

CULTURA GERENCIAL CHINESA VERSUS CULTURA OCIDENTAL

Franck Renand¹

Resumo

Para as empresas, entrar na China, o Mercado do século 21, não é mais uma opção e sim uma estratégia necessária, contudo os gerentes ocidentais conhecem pouco sobre os gerentes chineses. Esse artigo propõe explorar as divergências gerenciais através de um estudo *cross-seccional* que combina os diversos conceitos que identificam com mais clareza as características de cada cultura dos negócios: a lógica dialética chinesa versus a lógica formal ocidental, a cultura chinesa particularista versus a cultura ocidental universalista. Em seguida, o estudo investiga a socialização chinesa versus a perícia técnica ocidental e acaba por comparar o modelo de desenvolvimento dos gerentes chineses com o modelo norte-americano, também através das diferenças qualitativas dos MBAs de cada um.

Palavras-chave China; Ocidente; Cultura dos negócios Gerentes chineses; Gerentes ocidentais; Divergências culturais; MBA.

1 INTRODUÇÃO

A República Popular de China constitui uma das regiões mais dinâmicas do mundo, registrando um crescimento econômico anual de mais 9%. Além disso, a produção combinada da China, Honk Kong e Taiwan é cerca do dobro da produção do Japão e representa mais de 60% dos Estados Unidos, sabendo também que a reserva Chinesa é uma das mais elevadas do mundo. Com uma população de mais de 1.3 bilhão, a China é considerada uma super potência econômica e o mercado do século 21 (SCHLEVOGT, 2000a, b). O país é também a maior fonte de crescimento de turistas do mundo, com uma previsão de 100 milhões para 2020, um valor dez vezes superior, em apenas duas décadas (WINDYBANK, 2005).

Apesar do controle rigoroso dos investidores estrangeiros por parte do Governo, a China é o maior destino de investimento estrangeiro direto dos países em desenvolvimento, desde 1993. As multinacionais concordam que entrar na China não é um opção, mas sim uma obrigação estratégica para seu desenvolvimento. Contudo, Sull (2005) explica que não conhecemos nada

¹ Doutor em economia empresarial. Mestre em economia empresarial. Licenciatura em Gestão & Economia empresarial. Professor de Management na Universidade Fernando Pessoa. Presidente do CLUB (Criatividade e Liderança, United for the Best). Endereço: Praça 9 de Abril, 349. Porto- Portugal. 4249-004. E-mail: franckrenand@yahoo.fr. Artigo recebido em: 26/10/2006. Aceito em: 23/3/2007.

sobre os pioneiros da segunda economia do mundo o que, segundo Vanhonacker (1997) a integração da China preocupa os líderes políticos e de negócios.

O caminho para a China é incerto e precisa de mais do que compromisso, sistema eficiente e tecnologia para ter sucesso no mercado chinês. Um problema chave é o interesse conflituoso entre as multinacionais ocidentais e as suas parceiras chinesas. A colaboração internacional, como nas *joint ventures*, é difícil de gerir, conduzindo à decepção e ao fracasso das empresas matrizes (DACIN *et al.*, 1997; Lei *et al.*, 1997). Por exemplo, 63% dos respondentes no estudo de 1997 da *Far Eastern Economic Review* indicaram que foi o desentendimento cultural que bloqueou os projetos; e 50% disseram que são as diferenças culturais que afetaram o desenvolvimento dos negócios na Ásia (FRANKENSTEIN, 1997). Para Hofstede (1980, p. 260), a cultura é “o programa coletivo da mente que distingue os membros de um grupo humano com os outros”.

Relativamente às organizações, Ng *et al.* (2003, p.44), definem a cultura corporativa como o pilar da vida dos negócios e explicam que “a cultura corporativa é um grupo de regras que incluem a maneira de raciocinar, agir, os valores compartilhados, o código de conduta e de ética estandardizada que são concebidos e desenvolvidos num período comprido de tempo com o consenso ativo dos seus líderes e a influência do ambiente social. Cada organização tem sua cultura única que a distingue das outras. O espírito cultural, o comportamento cultural, o carácter cultural ou a imagem cultural das organizações são orientados pela cultura corporativa, que é o centro dos valores compartilhados. Para ser mais específico, cultura corporativa é virtualmente um sistema de gestão científica baseada na humanidade”. Contudo, a literatura mostra que as pesquisas sobre a cultura gerencial e a educação chinesa e ocidental são raras e fragmentadas. As diferentes secções de estudo evoluem em paralelo e raramente citam a contribuição das outras áreas (ARVONEN; PETTERSSON, 2002).

Em consequência, a proposta deste artigo é desenvolver uma análise *cross-seccional* para contrastar a cultura gerencial chinesa com a ocidental. Nesse artigo, o ocidente refere-se à Europa e aos Estados Unidos, mesmo sabendo que eles apresentam culturas diferentes (SINGH *et al.*, 2005), o que é também válido para as províncias da China. O modelo cultural de Hofstede’s (1980) é o mais usado na área das pesquisas *cross cultural*, contudo, o conceito de cultura se manifesta de maneira diferente das dimensões do modelo de Hofstede que tem mais de 20 anos (BROCK, 2005). Assim, esse artigo analisa as diferenças de gerenciamento chinês e ocidental

numa lógica dialética versus a lógica formal, a cultura particularista versus universalista e a socialização versus a perícia técnica. Em seguida, a análise contrasta o modelo chinês e ocidental de desenvolvimento dos gerentes e conclui com as limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2. LÓGICA DIALÉTICA CHINESA VERSUS LÓGICA FORMAL OCIDENTAL

