UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NPGA – NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LEONARDO CORDEIRO NEUVIRTH

GESTORES ALEMÃES NO BRASIL, EQUIPES LOCAIS E SUAS INTERAÇÕES: PERCEPÇÕES RECÍPROCAS SOBRE A CULTURA DE TRABALHO EM UM CONTEXTO INTERCULTURAL

Salvador
2005

LEONARDO CORDEIRO NEUVIRTH

GESTORES ALEMÃES NO BRASIL, EQUIPES LOCAIS E SUAS INTERAÇÕES: PERCEPÇÕES RECÍPROCAS SOBRE A CULTURA DE TRABALHO EM UM CONTEXTO INTERCULTURAL

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Profª. Drª. Tânia Fischer

Salvador
2005

AGRADECIMENTOS

Gostaria neste momento lembrar o nome de algumas pessoas que merecem minha gratidão por terem contribuído, de alguma forma, para que essa dissertação fosse feita e concluída.

Em primeiro lugar agradeço à Deus, pela fé que precisei, principalmente naqueles momentos de maior introspecção, quase solitários.

Agradeço a minha família: meu pai, Bruno, por seu exemplo de determinação, por seus questionamentos de "já terminou?", que por vezes me chamaram a realidade, por tudo o que fez e que foi imprescindível na conclusão desta dissertação. Minha mãe, Ângela, e minha irmã, Bruna, pela ajuda como datilógrafas de meus rabiscos, mas também pelas grandes companheiras que são. Muito obrigado, sem essa ajuda não teria conseguido. Minha avó Julieta e Roberto pelas traduções em francês.

Agradeço à Profa. Tânia Fischer, que acreditou no meu tema, respeitou minhas escolhas, me orientou com seu raciocínio, mas principalmente, por suas palavras quase mágicas, cheias de confiança, em um momento crítico.

Agradeço aos meus colegas de mestrado pelo companheirismo, pelas dúvidas, receios, alegrias, vitórias, amplamente compartilhados, seja em nossos encontros, seja em nosso grupo virtual. À Lys em especial pelas críticas mais que bem vindas, pelos questionamentos, por sua disposição em ajudar sem igual.

Meu muito obrigado a Maribel Barreto, minha "prima" e mentora acadêmica, grande incentivadora e sempre presente apesar da rotina ensandecida. Ao professor Raimundo Leal, que me foi reapresentado por ela, grande consultor em questões metodológicas e amigo.

Agradeço aos professores do mestrado pelos ensinamentos e experiências compartilhadas, pois as aulas foram sempre dinâmicas e cheias de troca: Horácio, Pinho, Alban, Dantas, Genauto, Suzana, Célio, Beth Loyola, Reginaldo, Maria Teresa e Virgílio. Agradeço também à turma do NPGA, competentes em suas funções, mas também sempre dispostos e dotados de um "algo a mais", grandes suportes do Núcleo: Dacy, Anaélia e Ernani.

Agradeço ainda à Professora Élvia Fadul e à Eline Menezes, pois foi através delas que iniciei meus passos na vida acadêmica, no NEPOL em agosto de 2000. As conversas, os conselhos e a confiança em mim depositada foram marcantes no meu aprendizado.

Agradeço aos Professores Eduardo Davel e Rocio Castro pela disposição e disponibilidade em ajudar, em fornecer materiais, tendo sido sempre interessados em meus questionamentos. Meu muito obrigado também ao professor Pedro Humberto Barretto por sua grande ajuda em meu processo acadêmico.

Agradeço aos meus colegas de trabalho na Ernst & Young pela força e preocupação quanto ao andamento da dissertação. Agradecimentos especiais à Shirley Silva e Paulo Dortas pela confiança e exemplo de liderança; Fabiana e Ticiana, que enfrentaram minha ausência em campo em um momento difícil, mas que mesmo assim demonstraram as excelentes profissionais que são; Hedy Weger pela ajuda crucial junto aos entrevistados alemães; aos entrevistados, pela colaboração, boa vontade e paciência em participar deste projeto. Marco por suas tradução rápidas e salvadoras. Agradeço ainda a todos os entrevistados pela confiança depositada neste projeto.

Agradeço a todos meus amigos, próximos e distantes, sempre presentes em momentos marcantes como este. Um agradecimento em especial, a Bruno Simões, pela amizade e por domar o *word*, este último nem sempre disposto a colaborar com as normas da ABNT. Meu muito obrigado também a Michelle Collier pela ajuda pontual e bem vinda aos quarenta e nove do segundo tempo!

Meu muito obrigado à todos aqueles que me ajudaram de alguma forma, ou que ao menos torceram, vibraram com a concretização deste sonho. Muito, muitíssimo obrigado.

RESUMO

O presente trabalho é um estudo exploratório disposto, dentro de seus limites, a lançar luzes sobre as relações interculturais entre estrangeiros alemães e brasileiros em uma organização global no Brasil. Como se trata de um fenômeno contemporâneo e o objeto de análise foi restrito a uma organização com características singulares, o método utilizado foi o do estudo de caso. A partir do referencial teórico existente, procurou-se construir uma argumentação a favor de uma abordagem intercultural em um contexto de globalização, porém não em moldes comparativos. Fez-se necessária a construção de uma crítica a esse tipo de abordagem, já que grande parte do referencial sobre culturas nacionais e interculturalidade não é problematizado. Apoiado em um viés interpretativo, as análises foram feitas com base em um *mix* de dimensões, tendo em vista captar as diversas manifestações culturais sob diferentes pontos de vista – das duas culturas - e levando em consideração o contexto no qual se desenvolveram as dinâmicas analisadas.

Palavras-chave: Interculturalidade, estrangeiros no Brasil, cultura, cultura organizacional, cultura nacional, cultura interpretativa, globalização.

