar e entender um pouco melhor a cultura nacional. Praticando há anos o sistema de expatriação, a empresa Alfa oferece as condições necessárias para a pesquisa em questão.

## 6. Metodologia

Apoiando-se no referencial teórico, o processo de pesquisa foi desenvolvido para investigar o comportamento do brasileiro sob a lente de um estrangeiro para concluir se dois olhares sob diferentes perspectivas podem ter pontos coincidentes e dissidentes. Para responder aos problemas levantados, foram formuladas treze (13) questões fechadas com uma única escolha. O questionário foi estruturado para ter uma interface amigável ao respondente, e foi possível obter alto índice de respostas.

Como procedimento estatístico, escolheu-se a pesquisa quantitativa e como não se trata de um universo infinito, adotou-se o censo como método. A área de Recursos Humanos disponibilizou uma listagem de e-mails de todos os funcionários franceses que vieram ao Brasil desde o início da implantação dos projetos. Foi possível enviar questionários de forma eletrônica para atingir a população em sua totalidade, oferecendo o questionário a todos integrantes da população. Essa decisão foi necessária uma vez que 82% da amostra já residia fora do Brasil. Isso posto, a representatividade do censo reside no fato de que as respostas foram aleatórias em uma amostra não probabilística, já que foi oferecido a todos a possibilidade de participação. O instrumento de pesquisa é constituído de 13 perguntas estruturadas em uma escala Likert, onde os respondentes não só concordam ou discordam das afirmações, como informam seu grau de concordância ou discordância.

Ao final da apuração foi obtido o seguinte perfil da amostra:

- Por gênero: 91 Homens e 5 Mulheres
- Por função: 11 Diretores, 64 Gerentes e 21 Técnicos.
- Por faixa etária:
  - . De 24 a 30 anos: 13 respondentes
  - . De 31 a 40 anos: 36 respondentes
  - . De 41 a 50 anos: 28 respondentes
  - . Acima de 51 anos: 19 respondentes

Do total de 358 questionários enviados, tivemos os seguintes índices de resposta:

- 96 entrevistados responderam (26,8%)
- 138 não foram encontrados (38,5%)
- 124 não responderam (34,6%)

Não foram consideradas fontes secundárias tais como documentos organizacionais, oficiais e não-oficiais, periódicos, relatórios e demais documentos.

## 7. Análise Inferencial

Com o objetivo de constituir grupos a partir de uma variável e comparar desempenho, para observar precisões probabilísticas, utilizou-se o SPSS. O índice Alpha Cronbach's deu confiabilidade ao instrumento, conforme tabelas "A" e "B" a seguir.

**Tabela « A » – Alpha de Cronbach's  
Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,667	4

**Tabela “B”**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A	34,01	24,618	,280	,651
B	33,64	22,322	,592	,599
C	34,16	22,829	,413	,626
D	35,27	23,906	,239	,663

Também foram testadas as associações entre duas variáveis qualitativas através do qui-quadrado, teste indicado para pequenos grupos. Testamos atitude e nível hierárquico, e atitude e idade e não se observou diferenças entre os dois grupos na população donde provêm. No caso de nível hierárquico, por exemplo, demonstrou uma probabilidade de erro de 9% quando o ideal é de até 5%. A distribuição dos níveis hierárquicos pelos grupos constituídos pela atitude revelou que o Qui-quadrado de 4,823 e uma probabilidade de 0,90 não significativa ao nível de 0,05 assim conclui-se que não há diferenciação de níveis hierárquicos. Portanto, as atitudes não apresentam um nível de correlação significativa (tabelas “C” e “D”).

**Tabela “C” - nível hierárquico \* grupoatitud Crosstabulation  
Count**

		Grupoatitud		Total
		1,00	2,00	1,00
nível hierárquico	1	10	10	20
	2	33	28	61
	3	2	9	11
Total		45	47	92

**Tabela “D” - Chi-Square Tests**

	Value	DF	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,823(a)	2	,090
Likelihood Ratio	5,185	2	,075
Linear-by-Linear Association	1,701	1	,192
N of Valid Cases	92	-	-

## 8. Resultados e Análise da Pesquisa

A seguir, apresentamos a análise de cada uma das questões onde os resultados sobre liderança demandam uma análise conceitual do termo, já que o entendimento pode privilegiar as habilidades gerenciais e humanas e/ou as habilidades de ordem técnica. A discussão sobre obediência à hierarquia traz aspectos inesperados, ao propor a investigação de normas e práticas organizacionais. Além do teor antropológico que o artigo explora, é possível que tais

resultados também se ancorem em questões de ordem econômica, ao tratarmos da questão do improviso e do imediatismo.

