

1. INTRODUÇÃO

Sob a designação de «Comparative Management» podem ser englobados trabalhos de diferentes áreas científicas e também de alcance muito diverso.

Comum a todos eles é a investigação de aspectos do management e/ou das organizações em diferentes sociedades, de modo a detectar semelhanças e diferenças.

Torna-se difícil fazer um apanhado das contribuições nesta área, por um lado devido à grande variedade de aspectos estudados, por outro lado devido ao facto de muitas delas não levarem a resultados claros.

O começo deste tipo de estudos pode situar-se nos anos cinquenta, em paralelo com o processo de internacionalização das empresas americanas que se seguiu à 2.^a Guerra Mundial. Um problema surgido deste processo era o de saber se e até que ponto as técnicas e práticas americanas de management podiam ser transferidas para outros países.

Richman (1965:294)¹, por exemplo, constatava:

«A vital question for international business seems to be to what extent can American principles, practices and general know-how be transferred effectively to other countries, at what cost, and to what degree and extent is the overall process and effectiveness of management constrained by cultural variables?»

Relacionada com este problema está a questão da existência ou não de uma teoria universal de management, válida independentemente de contextos, situações específicas da sua aplicação.

A clivagem entretanto ocorrida entre «universalistas» e adeptos das teorias contingenciais, bem como a convicção cada vez mais generalizada de que não existem princípios universais de management, devem também ser referidas neste contexto.

Julgamos ser aconselhável «decom-

¹ Ver também Negandhy/Prasad (1967:225), cujo objectivo é:

«... to identify the significant managerial variables which act as barriers to the successful adaptation of advanced managerial know-how in underdeveloped countries, and to suggest possible way and means of demolishing these barriers.»

por» o tema aqui tratado em dois sub-problemas:

a) Por um lado deve considerar-se a dicotomia países industrializados/ /países pouco industrializados. Aqui deve levantar-se não só o problema atrás exposto por Richman, como também a questão genérica do desenvolvimento económico do 2.^o grupo de países e a identificação quer dos factores bloqueadores deste desenvolvimento quer dos a ele favoráveis, entre os quais uma grande atenção deve ser dada ao Management. Deve notar-se todavia que não se trata aqui da teoria do Desenvolvimento Económico, a qual adopta preferencialmente um ponto de vista macro, dispensando reduzida atenção às empresas e aos seus mecanismos internos.

Alguns dos primeiros estudos que se preocuparam com o problema do Management fizeram-no de uma perspectiva sociológica: os gestores enquanto grupo social, as suas origens, etc. A tese mais frequentemente defendida era a de que ao processo de industrialização está subjacente uma lógica: com um crescente desenvolvimento e industrialização as práticas de management têm tendência a aproximar-se e a tornarem-se iguais; a «road to similarity» caracterizaria o processo de crescimento económico². Por outras palavras: diferenças nas práticas de management são devidas a diferenças no grau de industrialização; com o decorrer do processo de industrialização há tendência para as diferenças desaparecerem³. Dentro da teoria do Desenvolvimento Económico existe a (macro)tese correspondente⁴: para conhecer o caminho que ainda lhes falta percorrer, devem os países menos industrializados olhar simplesmente para os mais avançados⁵. Que a questão não é assim tão simples foi mostrado por muitos trabalhos posteriores e é hoje em dia uma evidência que praticamente não se discute.

b) Em segundo lugar deve considerar-se o problema das diferenças/semelhanças entre países com um elevado grau de industrialização.

Aqui ressalta com mais clareza a oposição entre perspectivas «culture-free» e perspectivas «culture-bound»⁶, o que remete para a consideração das

² Ver Kerr et al (1961:122).

³ Ver Kerr et al (1954; 1961), Inkeles (1960), Harbison/Myers (1959).

⁴ Embora uma tese não decorra necessariamente da outra.

⁵ Ver Rostow (1960).

⁶ Ver Child/Kieser (1979:257f).

«Comparative Management»

António Robalo*

* Docente do ISETE

características que não derivam de níveis sociais e económicos entre os países, mas sim das peculiaridades das diferentes culturas.

A perspectiva «culture-free» pressupõe que os métodos e as operações do management são no essencial idênticas, e que as teorias sobre as organizações são válidas independentemente das sociedades concretas⁷.

A perspectiva «culture-bound», pelo contrário, vê no factor «cultura» uma explicação importante para as diferenças nas técnicas e nas práticas de management seguidas nos diferentes países⁸.

Como se disse atrás, uma sistematização de teses e resultados nesta área é apenas possível com limitações, pois a maioria dos estudos abordam problemas muito específicos e frequentemente permanecem inconclusivos⁹.

Como exemplo podem citar-se Haire/Ghiselli/Porter (1966), que com base num inquérito a 3 600 gestores de diferentes países sobre motivações e atitudes, concluíram o seguinte:

«There is a very strong and consistent tendency for managers to express similar beliefs about management. In this sense, the values, perceptions and attitudes of management can be said to be universal. ...However, in this considerably unanimity, a real diversity among countries exists. ...of all the differences among managers, 25 to 30

⁷ Hickson et al (1974:63) argumentam, por exemplo, que na teoria das organizações as relações entre as principais variáveis são estáveis e muito parecidas em diferentes países. Digno de registo é o facto de a investigação que deu azo a esta conclusão ter sido conduzida no Canadá, Grã-Bretanha e Estados Unidos.

⁸ Por exemplo Child/Kieser (1979:267) com base numa investigação de organizações em Inglaterra e na Alemanha, com vista ao estudo da relação Contexto-Estrutura, chegam à seguinte conclusão:

«There can be no question on the basis of this evidence that, contrary to the view implied in some recent writings, a sociologic valid theory of organization must take cultural settings into account.»

Ver também Maurice (1979).

⁹ A diversidade e especificidade dos aspectos investigados é claramente posta em evidência nos seguintes trabalhos: Weinshall (1977), Graves (1973), Webber (1969), Graham/Robert (1972), Adler (1983), Schollhamer (1969), Ajiferuke/Boddedwyn (1970), Roberts (1970; 1973), Negandhi (1974) e Kraut (1975). A posição de Roberts (1970:327) é característica e pertinente:

«The problem of evaluating this kind of research is a little like the exercise of looking at an elephant — What one sees depends on one's vantage point.»

percent of the variation is associated with national origin.»

