



Experiência histórica dos portugueses dá-lhes vantagens na globalização

Erin Meyer, professora do INSEAD, estudou os impactes das diferenças culturais no ambiente globalizado dos negócios. Os portugueses, diz, revelam um grau de flexibilidade essencial

Entrevista Manuel Carvalho

Erin Meyer transpôs para o seu livro *The Culture Map* as conclusões de uma investigação académica que lhe permitiu elaborar oito escalas de avaliação para os gestores evitarem o “campo de minas cultural” e situar os diferentes países em padrões como a “confiança”, a “liderança” ou a “persuasão”. De passagem pelo Porto, onde liderou uma sessão no programa de formação Oficina de Líderes, da Católica Porto Business School, Erin Meyer explicou ao PÚBLICO a importância de se quebrarem os estereótipos, quando se quer investir numa carreira internacional ou desenvolver negócios em culturas diferentes. **Define o seu *Culture Map* como uma ferramenta para gestores internacionais e homens de negócios. Para que serve essa ferramenta?**

O mundo vive um momento de globalização e pessoas têm de trabalhar com clientes, empregados ou fornecedores de diferentes países. E uma grande parte das empresas e dos gestores entra no mercado global do trabalho com um estereótipo simples sobre como é o país para onde vão. O problema desse estereótipo não é que seja incorrecto, mas é incompleto. Resume-se a única narrativa sobre como é uma certa cultura e levamos a conclusões baseadas nessa narrativa. Ora essas conclusões têm muitas armadilhas. O que eu pretendo com o *Cultural Map* é fornecer às pessoas uma grelha com oito escalas em que se pode olhar para as complexidades e, por vezes, para as contradições de uma certa cultura. Um exemplo: eu sou americana e vivo em França há 16 anos e se olhar para estes dois países noto que o estereótipo francês em relação aos americanos é que eles são explícitos e directos e

o estereótipo americano dos franceses é que eles são muito implícitos e indirectos. E isso resulta do facto verdadeiro de que os americanos são mais explícitos do que os franceses. Os americanos, no entanto, têm a ideia da importância da clareza em todas as circunstâncias, excepto quando têm de comunicar algo negativo (*negative feedback*). Neste caso em concreto, a cultura americana comparada com a cultura francesa é muito indirecta. Então, os americanos sempre que querem dizer algo negativo, embrulham-no num pacote positivo. Eu trabalhei com uma francesa que tem um padrão americano e este disse-lhe uma vez que o seu desempenho era inaceitável. Mas fê-lo de acordo com a cultura americana: ‘Isto está bem, apreciei aquilo, isto é o que precisas de fazer de forma diferente, isto é o que precisas de mudar.’ E ela saiu da reunião a pensar que a sua avaliação era excelente, porque na cultura francesa comunica-se uma apreciação negativa de uma forma directa. Este é um exemplo de como um estereótipo pode levar a armadilhas. Com o *Culture Map* podemos situar essas diferenças e as áreas onde há similitudes e ter uma preparação mais complexa para as situações.

No âmbito da gestão não se criou também uma cultura global partilhada por gestores que frequentam as mesmas escolas, lêem os mesmos jornais.

Bom, o mundo está a ficar similar a um nível superficial. Nós vestimos a mesma roupa, temos os mesmos *gadgets* tecnológicos, ouvimos a mesma música. Mas quando vamos para coisas mais profundas, como definir e criar confiança com os outros, torna-se tudo mais difícil. Ontem, na aula que dei, falámos da forma como se conquista a confiança em diferentes partes do mundo e eu destaco duas formas de o



fazer: pela confiança cognitiva (se alguém chega a horas, se é confiável, se tens um bom produto) e pela confiança afectiva, que vem mais do coração, que exige mais empatia, que é mais pessoal, como a amizade. Em muitas culturas do mundo, como nas dos países nórdicos, nos EUA ou no Reino Unido, há um maior ênfase na confiança cognitiva para o trabalho e na confiança afectiva para o lar. Em outras culturas, como a portuguesa, a confiança afectiva e cognitiva combinam-se mais. Um dos executivos que estava na aula disse: “Agora percebo por que nunca confiei nos holandeses, porque trabalho com eles há décadas e nunca fizeram qualquer esforço para manter ligações pessoais comigo.” Portanto, não me parece que estas coisas estejam a mudar muito no mundo. E com a globalização precisamos de estar muito mais conscientes delas.

Os gestores e os homens de negócios precisam portanto de saber não apenas de números, economia e gestão, mas também de psicologia social e de antropologia cultural?

O conhecimento das tendências da economia é fácil. Qualquer gestor português sabe que para ser um líder efectivo tem de motivar os seus empregados, o que implica saber como adaptar o seu estilo para obter o melhor resultado, como fazer o melhor negócio com os seus clientes ou para ter o seu fornecedor a trabalhar da forma como ele gosta. O que é complicado é trabalhar com o mercado internacional. Ai é tudo tão diferente.

As suas conclusões são também úteis para os diplomatas ou até para turistas? Se alguém for para a China, ler o seu livro pode ser útil para negociar uma refeição ou um quarto de hotel.