### **8.1- Os brasileiros demonstram iniciativa e liderança**

Do total da amostra, 55% dos franceses percebem características de iniciativa e liderança nos brasileiros com os quais trabalharam como nos mostra os seguintes quantitativos de resposta:

- Concordo plenamente: 10 respostas
- Concordo: 43 respostas
- Indiferente: 23 respostas
- Discordo: 19 respostas
- Discordo plenamente: 1 resposta

A princípio, o resultado se contrapõe aos estudos de Caldas, Wood Jr. (1999) que demonstram que o brasileiro costuma agir como um mero espectador dos fatos, esperando por alguém que oriente as suas ações e conduza seus passos, como um comportamento contrário às características de liderança difundidas universalmente.

Nesse sentido, é factível que os brasileiros sejam vistos como profissionais com iniciativa e liderança, alinhando-se com Motta (1991), para quem a liderança é uma habilidade gerencial e humana, viável, e não uma propriedade de pessoas eminentes, fruto de habilidades e conhecimentos aprendidos glosando a idéia de uma qualidade inata.

Uma possível limitação na análise desse item está em inferir o que os franceses entendem por iniciativa e liderança. Se, como levantou Bennis (2001), eles colocam a liderança sob o prisma da gestão formal e burocratizada, onde a capacidade técnica é determinante, ou se eles responderam a questão considerando o conceito de liderança que abarca as questões da inteligência emocional que nos diz Goleman (2002), onde a liderança pode ter características inatas e/ou adquiridas.

### **8.2 – Os brasileiros costumam realizar as tarefas conforme pedido pela hierarquia francesa**

Na questão anterior, um grupo estrangeiro avaliou a liderança de profissionais brasileiros. Nesta questão, busca-se compreender a percepção dos entrevistados quanto ao comportamento dos brasileiros quando liderados, avaliando a obediência dos brasileiros à hierarquia. Na percepção de 68% dos franceses, os brasileiros cumprem o que é determinado pela hierarquia e, portanto, a obediência ao formal não parece se configurar como uma realidade, como nos mostra os dados abaixo:

- Concordo plenamente: 20 respostas
- Concordo: 45 respostas
- Indiferente: 25 respostas
- Discordo: 4 respostas
- Discordo plenamente: 2 respostas

Essa pergunta avalia a interação pessoal entre a chefia francesa e o subordinado brasileiro, e se complementa com a questão seguinte cujo intuito é avaliar a interação entre as normas formais e a atitude dos brasileiros perante essas normas.

Entendeu-se esta resposta como relevante ao considerar que os pesquisados franceses exerciam postos de liderança nestes projetos, denotando o respeito do brasileiro com a linha de comando hierárquico, atestando o trabalho de Flores (1989) e Echeverria (2000) onde as declarações organizacionais devem estar embasadas na autoridade, dando a devida legitimidade a quem profere. E as decisões que são tomadas correspondem ao campo das declarações.

Além da autoridade formal representada pelos cargos hierárquicos, é possível analisar o resultado do ponto de vista antropológico, no qual, segundo DaMatta, os brasileiros traduzem

a obediência às normas de outros povos como características de civilização, disciplina, educação e ordem. Se a balança da justiça organizacional é equânime e não favorece ao escape e à isenção de responsabilidades, as práticas organizacionais seguem de acordo com as normas estabelecidas de forma fluída. Em outras palavras, em uma organização cujas normas são legítimas, e atua de maneira a propiciar relações de reciprocidade de interesses entre esta e seus funcionários, é possível gerar comportamento semelhante na equipe.

