

DIFERENÇAS CULTURAIS E GESTÃO

Hermano Roberto Thiry-Cherques¹

Resumo

Neste texto discuto os riscos sobre os investimentos no exterior decorrentes das diferenças culturais. Mediante o exemplo do problema do individualismo e seus efeitos sobre a produção, exemplifico os riscos que enfrentam os que têm como parte da sua missão superar a barreira das diferenças culturais e trato das questões relativas à governança corporativa inerentes às barreiras culturais. Concluo com uma apreciação das perspectivas de superação destas barreiras, mediante a análise da formação das identidades organizacionais.

Palavras-chave: cultura organizacional, risco, identidade, individualismo; investimento.

Abstract

In this article I discuss the risks of investments abroad due to cultural differences. Through the example of the individualism problem and its effects on production, I exemplify the risks faced by those whose task is to overcome cultural differences and deal with questions regarding corporate governance inherent to cultural barriers. I conclude with an assessment of perspectives to overcoming these barriers, through the analysis of the formation of organizational identities.

Keywords: organizational culture, risk, identity, individualism, investment.

Introdução

Este texto tem como objeto a situação dos empreendimentos franceses no Brasil. As relações entre as duas culturas são, sabidamente, cordiais. Entre nós há uma grande proximidade. Disto temos inúmeros exemplos. Basta lembrar a forma como os artistas

¹ Graduação em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – RJ. Mestre em Filosofia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Pós-doutorado pela Universidade de Paris (Sorbone Nouvelle). Atualmente é professor titular da Fundação Getúlio Vargas - RJ. Endereço: Praia de Botafogo, n.º 190, Sala 508 – Botafogo – Rio de Janeiro/RJ. CEP: 22250-900. E-mail: hermano@fgv.br. Telefone: (21) 2559-5735

brasileiros são recebidos na França ou o orgulho que o Rio de Janeiro, ostenta de ter sido, um dia, escolhida para sediar uma nova França nos trópicos.

Em que pese esta cordialidade, esta proximidade; existem diferenças culturais que devem ser superadas pelas empresas francesas que atuam no Brasil. Pretendo explorar as seguintes proposições:

- i. as práticas de gestão que dão bons resultados na solução de um problema em uma dada cultura organizacional não funcionam, necessariamente, no enfrentamento do mesmo problema em outra cultura;
- ii. as diferenças culturais representam riscos à governança corporativa;
- iii. a superação destes riscos e problemas passa pela compreensão das culturas em contato e, principalmente, das identidades organizacionais resultantes deste contato.²

A proposta de discussão gira em torno dos problemas com que se defrontam os investidores em países e regiões culturalmente distintos. No campo dos negócios, estas dificuldades são bastante conhecidas. Barreiras normativas, hábitos e costumes peculiares, flutuações inesperadas de gosto e de interesses de toda a ordem. No campo da vida interna das organizações, particularmente no do tema em que vou me ater, o da disparidade de valores e entendimentos em face das práticas gestão, a situação não é tão clara. As pesquisas neste terreno são rudimentares e as empresas procuram não divulgar informações sobre os problemas operacionais que enfrentam.

Penso que todos concordam que as técnicas de gestão precisam ser adaptadas para serem operacionais em contextos culturais diversos.³ Também creio ser consenso que a discussão gerencial não deve utilizar argumentos acadêmicos, mas se travar sobre questões objetivas. O problema do impacto das diferenças culturais sobre a gestão está no limite de interseção dessas duas assertivas. De um lado, não se pode fugir à perspectiva

² O que Balandier denominou “situações de contato”. (Balandier, 1955)

³ Hofstede (1980) e Hampden-Turner, Trompenaars (1998).

teórica na discussão da questão cultural. De outro, as barreiras e incompreensões culturais não são mera especulação acadêmica; representam custos reais.

Toda inversão em país estrangeiro encerra riscos de vários tipos. As possibilidades de ocorrências negativas passíveis de incidirem sobre o investimento mais conhecidas, e, por isto, mais controladas se referem: i) a erros e omissões nas especificações de recursos, ii) a definições de responsabilidades truncadas ou pouco claras; iii) ao excesso de confiança, que faz com que se trabalhe com margens de erro irrisórias no cronograma e no orçamento; iv) às omissões na especificação de efeitos e de externalidades.

Esses riscos são controlados mediante: i) a avaliação da capacidade gerencial (e não somente operacional) dos dirigentes e dos recursos humanos envolvidos; ii) a interpretação de informações sobre a história recente do setor, da área de atuação, dos mercados, dos públicos; iii) o tratamento de dados de mercado e de informações comerciais; iv) a análise sistemática das externalidades positivas e negativas.(THIRY-CHERQUES, 2004)

Os riscos de inversões são minimizados seguindo-se práticas convencionais, como a duplicidade, a programação e, principalmente, a securitização. Mas as diferenças culturais implicam em situações que, em geral, escapam a essas formas de cálculo e minimização. A prática da duplicidade, de que tudo que possa envolver risco tenha duas ou mais origens, venha ou vá por dois ou mais canais, encarece os investimentos e tem efeito praticamente nulo sobre reações coletivas inesperadas. A emergência programada – a técnica de mapeamento de recursos, atividades, canais, etc. que possam ser acionados no caso de falhas ou de ocorrências não previsíveis – é, o mais das vezes, impraticável quando se trata de diferenças culturais, seja pelas implicações logísticas que encerra, seja pelo tipo de riscos envolvidos, que, o mais das vezes, são estruturais e não emergenciais. O mesmo ocorre com os processos de transferência de vulnerabilidades, de compartilhamento e de securitização. Os custos dessas práticas e o caráter aleatório das ocorrências negativas no plano cultural, as tornam ineficientes. De modo que o que tem sido utilizado com êxito no cálculo e minimização de riscos derivados das diferenças

culturais são estratégias específicas de governança corporativa, fundadas em pesquisas destinadas a compreender a natureza dessas diferenças.