Para Ford e Ford, (1994, p. 758) as lógicas são “conjuntos fundamentais e coerentes de princípios inquestionáveis organizados e de hipóteses não explicadas da realidade da natureza”. A *Lógica dialética* foca na contradição e reconhece o valor do conflito entre idéias opostas, enquanto a *Lógica formal* exclui as contradições relativas a um conceito ou entidade. Os autores explicam que a *Lógica dialética* domina os pensamentos na China enquanto a *Lógica formal* é mais comum nos Estados Unidos (PALICH *et al.*, 2002). Ford & Ford (1994) definem a *Lógica formal* como um conjunto de princípios mentais que se espalham através do pensamento ocidental; suas alternativas naturais, conhecidas como *Lógica dialética* (KUO, 1976), podem ser ligadas ao pensamento inicial chinês e mesmo hoje predomina essa maneira de pensar no mundo asiático. Os adeptos asiáticos da *Lógica dialética* se vêm atuando no contexto de grupo e não de maneira autônoma e independente. Ao contrário, as organizações ocidentais, em particular as do Estados Unidos, valorizam mais seus objetivos e interesses próprios baseados na realização individual mais do que coletivo (TINSLEY; BRETT, 2001). A *Lógica dialética*, com raízes no Taoísmo, é uma perspectiva que combina o paradoxo e a contradição. O ensinamento de Lao Tzu, mesmo que se tenha originado ácerca de 600 a.C., continua sendo um dos pilares das escolas de pensamento na China (COOPER, 1990). Essa filosofia deixou uma marca profunda sobre Mao Zedong, o líder político da China durante o século 20. Por conseguinte, a tensão das perspectivas contraditórias é vista positivamente desde que conduza à mudança e ao crescimento. Assim, são as últimas mudanças internas que influenciaram as forças externas mais do que o inverso. Ao contrário, a *Lógica formal* enraizada no pensamento ocidental é baseada no ensinamento de Aristóteles com seu raciocínio dedutivo. Essa escola é baseada no raciocínio binário que pressupõe a separação entre as diferentes entidades (CALORI, 1998).

Os gerentes chineses são mais orientados para o benefício mútuo dos parceiros, o que é coerente com a filosofia de Confúcio (FANG, 1999). Ao contrário, os gerentes norte-americanos negociam com mais independência relativamente ao grupo oposto (GULBRO; HERBIG, 1996).

Os gerentes chineses entram no processo de parceria com a crença que necessitam de mais habilidades para realizar uma missão: eles precisam confiar no parceiro para atingir o objetivo. Além disso, eles são mais dispostos para discutir novos assuntos que podem surgir, sobretudo se isso aumenta a ambiguidade do acordo inicial (FANG, 1999). Ao contrário, os gerentes norte-americanos não valorizam tanto o desenvolvimento de relacionamento interpessoal como plataforma no processo de negociação (PALICH *et al.*, 2002). Assim, o sucesso da negociação depende muito do conhecimento mútuo da cultura de cada um (BRETT, 2000). Na *Lógica dialética* as sessões de negociação apenas representam o início das relações entre os parceiros, conforme os princípios de Confúcio (FANG, 1999). Hofstede (1980; 2001) realizou vários estudos *cross-cultural* com seu modelo de 4 dimensões:

- a) individualismo/coletivismo, a importância do indivíduo versus o grupo;
- b) medo da incerteza, receio perante ao desconhecido, desejo de reduzir a ambigüidade;
- c) distância do poder, distância entre os grupos sociais, como superior e subordinados;
- d) masculinidade/Feminilidade, estereótipo masculino de poder, conquista, sucesso versus feminino representado pelo carinho e o consenso.

Nos seus estudos posteriores com os acadêmicos chineses, Hofstede acrescenta uma quinta dimensão, o Dinamismo confucionista, o longo prazo versus o curto prazo (HOFSTEDÉ; BOND, 1988). Essa dimensão pressupõe que a maioria das culturas asiáticas consideram uma perspectiva de longo prazo para planejar e tomar decisões. Para serem mais eficazes, os gerentes chineses originários de uma cultura focada na harmonia, desconsideram os prazos (GELFAND; DYER, 2000), eles são conduzidos pelas forças internas, por exemplo, os seus funcionários. Na cultura da *Lógica formal*, as sessões de negociação devem ser delineadas: os gerentes ocidentais focalizam mais os prazos, nas perspectivas de curto prazo e nas etapas em nome da eficiência. Tudo isso orientado pelas forças externas à empresa, como por **exemplo, o cliente**. Os gerentes ocidentais valorizam os contratos, que são considerados como o ponto final da negociação (HARRIS; MORAN, 2000). Ao contrário, os chineses consideram que a qualidade das relações estabelecidas torna desnecessário o contrato. Os gerentes chineses não consideram a assinatura do contrato como o fim da negociação (Pye, 1982) precisando de mais tempo para negociar do que os gerentes ocidentais (ADAIR *et al.* 2001).

3 CULTURA PARTICULARISTA CHINESA VERSUS CULTURA UNIVERSALISTA OCIDENTAL

Para Trompenaars (1993), a cultura particularista foca na situação do momento presente. As regras são menos importantes que as relações interpessoais; os indivíduos não são gerentes ou delegados distantes de uma organização, mas amigos, irmãos, ou pessoas com uma implicação emocional. Ao contrário, a cultura universalista pressupõe normas baseadas nas regras de tratamento conforme o desempenho, os indivíduos desempenham funções e papéis impessoais. As culturas que tendem para o *universalismo* focam nas leis, enquanto as culturas que tendem para o *particularismo* focam-se nas obrigações da pessoa. “Um gerente particularista diria sobre os gerentes universalistas: não podemos nos confiar neles porque não ajudariam mesmo seu amigo. Por outro lado, um gerente universalista diria de um particularista: não podemos nos confiar neles porque ajudam sempre seus amigos” (TROMPENAARS, 1993, p. 32).