A posteriori, seria importante inquirir os motivos pelos quais 32% dos franceses não tiveram essa mesma percepção. A desobediência, portanto, pode ter origem em inúmeras hipóteses a serem levantadas, tais como a possível barreira da língua e a associação com a correta compreensão das mensagens, já que os líderes falam francês e os liderados falam português. Segundo Bueno (2004), a globalização trouxe como efeitos a maior complexidade na gestão internacional de pessoas. Em uma empresa globalizada, exigem-se profissionais preparados para trabalharem com a pluralidade cultural, as diferenças da língua e demais fatores que divergem entre os diversos países. Pode-se dizer que a globalização integra comunidades e organizações em escala mundial, atravessando fronteiras nacionais.

### **8.3 – Os brasileiros têm o hábito de realizar as tarefas conforme as normas e procedimentos**

Na questão que aborda diretamente o aspecto de seguir aos padrões formalizados, as respostas traduzem que que 44% dos entrevistados concordam com a afirmativa, mas dois grupos merecem ser observados: i) 32% dos franceses teve um posicionamento neutro, e ii) 24% discordou da afirmativa. Vejamos os resultados:

- Concordo plenamente: 15 respostas
- Concordo: 27 respostas
- Indiferente: 31 respostas
- Discordo: 20 respostas
- Discordo plenamente: 3 respostas

Conjecturamos que há uma suposta lealdade maior entre subordinado brasileiro à chefia direta e atentamos para a falta de consenso sobre o modo como brasileiros seguem as normas e procedimentos.

Este item demanda uma análise mais detalhada, já que a pesquisa foi realizada em uma empresa que possui certificação ISO. Uma organização industrial, fortemente alicerçada em normas e processos rígidos de qualidade, teoricamente, reduz a possibilidade de inadequação aos procedimentos já que os controles de processos são extremamente rigorosos, oriundos das questões de legislação e segurança.

Encontra-se explicação plausível para o fato, a forte característica dos brasileiros sedimentada na improvisação como método preferido de construção nacional. Castor (2000) considera o Brasil como uma nação de improvisadores em função da escassez de referências realmente nacionais, mas podemos considerar também, a própria instabilidade econômica do país contribuindo para a cultura do improviso.. Portanto, podem-se constatar aqui que o grupo estudado cumpre o que a organização estabelece como regra clara, mas há espaço para atingir o mesmo resultado adaptando o como se faz.

Se aqui avaliou-se a ação do procedimento formal, a questão seguinte aborda a diferença entre aceitar e colocar em prática uma tarefa atribuída pela liderança.

### **8.4 – Para os brasileiros existe discrepância entre ceitar uma tarefa e o fato de realizá-la efetivamente**

Na percepção deste grupo de franceses entrevistados, a maioria concorda que, para os brasileiros, nem sempre a aceitação formal de uma tarefa se traduz em colocá-la na prática

efetivamente, o que valida o referencial teórico que nos diz que a cultura brasileira trafega entre dois pólos, o dito e o feito, como demonstrado nos resultados abaixo:

- Concordo plenamente: 32 respostas
- Concordo: 34 respostas
- Indiferente: 10 respostas
- Discordo: 13 respostas
- Discordo plenamente: 5 respostas

A percepção dos franceses é semelhante à maneira como os brasileiros se vêem, um traço que pode estar amparado na questão do imediatismo, traço de uma nação moldada para o hoje e que se torna impaciente pelos resultados de longo prazo. Aceitam-se situações e responde-se rapidamente a elas sem uma verdadeira análise prévia de viabilidade de execução, adiando o conflito natural de negociações de trabalho, independente de sua escala de complexidade.

Compreender esse traço implica ao líder de grupos brasileiros a saberem delegar, utilizando-se de ferramentas de gestão para acompanhamento dos devidos indicadores de excelência. Como nos apresenta Quimet (2002), um dos paradigmas da liderança está em ter uma energia psíquica que inicie a ação das pessoas. Rivera (2000) também considera como uma das habilidades do líder o campo perceptivo, que facilita indagações e argumentações em ocasiões complexas, evidenciando divergências nas teorias declaradas oficialmente e as efetivamente praticadas na organização.

### **Considerações Finais**

Através da observação do comportamento organizacional da filial de uma multinacional operando no Brasil, a pesquisa ratificou e suscitou indagações em algumas teses existentes sobre a liderança e cultura local em um mundo globalizado. Os estudos comparativos com profissionais de diferentes nacionalidades e pertencentes a uma mesma organização que trabalham juntos em projetos geram respostas a serem consideradas pelos gestores que precisam decidir sobre apostar na expansão e instalação de novas unidades em outros países. Estas decisões envolvem grandes investimentos, em projetos de longo prazo, e a complexidade das decisões deve considerar aspectos de ordem técnica e comportamental, uma vez que o sucesso pode ser estabelecido pelo conhecimento e consideração da empresa pelas regras morais e crenças nacionais da força de trabalho local, dos consumidores em geral e de seus stakeholders.