É patente que se trata de uma afirmação ambígua e de difícil interpretação. O mesmo se pode afirmar acerca da tese sobre as filosofias de management europeia e americana proposta por Nowotny (1964:101ff) e que assenta nas seguintes dicotomias:

«past-future, wisdom-vitality, stability-mobility, convention-informality, necessity-abundance, quality-quantity, diversity-organization.»

Dada a grande variedade de aspectos estudados e de enfoques utilizados, achou-se útil a certa altura procurar classificar os estudos de modo a pôr alguma ordem no que Schollhamer (1969) apelidou de «Comparative Management Jungle». Este autor avançou com uma classificação em estudos sócio-económicos, ecológicos, comportamentais e estudos empíricos ad-hoc. Ajiferuke/Boddedwyn (1970) diferenciam, por sua vez, entre estudos culturais, económicos psicológicos e sociológicos. O critério das duas classificações assenta no tipo de variáveis investigadas¹⁰.

Parece no entanto ser suficiente uma distinção genérica entre estudos de índole sócio-económica, em que a ênfase é posta na comparação dos diferentes contextos ou sistemas económicos nos quais as empresas actuam, e estudos de índole psicológica, que se baseiam sobretudo na investigação dos sistemas de valores que caracterizam cada sociedade e na influência destes no comportamento dos gestores e nas práticas organizacionais.

Em muitos dos estudos o factor «cultura» aparece como variável explicativa para as diferenças detectadas entre os países. Porém, a maior parte das vezes, o termo «cultura» permanece sem um significado preciso¹¹.

Uma síntese genérica das conclusões mais importantes pode, com base em

¹⁰ Outras classificações poderiam ainda aqui ser referidas, p. ex.: Negandhi (1975) e Hofstede (1980). Roberts (1970) toma como critério de classificação o nível de análise adoptado (p. ex.: grupos, organizações como um todo, etc.).

¹¹ Hofstede (1980:1170) assinala:

«Uma teoria geral das componentes da cultura, bem como da sua influência nas organizações não existe. ...Contributos para uma teoria geral sobre 'Cultura e Organização' são de data recente.»

Negandhi (1975B:334f), ser formulada da seguinte forma¹²:

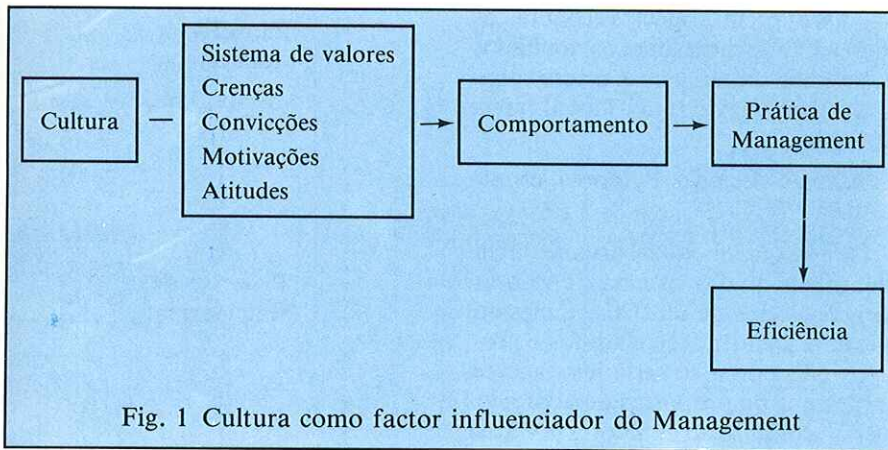
1. There is no one way of doing things. The principle of equifinality applies to the functioning of social organizations; managers may achieve given objectives through various methods.
2. There is no universal applicability of either authoritarian or participating-democratic management styles. In general the United States can best be characterized as following democratic-participative style, while Germany, France, and most of the developing countries are authoritarian in their management style. The authoritarian style is not necessarily dysfunctional in developing countries. This perhaps may be the «right type» of leadership.
3. More objective measures are brought to bear in making managerial decisions with respect to compensation, objectives, goal setting, etc., in the developed countries; subjective judgement (emotions, religious beliefs) often enters the decision making processes in the developing countries.
4. There are similarities and differences among the managers around the world. Similarities are explained in terms of industrialization or the industrial subculture. Differences are explained in terms of cultural variables. The cultural factors are considered the most important influencing variables.»

2. ESTUDOS DE ÍNDOLE PSICOLÓGICA

A maior parte dos estudos de índole psicológica procuram investigar e estabelecer as características ou o perfil dos diferentes sistemas de valores nacionais, e a partir daí derivar os correspondentes padrões de comportamento dos gestores/organizações em cada país, ou então, de forma mais restrita, investigar as motivações e atitudes dos gestores em relação a determinadas características organizacionais.

Estes estudos têm subjacente o seguinte esquema causal:

¹² Para uma apresentação mais completa ver Negandhi (1974:60).



Embora de uma forma não expressa, muitos partem da seguinte tese geral¹³:

$$\text{Eficiência do Management} = f(\text{Cultura})$$

Por vezes tentam-se isolar grupos de países. Por exemplo, Haire/Ghiselli/Porter (1966:11 e 180) defendem que, se uma conclusão se pode retirar da sua extensa investigação, ela é a da existência dos seguintes «clusters» culturais:

- países da Europa do Norte
(Dinamarca, Alemanha, Noruega, Suécia)
- países latinos europeus
(Bélgica, França, Itália, Espanha)
- países anglo-saxónicos
(Inglaterra, Estados Unidos)
- países em vias de desenvolvimento
(Argentina, Chile, Índia)

De fora ficou o Japão, que os autores não puderam incluir em nenhum dos grupos.