Dessa maneira, os gerentes coletivistas chineses baseiam suas obrigações numa situação dada em função da hierarquia das relações pessoais, enquanto os gerentes individualistas ocidentais valorizam as obrigações universalistas impessoais. Na China, onde a autoridade política é mais pessoal e arbitrária, os gerentes podem encontrar segurança nas relações de proximidade (REDDING, 1990). Os gerentes chineses valorizam mais as relações baseadas na confiança, no respeito público das pessoas, e têm uma interpretação da honestidade e lealdade diferente da dos gerentes ocidentais. O gerente chinês depende das suas conexões pessoais para encontrar pessoas-chave, assistência, recursos escassos e autorizações burocráticas. Nos negócios, ele usa também práticas flexíveis para manter essas relações (YUAN, 1996).

Além disso, os níveis convencionais de cultura acrescentam a essa divergência uma hierarquia de crenças e práticas. Straub *et al.* (2002) analisaram essa hierarquia e conceberam uma visão mais sutil da cultura – a *metáfora da cebola virtual*, que sugere que as pessoas se definem como membros do grupo de dentro *‘in group* ou do grupo de fora *out group*, conforme as diferentes componentes, como por exemplo, a etnia, a religião, a ocupação, a nacionalidade, o sexo, entre outros. Essa metáfora aponta para que, como as camadas diferentes de uma cebola (Figura 1), cada gerente tem diferentes níveis virtuais de identidade cultural e experiência; contudo esses níveis podem mudar conforme o momento e a situação. Uma pessoa, produto de

diferentes níveis de cultura, interage com outros indivíduos que possuem seu próprio nível de cultura (KARAHANA *ET AL.*, 2005; GALLIVAN ; SRITE, 2005).

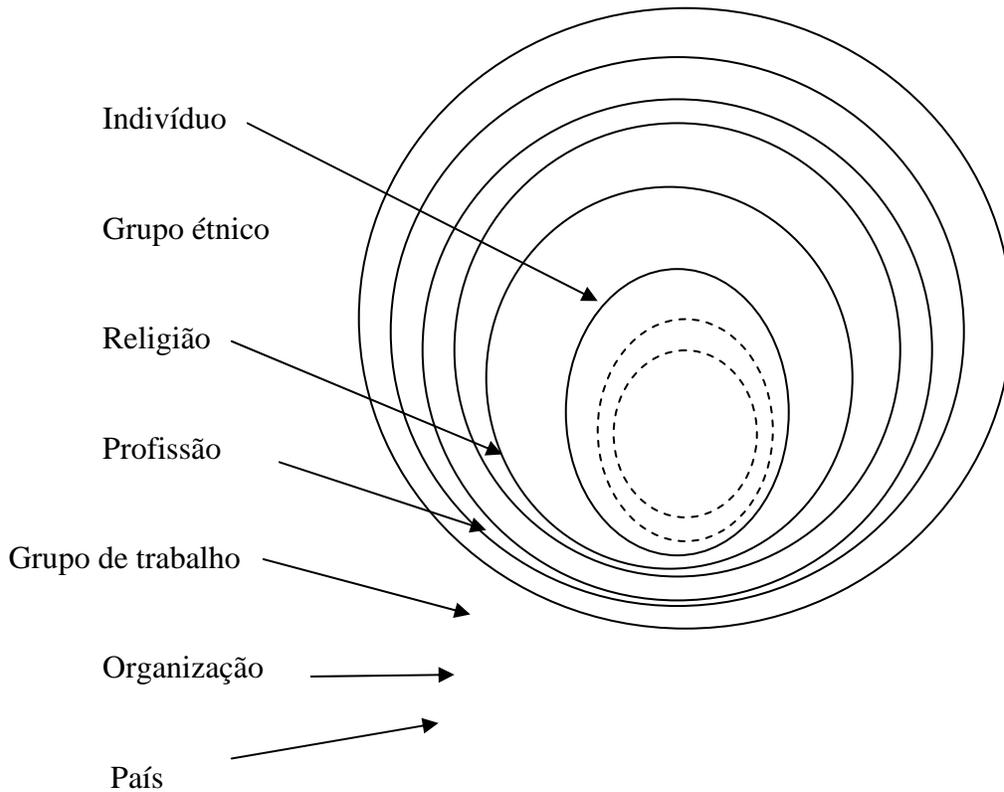


Fig.1. Metáfora da cebola virtual

Fonte: Adaptada de Straub *et al.* (2002); Karahana *et al.* (2005); Gallivan & Srite (2005).