Com o trabalho apresentado, conclui-se que brasileiros são percebidos pelos franceses entrevistados como um povo com iniciativa e liderança, e este último se manifesta individualmente por características pessoais ou emerge de um grupo social.

Na interação entre grupos de diferentes países que trabalham juntos, onde os franceses ocupam cargos de liderança, a percepção dos traços do perfil cultural do brasileiro demonstra que a relação é amistosa, e as tarefas delegadas são atendidas. Os brasileiros tendem a respeitar mais a linha de comando hierárquico do que as normas e procedimentos formais. A força de um líder carismático em grupos de brasileiros se mostra mais efetiva do que as leis claras e escritas, um reflexo da sociedade brasileira e da formação do povo brasileiro. Por esse motivo, mais do que criar uma nova regra organizacional, disseminá-la e agir de acordo com os parâmetros difundidos gera um comportamento assertivo dos brasileiros. Mais do que uma resistência gratuita, a falta de obediência dos brasileiros às lideranças pode se originar por questões práticas como a falta de compreensão por conta da falta de domínio de uma língua estrangeira, ou uma meta que não tenha sido comunicada de forma eficaz.

O teste qui-quadrado não revelou fatores correlacionais entre atitude e variável, e a pesquisa não trouxe um consenso sobre como os franceses enxergam a atitude dos brasileiros frente à adoção das normas formais da empresa; acredita-se que as características estruturais e operacionais da empresa possam interferir no resultado, bem como a especialização de cada

profissional que respondeu a pesquisa. Profissionais oriundos de área técnica podem apresentar respostas diferentes de profissionais de cunho mais humanístico e que não são regidos pelo rigor das certificações internacionais. Isso é passível de explicação uma vez que áreas técnicas costumam ser regidas com maior rigor pelas normas de certificação, e, ainda que as áreas humanas também o sejam, relacionamentos interpessoais são flexíveis e mutantes por natureza. Contudo, apesar da falta de consenso sobre se brasileiros seguem ou não as normas formais da empresa, inferiu-se, pelas respostas dadas, que os gerentes expatriados reagem de forma positiva a atitudes pró-ativas dos seus liderados brasileiros que beneficiem as rotinas da empresa, mesmo estas não estando dentro do escopo das regras da organização. Mesmo em uma empresa multinacional com conceitos rígidos, os brasileiros parecem não se incomodar em seguir as orientações estratégicas, já que o processo tático e, o como fazer, se mostram como algo que esteja na esfera de decisão do liderado. Em síntese, se os objetivos são claros, a liberdade de expressão no trabalho se manifesta justamente na operação das tarefas e, se as orientações dos superiores não se mostram viáveis do ponto de vista da execução, elas poderão ou não serem seguidas caso o liderado acredite que tem uma proposta melhor. É nisso que se constitui a iniciativa, ratificando o resultado da primeira questão avaliada. Fazer diferente não significa somente o apreço pela improvisação, é possível inferir, também, que brasileiros querem a liberdade de executar a tarefa do seu modo por se sentirem mais confortáveis na execução do trabalho. A pesquisa apontou um traço dos brasileiros onde nem tudo o que é dito pelo brasileiro é de fato levado a termo. É uma característica do brasileiro, responder e depois avaliar a realização, o que provoca uma dicotomia entre o que é dito e o que é feito. Há uma tendência de dissolução de fronteiras fechadas no mundo e compreender os grupos sociais é uma forma necessária no exercício e prática da liderança, em especial, nas organizações que buscam a integração de suas operações em escala mundial, independente das barreiras existentes. Compreender o inconsciente coletivo da cultura brasileira e de outros povos é necessário visto que o verbo liderar sinaliza a compreensão da maneira de ser dos indivíduos como forma de sensibilizá-los a partir de suas referências e valores locais. Liderar pessoas é edificar visões compartilhadas, onde caminham juntas percepção e capacidade de trocar informações nos grupos de relacionamento. São os líderes que atuam como formadores de opinião e catalisadores do processo de sinergia organizacional, conduzindo a transformação de conjunto de indivíduos em grupos com capacidade de articulação e respostas às demandas de negócio da empresa. As empresas que compreendem a complexidade e a importância do desenvolvimento de seus gestores, para atuar nestes cenários, buscam organizar a ação e o processo de tomada de decisão considerando todos os vetores que a liderança necessita para ser efetiva.