O que imediatamente salta à vista é o carácter algo arbitrário da classificação, pois não são somente factores culturais que lhe servem de base (o que é visível nomeadamente no 4.º grupo

¹³ Nestes estudos não é claro qual o objecto da investigação, se a eficiência ou a eficácia dos gestores, se a da organização (muitas vezes certamente nem uma coisa nem outra). Uma maior clareza sobre este ponto seria porém desejável.

de países) mas também factores relacionados com o grau de industrialização.

A resultados diferentes chegou posteriormente Hofstede (1976:148ff) com a seguinte classificação:

- nórdico
(Dinamarca, Noruega)
- alemão
(Alemanha, Holanda, Suíça alemã)
- anglo-saxónico
(Grã-Bretanha, Estados Unidos, Suécia)
- latino
(Brasil, Itália, França, Suíça francesa)
- asiático
(Japão, Irão, Índia)

ou ainda Lammers/Hickson (1979:424ff), que tomando por base diferentes estudos sobre tipos de organizações, avançaram com a seguinte tipologia:

- organização latina
(burocracia clássica)
- organização anglo-saxónica
(burocracia flexível)
- organização tipo 3.º mundo
(burocracia tradicional)

às quais acrescentaram posteriormente um 4.º tipo: organização de tipo alemão, uma forma mista entre o 1.º e o 2.º tipos.

É visível a não existência de uma grande coincidência entre as classificações propostas. Dada a sua generalidade levam a inferir simplesmente que existem diferenças; para além disso pouco adiantam para a explicação do comportamento das organizações em cada país.

Uma das tentativas mais ambiciosas de demonstrar a influência de variáveis psicológicas sobre a *performance* económica dos países é a de McClelland (1961).¹⁴ Este autor defende a tese de que o crescimento económico e o grau de desenvolvimento de um país dependem de factores psicológicos, das motivações e dos valores dominantes nesse país, nomeadamente do que ele designou por «n Achievement» (need for Achievement).

«n Achievement» nunca foi definido com clareza por McClelland¹⁵, mas em termos genéricos pode dizer-se que representa o desejo, o querer fazer tudo e qualquer coisa dum forma melhor, mais rápida e mais eficiente¹⁶. Pressupondo que é possível uma medida colectiva¹⁷, é atribuído a cada país um valor em «n Ach». Este valor é calculado com base na frequência com que aparecem imagens de êxito/sucesso nas histórias dos livros infantis, livros que segundo o McClelland representam bem os valores dominantes nas várias sociedades.

A clássica tese de M. Weber sobre o papel da ética protestante no surgimento e desenvolvimento do capitalismo é explicada com o argumento de que a nova ética permitiu uma eleva-

¹⁴ Dentre as investigações de índole psicológica é de referir também a de Hofstede (1979; 1980).

¹⁵ McClelland (1958:342):

«The best way... is to explain how it is measured and what its effects are on people's behavior.»

¹⁶ McClelland (1958:342):

«... a person with n Achievement as someone who wants to do well at what he undertakes, who is energetic, non-conforming, and tends to be predisposed toward innovations, toward working at tasks which are not safe and traditional but involve some element of risk — perhaps because only then can he feel enough subjective satisfaction from succeeding».

¹⁷ McClelland (1961 — nova ed., p. G):

«It is almost as if there is in fact something like a 'group mind' which functions much like an individual mind...».

ção do «n Ach», e tida como um caso especial da tese de McClelland¹⁸.

Mas o interesse imediato do trabalho de McClelland reside na consideração do empresário como agente do desenvolvimento económico¹⁹:

«In its most general terms the hypothesis states that a society with a generally high level of n Achievement will produce more energetic entrepreneurs who, in turn, produce more rapid economic development.»

Esquemáticamente:

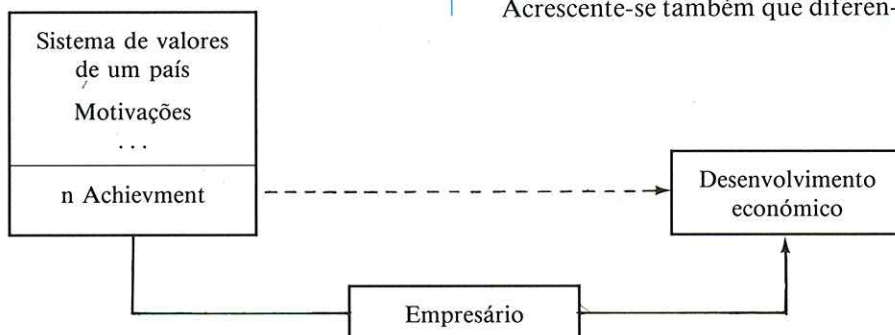


Fig. 2. Relações entre «n Achievement» e desenvolvimento económico

Uma vez identificada a causa principal para os desníveis sócio-económicos entre as nações, restaria aos países mais atrasados elevar o seu n Ach de modo a recuperarem o atraso.

Após tanto ter argumentado que o n Ach tem a ver com crenças e valores profundamente enraizados na sociedade, como sejam as crenças religiosas, e com os mecanismos da sua reprodução (citados são principalmente a educação das crianças no seio da família), é de estranhar que o autor posteriormente chegue à seguinte conclusão (ou proposta?)²⁰:

«By now it has been demonstrated in group after group all over the world that n Achievement, or some reasonable facsimile thereof, can be raised in short intensive courses for adults...»

Não se põe em questão o facto de diferentes países serem caracterizados por diferentes culturas/sistemas de valores, nem que as motivações e atitu-

des dos diferentes agentes económicos exerçam influência sobre os resultados económicos (tanto a nível macro como a nível empresarial). Já Pascal havia observado*

«Vérité au deçà des Pyrénées, erreur au-delà»

De qualquer modo é bastante difícil identificar qual o sistema de valores caracterizador de um país; e mesmo que uma identificação clara fosse possível, isso por si só seria insuficiente em termos de propostas de acção. A mesma constelação de valores pode ter origens diversas, e é o conhecimento destas que em última análise mais interessaria.

Acrescente-se também que diferen-

ças nos sistemas de valores não significam necessariamente diferenças nos resultados económicos alcançáveis — é possível obter os mesmos resultados de diferentes formas²¹.