A sociedade chinesa particularista divide as pessoas em duas categorias: *in-groups*, indivíduos conhecidos e no qual ela se confia (ex. um gerente chinês), e *out-groups* (ex. um gerente ocidental). As relações *in-group* são íntimas, enquanto a confiança interpessoal com o *out-group* é baixa. Assim, os subordinados chineses, que dependam de um gerente, ocidental devem antes de tudo explicar suas ações com a hierarquia chinesa. Isso é o caso do estilo de comunicação aberto das organizações ocidentais com uma relação básica gerente-empregado, bastante diferente das relações paternalistas e autoritárias das empresas familiares chinesas. O

gerente universalista despersonaliza as relações de negócios, por isso, a pessoa encarregada de uma tarefa pode ser logo mudada. Ao contrário, os empregados chineses personalizam as relações de trabalho e sentem que estão trabalhando para seu superior, não para a empresa. Os gerentes particularistas chineses tendem a ver os gerentes universalistas ocidentais tratar os chineses como uma mera mão-de-obra; mas os vestígios do socialismo supõem que os empregados não são um simples recurso. Além disso, o nacionalismo chinês cria uma certa distância para trabalhar com os estrangeiros (WORM; FRANKENSTEIN, 2000, p.270-271). Dessa forma, a cultura particularista chinesa, que valoriza as relações personalizadas, foca na importância da socialização.

4 SOCIALIZAÇÃO CHINESA VERSUS PERÍCIA TÉCNICA OCIDENTAL

O aumento das divergências entre as culturas nacionais é associado ao aumento da desconfiança bem como ao desconhecimento da cultura do país de destino das multinacionais. O conhecimento da cultura local conduziria a um melhor entendimento do parceiro (ÉDEN; MILLER, 2004). Por exemplo, na China, respeitar os outros em público (conceito de *face*) é importante; se o desempenho de um gerente chinês é criticado em reunião, ele ficará envergonhado e recusará no futuro comunicar com o gerente ocidental que o ofendeu. Assim, o *face*, que requer uma comunicação indireta, é importante, particularmente quando os parceiros precisam se encontrar com regularidade, desenvolver atividades coletivas, atuar em ambiente autoritário, no qual a crítica do superior afeta a ordem social. Na china, o *face* não é ligado apenas a uma pessoa, mas também à família, ao grupo de trabalho e finalmente à empresa (BOND; HWANG, 1986).

Para Worm e Frankenstein (2000), o chinês valoriza tanto o *face* que neste ponto considera o gerente ocidental sem o sentido do *dong qing*, da emoção. Assim, na sociedade particularista chinesa, a honestidade é apenas uma norma que concerne ao *in-group*. Para manter a harmonia e não afetar o *face* dos outros, o gerente chinês exprime seu acordo, mas pode depois agir diferentemente. Como a harmonia é mais importante do que respeitar a letra do acordo, o gerente chinês escolhe uma outra estratégia para atingir o objetivo de base. Por isso é melhor elogiar em público e “criticar” em privado os chineses. Dessa forma, os gerentes ocidentais devem enfatizar os aspectos positivos e evitar o confronto direto em reunião, o que é o mais

problemático. Esse fato evidencia a importância da seleção rigorosa dos gerentes e a utilidade do treino *cross-cultural* dos parceiros quando atuam numa joint ventures.

Na China, o *guanxi* se refere às conexões que permitem assegurar vantagens interpessoais e nos negócios através de uma rede social. Essa rede desempenha um papel fundamental na comunidade chinesa, até que o *guanxi* é considerado a chave das multinacionais de sucesso. A localidade, a afinidade e a amizade são os outros componentes do *guanxi*, contudo os laços familiares são os mais importantes (CARLSSON *et al.*, 2005; FAN, 2002). A gestão chinesa está focada nas pessoas, enquanto a gestão ocidental foca mais nas tarefas (CHEN, 1995). O conceito de *guanxi-benwei* conduz a descrever a sociedade chinesa como baseada numa rede (LIANG, 1987). Assim, os gerentes ocidentais precisarão de tempo e de esforço de socialização para construir seu próprio *guanxi*, de seis meses a um ano, segundo Tung e Worm (1997). A vantagem é que uma relação com o chinês apropriado permite o acesso a uma rede inteira. Isso explica que os funcionários chineses se protegem, protegem seus amigos e se sentem mais pessoalmente dependentes do seu superior chinês do que os empregados ocidentais.

As empresas ocidentais interessadas na China enfrentam um ambiente de negócios diferente do seu país de origem e há muitas possibilidades de aprender com o mercado chinês, mas uma das estratégias mais óbvias é justamente o estar presente na China (CARLSSON *et al.* 2005). Essa experiência ajuda a entender a importância do *renqing*: uma comunicação fácil e positiva entre gerentes chineses e ocidentais permite uma cooperação operacional construtiva. Além da utilização do conceito *de face*, que implica principalmente uma comunicação verbal, também é necessário praticar o *renqing*: oferecer presentes, visitar o funcionário chinês, cuidar do seu bem-estar, dar promoções de valor, etc. O *renqing* é melhor traduzido como uma obrigação humana para o chinês, enquanto que o ocidental interpreta essa obrigação como uma demonstração dos sentimentos que seriam íntimos e demasiado emocionais. Consequentemente, é importante saber que a cultura chinesa tende a enfatizar a maneira “certa” de comunicar, ao contrário do ocidente que privilegia as tarefas e os processos. Muitos gerentes ocidentais são mandados para a China apenas porque têm uma perícia técnica ou de gestão; mas não são selecionados em termos de flexibilidade, habilidade intercultural e capacidade de desenvolver um conhecimento adaptado à singularidade chinesa. Além disso, a capacidade de comunicar fora da empresa é o requisito que permite lidar com a burocracia chinesa (WORM; FRANKENSTEIN, 2000). Assim, as equipes chinesas e ocidentais deveriam passar mais tempo juntas, não apenas

durante o período de trabalho, mas também no tempo livre, porque o *renqing* ajuda a construir o precioso *guanxi*.