Uma das limitações da pesquisa reside em ser um estudo aplicado em uma única organização, que impede generalizar os resultados para todas as multinacionais globais, ou mesmo francesas, com operação no Brasil.

### **Referência Bibliográfica**

- BARBOSA, Lívia Neves de Holanda. Cultura Administrativa: Uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. ERA – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.36, n.4, p.6-19. Out/Nov/Dez. 1996
- BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Gerenciando empresas no exterior – a solução transnacional. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BASS, B. M. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications. New York: The Free Press, 1990.
- BENNIS,W.; BIEDERMAN, P. W. Os gênios da organização: as forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BENNIS, W. ; NANNUS B. Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São

Paulo: Ed. Harbra, 1985

BENNIS,W. A nova liderança. In: Coletânea HSM Management. Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: PUBLIFOLHA, 2001. p.31-46.

BUENO, Janaína Maria. O processo de expatriação como instrumento de integração de culturas em uma organização no Brasil. O caso Renault. Curitiba, 2004. Dissertação PUC-Paraná.

CALDAS, M.; WOOD JOR., T. Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira. São Paulo: ed. Atlas, 1999.

CASTOR, B.V.J. O Brasil não é para amadores: estado, governo e burocracia na terra do jeitinho. Curitiba: IBQP-PR, 2000.

DAMATTA, R. A. Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro. 6 ed. Rio de Janeiro: 1997.

DAMATTA, R. A. O que faz o brasil, Brasil? 12 ed. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 2001

Dorfman, P. (1996). International and cross-cultural leadership. In B. J. Punnett & O. Shenkar (Orgs.), *Handbook for international management research* (pp. 267-349). Cambridge: Blackwell.

ECHEVERRIA, R. La empresa emergente, la confianza y los desafios de la transformación. Buenos Aires: Granica, 2000.

FLORES, F. Inventando la empresa del siglo XXI. Santiago: Hataché, 1989.

GEERTZ, C. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1989.

GOLEMAN, Daniel. What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, nov./dez. 1998

GOLEMAN, Daniel. Leadership That Gets Result. *Harvard Business Review*, mar./abr., 2000

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard & MCKEE, Annie. O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: Campus, 2002

HALL, S. A identidade cultural na pós-modernidade. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 1998.

KOTTER, John P. Afinal, o que fazem os líderes – a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000

MOTTA, P. R. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MOTTA, F.C.P; CALDAS, M.P. (Org.) *Cultura Organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997

OHMAE, Kenichi – Poder da Tríade. (A emergência da Concorrência Global) – Editora Pioneira – 1985

QUIMET, Gerard. As armadilhas dos paradigmas da liderança. *RAE - Revista de Administração de Empresas* • Abr./Jun. 2002 São Paulo, v. 42 • n. 2 • p. 8-16

RIVERA FJU 2000a. Cultura e liderança comunicativa - a gestão pela escuta 1. ENSP, Rio de Janeiro, 25 pp. (mimeo)

SANTOS, B de S. Reconhecer para libertar – os caminhos do cosmopolitismo multicultural. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2003.

SENGE P 1997. O novo trabalho do líder, pp. 342-375. [ Links ] In Starkey K. (org.). op

SIRMON, David G e LANE, Peter J. “A model of cultural differences and international alliance performance”. *Journal of International Business Studies* July 2004, Volume 35, Number 4, Pages 306-319

TICHY, N.I M.; COHEN, E. O motor da liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização. Coordenação da tradução Claudiney Fullmann. Tradução Elisabete Krügner Constantino. São Paulo: Educator, 1999.

TORRES, C. V. Leadership style norms among americans and brazilians: assessing differences using Jackson's Return Potential Model. Tese de doutorado, Faculty of the California School of Professional Psychology, San Diego, Campus, 1999.