3. ESTUDOS SÓCIO-ECONÓMICOS

Dentre as contribuições de índole não psicológica são aqui referidas duas: de Negandhi e colaboradores²² e de Farmer e Richman²³.

O propósito de Negandhi e colaboradores era o de averiguar de que forma e até que ponto o know-how americano de management se poderia aplicar noutros países, especialmente nos do 3.º Mundo. Para isso pensaram utilizar três tipos de variáveis cuja relação se pode esquematizar da seguinte forma:²⁴

* Pascal: Les Pensées.

²¹ Recorde-se a propriedade da equifinalidade dos sistemas abertos...

²² Ver Negandhi/Estafen (1965), Negandhi/Prasad (1967; 1971), Negandhi (1973A; B; 1974; 1975A; B; 1979) e Estafen (1971).

²³ Ver Farmer/Richman (1965), Farmer (1973) e Richman (1965).

²⁴ Ver Negandhi/Estafen (1965:309ff).

Filosofia de Management

X



Processo de Management

P



Eficácia dos Managers

Z

Através da comparação entre as filiais norte-americanas num dado país e as correspondentes empresas nacionais seria possível identificar as relações entre as variáveis em questão: diferentes «valores» de X (filosofia de management), vista como «variável independente», levariam a diferentes valores em P e Z.

Com o decorrer do tempo o modelo foi alargado²⁵, diferenciando-se entre a «Eficácia do Management» por um lado e a «Eficácia da organização» por outro, levando-se ainda em consideração uma outra «variável»: o contexto, em especial os factores com maior influência nas operações internas da empresa²⁶.

O modelo final e a metodologia seguida na investigação²⁷ podem ser esquematizados com a ajuda das seguintes duas figuras:

²⁵ Ver Negandhi/Prasad (1971:22ff).

²⁶ Negandhi/Prasad (1967:226ff) dão como exemplo a Índia e argumentam que a situação económica em muitos países economicamente atrasados pode ser caracterizada como um «sellers market». Características desta situação são, entre outras, restrições nas importações, escassez de divisas, reduzida criação de novas empresas, ausência de concorrência, procura excessiva em parte originada por projectos estatais.

Tudo isto tem como consequência que as empresas não se sentem obrigadas a adoptar métodos de gestão modernos e pelo contrário colocam o acento na função Produção e isto de uma forma rotineira; este facto leva por sua vez a que o poder dentro das empresas tenda a estar com os gestores oriundos da Produção, o que favorece ainda mais a perpetuação da situação.

²⁷ Ver Kelley/Worthley (1981) para uma aplicação mais recente desta metodologia.

¹⁸ McClelland (1961:47).

¹⁹ McClelland (1961:205). Ver também McClelland (1958:342 e 1962:108).

²⁰ De estranhar também segundo as próprias teses iniciais do autor.