Cultura e diferença cultural

A questão da diferença nos estudos e na prática organizacional, seja referida à distância de um padrão suposto, seja referida à distância entre dois ou mais modelos, pouco ou nada tem a ver com o sentido antropológico do termo “cultura”. Limitam-se à replicação de práticas e técnicas em ambientes diversos ao estudo dos costumes dos países destinatários de investimentos e à análise de quanto e em quê se diferenciam de (supostos) padrões internacionais.⁴ O termo “cultura” é polissêmico. O seu significado no contexto dos estudos organizacionais e administrativos é diverso do das disciplinas que o estabeleceram, a antropologia e a etnologia. O conceito também varia conforme a época e lugar.

Quem quer que consulte a literatura sobre *management* deste início de século, verá que o termo designa diferentes domínios: i) o dos levantamentos sobre a fonte, a natureza e os limites dos valores não econômicos nas organizações; ii) o do conjunto de condutas, condições e maneiras de proceder no meio onde a organização está ou será instalada; iii) o da idealização referida à conduta individual e coletiva dos membros da organização. A corrente dominante nestes estudos está muito mais próxima da visão apolínea, da noção de padrão culto, que tinha o termo no século XIX. Nos anos 70 e 80, nos EUA, à medida em que o trabalho se tornava mais qualificado e mais escasso, usou-se a expressão cultura nas ciências de gestão como parte do esforço de construir meios estratégicos de identificação dos trabalhadores com os objetivos definidos pelos dirigentes. Procurou-se conquistar o sentimento e o pensamento (os corações e as mentes), dirigir a consciência das pessoas envolvidas com a produção⁵ para padrões competitivos de conduta.

⁴ Cf. Adler (1983).

⁵ Para uma síntese da reflexão sobre o tema, inclusive bibliografia e o conceito de "doublethinking", ver Orwell (1974).

Um dos textos seminais sobre cultura organizacional é o artigo de capa do *Business Week*, do já longínquo ano de 1980, que sintetiza esta tendência. Discute a “construção” de uma cultura compatível com as necessidades e pressões da sociedade moderna.(BUSINESS WEEK, 1980) Trata não de compreender a especificidade do ente social, mas de preconizar um tipo de associação economicamente rentável. Como a maior parte dos estudos norte-americanos, entende a cultura como instrumento, seguindo a perspectiva funcionalista de Malinowski (1962). O propósito declarado é o "fortalecimento" da cultura corporativa mediante o “compromisso” (*commitment*) e o sacrifício da autonomia individualizante dos empregados e dos dirigentes. O que se pretende conseguir é a integração interna e a flexibilidade externa da organização.⁶

Outros estudos, mais recentes, entenderam a cultura organizacional como mecanismo regulatório, como regra de compartilhamento, como conjunto de símbolos e significados, como projeção da consciência humana.⁷ Muitas destas transposições para o âmbito das ciências de gestão, carecem de uma clivagem entre o que deve ser denominado de cultura e o que deveria ser denominado de padrão de conduta. A cultura não se decreta, não se manipula. E isto por razões puramente operacionais: a cultura; entendida no sentido antropológico, de conjunto de padrões de comportamento, crenças, conhecimentos, costumes e valores que distinguem um grupo social; é extremamente complexa, e, sobretudo, é inconsciente. A denominação de cultura, querendo significar a forma como procedem os indivíduos de um grupo face a estímulos sociais ou a sentimentos e necessidades pessoais, a uniformidade no modo como os indivíduos de um grupo se conduzem, refere-se à situações particulares, internas às organizações, a padrões de conduta.

⁶ Hatch (1993).

⁷ A cultura como mecanismo regulatório deriva do estrutural-funcionalismo de Radcliffe-Brown, (Radcliffe-Brown, Alfred Reginald (1881-1955), britânico, fundador do estrutural-funcionalismo. Distanciou-se do evolucionismo e do difusionismo. Centrou-se no dado etnográfico e nas relações funcionais que explicassem a vida social. Ver Radcliffe-Brown (1952) que chega à administração através dos trabalhos de Parsons (1960). A cultura como regras de comportamento corresponde ao entendimento da chamada etnociência. Como símbolos e significados compartilhados à antropologia simbólica de Geertz (2000). Como projeção da consciência humana, ao estruturalismo e suas derivações, que entendem as formas e práticas organizacionais como manifestações de processos inconscientes. Cf. Smircich (1983).