5 MODELO DE DESENVOLVIMENTO DOS GERENTES CHINESES E NORTE-AMERICANOS

“Nas últimas décadas o universo dos negócios se transformou através da criatividade humana, das novas tecnologias de comunicação e da pressão da organização mundial do comércio. Contudo, o desenvolvimento de mercados livres e a globalização não significam que os países, e, por conseguinte os indivíduos estão mudando para um comportamento uniforme” (RENAND, 2003, p. 151).

Relativamente à China é a 9ª maior exportadora e o 11º maior importador do mundo, com mais de 230 milhões de consumidores de classe média em 2005. O país está crescendo mais rápido do que qualquer outro vizinho asiático, o que atrai as empresas. Desde o fim dos anos 90, a China é um destino dos investimentos estrangeiros, contudo pouco se sabe acerca do seu modelo de desenvolvimento dos gerentes, da comunicação entre gerentes e trabalhadores chineses, do respeito das leis laborais, das condições reais de trabalho e afins (FROST; HO, 2005; BOMBARDIERI, 2005; SULL, 2005). Ao nível das empresas, a mudança da homogeneidade para a heterogeneidade resulta da *marketization* e da necessidade de mudança estratégica. As empresas moldam suas estratégias em resposta ao ambiente, focando na distinção entre estratégias baseadas na cultura particularista *guanxi* de relacionamento com os oficiais versus as estratégias baseadas na satisfação dos clientes. Para Li *et al.* (1999, p. 53), “dos vários emigrantes trabalhando na China, poucos entendem a língua e a cultura local”. A complexidade reside na liderança de equipe nas *joint-ventures*, responsável pelas operações diárias e pelo sucesso a longo prazo. Na verdade, devido às diferenças culturais, conhecimentos e orientações, os gerentes de topo da *joint-venture* não estão sempre atuando como uma equipe. Além disso, tanto os membros chineses como ocidentais devem lidar com sua empresa matriz, com política operacional e objetivos diferentes ou opostos. Para Goodalla *et al.* (2004), apesar da China necessitar de aprender sobre as marcas estrangeiras, tecnologias e processos, não aceitará ser dominada pelos ocidentais. Parece que o governo atual segue esse modelo de negócios, mesmo para a formação, pois o modelo de desenvolvimento chinês é baseado na exploração das técnicas

ocidentais. Estas são usadas primeiramente numa pequena escala piloto de cooperação, como um treino dos funcionários Chineses pelos peritos ocidentais, e em seguida ocorre uma expansão usando os financiamentos estrangeiros e seus recursos tecnológicos, o que é típico da política de desenvolvimento econômico de Deng. Nessa política, o governo apoia os líderes locais que assimilaram o conhecimento ocidental.

Assim, a cultura, que reflete os valores e normas da empresa, desempenha um papel na determinação das áreas onde esta empresa é capaz de aprender facilmente ou encontrar resistência à mudança das suas políticas (BERTHOIN *et al.*, 1997). No clássico de Confúcio, *A Grande Aprendizagem*, o desenvolvimento de si é a primeira responsabilidade do indivíduo perante a sociedade, porque sua capacidade de contribuir ao bem-estar social é proporcional ao seu desenvolvimento pessoal (NG *et al.* 2003). Apenas o indivíduo cultivado pode harmonizar a família, e só depois disso é capaz de trazer ordem ao país, e finalmente numa outra etapa será capaz de dar sua contribuição ao mundo. A filosofia de Confúcio, que originalmente se refere ao desenvolvimento do indivíduo, é também utilizada no sistema educacional chinês.

Na China, o apoio do governo para a educação, na maioria das províncias, é insuficiente. A educação é da responsabilidade local, o que favorece as províncias ricas. Esse sistema, que é fonte de desigualdade, é reforçado pelos vestígios do *hukou*, uma política que cobra os filhos dos emigrantes de outras províncias, com uma taxa suplementar que pode ir até 10% do rendimento total familiar, para ter acesso à escola da outra província (XIE, 1999). Assim, o local de nascimento determina a probabilidade de ser bem-educado (HECKMAN, 2005). As recentes pesquisas norte-americanas, europeias e de outros países desenvolvidos demonstram como o grau de competição entre as escolas e o investimento no ensino melhora o desempenho das instituições educacionais (HECKMAN, 2000). Se a China encorajasse mais o setor privado, como por exemplo, as escolas de negócios e os institutos de tecnologia, isso poderia criar uma infraestrutura educacional eficiente para promover a formação do capital humano. Uma outra política importante para a China seria a de promover mais os laços entre as indústrias e as universidades, pois apesar de muitas universidades já terem iniciado esse processo, este é ainda em quantidade insuficiente. Nos Estados-Unidos, esse procedimento existe na maioria das escolas, não apenas com as instituições mais famosas (HECKMAN, 2005).