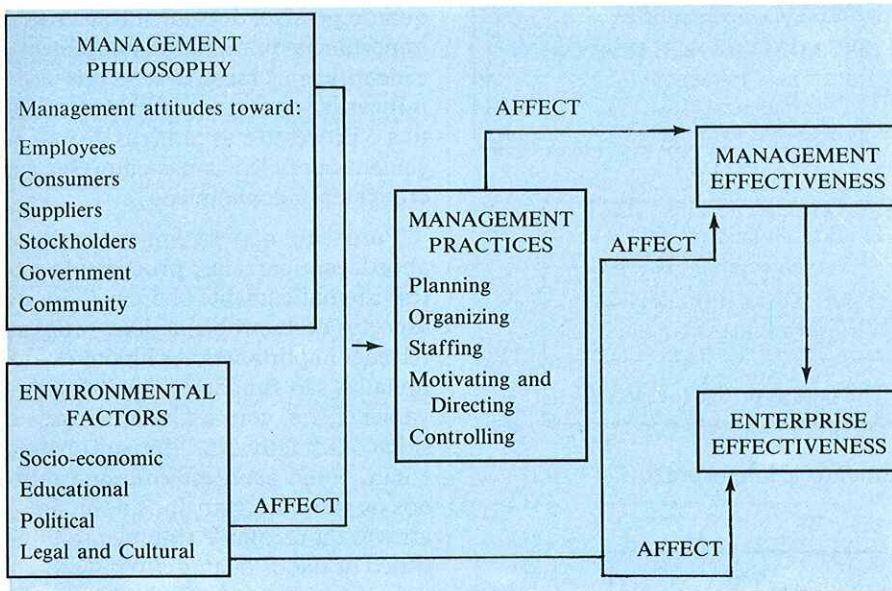


Fig. 3. «Comparative Management» o modelo de Negandhi

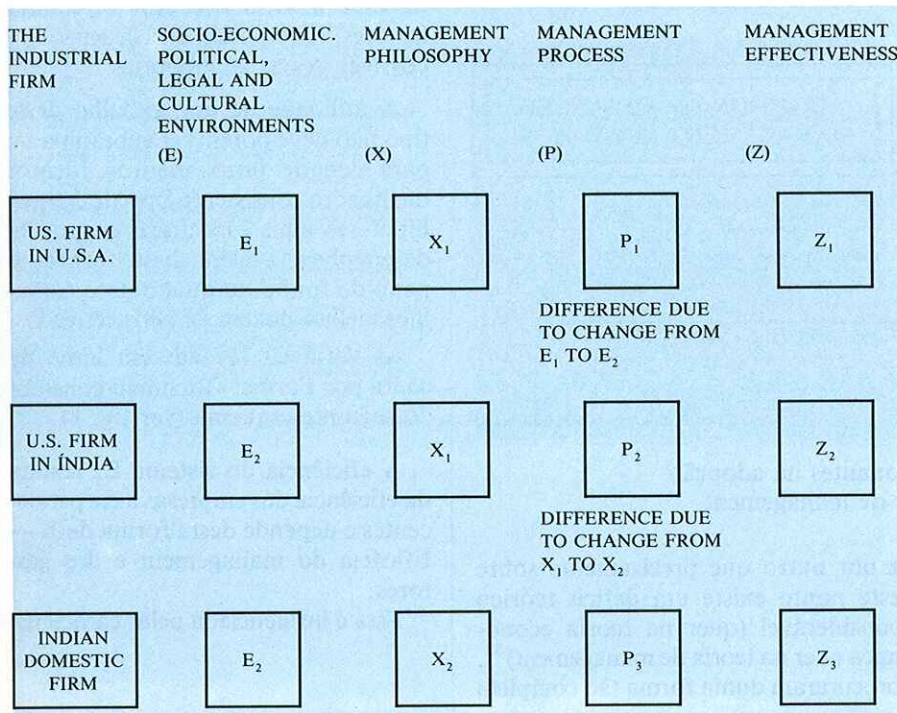


Fig. 4. «Comparative Management»: estratégia de investigação segundo Negandhi

Deve acrescentar-se que «Eficácia de management» inclui apenas dimensões comportamentais (moral, absentismo, etc.), enquanto a «Eficácia da organização», pelo contrário, inclui indicadores económico-financeiros; esta última variável, porém, não foi incluída na investigação (ver fig. 4 onde tal é visível), o que se afigura como um ponto fraco da investigação dos autores²⁸. De facto, os dados foram obtidos exclusivamente a partir de entrevistas com gestores de filiais norte-americanas na América Latina (Argentina, Brasil e Uruguai) e na Ásia

(Filipinas e Índia)²⁹ bem como das correspondentes empresas nacionais de cada um dos países.

²⁸ A não utilização de indicadores económico-financeiros foi explicada pela dificuldade ou mesmo impossibilidade de obter este tipo de informação. Para além disso os autores argumentam que no caso de países atrasados este tipo de indicadores pouca relação tem com a real *performance* das empresas. Ver Negandhi/Prasad (1971:25).

²⁹ A que numa investigação posterior se juntou a Formosa — Negandhi (1975).

Para além dos resultados económicos das empresas terem sido desprezados, também os factores «ambientais» só de uma forma muito genérica foram tomados em conta, de modo que apenas variáveis comportamentais foram tratadas mais completamente. Destas deve em especial a definição de «Filosofia de management» ser vista como ambígua.

No que toca à metodologia seguida (ver fig. 4) devem também fazer-se algumas observações: por um lado, são as diferenças entre P₁ e P₂ explicadas por diferentes contextos³⁰ ou, mais do que isso, são elas devidas ao facto de se estarem a comparar as empresas-mãe com as suas filiais? Por outro lado, serão as diferenças entre P₂ e P₃ devidas meramente às diferentes filosofias X₁ e X₂ ou, mais do que isso, são devidas simplesmente ao facto de se estarem a comparar multinacionais com empresas «indígenas» (e portanto geralmente com diferentes dimensões, recursos e estratégias)? Não subsistiriam pelo menos parte das diferenças ao compararem-se empresas multinacionais e não multinacionais nos próprios Estados Unidos?

Embora seja difícil sintetizar os resultados desta série de investigações (o tipo de variáveis empregues e sobretudo a metodologia utilizada conduzem a uma quantidade infindável de resultados parcelares), uma conclusão geral pode ser tirada: ao contrário da convicção inicial dos autores, constatou-se que a influência dos factores externos (grau de concorrência no mercado, política económica do governo, etc.) sobre as variáveis internas das empresas era bastante significativa.

Reproduzem-se seguidamente duas figuras que ilustram os resultados obtidos na investigação no que respeita a dois pontos importantes: planeamento empresarial a longo prazo e adopção de métodos avançados de gestão (ver figs. 5 e 6).

Da série de trabalhos destes autores emergiram também dois tipos bastante diferentes de empresas (ver fig. 7); um 1.º tipo dinâmico e progressivo, empregando técnicas de gestão modernas e protagonizado pelas filiais das multinacionais norte-americanas; um 2.º tipo tradicional e pouco dinâmico, onde as técnicas modernas de gestão estão ausentes e característico das empresas «indígenas».

³⁰ De notar que esta parte do programa de investigação não foi levada a cabo.