ABSTRACT

The present work is an exploratory study with the goal, within its limits, of bringing up the intercultural relations between Germans and Brazilians in a global organization in Brazil. The method used was the case study method, as we are speaking of a contemporary phenomenon and the objective of the analysis was restricted to an organization of singular characteristics. From an existing theoretical reference, an argument was tried to be built in favor of a intercultural approach in a context of globalization, however not in comparative way. A critique was necessary for this kind of approach, since a big part of the references about national cultures and interculturality tend to adopt a comparative approach about cultures with no critique. Supported in a interpretative view, the analysis were based in a mix of dimensions. With the goal of catching the various cultural manifestations from different points of view - of both cultures - and taking in consideration the context in which the analyzed dynamics were involved.

Key Words: Interculturality, Foreigners in Brazil, Culture, Organizational Culture, National Culture, Interpretative Culture, Globalization.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões Culturais de Análise

Quadro 2 - Principais Características Culturais Nacionais

Quadro 3 - Características Culturais Alemães

Quadro 4 - Percepções Múltiplas – Brasileiros *versus* alemães

Quadro 5 - Instrumentos utilizados no questionário

Quadro 6 - Caracterização dos Alemães

Quadro 7 - Aspectos Profissionais dos alemães

Quadro 8 - Caracterização dos brasileiros

Quadro 9 - Aspectos profissionais dos brasileiros

Quadro 10 - Adjetivos associados à cultura organizacional brasileira

Quadro 11 - Verbos associados à cultura organizacional brasileira

Quadro 12 - Adjetivos associados à cultura organizacional alemã

Quadro 13 - Verbos associados à cultura organizacional alemã

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO..... 10

1. EMERGÊNCIA E DESENVOLVIMENTO DA ABORDAGEM CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES – UM CAMINHO DE MEANDROS E ARMADILHAS..... 25

1.2 CULTURA E ORGANIZAÇÕES – EM BUSCA DE UMA ABORDAGEM, FUGINDO DA ARMADILHA INSTRUMENTAL 28

1.2 CULTURA INTERPRETATIVA – CULTURA DE VOLTA AS SUAS ORIGENS ANTROPOLÓGICAS 35

2. DAS ORIGENS PROMISSORAS AOS ABUSOS CONCEITUAIS - IMPACTOS DA CULTURA NACIONAL NA INTERCULTURALIDADE 42

2.1 HOFSTEDE – "CONSEQUÊNCIAS CULTURAIS" E NOS ESTUDOS SOBRE CULTURA..... 44

2.2. ABORDAGENS HISTÓRICAS SOBRE CULTURA BRASILEIRA E ALEMÃ E SEUS IMPACTOS NA ORGANIZAÇÃO..... 55

2.2.1 Hofstede Visita o Engenho, Casa Grande e Senzala – Cultura Brasileira e Organizações 57

2.2.2 Cultura Alemã e Organizações – Considerações sobre a Formação Cultural no País e Possíveis Impactos na Gestão 64

3. GLOBALIZAÇÃO E ORGANIZAÇÕES – DAS RECONFIGURAÇÕES AOS EXAGEROS DE UMA ABORDAGEM SOBRE CULTURA GLOBAL 73

4. AS DINÂMICAS CULTURAIS EM ORGANIZAÇÕES GLOBAIS – POR UMA ABORDAGEM INTERCULTURAL 81

5. AS ESCOLHAS METODOLÓGICAS 98

6. O CASO: RELAÇÕES INTERCULTURAIS ENTRE ALEMÃES E BRASILEIROS NA ORGANIZAÇÃO ALFA 104

6.1. A ORGANIZAÇÃO ALFA 105

6.2. OS SUJEITOS DO CASO ALFA 115

6.2.1. Os Alemães 115

6.2.2. Os Brasileiros 118

6.3. ANÁLISE DOS DEPOIMENTOS – EXPECTATIVAS, CONFIRMAÇÕES E SURPRESAS 121

6.3.1 Alemães Falam sobre os Brasileiros 122

6.3.2. Os Brasileiros Percebem o Alemão nas Organizações 130

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS 139

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 145

APÊNDICE 152

INTRODUÇÃO

Falar em globalização pode parecer lugar comum, quanto mais discutir seus benefícios ou prejuízos para as sociedades. Entretanto foi esse, durante toda a década de mil novecentos e noventa, o foco da mídia, dos governos, dos mercados, da sociedade instruída como um todo – discutir que graus de abertura econômica são os mais adequados, implementar ou alterar leis que regulamentam a circulação de mercadorias, investimentos e pessoas entre as diversas nações do planeta. Mas ao mesmo tempo em que se tem a sensação de que muito se foi dito, é também verdadeira a impressão de que muitas perguntas ainda permanecem sem resposta. Não estou me referindo ao jargão logo a pouco mencionado, sobre os benefícios ou prejuízos trazidos por uma maior conexão entre os diversos países, expressa em barreiras menos densas para os mercados, maior convivência com o que vem de fora, encurtamento das distâncias através da tecnologia, maior sensibilidade das economias e sociedades quando da ocorrência de círculos virtuosos ou de crises em regiões específicas (CASTELLS, 2001; ORTIZ, 1996). Refiro-me às mudanças trazidas por esse movimento as quais vamos, pouco a pouco, nos dando conta.

O conceito de globalização[1], aliás guarda em si bastante polêmica. Prefiro aqui me abster dessa discussão e me basear no fato (CASTELLS, 2001; MATOS, 2001) de que vivemos, sim, em uma era marcada por uma maior inter-relação entre as nações[2].

> A comercialização,o financiamento e a produção internacional em larga escala, juntamente com o declínio do poder estatal e com a idéia do capital sem fronteiras têm gerado um intenso inter-relacionamento em todo o mundo. Nesta era, pessoas migram, viajam para estudar e se tornam expatriadas; países assinam acordos e

[1] Adoto a mesma posição de Matos (2002, p. 42) sobre o termo globalização que, independente das críticas, já foi bastante difundido. O seu uso neste estudo, porém, será apenas circunstancial, ou seja, "[...] pauta-se apenas na mera representação processual da ampliação de escalas internacionais de mercado e de seus fluxos, e não na real cognição que deve significar a palavra".

