



## A liderança é limitada pela cultura nacional

Os líderes precisam adaptar seus estilos às diferentes culturas nacionais. O que funciona na China, por exemplo, provavelmente não funcionará no Canadá ou na França. Você consegue imaginar, por exemplo, os executivos da grande rede canadense de lojas The Bay mostrando eficiência ao humilhar seus funcionários em público? Pois é o que acontece na Asia Department Store, na China.<sup>89</sup> Seus executivos gabam-se publicamente de praticar uma administração "impiedosa", inclusive exigindo que os novos funcionários passem por duas ou quatro semanas de um treinamento que se assemelha ao serviço militar para aumentar sua obediência, e realizando o treinamento interno em lugares públicos, onde os funcionários podem ser ridicularizados abertamente por seus erros.

A cultura nacional influencia o estilo de liderança por parte dos liderados. Os líderes não são livres para escolher o estilo que preferirem. Eles têm limites impostos pelas condições culturais que determinam as expectativas de seus liderados. Considere o seguinte: os líderes coreanos devem ser paternalistas com seus funcionários; os líderes árabes que demonstram gentileza ou generosidade sem serem solicitados a agir assim são vistos como fracos; os líderes japoneses devem mostrar-se humildes e falar pouco.<sup>90</sup>

Consistentemente com a teoria das contingências, os líderes precisam adequar seus estilos aos aspectos peculiares da cultura de cada país. Por exemplo, os estilos manipulador e autocrático são compatíveis com um ambiente de grande distanciamento do poder, uma característica forte em países do Extremo Oriente, na Rússia, na Espanha, em nações árabes e na maioria dos países latinos. A distância do poder também pode ser um bom indicador para a disposição dos funcionários em aceitar a liderança participativa. A participação tende a ser mais eficaz em países onde a distância do poder é menor, como as culturas da Noruega, da Finlândia, da Dinamarca e da Suécia.



O projeto de pesquisa Globe, que foi apresentado no Capítulo 3, levantou dados de cerca de 18 mil executivos de nível médio em 825 organizações em 62 países. Este é o maior estudo já realizado sobre liderança multicultural. Portanto, seus resultados devem ser levados em consideração. É interessante notar que uma das descobertas dessa pesquisa é que existem alguns aspectos universais em relação à liderança. Mais especificamente, diversos elementos que compõem a liderança transformacional parecem estar relacionados à liderança eficaz, independentemente do país.<sup>91</sup> Esta conclusão é muito importante porque questiona a abordagem contingencial, que afirma que o estilo de liderança tem de se adaptar às diferenças culturais.

Que elementos da liderança transformacional parecem ser universais? Visão, cautela, encorajamento, credibilidade, dinamismo, positividade e proatividade. Estes resultados levaram dois participantes do projeto Globe a concluir que "os líderes empresariais eficazes, em qualquer país, devem oferecer a seus liderados uma visão poderosa e proativa para guiar a organização no futuro e possuir grande habilidade motivacional para inspirar todos os funcionários a buscar essa visão, além de ter excelentes habilidades de planejamento para ajudar na implementação da visão".<sup>92</sup>

O que pode explicar a universalidade destes atributos da liderança transformacional? Foi sugerido que as pressões para a adoção de tecnologias e de práticas administrativas comuns, consequência da competição globalizada e das influências multiculturais, podem tornar alguns aspectos da liderança universalmente aceitos. Se isso for verdade, talvez possamos selecionar e treinar líderes dentro de um estilo universal, o que elevará significativamente a qualidade das lideranças em todo o mundo.