Denison *et al.* (2004) afirmam que um dos desafios mais difíceis, no campo da gestão internacional, é a aplicação das teorias e modelos desenvolvidos numa parte do mundo, para

entender os fenômenos de uma outra parte do mundo. A maioria das preocupações nessa questão está focada na relevância das teorias americanas no exterior. Recentemente, o mesmo problema foi encontrado nas teorias japonesas de controle de qualidade e de criação de conhecimento; e nas teorias européias de *joint-ventures* e de *design* organizacional. Um dos grandes desafios dessas teorias, em contexto *cross-cultural*, provém das áreas dos estudos organizacionais. Além disso, Smiley (1993) demonstra que as culturas e escolas ocidentais tendem a enfatizar demais o uso da lógica formal, na qual o princípio de não contradição supõe que uma entidade não pode ser ao mesmo tempo *A* e não-*A*, e nem algo no meio. Os pesquisadores identificaram o impacto significativo que os gerentes podem ter na direção estratégica e no desempenho geral da organização (O'REGAN; GHOBADIAN, 2005). Para Tinsley (2001), as multinacionais continuam a expandir suas atividades no exterior e isso requer uma interface crescente entre indivíduos de diversas culturas; conseqüentemente os desafios da negociação em situação *cross-cultural* vão crescer. Esse novo ambiente necessita de novas habilidades gerenciais (ARVONEN; PETTERSSON, 2002). Por exemplo, grandes eventos como o acesso da China no *World Trade Organization* em 2001, seguido pelos Jogos Olímpicos de 2008, em Beijing, e o *World Expo*, de 2010, em Shanghai, pressupõem o interesse dos investidores na hotelaria. Os gerentes de hotéis aprendem como terceirizar as funções hoteleiras entre eles e com o apoio dos consultores estrangeiros, mas mesmo assim não entendem completamente as estratégias. E se eles não conseguem adotar essas estratégias, vão se considerar ou ser considerados atrasados e como tendo perdido o *face* diante dos outros. Assim, a incompatibilidade das culturas corporativas entre os hotéis dominados pelos gerentes chineses e os fornecedores de serviços terceirizados é um obstáculo para adaptar as estratégias de *outsourcing* (LAM; HAN, 2005). Para responder a essa mudança importante e aproveitar a oportunidade do mercado, as empresas ocidentais devem adotar práticas de negócios que satisfazem o interesse chinês (PALICH *et al.*, 2002). O mercado chinês do *outsourcing* é imaturo e atualmente existem poucos fornecedores de qualidade nesse tipo de serviço, por isso os gerentes de hotel têm dificuldade para identificar os fornecedores eficientes. Para conseguir o *outsourcing*, os gerentes devem adotar uma abordagem *cross-cultural*, mas eles não têm conhecimento suficiente na área e somente o treino melhoraria isso (LAM; HAN 2005). No âmbito da formação, Goodalla *et al.* (2004) demonstram que os gerentes chineses e ocidentais evoluem em ambientes educacionais distintos como, por exemplo, os MBAs chineses e ocidentais (Fig. 2 e 3).

Business Schools	Grandes diferenças de qualidade entre elas
Equipamento	Salas Inadequadas
Professores	Poucos PhDs (apenas 33%), falta de prática dos negócios e de experiência ocidental
Métodos de ensino	Tradicional, fraca interação Professor-Aluno, passividade do aluno, pouco estudo de caso e de uso de computadores
Material de ensino	Em geral superado
Casos chineses	Poucos, qualidade baixa
Serviços de apoio à carreira	Fraco
Vestibular	Desvantagens para candidatos sem experiência

Fig. 2. MBAs Chineses

Fontes: Adaptadas de *MBA Education in China*, pp. 30-36; e *China Management Education Report*, pp. 246-248.

Inovações curriculares desde os anos 1960	Baixa
Variedade do conteúdo da formação	Baixa
Integração de diferentes áreas funcionais	Baixa
Consideração dos valores e atitudes	Baixa
Foco nas capacidades interpessoais e de liderança	Baixa
Foco na gestão	Baixa
Oportunidade de fazer para aprender (<i>learning by doing</i>)	Baixa
Fracasso dos Alunos	Baixa
Avaliação das competências na saída	Baixa
Relação entre o MBA e uma carreira de sucesso	Baixa
Foco nas funções de Negócios	Alto
Foco nas técnicas quantitativas	Alto
Foco no Intelecto	Alto
Desempenho dos gerentes sem MBA	Bom

Fig. 3. MBAs Ocidentais

Fontes: Adaptadas de Mintzberg & Gosling (2002); Dória, Rozanski & Cohen (2003).

Desde os anos 80 a China está ativamente envolvida no processo de MBA e precisa de 36.000 titulares de MBA para 2005, e 37.400 em 2006 (*China Management Education Report*, p. 266). A China formou menos de 20.000 alunos com MBA nos últimos dez anos, no entanto é um mercado importante para as escolas estrangeiras de pós-graduação. Cerca de 96% têm um emprego no seis meses seguintes, uma taxa mais elevada que nos Estados Unidos. No ocidente, desde os anos 80, existe uma crítica crescente relativamente aos MBAs (MINTZBERG;

GOSLING, 2002; *BUSINESS WEEK*, 2003) sabendo que em 2002, 30% dos MBAs do *Business Week's Top 30 MBA Programs* não encontram emprego definitivo depois da formatura, e também o MBA não garante um salário mais elevado. As matrículas em 2005 tiveram um declínio de 30%, afetadas também pelas dificuldades dos alunos estrangeiros em conseguir um visto nos Estados Unidos. Neste contexto, as escolas de negócios estão interessadas na China, que precisa de 1.4 milhão de gerentes com MBAs nos próximos 10 anos. Contudo, há um problema atual para encontrar professores que entendam da prática dos negócios ocidentais e da sua adaptação ao contexto chinês (GOODALLA *et al.*, 2004).