[2] Matos (2002) trata com maior profundidade o que ela chama de "era das conexões" apoiada principalmente em Castells (2001) e Gonçalves (1998). O crescimento do fluxo globalizante resultou de um processo de reestruturação do capitalismo no pós Segunda Guerra Mundial, impactado posteriormente pela crise do consumo na década de 70, quando os Estados e multinacionais unem-se. Na década de 80 vemos um afastamento gradual entre multinacionais e Estados, as primeiras adquirindo contornos transnacionais. Na década de 90 a transição efetua-se e com ela consolida-se o trabalhar em redes, o capital sem fronteiras, as empresas transnacionais.

> tratados internacionais; empresas sublocam, associam-se, cooperam e estabelecem parcerias; técnicas são copiadas e/ou desenvolvidas em conjunto. A cultura de massa torna-se mais poderosa e a preocupação com a produtividade, competitividade e lucro parece ampliar-se. (MATOS, 2002, p. 41)

Não sendo o objetivo deste trabalho discutir, avaliar, ou mesmo fazer juízo de valor sobre a globalização ou o fenômeno por traz desse conceito tão discutido, é de extrema importância reconhecer um contexto mundial cada vez mais internacionalizado – mesmo com todas as exclusões inerentes ao sistema capitalista, bolsões de pobreza (ORTIZ, 1996) – e aprender a lidar com essa realidade. No entanto, identificar os impactos destas mudanças e compreendê-los é uma tarefa extensa e complexa. "Na era das conexões, fluxos e fronteiras organizacionais permeáveis, os estudos das culturas organizacionais podem ser um elemento de mediação importante na construção da identidade" (FISCHER; MAC-ALLISTER, 2001, p. 258). Poderíamos discorrer sobre inúmeros assuntos referentes ao que mudou com a (tão polêmica) globalização, entretanto um tema em especial me chama a atenção em meio aos demais, pois traz questões diretamente envolvidas com o contexto global para serem tratados em um campo menos instrumental: o da cultura sob um viés intercultural e interpretativo.

A questão dos expatriados – indivíduos de organizações globais que são transferidos para subsidiárias em um outro país por um período relativamente longo (GUITEL, 2004; MATOS, 2002) – é, para mim, fascinante na medida em que traz para o centro da discussão uma realidade que não é nova – afinal sempre existiram estrangeiros trabalhando em outros países - mas que ganhou novos contornos com o movimento de expansão das multinacionais, hoje transnacionais (ORTIZ, 1996). Mais fascinante ainda é promover um debate sobre as relações entre os estrangeiros e os locais no contexto das equipes multiculturais (MUTABAZI, 2003), como são esses encontros na visão dos sujeitos envolvidos e que inferências podem ser feitas a partir dos relatos destes sujeitos. Um debate como este deve estar preocupado em compreender ambas as visões de um mesmo processo,

afinal a dinâmica é uma só, ocorre em um mesmo momento, mas a interpretação deve levar em consideração duas óticas distintas: a do estrangeiro e a do nativo (GUIRDHAM, 1999; GUITEL, 2004). Um estudo como este pode cair na armadilha de buscar receitas de bolo sobre *como se comportar em um país do terceiro mundo* ou *como tratar seu chefe alemão,* pois os encontros entre culturas são ricos e envolvem diversas nuances que não seriam contempladas em manuais deste tipo. Sua importância está na compreensão do novo, do diferente, "do outro", o que facilita sua aceitação e nos mune de conhecimento para lidar com situações as quais não estamos acostumados (CARVALHO e TREVISAN, 2005; GUITEL, 2004; JOLY, 1996; MUTABAZI, 2003).

Falar sobre os expatriados nos oferece diferentes oportunidades de abordagem. Pode-se privilegiar (1) a visão do expatriado e daí identificar como eles percebem o novo país, as pessoas, a cultura local, a cultura na organização, aspectos peculiares no modo de trabalho local. Pode-se também optar (2) pela visão do trabalhador local diante da figura do estrangeiro. Uma abordagem mista (3), que capture ambas as visões simultaneamente, do estrangeiro e nativo, oferecer uma percepção recíproca. Todas essas abordagens de um mesmo tema – interculturalidade – entre outras, são possíveis e tocam em determinados assuntos em graus distintos. Optei nesse trabalho por uma abordagem mista – focando em como o trabalhador brasileiro percebe a cultura de trabalho alemã e vice-versa, como os expatriados percebem a cultura local. A organização é o local por excelência para um estudo como o aqui proposto por ser um palco privilegiado de relações interculturais, em equipes multiculturais. Afinal, é no dia a dia que esta percepção se constrói, reafirma pré-conceitos ou os destrói parcialmente ou por inteiro (GUIRDHAM, 1999). Uma abordagem mista também possibilita que a interpretação da dinâmica intercultural seja ponderada pelos pontos de vista de ambas as partes envolvidas.

O presente estudo tem como sujeitos expatriados alemães que vieram ao Brasil para trabalhar em cargos estratégicos (gerência e diretoria) em uma filial da organização ALFA. A ALFA é uma organização do ramo de consultoria e auditoria financeira que atua em mais de 160 países, possui cerca de 670 escritórios onde trabalham mais de 100 mil funcionários. Somente no Brasil são 12 escritórios localizados em 10 cidades, contando com aproximadamente 1.200 funcionários. São Paulo aparece como principal filial na América Latina e concentra a alta cúpula de gestão dos negócios na América do Sul. A região de São Paulo se destaca como a com maior volume de investimentos alemães fora da Alemanha, de forma que a organização ALFA, acreditando ser este um mercado em expansão e visando oferecer um atendimento especializado a estes clientes, criou um departamento específico – um Centro de Negócios - composto por profissionais alemães. Estes estrangeiros vieram para dar suporte às equipes de trabalho locais nesses clientes alemães. Desta forma, o presente estudo tem também como sujeitos brasileiros que trabalham junto com os alemães.