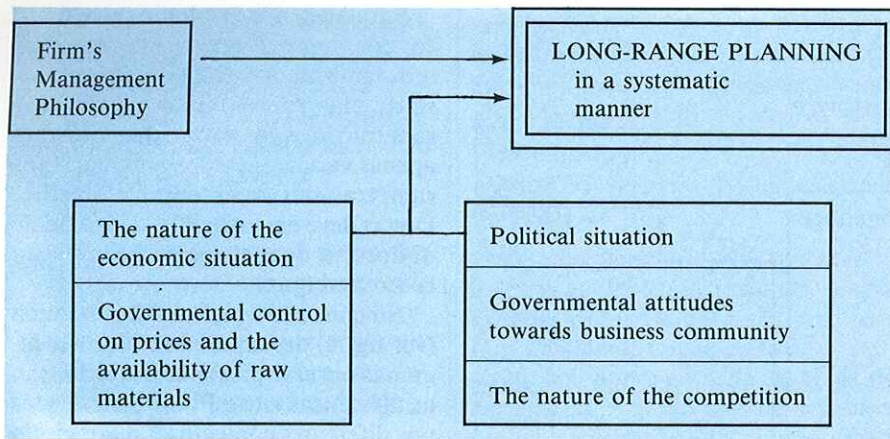


Fig. 5. Influência do planeamento a longo-prazo

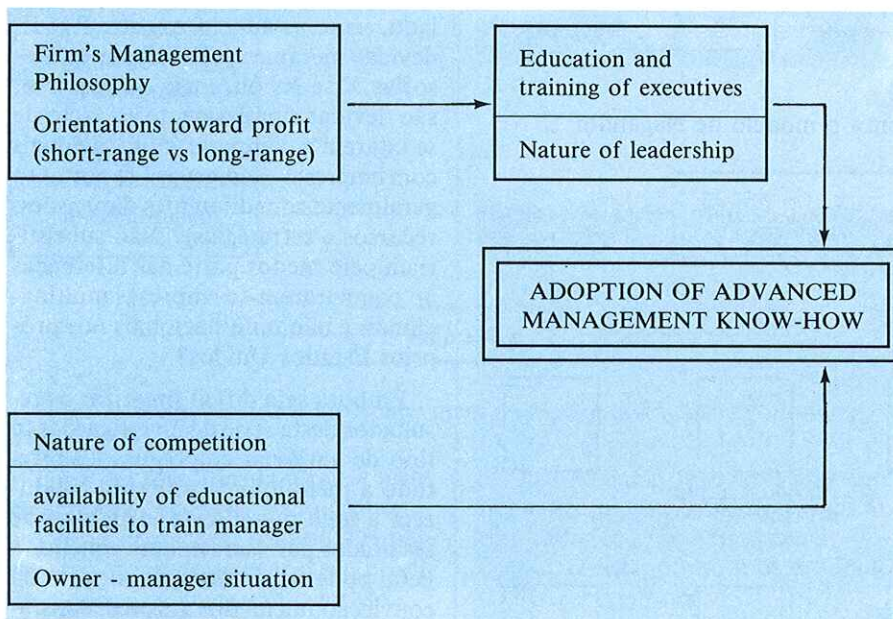


Fig. 6. Factores condicionantes na adoção de técnicas modernas de management

Ainda que se trate de uma caracterização simplista da realidade, deve reconhecer-se que tendencialmente algumas das características apontadas são pertinentes.

De carácter diferente é a contribuição de Farmer e Richman. Com base numa longa experiência profissional (quer académica quer empresarial) em diferentes países e socorrendo-se de estudos de diferentes disciplinas procuraram estes autores desenvolver um modelo sistemático para o campo da Gestão Comparada.

Partindo do facto de que, por um lado o management é um dos factores mais importantes no desenvolvimento³¹,

³¹ Sobre este ponto Farmer/Richman (1965:1):

«We view management as the single most critical activity in connection with economic progress. Physical, financial, and manpower resources are by themselves but passive agents; they must be effectively combined

e por outro que precisamente sobre este ponto existe um défice teórico considerável (quer na teoria económica quer na teoria de management)³², procuraram duma forma tão completa

and coordinated through sound active management if a country is to experience a substantial level of economic growth and development. A country can have sizable natural and manpower resources including plentiful skilled labor, and substantial capital but still be relatively poor because very few competent managers are available to put the resources efficiently together in the production and distribution of useful goods and services.»

³² Na teoria do crescimento económico não se presta atenção ao papel do management, partindo-se do pressuposto que a condução das empresas é feita eficientemente. Nas teorias convencionais de management presta-se sobretudo atenção aos aspectos internos da empresa; desde a altura do trabalho de Farmer/Richman esta situação alterou-se bastante, o que aliás só faz ressaltar o carácter pioneiro da obra destes autores.

quanto possível documentar/provar a importância do factor «management» e identificar os factores susceptíveis de influenciar de forma positiva ou negativa o processo e as práticas de management, a eficiência das empresas e o crescimento económico.

Para isto não se limitam a uma abordagem parcelar, procurando antes sistematicamente abarcar todos os aspectos desta problemática e todas as relações importantes. As hipóteses formuladas são fundamentadas descritivamente, i.e. com a ajuda de casos e situações relativas a diferentes países e não, como acontece com quase todos os restantes trabalhos nesta área, através da recolha e tratamento estatístico de dados quantitativos. O resultado é uma extensa «check-list» de hipóteses e factores considerados importantes; devido à sua generalidade e também à dificuldade de separar claramente a influência dos diferentes factores, resta porém difícil, senão impossível, testar as hipóteses³³.

A utilidade de um trabalho deste tipo não deve porém ser subestimada; para além de outros méritos, fornece um quadro consistente a partir do qual hipóteses mais específicas se podem desenvolver, e além disso fornece o pano de fundo no qual outros trabalhos melhor podem ser perspectivados.

As variáveis levadas em linha de conta por Farmer/Richman constam do seguinte esquema (ver fig. 8).

A eficiência do sistema E_T resulta da eficiência das empresas a ele pertencentes e depende desta forma de X — Eficácia do management e dos gestores.

Esta é influenciada pelas caracterís-

³³ Sobre este ponto Negandhi (1975:336):

«... various environmental factors have not been operationalized, nor have testable hypotheses emerged from this approach».

ou ainda Schollhamer (1969:867):

«Another shortcoming... is its inability to cope with the fact that practically all environmental conditions are interrelated, yet their impact on business operations is not cumulative and not uniform. Theoretically it is possible — and it makes an orderly, logical impression on the reader — to draw up a list of external environmental factors and separate them into black boxes with labels such as cultural sociological constraints, etc. However, empirically it is almost impossible to appraise the precise impact of a given constraint category on internal management effectiveness. As a basis for empirical research, the ecological orientation of comparative management is thus operationally defective.»