Grande parte dos estudos sob a denominação de cultura organizacional prossegue ainda hoje na linha de interesse do instrumentalismo elementar. Mas o choque das “mentalidades” e a incongruência entre racionalidades diversas, acentuada pelos processos de reestruturação das empresas, característicos do início do século XXI, estão transformando o entendimento de cultura. De uma noção prescritiva, de manipulação ideológica, o termo vem passando a uma concepção analítica, destinada a entender e a reduzir os riscos derivados do entrelaçamento das microculturas internas às grandes corporações. Pouco a pouco, o uso do conceito nos estudos sobre as organizações e sobre a forma de conduzi-las vem se reaproximando da sua origem nas ciências humanas. O entendimento da cultura organizacional como inerente a um universo fechado, homogêneo e perdurável, tem evoluído para uma concepção relacional. As diferenças culturais como fatores de risco passam a ser consideradas com base na evidência de que a cultura da organização não existe fora do contexto em que ela está imersa e não pré-existe aos indivíduos que a compõem: de que a cultura organizacional se reconstrói continuamente, através das interações entre os indivíduos, e destes com o meio.

Riscos

As pessoas nas organizações não podem ser estranhas às representações coletivas, aos ideais, aos valores e sentimentos comuns aos indivíduos das culturas a que pertencem, ao que Durkheim (1973) chamou de “consciência coletiva” da sociedade em que estão imersos. Os riscos inerentes às diferenças culturais, que são os que nos interessam aqui, derivam do fato de que entre a cultura organizacional do investidor e a da organização destinatária do investimento se estabelecem pontos de tensão, e às vezes de ruptura, quando pessoas com padrões de comportamento, crenças, conhecimentos, costumes e valores diversos devem trabalhar, senão juntas, pelo menos em um mesmo sentido.

Não que os padrões culturais sejam incompreensíveis uns para os outros ou inteiramente divorciados. Mas entre eles existem distinções e barreiras, nem sempre evidentes. Uma metáfora de Lévi-Strauss (1958) compara a particularidade das culturas

com o jogo de baralho. As cartas, os traços culturais contidos na forma de trabalhar, no modo de se conduzir, nas relações hierárquicas e paritárias, são “dados”; mas as regras e as táticas de jogo são diferentes respectivamente para cada sociedade e para cada jogador em particular, conforme o país, a região e a microcultura organizacional da origem do investimento e a criada ou absorvida pelo processo de inversão de capital produtivo. O que não varia é a diversidade.

As regras do jogo são particulares para cada organização. Entre as práticas gerenciais da organização controladora e as encontradas ou desenvolvidas na organização receptora do investimento há um entrecruzamento, uma interpenetração. A transposição de uma prática; por exemplo, uma técnica de produção inédita ou uma nova forma de cobrança; emanada da organização de referência, sensibiliza um ponto da rede de elementos que conformam a cultura da organização filial ou dependente. A mudança ou inovação é absorvida em função da lógica própria da cultura receptora e gera uma série de reajustamentos, até que o sistema encontre uma nova coerência, um novo arranjo cultural. Os riscos inerentes às diferenças culturais se manifestam neste processo de transposição e reajustamento, na particularidade da cultura organizacional que se desenvolve no interstício do encontro entre a matriz cultural da organização investidora e o caldo de cultura em que está imersa a organização receptora do investimento.

Cultura organizacional

As análises e o esforço de entendimento das culturas que conformam os diferentes meios organizacionais só têm sentido se ajudarem na compreensão dos custos estratégicos e operacionais envolvidos e da forma de superá-los. O domínio das variáveis que compõem a cultura organizacional tem uma dupla utilidade: permite diminuir os riscos de adaptação do investidor ao meio em que opera e possibilita o aproveitamento das vantagens que este meio oferece às suas necessidades e projetos.

Trago à discussão os riscos operacionais, especificamente aqueles derivados das diferenças de entendimento, de valores e de condutas do processo produtivo, vale dizer, do trabalho. Ao analisar esta questão, deve-se, de início, ter presente que para cada

empregado, o ingresso em uma empresa corresponde a um choque biográfico, a uma ruptura com o modelo de integração normativa primário. É uma “dessocialização” seguida de ressocialização, sob a base de um novo modelo.(BERGER, LUCKMANN, 1967, p. 129) Mas isto não significa que os valores, idéias, formas de sentir e de agir da socialização primária possam ser excluídos ou, de alguma forma, anulados. Os elementos culturais primários, absorvidos na infância, permanecem entranhados, latentes ou manifestos, informando a maneira de ser e de se relacionar de cada indivíduo. De modo que, inevitavelmente, a cultura da organização controlada se constitui de modo diverso da cultura da organização controladora. São diferentes as práticas e as negociações de apropriação do trabalho e da sua organização, isto é, as estratégias de recolocação do espaço e do tempo, da forma e da quantidade do produto. São diferentes os processos que levam ao equilíbrio a conveniência do dirigente e do trabalhador. Os pontos de contato cultural, com as resultantes de choque, mestiçagem, sincretismo, assimilação, não se limitam à inserção da organização no meio. Eles se dão, também, internamente, no entendimento das diretrizes estratégicas, na forma como as finanças, o marketing e as operações são geridos.

A organização produtiva no estrangeiro ganha rápida e inevitavelmente uma identidade própria. Um amálgama dos traços da cultura local, dos modelos interiorizados e com os quais cada indivíduo se identifica com o seu grupo de origem, e aqueles inerentes à cultura da organização de referência. Enquanto o processo cultural é inconsciente, o processo identitário remete a uma norma de pertencimento consciente, fundada em oposições simbólicas. A identidade relacional é um construto elaborado pela interação que opõe um grupo aos outros grupos com que mantém contato. Não é a cultura ou a diferença cultural que produz a identidade, mas a interação. Por isto não faz sentido inventariar ou comparar os traços culturais de um e outro grupo. O fundamental é identificar os traços culturais utilizados pelos membros do grupo para afirmar e manter a distinção cultural.