É útil para qualquer momento em que seja necessário influenciar alguém. Se for um turista e estiver à procura de conseguir o melhor negócio, o melhor quarto com a melhor vista, as minhas conclusões são úteis. E são certamente úteis para diplomatas ou para os políticos que pretendam ser influentes. Nesses casos é importante conhecer a psicologia das pessoas com as quais estamos a lidar. **Como ocidental foi para si mais fácil fazer o mapa cultural dos holandeses ou dos franceses do que o dos asiáticos?**

Eu faço muito do meu trabalho com os executivos que vão para o INSEAD. Lá temos pessoas de todas as partes do mundo. Nós temos três *campus*, um em Paris, outro em Singapura e outro em Abu Dhabi. Eu dou aulas nos três *campus*, pelo que tenho acesso a muitas pessoas de muitas partes do mundo – diria que o que



“A ‘dissonância’ é mais complicada entre Portugal e o Brasil do que entre Portugal e Angola”



FERNANDO VELUDO/NEAFACTOS

conheço menos são os africanos. Mas notei, por exemplo, que os ocidentais pensam que os países asiáticos são relativamente parecidos. Se comparar a China com o Japão há algumas similitudes – por exemplo, são culturas hierárquicas. Mas em outras partes do mapa cultural são muito diferentes. Por exemplo, os chineses são muito *top-down* no seu processo de decisão, enquanto os japoneses fazem a cultura mais consensual do mundo. As decisões são tomadas pelo grupo. Se tiver uma equipa com chineses e japoneses, não se pode apenas assumir que são ambos asiáticos, mas tem de se perceber as sutilezas das diferenças entre eles.

Podem-se encontrar as mesmas diferenças na Europa ou mesmo nos Estados Unidos?

Na Europa há diferenças enormes de um país para o outro. Deixe-me

dar-lhe um exemplo: eu trabalhei com a Heineken, uma cervejeira holandesa, e os holandeses são uma das culturas mais igualitárias do mundo. As crianças vêem os seus superiores como facilitadores, mas que são iguais a eles.

Se dois países tiverem a mesma herança histórica e cultural e partilharem a mesma língua, isso quer dizer que os seus cidadãos têm uma maior possibilidade de se entenderem? Os gestores portugueses têm vantagens comparativas em Angola ou no Brasil?

Nós fizemos um estudo sobre a taxa de fracasso dos expatriados, estudando os casos dos que tiveram de regressar a casa mais cedo por dificuldades de integração. E a mais alta taxa de fracasso foi dos americanos que foram para o Reino Unido, a segunda taxa mais alta foi a dos austríacos que foram para a Alemanha e depois a dos espanhóis que foram para a América Latina e dos portugueses que foram para o Brasil. Nestas circunstâncias, as pessoas assumem as suas “dissonâncias culturais”. Pensemos no que acontece quando um português vai para o Japão: nesse caso, assume-se que se vai para uma cultura diferente, porque as pessoas falam línguas diferentes, têm uma aparência diferente, comem alimentos diferentes. Portanto, se um gestor português for para o Japão ele pensa: “Bem, vou para uma cultura diferente, tenho de ser flexível, os japoneses comportam-se de formas estranhas, tenho de me adaptar.” Mas quando um português vai para o Brasil, ou quando um americano vai para o Reino Unido, ele provavelmente não pensa de todo na cultura. Então, ele chega e comporta-se como se estivesse em casa, pensa na sua estratégia como o faria em Portugal. Se por acaso os brasileiros tiverem um comportamento estranho, ele poderá pensar que é por falta de profissionalismo ou de eficiência, fica frustrado e regressa a casa. Estas são as circunstâncias mais difíceis. Acredito que a “dissonância” é mais complicada entre Portugal e o Brasil do que entre Portugal e Angola. Pelo menos, os angolanos têm uma fisionomia diferente, o que é

um sinal de que a sua cultura é diferente.

Qual das suas oito escalas é a mais importante de observar para quem, por exemplo, quer negociar com os chineses?

Acredito que a capacidade de gerar uma relação de confiança é o mais importante. Os chineses são uma das sociedades mais dedicadas às relações sociais em todo o mundo, enquanto os portugueses são muito mais focados nas tarefas do momento (*task oriented*) e não fazem da mesma forma ligações afectivas e emocionais. Eu trabalhei com uma empresa portuguesa que estava a apostar num negócio na China e investiram muito nesse negócio. Prepararam uma apresentação bonita, foram à China, fizeram tudo com profissionalismo e regressaram a casa. Mais tarde ficaram a saber que perderam o negócio, que acabou por ficar com malaios que até cobraram mais do que os portugueses. O que aconteceu é que os malaios regressaram à China várias vezes, tiveram vários jantares com os chineses, partilharam umas bebidas e apostaram numa relação pessoal. Uma diferença entre portugueses e chineses é que os chineses são, no início, muito menos expressivos do ponto de vista emocional do que os portugueses, cujas emoções são óbvias, mas para fazerem negócios é extremamente importante construir uma relação com eles.

Nos seus estudos identificou alguma particularidade no mapa cultural dos portugueses?

Um dado importante sobre Portugal é que, como trabalham no plano internacional há muito tempo, como têm muito mais experiência internacional e histórica do que outros países, alguns dos quais são muito maiores, isso concede-lhes flexibilidade quando vão trabalhar para fora. Um americano, um francês ou um chinês vai provavelmente puxar mais a sua cultura e ter menos sucesso, quando eu constato que os portugueses têm séculos de experiência em ir para outros países, aprender com isso e adaptarem-se a outras culturas. Penso que essa é uma grande vantagem para vós neste mundo globalizado.



Experiência histórica é vantajosa para portugueses

Especialista avalia impacte
das diferenças culturais nos
negócios globalizados **p18/19**