6 CONCLUSÃO

O conhecimento da cultura do parceiro é uma das chaves do sucesso dos negócios caracterizados pela competição global, local, a diversidade das necessidades dos clientes e dos funcionários. Por isso, esse estudo *cross-sectional* fornece bases e conselhos úteis para gerentes que buscam superar o choque cultural entre o chinês e o ocidental. A análise, que constitui uma etapa preliminar exploratória baseada em vários estudos *cross-sectional*, teve por objetivo demonstrar as principais divergências culturais entre gerentes chineses, que são pouco conhecidos na nossa sociedade, e gerentes ocidentais. O estudo conduzido através da lógica dialética e formal, do particularismo e universalismo, da socialização e perícia técnica, e finalmente do modelo de desenvolvimento dos gestores, permitiu destacar as implicações gerenciais nos processos de negócios. Conseqüentemente, uma colaboração enérgica entre o chinês e o ocidental supõe uma imersão genuína na cultura do outro; da mesma forma, Schein (1994) demonstrou que, sem essa imersão, mesmo os pesquisadores podem não entender bem da especificidade chinesa ou tirar conclusões erradas. O desafio de realizar, e sobretudo atualizar esse estudo *cross-sectional*, foi acrescentado pela insuficiência de dados disponíveis sobre as empresas chinesas. Devido à complexidade da análise dos fenômenos culturais, das crenças, estruturas e práticas visíveis, esse trabalho poderia ser completado por diversos testes, como por exemplo o da *cebola virtual* que nunca foi comprovado empiricamente. Por outro lado, um cuidado especial deve ser tomado na avaliação das variáveis culturais, porque os símbolos e os rituais são apenas os sintomas da cultura. Para concluir, o valor impressionante dos investimentos

de 2004 e 2005 sugere que outros grandiosos projetos estão ainda por vir. Assim, o estudo das diferenças culturais entre chineses e ocidentais é uma questão do presente para o futuro.

CHINESE MANAGERIAL CULTURE VERSUS WESTERN STYLE

Abstract

As China is believed to be the market of the twenty-first century, entering China is not an option but a strategic requirement for many organizations. However, numerous Western managers who are well equipped with technical background know almost nothing about the pioneers who are reshaping the world's second largest economy. Consequently, this cross-sectional analysis explores the managerial implication of the Chinese dialectic logic vs. Western formal logic, particularistic Chinese culture vs. universalistic Western culture. Then it investigates the Chinese socialization vs. Western technical expertise and completes the analysis on the Chinese vs. American pattern of management development including a comparison of their respective MBA.

Key-words: China. West. Business Culture. Chinese Managers. Western Managers. Cultural Divergences.

REFERÊNCIAS

- ADAIR, W. L.; OKUMURA, T.; BRETT, J. M. Negotiation behavior when cultures collide: the United States and Japan. **Journal of Applied Psychology**, 86, p. 371–385, 2001.
- ARVONEN, J.; PETTERSSON, P. Leadership behaviours as predictors of cost and change effectiveness. **Scandinavian Journal of Management** 18, p. 101–112, 2002.
- BERTHOIN A. A.; DIERKES, M.; HAHNER, K.. Business perception of contextual changes: Sources and impediments to organizational learning. **Business & Society**, 36 (4), p. 387–407, 1997.
- BOMBARDIERI M. Harvard to sell its stake in firm tied to Sudan. **The Boston Globe**. 5 April: A1, 2005.
- BOND, M.; HWANG, K. The social psychology of the Chinese people. In: M. Bond (Ed.), **The psychology of the Chinese people**. Oxford, UK: Oxford University Press, 1986
- BRETT, J. M. Culture and negotiation. **International Journal of Psychology**, 35, p. 97–104, 2000.
- BROCK, D. Multinational acquisition integration: the role of national culture in creating synergies. **International Business Review**. 14, p. 269–288, 2005.

- BUSINESS WEEK. **What's an MBA Really Worth?** 22 September, pp. 54–63, 2003.
- CARLSSON, J. et al. International experience and the performance of Scandinavian firms in China. **International Business Review**. 14 p. 21–40, 2005.
- CALORI, R. Essay: Philosophizing on strategic management models. **Organization Studies**, 19, p. 281–306, 1998.
- CHEN, M. **Asian management systems**. London, UK: Routledge, 1995.
- COOPER, J. C. **Taoism: The way of the mystic**. San Bernardino, CA: Borgo, 1990.
- DACIN, M.T.; HITT, M.A.; LEVITAS, E. Selecting partners for successful international alliances: Examination of U.S. and Korean firms. **Journal of World Business**, 32(1), p. 3–16, 1997.
- DENISON, D. R.; HAALAND S.; GOELZER P. Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World? **Organizational Dynamics**, v. 33, n. p. 98–109, 2004.
- DORIA, J.; ROZANSKI, H.; COHEN, E. What business needs from business schools? **Strategy and Business**, 32, p. 39–45, 2003.
- EDEN, L.; MILLER, S. R. (2004). Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy. In: HITT, M.; CHENG, J. (Eds.), **Advances in international management** (volume 16): Theories of the multinational enterprise: Diversity, complexity and relevance. New York: Elsevier, p. 187–221, 2004.
- FANG, T. **Chinese business negotiating style**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.
- FAN, Y. Questioning Guanxi: Definition, classification and implications. **International Business Review**, 11, p. 543–561, 2002.
- FORD, J.; FORD, L. Logics of identity, contradiction, and attraction in change. **Academy of Management Review**, 19, p. 756–785, 1994.
- FRANKENSTEIN, J. Managing in Asia 1997: The business of managing—The human factor. **Far Eastern Economic Review**. Sept. 11, 1997.
- FROST, S.; HO, M. Going Out': The Growth of Chinese Foreign Direct Investment in Southeast Asia and Its Implications for Corporate Social Responsibility. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 12, p. 157–167, 2005.
- GALLIVAN M.; SRITE M. Information technology and culture: Identifying fragmentary and holistic perspectives of culture. **Information and Organization**. 15, p. 295 – 338, 2005.