Elements of management practices and effectiveness	US subsidiary	Local firm	Elements of management practices and effectiveness	US subsidiary	Local firm
1 Recruitment of potential managers	Formally and systematically done. Open-minded on all potential sources for managerial personnel	Done on ad hoc basis. Restricted to small group of family members or relatives and friends	21 Advertising and public relations	Seen as useful in creating public image of the company	Used only as a necessary evil
2 Recruitment of middle and senior managers	Formally and systematically done. Provided opportunity for advancement within the firm	Done on ad hoc basis. No systematic attempt at providing opportunity for advancement within the firm	22 Capacity, efficiency, and productivity	Assessed on regular basis	No regular assessment
3 Management education	Formally done. Regularly used outside training courses or personnel	Done on irregular or ad hoc basis	23 Plant capacity	Utilized at the fullest possible level; regular maintenance	Utilized as seems appropriate by top man without objective assessment. Irregular maintenance
4 Attitudes toward management development	Visualized as necessary element in company's growth and survival	Considered as unnecessary expense	24 Buying function	Conceived as managerial function	Conceived as clerical function
5 Treatment of existing management	Continuous evaluation. Ready to demote or fire second rate and promote young and qualified	Little or no evaluation. Adherence to seniority	25 Suppliers	Conceived as partners in progress	Conceived as a necessary evil
6 Delegation by senior management	Delegate authority to subordinates	Unwilling to delegate authority	26 Operational research techniques	Uses various techniques to optimize plant capacity	Regards various techniques as status symbols Rather than optimizing devices
7 Management structure	Decentralized: individual positions are well defined and specified. Organization charts and manuals used	Centralized: individual positions are not well defined; authority line diffused. Organization charts not widely used	27 Creation of positive labour relations	Conceived as management responsibility	Conceived as government/labour union responsibility
8 Management communication	Free flow of communication encouraged and demanded	A great deal of secrecy and hoarding of information at all levels	28 Assessment of good labour relations	Done on regular and systematic basis	Done on ad hoc basis
9 Use of management consultants	Used frequently	Not used	29 Grievance procedure	Carefully worked out, agreed by all parties and adhered to	Roughly drawn up and not always followed
10 Interfirm comparison at home and overseas	Done on regular basis	Not done at all or done on ad hoc basis	30 Unions	Conceived as having constructive role to play	Conceived as nuisance
11 Market share	Constant awareness of market share	Not much concern	31 Workers' output	Belief that employees will give their best when treated as being responsible	Belief that employees are lazy
12 Objective of firm	Growth and profits	Profits	32 Personnel function	Conceived as top priority	Conceived as clerical chaos
13 Assessment of performance	Measured in terms of growth, long-term potential, human resources, profits, assets, and sales	Measured in terms of short-term profits	33 Training and education of workforce	Conceived as necessary element of organizational activities; variety of training	Conceived as a necessary evil. Mostly on-the-job training for the blue-collar employee
14 Diversification	Considered as desired objectives	Undertaken as necessary evil	34 Shortage of skilled labour and/or other labour	Not taken for granted. Action to train up semi-skilled and unskilled personnel	Acceptance of shortage of skilled employees as limiting factor
15 Future of firm	Evaluated on long-term basis	Evaluated on short-term or medium-term basis	35 Method of payment	Based on objective criteria. Attempts to pay higher than market rate	Based on what they can get by with the minimum
16 Long-range planning	Five- or ten-year horizons. Systematic and formalized	One- or two-year horizons. Done on an ad hoc basis	36 Employees	Conceived as resource	Conceived as a necessary evil
17 Use of budgetary control	Used with considerable emphasis on its importance to the firm	Done haphazardly with less emphasis on its importance to the firm	37 Relationship of research department to production	Close co-operation between two units	Research department usually non-existent, or if it exists operates as separate unit
18 Review of operations	Regularly undertaken with feedback mechanism well developed	Done on ad hoc basis with no feedback mechanism	38 Problems of firm	Conceived as an opportunity to undertake cost-efficiency	Conceived as fault of others — government, labour union, competition
19 Capital budgeting	Regularly done	Done on ad hoc basis or not done at all	39 Unprofitable products	Ready to drop unless found useful for the long-range growth	Unable to find out in the first place
20 Relationship of sales to production	Production facilities are planned on creating greater demands for the goods	Production is based on serving short-supply market conditions (seller's market)	40 Competition	Conceived as healthy and necessary	Conceived as unfair and destructive

Figura 7: Características dos tipos de empresa «moderno» e «tradicional»

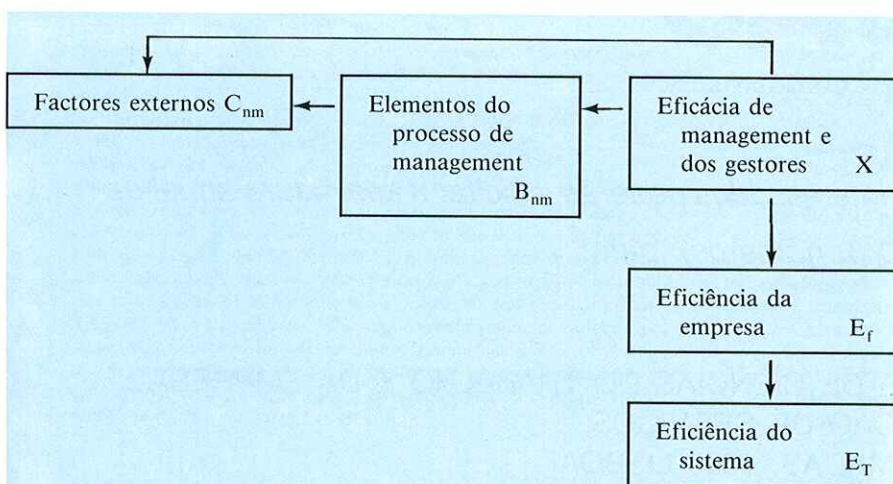


Fig. 8. «Comparative Management»: o modelo de Farmer e Richman

ticas do meio, quer directamente quer através dos elementos do processo de management.

Dentro deste esquema particular atenção foi dada às seguintes relações:

$$E_T = f(X) \quad e \quad X = F(C_{11} \dots C_{nm})$$

Como é patente nas figuras 9 e 10, os factores do contexto envolvente são classificados em quatro grupos: culturais-educacionais, político-jurídicos, sociológico-culturais e económicos. Os elementos do processo de management (B_{nm}) são tratados de uma forma mista, isto é, compreendem quer funções do management (Planeamento, Controlo, etc.), quer «critical policy decision areas» (Marketing, Produção, etc.). A eficácia dos gestores refere-se ao grau de eficiência com que, de um ponto de vista da sociedade, o processo de management é desempenhado. De forma igualmente genérica foram definidas quer a eficiência da empresa, quer a eficiência do sistema.

Em primeira linha porém não se tratava para Farmer e Richman de operacionalizar mais detalhadamente os seus conceitos ou de provar quaisquer relações; a intenção era antes a de desenvolver um esquema causal completo, descrevendo as variáveis para eles mais importantes: o management e o meio envolvente. Devido a isso basearam a sua análise numa empresa ideal típica para cada país, sem levar em consideração diferenças existentes. O realce é colocado no inventário dos factores externos susceptíveis de influenciar a actividade empresarial e no esclarecimento da sua acção. Conscientemente de fora ficaram por isso as influências na direcção oposta, isto é, por parte das empresas sobre o meio em que actua.