Ao falar-se em expatriados, fatalmente aparecerá como questão central a cultura e suas manifestações, uma vez assumindo cultura como um sistema de crenças que dá sentido às atividades do homem e governa suas relações em sociedade, na medida em que lhes fornece modelos de interação (JOLY, 1996). Acredito ser no campo cultural que as diferenças e semelhanças serão percebidas, principalmente em se tratando de executivos estrangeiros em um país diferente do seu.

O expatriado, vendo-se imerso em um novo país, percebe diferenças tanto na "forma" a qual o novo país se apresenta – arquitetura, tipo étnico de seu povo, ambiente natural – quanto em aspectos menos palpáveis, a exemplo de estilos de vida, de trabalho, em suma, aspectos culturais, muitas vezes não tão explícitos em suas manifestações. Dependendo de sua origem ou grau de familiaridade com o país (GUIRDHAM, 1999; JOLY, 1996), suas percepções poderão variar de diversas formas: mais positivas, mais negativas, mas

dificilmente serão uma só. Diante das possibilidades, em estudos que visem captar essa percepção multifacetada do "outro", é vital a adoção de uma abordagem que dê chance para que possíveis percepções possam emergir.

Os estudos sobre cultura organizacional ganharam força nos anos 80 (FREITAS, 1997; 2002). Antes confundidos como modismos, foram incorporados pela teoria das organizações, às análises administrativas e ao dia-a-dia das empresas, e continuam despertando grande interesse acadêmico e prático. Sem falar que são palco de acalorados debates (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003).

Acredito que um estudo segundo a proposta aqui apresentada é relevante na medida em que há um número considerável de referências sobre cultura organizacional disponível para consulta, entretanto a maioria delas segue abordagens em parte equivocadas[3]. Veremos que estas abordagens não as mais apropriadas em estudos que valorizem uma percepção de dinâmicas culturais, principalmente quando estas envolvem indivíduos oriundos de culturas nacionais distintas (GUITEL, 2004).

Entre essas abordagens merece destaque aquela proposta por Hofstede (1980; 2002). Hofstede (Motta, 1997), detectou em seu estudo clássico diferenças significativas com relação ao comportamento e atitudes de empregados e executivos de diferentes países, todos trabalhando na mesma multinacional. Este estudo apontou que características culturais nacionais influenciam o contexto organizacional e a postura dos grupos dentro das

---

[3] Veremos que a cultura nas organizações ora é tratada como algo manipulável (AKTOUFF, 1996; BERTERO, 1989) ora é tratada como algo facilmente comparável segundo dimensões únicas (MCSWEENEY, 2002 a), sendo deixado de lado questões interculturais (GUITEL, 2004). A abordagem comparativa (HOFSTEDE, 1980) tende a ser feita segundo dimensões únicas de análise, que na maioria das vezes não captam todas as nuances culturais e tendem a valorizar um tipo ideal de cultura. No caso do Brasil estudos deste tipo geralmente colocam a influência da cultura brasileira na gestão como algo negativo pois esta influência resulta em um padrão diferente do tipo ideal anglo-saxão protestante (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003). Ao mesmo tempo, muito pouco foi escrito seguindo uma abordagem intercultural, e a literatura disponível é praticamente restrita a língua inglesa (CALÁS; ARIAS, 1997; GUITEL, 2004).

organizações. Desde então as culturas nacionais ganharam destaque como variável explicativa para diferentes atitudes e valores com relação ao trabalho. Neste estudo serão discutidos alguns limites desta abordagem, que tem influência marcante nos estudos em cultura (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; GUITEL, 2004; MOTTA, 1997)[4].

Por falar em cultura nacional, o senso comum parece concordar com a figura do brasileiro enquanto um povo hospitaleiro, gentil, malandro, sempre pronto a dar um "jeitinho" diante de qualquer revés, festeiro, comunicativo e sensual. Esta imagem que o brasileiro tem dele mesmo, e que o os estrangeiros que aqui chegam compartilham (ALMEIDA, 2002; CARVALHO; TREVISAN, 2005) talvez seja a explicação para o fato de um país de dimensões tão grandes como o Brasil se reconheça enquanto um só povo, mesmo que determinadas peculiaridades regionais existam e movimentem, em menor grau, um discurso que vai de encontro a essa idéia de "povo brasileiro" (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003). Este "povo" compartilha uma cultura cheia de símbolos e signos próprios (AIDAR e outros, 1995; MOTTA, 1997), cujas raízes estariam fincadas em sua história rica, em um modelo patriarcal escravocrata e sua representação máxima: a casa-grande e a senzala. A gênese dessa sociedade teve como base uma intensa miscigenação desde os primeiros anos de sua colonização, basicamente entre portugueses, negros e índios, e dessas dinâmicas originou-se o povo brasileiro, de cultura híbrida herdada de seus ascendentes (FREYRE, 1996).

Tendo ainda a cultura nacional como referência, Trevisan (2001) traça um perfil cultural dos alemães: definem prioridades, fazem uma coisa de cada vez, tendem a utilizar uma forma de comunicação explícita, são francos e diretos, primam pela responsabilidade, pela responsabilidade e pela pontualidade, valorizam o respeito às regras e os procedimentos, o espaço privado de cada um, seja o espaço físico seja o espaço das

[4] Vide nota 3.

responsabilidades, priorizam o rigor, organização e a disciplina. Estas características também fariam parte de uma cultura alemã, tendo sido o resultado da história deste povo marcada pelo reforma protestante, guerras ao longo da história e a uma tradição militarista.