GELFAND, M. J.; DYER, N.A cultural perspective on negotiation: Progress, pitfalls, and prospects. **Applied Psychology**, 49(1), p. 62–100, 2000.

GOODALLA, K.; WARNER, M.; LANG, V. HRD in the People's Republic: The MBA 'with Chinese characteristics'?. **Journal of World Business**. 39, p. 311–323, 2004

GULBRO, R.; HERBIG, P. Negotiating successfully in cross-cultural situations. **Industrial Marketing Management**, 25, 235–241, 1996.

HARRIS, P. R.; MORAN, R. T. **Managing cultural differences**: Leadership strategies for a new world of business. Houston: Gulf, 2000.

HECKMAN, J. Policies to foster human capital (with discussion). **Research in Economics**, 54(1), p. 3 – 82, 2000.

HECKMAN, J. **China Economic Review**. 16, p. 50–70, 2005.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Press, 2001.

_____. **Culture's consequences**: International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage Press, 1980.

HOFSTEDE, G.; BOND, M. H. The confucius connection: From cultural roots to economic growth. **Organizational Dynamics**, 16(4), p. 4–21, 1988.

KARAHANNA, E.; EVARISTO, R.; SRITE, M. Levels of culture and individual behavior: An integrative perspective. **Journal of Global Information Management**, 13(2), p. 1–20, 2005.

KUO, Y. Chinese dialectic thought and character. In: RYCHLAK, J. F. (Ed.), **Dialectics**: Humanistic rationale for behavior and development, v. 2, p. 72–86, 1976. Basel, Switzerland: S. Karger.

LAM, T.; HAN, M. X. J. A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China. **International Journal of Hospitality Management**. 24, p. 41–56, 2005.

LEI, D.; SLOCUM, J.W.; PITTS, R.A. Building cooperative advantage: Managing strategic alliances to promote organizational learning. **Journal of World Business**, 32, p.203–223, 1997.

LI et al. (1999). Building Effective International Joint Venture Leadership Teams in China. **Journal of World Business** 34(1), pp.52-68.

Liang, S. **Zhongguo wenhua de yaoyi** [The essential meaning of Chinese culture]. Hong Kong: Joint Publishing Company, 1987.

MINTZBERG, H.; GOSLING, J. R. Reality programming for MBAs. **Strategy and Business**, 26 (1), p. 28–31, 2002.

NG, W.H.; LEE, S.F.; SIORES, E. 8C plus 6C management model for multi-national corporation: a locally compatible and globally fit culture model. **Journal of Materials Processing Technology**, 139, p. 44–50, 2003.

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Strategic planning—a comparison of high and low technology manufacturing small firms. **Technovation**, 25, p. 1107–1117, 2005.

PALICH, L. E. e al. Comparing American and Chinese Negotiating Styles: The Influence of Logic Paradigms. **Thunderbird International Business Review**, v. 44(6), p.777–798, Nov./Dec. 2002..

PYE, L. W. **Chinese commercial negotiating style**. Cambridge, MA: Oelgeschlager, Gunn, & Hain, 1982.

RENAND, F. Panorama da Gestão Inter-Cultural nas Multinacionais e Países Lideres. **Revista Antropológicas**, Ed. UFP, n. 7, p. 151-163, 2003.

REDDING, S.G. **The spirit of Chinese capitalism**. Berlin: De Gruyter, 1990.

SINGH, J., et al. A comparative study of the contents of corporate codes of ethics in Australia, Canada and Sweden. **Journal of World Business**, 40, p.91–109, 2005.

SCHLEVOGT, K. A. Doing business in China, part I: The business environment in China—Getting to know the next century's superpower. **Thunderbird International Business Review**, 41, p. 655–692, 2000a

_____. Doing business in China, part II: Investing and managing In: China—How to dance with the dragon. **Thunderbird International Business Review**, 42, p. 85–111, 2000b.

SMILEY, T. Can contradictions be true? **Aristotelian Sociology Supplement**, 67, p.17–33, 1993.

Straub, D. et al. Toward a theory-based measurement of culture. **Journal of Global Information Management**, 10 (1), p. 13–23, 2002..

SULL, D. . **Made in China: What Western Managers Can Learn from Trailblazing Chinese Entrepreneurs** HBS Press Book, 2005.

TROMPENAARS, F. **Riding the waves of culture**. London, UK: Nicholas Brealey, 1993.

Tinsley, C. H., & Brett, J. M. (2001). Managing workplace conflict in the United States and Hong Kong. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 85, p. 360–381, 2001.

TUNG, R.; WORM, V. The importance of networks (guanxi) for European companies in China. **Paper presented at the 57th Annual Meeting of the Academy of Management**, Boston, p. 8–13 Aug, 1997.

VANHONACKER, W. (1997). Entering China: An unconventional approach. **Harvard Business Review**, 75 (2), p.130–140, 1997.

WINDYBANK, S. (2005). The China Syndrome. **Policy**, v. 21, n. 2, Winter, p. 28-33, 2005.

WORM, V.; FRANKENSTEIN, J. The Dilemma of Managerial Cooperation in Sino–Western Business Operations. **Thunderbird International Business Review**, v.42, (3) p. 261–283, May/Jun, 2000.

XIE, J. Y. **Educational Problems of Rural–Urban Migrant Chinese**, unpublished paper, April, 1999.

YUAN, L. **Management decision-making in Chinese enterprises**. London, UK: Macmillan, 1996.