Os riscos representados pela não conciliação das diferenças culturais entre identidades diversas se apresentam em uma seqüência que compreende: i) a interpretação distorcida de informações, tanto no sentido ascendente da análise situacional, como no

sentido descendente da formulação de diretrizes; ii) a elaboração de políticas e estratégias inapropriadas ao contexto cultural da organização receptora do investimento; iii) a execução inadequada de políticas e estratégias, iv) a criação de barreiras comunicacionais e informacionais, devidas ao acúmulo de equívocos desencadeados pelos eventos anteriores. Os contatos opressivos ou conflituos, os atritos mal resolvidos entre as culturas costumam reforçar estas barreiras identitárias. Os esquemas operacionais são marcados pela dependência de diretrizes, e, principalmente de interpretações.

Além disto, o intercâmbio e a aceleração dos processos econômicos e sociais deram volatilidade às culturas. Michel Crozier (1981) foi o primeiro teórico a definir um modelo cultural administrativo, o francês, que descreveu como marcado pelo formalismo burocrático, fenômeno a que atribuiu a extrema centralização das estruturas típicas da sociedade francesa. Este modelo, que a academia teima em repetir, já não tem validade. As pressões multiculturais de toda ordem, desde a representada pela segunda geração dos imigrantes até a efetivação econômica da União Européia, passando pela internacionalização da economia, tornaram a descrição de Crozier superada. Não no sentido que ela tenha deixado de existir, mas no de que se tornou infinitamente mais complexa. A vida solitária, a sociabilidade voltada para o exterior, o maior número de relações que marcam a vida social francesa,⁸ não são estranhas ao que acontece nas organizações. As explicações sintéticas, como as que se fazia nos anos 70 e 80 do século passado, são insuficientes para apreender a realidade contemporânea.

Modelos de superação

Estes riscos são enfrentados de forma diversa por organizações diferentes. Analisando as empresas estrangeiras no Brasil,⁹ identifiquei três modelos estratégicos de superação das diferenças culturais: i) um modelo tradicional, de ingerência direta da organização investidora sobre a organização receptora do investimento; ii) um segundo

⁸ Ver Arbonville (2003).

⁹ A identificação dos modelos estratégicos de superação das diferenças culturais deriva de pesquisas sobre a produtividade e tecnologia (THIRY-CHERQUES, FIGUEIREDO, 1994), sobre a questão cultural (THIRY-CHERQUES, 2000) e sobre questões éticas (THIRY-CHERQUES, PIMENTA, 2005).

modelo, hegemônico, de interferência mediada, e; iii) um modelo harmônico, de autonomia gerencial. Estes modelos são tipos-ideiais, isto é, só raramente existem em estado puro, o mais comum é encontrá-los em formas híbridas. Servem como referenciais em análise comparativas.

O modelo tradicional é caracterizado pela uniformidade e pela aculturação forçada. É uma transferência da organização controladora para a controlada. Nesta forma de superação das diferenças culturais, o *geist*, o espírito da organização, o princípio imaterial e impessoal que a rege, é confundido com a cultura, com a forma como ele se manifesta. A empresa se representa e se apresenta como uma, qualquer que seja o meio em que atue. A sua identidade corresponde à idéia alemã de cultura (*kultur*). Um conceito que deriva, historicamente, da missão empreendida, nos séculos XVIII e XIX, pelos intelectuais alemães de afirmação da nacionalidade; que congrega a alma, o gênio de um povo, e determina os seus limites. Neste modelo, as diferenças entre os traços culturais são negadas.

O segundo modelo, o hegemônico, é caracterizado pelo controle, por uma aculturação planificada, em que a coesão marca as relações entre a empresa controladora e a controlada. Nesta forma de superação das diferenças culturais, as manifestações dos indivíduos devem espelhar o espírito da organização matriz. A empresa se apresenta como uma variação em torno de uma hierarquia de poder, valores e propósitos. A sua identidade corresponde à idéia iluminista e à dos pais-da-pátria norte-americanos, da cultura como algo que se propaga pela educação. Da extensão da cultura, no sentido horizontal, pelo número de pessoas instruídas, e, no sentido vertical, pelo aumento da amplitude, da abrangência e da profundidade do conhecimento. Neste modelo, as diferenças entre os traços culturais não são negadas, mas a cultura organizacional da controladora é imposta segundo uma espécie de imperialismo organizacional.

Por fim, o modelo harmônico é caracterizado pela maximização de utilidades mediante aculturação de duplo sentido, em que a flexibilidade marca as relações entre a controladora e a controlada. Na forma harmônica de superação das diferenças culturais, o espírito da organização permeia as diversas culturas correspondentes às situações espaço-temporais em que atua. A identidade da controlada corresponde a um processo de

adaptação de uma cultura à outra. Neste modelo, as diferenças entre os traços culturais são objeto de um acordo pragmático; de um processo de relativização estrutural, em que a troca cultural é estimulada.