O Brasil ostentou por séculos características unicamente rurais e extrativistas, e em fins do século XIX ainda possuía escravos (AIDAR e outros, 1995). Na Europa alguns países, a exemplo da Alemanha, já experimentavam a revolução industrial. A Alemanha, por sua vez, vivia após um processo doloroso de unificação, completo em 1871, uma fase de desenvolvimento industrial vertiginoso que chamava a atenção de toda a Europa (TREVISAN, 2001).

De fato, Brasil e Alemanha são países que, quando comparados entre si, demonstram possuir uma gênese sócio-econômico-cultural bastante distinta (TREVISAN, 2001). Características alemãs como ocupação territorial, dinâmica histórica, etnicidade, desenvolvimento econômico, religião, tudo isso estaria intimamente relacionado com a cultura do país, numa relação dialética em que a cultura influencia a dinâmica de formação e seu desenvolvimento e vice versa.

Após a segunda metade do século XX o Brasil se aproximou das nações mais desenvolvidas economicamente, pelo menos com relação ao desenvolvimento industrial, que até este período era bastante incipiente. Grandes grupos estrangeiros se instalaram no país inserindo o Brasil definitivamente nesta modernidade (DAVEL; VASCONCELOS, 1997).

No contexto internacional as empresas foram ganhando força e quebraram as barreiras das nações. Na década de 1970 esta realidade já apresentava contornos sólidos – as multinacionais dominaram os mercados e passaram a ditar as tendências[5]. No entanto, filiais

de multinacionais eram empresas estrangeiras nos países onde se instalaram. As multinacionais eram embriões do que seriam as transnacionais, estas sim, mais "emancipadas" de seus países de origem, inseridas no contexto da globalização (ORTIZ, 1996). Na prática isso significaria que os funcionários de uma mesma empresa situados nos mais diversos países compartilhariam de uma mesma cultura – organizacional – o que facilitaria a relação entre eles e a gestão da empresa, tanto internamente quanto numa relação entre filial e matriz. Possuindo uma cultura organizacional forte, as empresas podem traçar estratégias globais, metas e políticas de maneira uniforme. Todos dentro da organização concordam com as diretrizes definidas pela cúpula gestora, pois compartilham da mesma cultura organizacional. O resultado seria o fim dos conflitos de comunicação e o aumento da produtividade em decorrência dessa sinergia. Este raciocínio ganhou bastante força nas décadas de 1980 e 1990 e fez da abordagem cultural nas organizações um modismo bastante reverenciado, mas também bastante combatido.

Freitas (2002) lembra que a produção acadêmica, principalmente a norte-americana, privilegiou nessas décadas quase que exclusivamente aspectos técnicos e descritivos, sob uma perspectiva funcionalista. A preocupação central era com as questões referentes à mudança, à identificação da cultura e ao desenho das políticas de recursos humanos ou planejamento, nas quais a cultura aparece mais como uma variável a ser manejada no sentido de garantir um diferencial competitivo.

Um aspecto polêmico, bastante debatido no meio científico, se refere à possibilidade de intervenção nas organizações visando "construir" uma cultura que favoreça - e mesmo estimule - o alcance das metas desejadas pela alta administração. O conceito de cultura enquanto variável manipulável vai justamente de encontro à idéia daqueles que vêem cultura como algo que permeia todos os níveis de negócio dentro de uma organização, a exemplo de Alvenson (1993; 2002) e D'Iribarne (1989), algo dialético e que se alimenta tanto

de fatores internos como externos às organizações. Eles questionam o fato de se pensar em cultura organizacional sob esse viés quando na verdade as organizações estão imersas em um ambiente sócio cultural anterior a elas e são formadas por pessoas deste ambiente. Para Bertero (1989), trata-se de consultores "práticos e intervencionistas", rasamente apoiados em conceitos antropológicos, a fim de produzir uma análise organizacional que permita chegar a um diagnóstico dos males ou "erros" culturais da empresa. A partir de um processo de consultoria, a cultura da empresa poderia ser modificada, tornando-se mais adequada, resultando em uma empresa mais ágil e criativa.

> A formação de uma cultura organizacional é um processo no qual entram diversas variáveis na própria medida em que a cultura é vista como a decantação, sob a forma de valores, crenças e mitos, de um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização, e não há como excluir as dimensões ambientais como impactando a cultura organizacional. (BERTERO, 1989, p.39)

Nesse trabalho optamos pelo conceito interpretativo de cultura. Para GEERTZ (1989), o conceito de cultura denota um padrão de significados transmitidos historicamente, incorporado em símbolos. Um sistema de concepções herdadas, expresso em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seus conhecimentos e suas atividades em relação à vida. Neste sentido, a cultura deve ser interpretada em seu seio. Qualquer interpretação dos sinais emitidos por um indivíduo que não leve em conta os significados dentro de sua própria cultura será equivocada. Em estudos que versam sobre a temática intercultural, uma abordagem conforme proposta de Geertz aparece como a mais apropriada (ALMEIDA; MATOS, 2002).

O debate acadêmico tem sido dos mais inflamados, no entanto parece estar longe de um consenso (MARTIN; FROST, 2001). Este trabalho não pretende esgotar esse debate. Entretanto, ele será privilegiado neste trabalho na medida em questões importantes dele oriundas servem para nortear a defesa de uma abordagem intercultural.

Dentre os objetivos deste trabalho, discorrer sobre diferentes conceitos de cultura e cultura organizacional é um deles. Veremos desde as abordagens gerencialistas segundo as quais as organizações têm cultura (Schein, 1985) até abordagens metafóricas - as organizações são culturas (ALVENSON, 2002). Serão vistas abordagens hofstedianas, com um viés comparativo, para enfim adotar-se como marco teórico a Interculturalidade. Contextualizarei a emergência da abordagem intercultural em um mundo em transição, cada vez mais globalizado (CASTELLS, 2001). Veremos que chega a se falar no fim das diferenças culturais entre nações, um exagero. A cultura seria global, diferenças estariam mais ligadas a contextos econômicos e funcionais (ORTIZ, 1996).