*

BIBLIOGRAFIA

- ADLER, N. (1983), «Cross-cultural management research: the ostrich and the trend», AMR 8, pp. 226-232.
- AJIFERUKE, M., e Boddewyn, J. (1970), «Culture and other explanatory variables in comparative management studies», AMJ, pp. 153-163.
- CHILD, J., e Kieser, A. (1979), «Organizational and managerial roles in British and W. German companies: an examination of the culture-free thesis», in Lammers/Hickson (1979), pp. 251-271.
- ESTAFEN, B. (1971), «Methods for management research in the 1970's: an ecological systems approach», AMJ, pp. 51-64.

- FARMER, R. (1973), «Further explorations in comparative management», in Negandhi (1973), pp. 256-273.
- RICHMAN, B. (1965), «Comparative Management and Economic Progress», Cedarwood Pub. Co., Bloomington, Indiana 2. Pr. 1970.
- GRAHAM, Roberts K. (1972), «Comparative Studies» in Organizational Behaviour Holt, Rinehart and Winston Inc., Nova Iorque.
- GRAVES, D. (1973), «Management Research — a cross-cultural perspective», Elsevier, Amesterdão.
- HAIRE, M., Ghiselli, E., e Porter, L. (1966), «Managerial Thinking: an international study», J. Wiley, Nova Iorque.
- HARBISON, F., e Myers, C. (1959), «Management in The Industrial World», McGraw-Hill, Nova Iorque.
- HICKSON, D., Hinings, C., McMillan, C., e Schwitter, J. (1974), «The culture-free context of organization structure: a tri-national comparison», Sociology, 8, pp. 59-80.
- HOFSTEDE, G. (1976), «Nationality and espoused values of managers», Journal of Appl. Psychology, 61, pp. 148-155; (1980), «Kultur und Organisation», in HWO 2. Ed. Stuttgart, pp. 1168-1182.
- INKELES, (1960), «Industrial man: the relation of status to experience, perception and value», American Jo. of Sociology 66, pp. 1-31.
- KELLEY, L., e Worthley, R. (1981), «The role of culture in comparative management: a cross-cultural perspective», Academy of Management Jo. 24, pp. 164-173.
- KERR, C., Dunlop, J., Harbison, F., e Myers, Ch. (1954), «Industrialism and Industrial Man», Oxford Un. Press, Nova Iorque; (1961), «Industrialism and world society», Harvard Business Rev. Jan-Feb, pp. 113-126.
- KRAUT, A. (1975), «Some recent advances in cross-national management research», Academy of Management Jo. 18, pp. 538-549.
- LAMMERS, C. (1976), «Towards the internationalization of the organization sciences», in Hofstede/Kassem (1976), pp. 25-42.
- HICKSON, D. (1979), «A cross-national and cross-institutional typology of organizations», in Lammers/Hickson (1979), pp. 420-434; (1979), «Organizations A like and unlike international and interinstitutional studies» in the «Sociology of organizations», Routledge & Kegan, Londres.
- MAURICE, M. (1979), «For a study of the 'societal effect': universality and specificity in org. research», in Lammers/Hickson (1979), pp. 42-60.
- McCLELLAND, D. (1958), «The uses of measures of human motivation in the study of society», re. in Graham/Roberts (1972), pp. 341-365; (1961), «The Achieving Society», 2. Ed. 1976, Irvington Pub. — J. Wiley & Sons, Nova Iorque; (1962), «Business drive and national achievement», Harvard Business Rev., p. 99.
- NEGANDHI, A. (1973A), «A model for analyzing organizations in cross-cultural settings: a conceptual cheme and some research findings», in Negandhi (1973B), pp. 285-312; (1973B), «Modern Organization Theory», Kent State Un. Press, Kent.
- NEGANDHI, A. (1974), «Cross-cultural management studies: too many conclusions, not enough conceptualizations», Management International Rev., pp. 59-67; (1975A), «Organization Theory in an Open System», Dunellen-Univ. Press of Cambridge, Nova Iorque; (1975B), «Comparative management and organization theory: a marriage needed», Academy of Management Jo. 18, pp. 334-344; (1979), «Convergence in organizational practices: an empirical study of industrial enterprises in developing countries», in Lammers/Hickson (1979), pp. 323-345.
- ESTAFEN, B. (1965), «A research model to determine the applicability of American management know-how in differing cultures and/or environments», American Management Jo. 8, pp. 309-318.
- PRASAD, S. (1967), «Transmitting advanced management know-how to underdeveloped countries», Management International Rev. 7, pp. 75-81; (1971), «Comparative Management», Appleton-Century-Crofts, Nova Iorque.
- NOWOTNY, O. (1964), «American vs European management philosophy», Harvard Management Rev. 42, May-Apr, pp. 101-108.
- RICHMAN, K. (1970), «Significance of cultural variables», Academy of Management Jo. 8, pp. 292-308.
- ROBERTS, K. (1970), «On looking at an elephant: an evaluation of cross-cultural research related to organizations», Psychological Bulletin 74, pp. 327-350; (1973), «Symposium cross-national research», Industrial Relations 12, pp. 137-143.
- ROSTOW, W. (1960), «Stages of Economic Growth».
- SCHOLLHAMMER, H. (1969), «The comparative management theory jungle», Academy of Management Jo. 12, pp. 81-97.
- WEBBER, R. (1969), «Culture and Management», Irwin-Homewood, I11.
- WEINSHALL, T. (1977), «Culture and Management», Penguin Books, Harmondsworth.

REVISTA DE GESTÃO

EDIÇÃO DO GABINETE DE ESTUDOS DE GESTÃO DO I.S.C.T.E.

*Todos os eventuais interessados poderão solicitar a assinatura anual da
REVISTA DE GESTÃO (2 números), para:*

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA
NÚCLEO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
AV. DAS FORÇAS ARMADAS, 1600 LISBOA
TELÉF.: 73 50 00