O caso do individualismo

A forma como a questão do individualismo é tratada deixa claro os diferentes efeitos destes modelos. Presente em todos os grupos humanos, o individualismo apresenta o risco da perda do foco e de sinergia necessária à produção e à geração de serviços. Os estudos sobre o tema, no campo da administração e da psicologia organizacional, tratam das formas de conciliar as aspirações individuais e os projetos e necessidades das organizações. O fenômeno é entendido como uma concepção bipolar, mutuamente exclusiva em relação ao que os psicólogos denominam de coletivismo.

O individualismo, enquanto diferenciador cultural, tem sido estudado largamente desde que o trabalho de Hofstede (1991),¹⁰ despertou a atenção para as o impacto das diferenças culturais nas corporações. Analisando os dados de 115.000 trabalhadores da IBM em 50 países, Hofstede identificou cinco dimensões em que as culturas locais se diferenciavam: i) distribuição do poder; ii) atitude ante a incerteza; iii) tendências ao tratamento mais duro ou mais ameno das situações; iv) orientação para o curto ou longo prazo e, v) a dicotomia individualismo – coletivismo. Além desta investigação, o problema do individualismo aparece, ainda que indiretamente, em pesquisas clássicas, como a de Denison e Mishra (1995), que analisando as reações de altos executivos de 764 organizações, relacionaram quatro diferentes traços psico-culturais com critérios de efetividade: i) o envolvimento (*commitment*);¹¹ ii) consistência, ou seja, a articulação e a coerência em torno de um conjunto de valores conhecidos; (DAVEMPORT, 1993) iii) adaptabilidade, referida à aprendizagem com os erros e à mudança em função do contexto; (NADLER, 1988) iv) o senso de missão, o sentido de propósito, das metas e de

¹⁰ O autor atualizou o tema em Hofstede (2001).

¹¹ Na forma descrita por Spreitzer (1995).

como a organização seria no futuro.¹² Este modelo foi depois ampliado para 12 dimensões. (DENISON, YOUNG, 2000) Os indicadores que obtiveram permitiram estabelecer correlações entre lucratividade e senso de missão-consistência; inovação e envolvimento-adaptabilidade; e aumento nas vendas e adaptabilidade-missão. Resultados que demonstram como e porque a orientação coletivista é procurada pelas organizações.

Estes e outros estudos, como o de Trompenaar (2004), que acrescenta as dimensões lógicas de universalismo-particularismo, especificidade-generalidade; individualismo-comunitarismo, não buscam anular do individualismo, mas os seus efeitos. Procuram estabelecer um balanço entre controle e adaptação, entre direcionismo e participação. Mas, até onde pude verificar, eles não são operacionalmente efetivos. Esbarram na política equivocada de alinhamento e na idéia, igualmente equivocada, da estratégia única. A política de alinhamento consiste na prática, cada dia mais freqüente, de as corporações contratarem serviços de grandes prestadores internacionais.

As políticas estabelecidas pelas organizações controladoras na tentativa de anular os efeitos do individualismo são diferentes para cada um dos modelos estratégicos acima mencionados. Na forma tradicional de operação, tratam de estender os sistemas aplicados no país ou região de origem (por exemplo, a normatização do trabalho em equipes). Na forma hegemônica, replicam as soluções desenvolvidas no país ou região de origem (Por exemplo, põem em marcha programas de fidelização interna, o *endomarketing*). Na forma harmônica de operação, desenvolvem soluções locais, como os sistemas de confraternização, por exemplo. Mas estas maneiras de proceder, mesmo a última, costumam produzir resultados imprevisíveis, quando não desastrosos.

E aqui reside o ponto que trago à discussão: embora fenômenos psicológicos, como o da tendência individualista, sejam “naturais”, isto é, sejam comuns à espécie humana, as suas raízes culturais e as suas formas de manifestação diferem radicalmente. Diferem, igualmente, as reações a qualquer forma de transposição cultural.

Os efeitos da imposição, característica do modelo tradicional, podem ser, e em geral são, contraproducentes. Sofrer uma dominação econômica ou social não significa

¹² Nas formas descritas por Mitzberg (1987) e por Hamel, Prahalad, (1994).

consentir. As tensões geradas pela imposição tendem a gerar resistências culturais indeléveis. No Brasil estas resistências são evidenciadas pelas expressões tais como “para inglês ver”, que significa fingimento ou simulação no trabalho, “idéia de gringo” e outras menos educadas. Expressões, aliás, que vão caindo em desuso na medida em que as deficiências do modelo tradicional de superação das diferenças culturais o vem relegando a um plano secundário.

As técnicas de integração empregadas na forma hegemônica de superação das dificuldades inerentes à tendência individualista têm efeitos inesperados. É que estas técnicas, de origem norte-americana, foram desenvolvidas, testadas e ajustadas na integração das chamadas identidades com traço de união (afro-americanos, judeu-americano,...), características dos EUA, mas que não se aplicam a culturas como a brasileira, em que a miscigenação e o sincretismo são dominantes. São práticas úteis para a superação de barreiras em um “federalismo cultural”, mas despropositadas no ambiente unitário brasileiro.