Após essa breve contextualização, coloco como questão norteadora deste estudo, respeitando seu caráter exploratório e adotando um viés intercultural, a seguinte pergunta:

Como os executivos alemães da organização ALFA percebem a cultura de trabalho local e como os brasileiros nesta mesma organização percebem a cultura de trabalho destes executivos?

O principal objetivo deste trabalho foi identificar como os indivíduos pesquisados percebem as diferenças culturais "do outro" tendo a cultura nacional como referência, bem como analisar as situações por eles relatadas sobre a dinâmica de interação das equipes multiculurais das quais fazem parte. Para tanto foi necessária a construção de um marco teórico que abrangesse cultura organizacional, cultura interpretativa, culturas nacionais, impactos da globalização nas organizações e na cultura até concluir por uma abordagem intercultural. Algumas referências utilizadas foram Geertz, Laraia, Mutabazi, Alvenson, Hofstede, Guirdham, Guitel, Castells, Parker, Hall e Hall, Mota, Freitas, Alcadipani e Crubelatte, Trevisan, entre outros.

O estudo parte do pressuposto de que a cultura em uma organização não está deslocada de seu ambiente, é mutável e sofre influência tanto de entes internos quanto externos. A cultura organizacional se constitui em um fenômeno socialmente construído, idiossincrático e dotado fundamentalmente de conteúdos inconscientes e altamente subjetivos (FERREIRA; ASSMAR, 2004). O objeto de estudo caracteriza-se por sua singularidade, envolve atores complexos e deve ser entendido dentro de um contexto organizacional específico. Entendo, com base em Yin (2005) que a metodologia mais coerente é uma abordagem qualitativa, através de um estudo de caso. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 3 alemães (gerentes e diretor) e 3 brasileiros (seniores) da organização ALFA. As entrevistas foram desenvolvidas por mim, e buscaram obter relatos de experiências e percepções dos entrevistados com relação a cultura "do outro". Após esse momento, as respostas foram analisadas com base no referencial teórico construído.

A temática escolhida possui relevância no sentido em que os estudos culturais vêm merecendo destaque tanto em publicações direcionadas ao meio científico como também pela mídia em geral. As razões são diversas, entretanto pode-se destacar o interesse contínuo pela cultura sendo devido a intensa competição entre os países em um mundo globalizado, em que o sucesso de alguns é muitas vezes atribuído a cultura de seu povo (MORGAN, 1998).

A intensificação das relações interculturais de expatriados com culturas hóspedes não resultou em um maior número de respostas para os conflitos decorrentes desses encontros (MUTABAZI, 2003). O tema encontra-se em pleno processo de construção (MARTIN; FROST, 2001), não havendo ainda consenso na comunidade acadêmica quanto a certos conceitos e teorias. Este fato tem dado margem a críticas tanto internas (dentro dos estudos culturais) quanto externas (fora deles), principalmente voltadas para as correntes gerencialistas (FISCHER; MAC-ALLISTER, 2001), que visam traçar diagnósticos da cultura organizacional para então propor mudanças desejáveis nesta cultura. Desta forma, estudos que

procuram replicar e/ou aprimorar a abordagem intercultural merecem crédito enquanto esforço para a consolidação desta abordagem, que apesar de já estar no contexto dos Estudos Organizacionais ainda possui poucas referências, destas quase todas em língua inglesa (GUITEL, 2004).

O presente estudo mostra-se ainda mais relevante no sentido em que se está questionando percepções dos entrevistados acerca da cultura de trabalho "do outro", tendo como referência a cultura nacional, em uma organização global. Já existe uma literatura que aborda aspectos culturais tidos como brasileiros e alemães presentes na gestão das organizações, entretanto tal abordagem tende a ser comparativa e enviesada. Este tipo de abordagem não privilegia as dinâmicas culturais e tendem a assumir cultura como algo imutável. Há ainda muito a ser abordado no que diz respeito à interculturalidade.

Neste sentido, diria ainda que uma abordagem intercultural através de um *case* focado nas relações entre trabalhadores de diferentes origens étnico-culturais por si só justifica um estudo deste âmbito. Se não é novidade na história este tipo de relação – afinal desde os tempos mais primitivos as trocas comerciais e os intercâmbios entre povos existiram – é fato que ganhou maior destaque em tempos de encurtamento das distâncias geográficas, de alta tecnologia, globalização e transnacionalização da economia. O volume de trabalhos no exterior (GUITEL, 2004; MUTABAZI, 2003) seguindo esta mesma linha sinaliza a relevância do tema, até o presente momento ainda inesgotado.

Além disso, estudos nessa mesma linha realizados pelo NEPOL – Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais - já abordaram a percepção de estrangeiros espanhóis e americanos seguindo esta mesma abordagem intercultural (ALMEIDA; MATOS, 2002). Já existe uma metodologia aplicada com sucesso ao tratar de questões voltadas para os expatriados e interculturalidade. Um estudo de caso junto a executivos alemães no Brasil é

importante enquanto mais um esforço para corroborar conclusões anteriores, bem como também suscitar novas questões.

Não posso deixar de justificar a escolha do caso de executivos alemães no Brasil pela minha experiência enquanto um indivíduo que durante nove meses viveu e estudou na Alemanha. Durante esse período percebi que as culturas brasileira e alemã são ricas e cheias de peculiaridades, muitas vezes díspares, e que por vezes essas disparidades promovem dificuldades de inter-relacionamento. No entanto, tais percepções se referem mais a costumes do dia a dia e não fizeram parte de um contexto organizacional. Quando apenas vividas, sem uma problematização e um devido afastamento que só o rigor científico possibilita, tais experiências são apenas impressões que vêm a se juntar as outras muitas, engrossando o senso comum. Daí ser relevante um estudo orientado por um método científico, que permita um distanciamento entre observador e seu objeto, principalmente quando o conceito é tão próximo do dia-a-dia, como cultura.