Do ponto de vista do trabalho, da mobilização de recursos humanos, o sistema de governança harmônico é, evidentemente o mais adequado. Ele parte do pressuposto de unidade da mente humana, como definido pelo estruturalismo, (PARAIN-VIAL, 1972) da mútua inteligibilidade das culturas em torno de um eixo mental que é comum à humanidade, e da possibilidade efetiva de um movimento de aculturação. O modelo harmônico deixa para trás a idéia, errônea, mas ainda majoritária nas grandes corporações internacionais, de que existiriam ambientes socioeconômicos e culturas organizacionais “primitivos” e “civilizados”. Isto não significa que seja sempre possível adotá-lo, e, muito menos, que este sistema seja, em todas as circunstâncias, o mais eficiente em termos da rentabilidade econômica do investimento.

Diferença cultural

Passadas duas décadas do boom dos estudos referidos ao impacto do entrecruzamento de culturas sobre a gestão,¹³ temos todos consciência que o problema é mais complexo do que parecia àquela época. Primeiro, as culturas nacionais e regionais não são homogêneas. É inexato e impreciso falarmos, como o fazemos com grande facilidade, em cultura organizacional francesa ou brasileira. Segundo, nas unidades organizacionais globalizadas existe um processo de aculturação, de mútua absorção de atributos. Terceiro, a globalização se, de um lado, uniformiza alguns traços culturais, de outro aumenta a sua diversidade. Aos padrões, traços e manifestações locais acrescenta os globalizados.(COWEN, 2000) Por último, a identidade organizacional resultante do contato e do inter cruzamento, além de complexa, é híbrida. Como todo hibridismo, não se reproduz e deve ser estudada e entendida de per se.

O processo de aculturação no ambiente organizacional nada tem de negativo. Embora ainda se empregue o termo indivíduo ou sociedade aculturada para exprimir uma perda ou uma degradação cultural, o sentido técnico do termo é puramente descritivo. Indica um fenômeno universal, derivado do contato intenso e contínuo entre culturas. O “a” do termo não tem o significado de privação. Vem do latim “*ad*” e indica um movimento de aproximação. A aculturação é o conjunto de fenômenos que resultam do contato entre dois grupos e que modifica o modelo cultural de um ou dos dois grupos. É um movimento natural.

No processo de aculturação, a filial, a controlada, o segmento da empresa no exterior termina por adquirir o seu próprio *pattern*, que será, necessariamente, híbrido. Isto é, diferenciado e dependente de um diálogo sem ruídos entre fronteiras culturais. É o caso do sentimento a respeito da planificação, que é culturalmente condicionado pelo conceito que se tem sobre o futuro. Nos países de cultura anglo-saxã prevalece a idéia de *chance*, uma idéia compatível com o acaso, a aleatoriedade, que deve e pode ser controlada. Nos países de cultura latina, a noção que prevalece é a de “*fortuna*”, uma idéia compatível com a de destino, que não é passível de controle.¹⁴ O resultado, na

¹³ Ver, por exemplo, Adler (1983), que relaciona seis tipos de *cross-cultural studies*. Nenhum deles tratando do particularismo, da aculturação e do hibridismo cultural.

¹⁴ Cf. Thiry-Cherques (2005).

percepção da maioria dos executivos brasileiros, é que o planejamento empresarial é tido como atividade meramente burocrática, sem outro efeito do que o de atender as diretrizes organizacionais. Mas esta forma de ver é alterada segundo a cultura organizacional.

Sabemos todos que os poucos estudos disponíveis não são conclusivos sobre a força e o tipo de efeitos que as variáveis sócio-demográficas têm sobre a identidade étnica e a aculturação e sobre os riscos de investimento.¹⁵ Mas a questão das diferentes faces do individualismo é um bom exemplo do ponto sobre o qual venho insistindo: o de que as diferenças culturais representam riscos à governança corporativa e de que estes riscos residem não nos fenômenos universais, mas na forma particular sob a qual se manifestam. Ou melhor, de que, dadas as diferenças culturais, as práticas que dão bons resultados na solução um problema em uma dada organização não funcionam, necessariamente, no enfrentamento do mesmo problema em outra, principalmente quando as culturas em que as duas organizações estão imersas é diferente.

Dois fatos chamam atenção quando comparamos fenômenos como o do individualismo em organizações que operam em contextos diferentes. O primeiro é o de que o percentual de pessoas que tendem a uma perspectiva mais individualista do que coletivista é, aproximadamente, o mesmo (em torno de 45%). O segundo, é que a definição do individualismo difere substancialmente em cada contexto. Um dado, ainda muito preliminar, das pesquisas que estamos levando a efeito, é ilustrativo desta diferença. Para a maioria dos executivos brasileiros participantes dos cursos, seminários e MBA's, com quem testamos inicialmente os questionários de pesquisa, o individualismo é definido na perspectiva do individualismo possessivo. Já para a maioria dos executivos franceses com que tivemos contato, o individualismo é definido na perspectiva sociológica. Tanto o individualismo como o coletivismo diferem quanto à cultura e quanto à herança cultural. (RHEE, ULEMAN, LEE, 1996)

O individualismo possessivo foi descrito por Macpherson (1979) com base na noção do indivíduo "proprietário de si". Tem como cerne a independência em relação às vontades alheias. Justifica a ordem política e social pelo próprio interesse dos indivíduos.

¹⁵ Cf. Johnson (2004).

Para o individualismo possessivo, o interesse público consiste em possibilitar a consecução do interesse individual melhorando as chances do indivíduo alcançar suas metas, e possibilitando que as selecione melhor, mediante o acesso à informação, à liberdade de escolha, etc. (KOPPL, 1992) Quer isto dizer que ir contra a perspectiva individualista, no caso da maioria dos executivos brasileiros, é ir contra o ideal (romântico) em que o indivíduo é o centro de tudo. (BIRBAUM, LECA, 1991, p. 12)

Já no caso dos executivos franceses, lidar com o individualismo é lidar com o entendimento que reside na autonomia consentida pelas leis, pelos costumes, e pelas coações sociais. Um individualismo que se opõe tanto ao coletivismo como ao totalitarismo. Na forma descrita por Durkheim como a solidariedade orgânica, o individualismo vem de par com a responsabilidade do agente pelos seus atos e com o valor das suas intenções. Ir contra a perspectiva individualista, no caso dos executivos franceses, pressupõe uma posição ideológica. É uma ação que pode ser interpretada como contrária à liberdade profissional.

Identidade organizacional

A cultura é uma abstração. O que não quer dizer que seja uma fantasia. É algo que apresenta efeitos claros e evidentes. Podemos estabelecer que a maior parte dos executivos brasileiros entende ou vivencia o individualismo no feitiço descrito por Macpherson e que a maior parte dos executivos franceses entende e vivencia o individualismo na perspectiva descrita por Durkheim. O que não nos é lícito afirmar é que uma dessas formas predomine em uma dada organização de origem francesa atuante no Brasil. Além das culturas nacionais, outros ingredientes, como as informações, saberes, valores, interações e histórico da organização irão determinar a forma específica de manifestação do individualismo e a melhor maneira de atenuar os problemas que causa e de promover os seus benefícios potenciais.

Em uma página memorável, Pierre Bourdieu (1996) denunciou o erro de não se considerar que o trabalho tem um rendimento subjetivo intrínseco, irreduzível à

remuneração. Que o trabalho não pode ser tratado como epifenômeno estrutural. A crítica é dirigida aos marxistas, que ignoram o subjetivismo do ato de trabalhar, a carga cultural, identitária e emocional investida no trabalho e nas relações de trabalho. Mas a observação pode ser estendida a praticamente todas as correntes que propõem intervenções na economia e nas organizações. Isto ocorre, de um lado, porque os discursos sobre administração, embora normalizados globalmente, são entendidos de forma diferente em cada circunstância cultural.¹⁶ De outro, porque, no esforço gerencial, tendemos, naturalmente, a transferir o nosso próprio *background*. Dou um exemplo simples, fora do contexto do *management*., desta segunda circunstância: em francês a diferença entre *fleuve* e *rivière* corresponde àquela entre um curso d'água que desemboca no mar e o que desemboca em um outro curso d'água. Para os brasileiros esta diferença é difícil de entender. O que se distingue em português, como na maioria dos idiomas, é o curso d'água grande, o rio, do pequeno, o riacho. Para nós é uma surpresa quando aprendemos que um *rivière*, que culturalmente traduzimos por um pequeno curso d'água, possa ser mais caudaloso do que um *fleuve*. Nos surpreendemos mais ainda, nós que ignoramos não só rios, mas bacias hidrográficas inteiras, que os franceses saibam onde desembocam seus *fleuves* e *rivières*.

As diferenças culturais e as identidades organizacionais não nos permitem tratar homogeneamente o que o individualismo representa para o trabalho entre os brasileiros e entre os franceses.

Se o tratamento homogêneo de questões administrativas não faz sentido em culturas diferentes, menos sentido faz, ainda, tratar os traços culturais específicos de uma identidade organizacional particular de acordo com a perspectiva xenófoba ou parcial. Em que pese a identificação cultural entre os dois países, a circunstância em que vivem é absolutamente diversa e complexa em si mesma. A França, onde se originam os investimentos, passa pelo fenômeno da dispersão das unidades de produção.¹⁷ O Brasil,

¹⁶ Ver, por exemplo, a comparação entre o entendimento dos mesmos discursos dos consultores internacionais nos EUA e na Europa (Finlândia) em Meriläinen et al, 2004.

¹⁷ O investimento externo exportou, entre 2002 e 2004, 4% dos postos de trabalho perdidos na França. Este é um problema difícil de equacionar. Mas a porcentagem é ínfima, se comparada com os dos grandes

onde se encontram as organizações que recebem os investimentos, vive uma economia dependente de capitais externos. A dispersão das iniciativas francesas se dá em plano diverso do da internacionalização dos quadros gerenciais, e em um plano assimétrico ao das migrações econômicas temporárias e das diásporas.

Pretendi demonstrar que a uniformização econômico-social não significa, necessariamente, a uniformização da cultura. (LEWELLEN, 2002) Que problemas como o da superação do individualismo, devem ser estudados na forma particular como se apresentam nas organizações específicas. Para concluir quero assinalar que as diferenças das culturas e das circunstâncias não são impeditivas de um convívio profícuo e benéfico. É sempre possível a tradução entre culturas distintas, o que garante a intersubjetividade e, conseqüentemente, a objetividade das relações. Mas é preciso ter presente que a diversidade cultural não é como a diversidade natural, a biodiversidade. A sua dinâmica é muito mais acelerada, as suas barreiras são permeáveis, o seu território se desloca. A superação das dificuldades apresentadas pelas diferenças culturais só se resolve plenamente pela via da coabitação cultural, mediante estratégias dirigidas a um multiculturalismo pacífico. (WOLTON, 2003)

Referências

ADLER, N. J. "A typology of management studies involving culture". *Journal of International Studies*, v. 14, p 21-47, 1983.