O presente estudo que se segue foi dividido da seguinte maneira. No capítulo 1 é descrita a trajetória seguida pelos estudos sobre cultura organizacional principalmente segundo duas óticas: a que enxerga cultura enquanto uma variável administrável dentro das organizações ou como algo mais complexo, que permeia o ambiente organizacional em todos os aspectos, e que pode ser mais bem captada e compreendida através de um conceito interpretativo.

No capítulo 2, foi dado destaque a abordagem que ganhou força a partir do trabalho de Hofstede *Culture's Consequences* (1980), segundo a qual as culturas nacionais merecem destaque enquanto variável explicativa dos fenômenos organizacionais. O tema foi abordado de forma crítica, tendo sido identificados os principais limites desta abordagem, ao passo em que alguns conceitos são considerados válidos, desde que sejam adotados com

ponderação. Este capítulo traz ainda questões referentes ao que seriam culturas brasileira e alemã. É visto que esses conceitos foram formulados sob uma perspectiva histórica (a cultura como reflexo da história de cada país) e com base nas dimensões propostas por Hofstede, o que implica em uma visão enviesada, que tende a enaltecer a cultura alemã como ideal para a organização, para o trabalho, enquanto a cultura brasileira é julgada em muitos casos inapropriada para o trabalho.

O capítulo 3 é centrado na questão da globalização e seus impactos na cultura e nas organizações. Estes dois eixos – cultura e organização - se cruzam de diversas formas no contexto da globalização, gerando algumas discussões. A crença de uma cultura organizacional única, global; a expansão das multinacionais; os expatriados; entre outros assuntos, emergiram deste contexto e têm relação com a importância que a abordagem intercultural ganhou nos últimos anos.

O capítulo 4 trata desta abordagem com maior profundidade, tendo em vista que a mesma foi mencionada ao longo dos outros capítulos como sendo a mais apropriada para análises que privilegiam o encontro de duas ou mais culturas. Neste capítulo a abordagem intercultural é definitivamente assumida como marco teórico para o presente estudo.

No capítulo 5 é feita a defesa da metodologia adotada neste trabalho, um estudo de caso (YIN, 2005), sendo que em seguida, no capítulo 6, dá-se início ao caso propriamente dito. É feita uma descrição, ao mesmo tempo analítica, da organização ALFA, que foi o contexto onde se desenvolveu o estudo. Concluída essa etapa, são apresentados os sujeitos deste estudo, seis funcionários da organização ALFA que em diversos momentos trabalharam juntos, sendo 3 brasileiros e 3 alemães e foram entrevistados. Por último, o

capítulo possui uma análise dos relatos com base no referencial teórico exposto nos capítulos anteriores.

Ao último capítulo foram resguardadas as considerações finais deste trabalho, um resumo sobre os resultados encontrados, bem como alguns pontos que mereceram destaque e que podem constituir em objeto de estudo para próximos trabalhos.

1. EMERGÊNCIA E DESENVOLVIMENTO DA ABORDAGEM CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES – UM CAMINHO DE MEANDROS E ARMADILHAS.

A despeito do que uma rápida leitura do título deste capítulo possa parecer, um resumo histórico sobre a evolução da abordagem cultural nos Estudos Organizacionais seria uma tarefa impossível, já que diversos enfoques coexistem ates os dias atuais, não havendo um consenso acadêmico a respeito do tema (MARTIN; FROST, 2001). Alvenson (2002) já alertara que cultura é um conceito bastante difícil, principalmente por ser facilmente usado para cobrir tudo e, consequentemente, nada. O que existem são abordagens que privilegiam determinados aspectos ao invés de outros, que demasiadamente simplificam ou reconhecem um caráter mais dialético em se tratando de cultura, ou mesmo que tentam contemplar modelos híbridos, muitas vezes aparentemente contraditórios. Desta forma, o objetivo aqui foi situar minha escolha entre as diversas possibilidades que os estudos sobre cultura oferecem, estando ao máximo atento para as armadilhas as quais se está sujeito ao abordar um tema tão movediço.

A visão das organizações como entidades mensuráveis, tangíveis e passíveis de aplicações teóricas universais é o que se chamou de ciência organizacional normal

(MARSDEN; TOWNLEY, 2001). Essa visão teve origem nos conceitos de Max Weber, que via nas organizações burocráticas o palco das relações capitalistas, baseadas na racionalização e que exclui elementos humanos e emocionais, difíceis de serem mensurados quantitativamente.

Os teóricos (*op. cit.*) que seguiram essa corrente ao longo do século XX deram origem à teoria neoclássica, baseada na aceitação do indivíduo no modo de produção capitalista, deixando de lado a compreensão de suas origens. Essa abstração do indivíduo, de seu contexto social, deu origem ao conceito de *Homo economicus*.

A organização, conforme os autores, parte da analogia da firma, uma abstração neoclássica que exclui "poder" e "relações sociais" das relações de trabalho. Os teóricos desta corrente poderiam aconselhar os gestores a atingir metas organizacionais eficientemente. Seria uma ciência administrativa aplicada, tal qual outras ciências, como as físicas que servem aos engenheiros, a serviço dos administradores. Essa visão positivista da prática científica passou a nortear a pesquisa sobre organizações.

Tendo-os separado anteriormente, as teorias organizacionais passam a buscar restabelecer conexões entre indivíduos e organização das relações sociais que os constituem. Uma das principais questões com relação ao indivíduo na organização seria como motivá-los. Outras se preocupavam em aconselhar os gestores a interpretar os sinais de mercado e traduzi-los em modos organizacionais eficientes (MARSDEN; TOWNLEY, 2001).