ARBONVILLE, D.; BOURALET, C. "Évolutions démographiques et familiales en France". *Recherches et prévisions*, n. 72, 2003.

BALANDIER, G. *Situation actuelle de l'Afrique noire*. Paris: Presses Universitaires de France, 1955.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *The social construction of reality*. New York: Anchor Books, 1967.

BIRBAUM, P.; LECA, J. (Org.) *Sur l'individualisme*. Paris: Presses de la Fondation Nationale de Sciences, 1991.

investidores, como o Reino Unido. Este percentual deve aumentar à medida que as empresas francesas restaurarem a sua posição competitiva na economia global. (BLANO, FARRELL, LABAYE 2006).

BLANO, T.; FARRELL, D.; LABAYE, E. "How France can win from offshoring". *McQuinsey Quarterly*, 2006.

BOURDIEU, P. "La doublé vérité du travail". *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n. 114, 1996.

BUSINESS WEEK. "Corporate culture: The hard-to-change values that spell success or failure". p. 146-160, 27/out/1980.

COWEN, T. *Culture in the global economy*. Stockholm: City University Press, 2000.

CROZIER, M. *O fenômeno burocrático*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1981.

DAVEMPORT, T. H. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

DENISON, D. R.; MISHRA, A. K. "Toward a theory of organizational culture and effectiveness". *Organization Science*, v. 6, n. 2, p. 204-223, 1995.

DURKHEIM, E. *As regras do método sociológico*. São Paulo: Abril Cultural; 1973.

FEY, C. ; DENISON, D. R. "Organization culture and effectiveness: the case of foreign firms in Russia"; SSE/EFI Working series in *Business Administration*, n. 2000-4, 2000.

Geertz, C. *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HAMPDEM-TURNER, C. ; TROMPENAARS, F. *Riding the waves of culture: understand cultural diversity in global business*. New York: Irwin, 1998.

HATCH, M. J. "The dynamics of organizational culture". *Academy of Management Review*, v. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.

HOFSTEDE, G. *Culture and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. Newbury Park: Sage, 1980.

JOHNSON, B. B. "Arguments for testing ethnic identity and acculturation as factors in risk judgments". *Risk Analysis: an International Journal*, v. 24, n. 5, 2004.

KOPPL, R. "What is the public interest?". In MCGEE, R.W (Ed.) *Business ethics & common sense*. Connecticut: Quorum Books, 1992.

LEVI-STRAUSS, C. *Anthropologie structurale*. Paris: Plon, 1958.

LEWELLEN, T. C. *The anthropology of globalization*. London: Greenwood Publishing Group, 2002.

MACPHERSON. C.B. *Teoria política do individualismo possessivo de Hobbes até Locke*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

MALINOWSKI, B. *Uma teoria científica da cultura*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1962.

MERILÄINEN, S. ; TIENARI, J. ; THOMAS, R.; DAVIES, A. "Management consultant talk: a cross-cultural comparison of normalizing discourse and resistance". *Organization*, v. 11, n. 4, p. 539-564, 2004.

MITZBERG, H. "Crafting strategy". *Harvard Business Review*, v. 65, p. 66-75, 1987.

NADLER, D. *Champions of change: how CEO's and their companies are mastering the skills of radical change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

ORWELL, G. 1984. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1974.

PARAIN-VIAL; J. *Análisis estructurales e ideologías estructuralistas*. Buenos Aires : Amorrurtu Editores, 1972.

PARSONS, T. *Structure and process in modern society*. Nova York: Free Press, 1960.

RADCLIFFE-BROWN, A. R. *Structure and function in primitive society*. London : Oxford University Press, 1952.

RHEE, E. ; ULEMAN, J. ; LEE, H. K. "Variations in collectivism and individualism by ingroup and culture: confirmatory factor analysis". *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 71, n. 5, p. 1037-1054, 1996.

SMIRCICH, L. "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 3, p 339-358, 1983.

SPREITZER, G. "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation". *Academy of Management Journal*, v. 38, p. 1442-1465, 1995.

THIRY-CHERQUES, H. R. ; PIMENTA, R. C. "Análise Crítica do Quadro de Referência Ética dos Jovens Executivos nas Organizações Brasileiras", in *4th International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management*, 08-11 Dezembro, Lisboa, Portugal. 2005.

THIRY-CHERQUES, H. R. "Pesquisa: Asian Cultural Organization in Americas". University of Maryland, 2000.

THIRY-CHERQUES, H.R. "Chance and Fortune", *Organization*, v. 12 , n. 4, 2005.

THIRY-CHERQUES, H. R.; FIGUEIREDO, P. N. "Perspectivas gerenciais sobre tecnologia e produtividade em grandes empresas no Rio de Janeiro". Rio de Janeiro, Programa de Educação Continuada em Administração de Empresas (PECAE/EBAP/FGV), *Cadernos de Pesquisa da EBAP*, 1994.

THIRY-CHERQUES, H. R. *Modelagem de projetos*. São Paulo: Atlas, 2004.

TROMPENAAR, A. *Managing people across cultures*. Londres : Capstone Ltd., 2004.

WOLTON, D. *L'Autre mondialisation*, Paris: Flammarion, 2003.