A figura do gestor é central na ciência organizacional normal. Quanto mais corretas as decisões (da gestão), mais prosperam a economia e a empresa. Essa abordagem assumia ainda que o sucesso econômico americano do pós-guerra foi causado, em grande parte, por sua concepção de administração e negócio. As experiências dos Estados Unidos

seriam globalmente aplicáveis sem a necessidade de se levar em conta especificidades entre nações, e mais ainda, culturas.

As ciências sociais – onde se incluem os estudos organizacionais – atropelaram por anos tais particularidades. Numa tentativa de se tornarem objetivas e práticas (como as ciências naturais), ampliaram o conceito de racionalidade instrumental, característico do mercado, para toda a sociedade. Se em um primeiro momento os bons resultados práticos alcançados pela teoria da organização "disfarçavam" sua falta de rigor epistemológico, não se pôde mais negligenciar esta falha, tendo em vista a diminuição crescente do bem estar amplamente percebido na sociedade (GUERREIRO RAMOS, 1989).

A crítica à ciência organizacional normal, iniciada nos anos de 1970, deu origem a várias teorias que tentaram restabelecer características não mensuráveis ligadas ao comportamento humano e que eram deixadas de lado. Segundo esse novo paradigma – uma ciência organizacional contra-normal - as organizações devem ser explicadas pelo conhecimento das intenções que fazem as pessoas agirem. Isso requer um conjunto de técnicas completamente diferente das utilizadas pelos pesquisadores organizacionais positivistas. Admite-se finalmente o contexto social mutante que interfere nas organizações, isto é, as organizações como espelho de seu ambiente (MARSDEN; TOWNLEY, 2001).

1.1 CULTURA E ORGANIZAÇÕES – EM BUSCA DE UMA ABORDAGEM, FUGINDO DA ARMADILHA INSTRUMENTAL.

A descoberta da cultura na teoria das organizações contribuiu para que muitos pesquisadores a vissem como uma nova metáfora organizacional, com grande potencial para o desenvolvimento de novas idéias e formas de compreensão (ALVENSON, 1993).

Em 1970 e na década que se seguiu, enquanto a economia americana passava por grandes dificuldades, chamava a atenção um país minúsculo no oriente por seu vigor econômico, aliado a altíssimas taxas de desenvolvimento humano. Um país tão singular para os padrões ocidentais poderia oferecer explicações sobre seu desenvolvimento baseadas justamente nessas singularidades. Sem dúvida a cultura japonesa chamava a atenção por destoar dos padrões ocidentais, e estudos buscaram esmiuçar a história por trás das representações da cultura japonesa. Nessa perspectiva muito foi dito. As organizações no Japão combinavam valores culturais dos campos de arroz com o espírito servil do samurai. Enquanto os primeiros seriam cruciais na existência da solidariedade na fábrica, o último explicaria muitas características da administração, bem como o padrão de relações interorganizacionais que teve papel tão crucial no sucesso econômico do Japão. (MORGAN, 1998)

Embora diferentes teóricos tenham discutido as razões desta transformação, a maior parte deles concorda que a cultura e a forma de vida em geral deste misterioso país oriental tiveram papel central. A mudança de equilíbrio do poder mundial, associada à crise do petróleo em 1973, bem como a crescente internacionalização de grandes corporações, também aumentaram o interesse pela compreensão do relacionamento entre a cultura e a vida organizacional (MORGAN, 1998).

Segundo Cuche (VIEIRA e outros, 1999), a noção de cultura é inerente à reflexão das ciências sociais. Ela parece fornecer a resposta mais satisfatória à questão da diferença entre os povos, dado que a sua consolidação enquanto conceito científico implicou no estudo de sua evolução histórica. Isto não ocorreu sem que sempre tenha estado presente divergências semânticas sobre a definição da palavra, desacordos sociais e até nacionais, como o debate franco alemão sobre cultura e civilização.

A evolução da abordagem cultural nos Estudos Organizacionais tem como principal força motriz, a concepção e constatação, a um só tempo, de que o homem é essencialmente um ser de cultura. É a cultura que torna possível a transformação da natureza e que faz com que, portanto, as populações se diferenciem pelas suas escolhas culturais, invenções e resoluções diferentes de problemas.

A emergência dos estudos de cultura esteve ligada a assunção de conceitos da antropologia. Os estudiosos defendem que toda cultura possui uma lógica própria, que deve ser compreendida a partir dela mesma. O "antropólogo" organizacional, ao observar qualquer agrupamento humano, deve mergulhar profundamente em sua vida quotidiana, para compreender efetivamente o significado das percepções e ações de seus membros. Por outro lado, deve também estar provido de um elevado grau de relativismo cultural, de modo a neutralizar eventuais distorções provocadas por seu contexto cultural de origem. Reforça-se a idéia de que, em contato com uma cultura estranha, somos capazes de reconhecer efetivamente nossa própria cultura e compreender como ela condiciona nossa percepção de mundo (AIDAR e outros, 1995).

> A experiência da *alteridade* ocupa então uma posição central no método antropológico, uma vez que permite perceber que aquilo que tomávamos como natural em nós mesmos- comportamentos, pequenos gestos, posturas, reações etc.- nada realmente tem de natural, mas são essencialmente construções sociais e culturais. (*op. cit.*, p. 35)

Há autores (ALVENSON, 2002) que defendem uma abordagem de cultura nas organizações como variável – as organizações têm cultura – a cultura pode ser administrável (PETTIGREW, 1989), moldada, de forma a obter melhores resultados. Nessa linha, destacamos estudos de Edgar Schein (1885), segundo o qual:

> […] the term "culture" should be reserved for the deeper level of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, that operate unconsciously, and that define in a basic "taken-for-granted" fashion an organizations view of it self and its environment (p. 6).

Os defensores dessa abordagem, a exemplo de Schein (1985), partem de um conceito bastante usual de cultura na literatura administrativa: rede de concepções, normas e valores, que são tomadas por certas e que permanecem submersas à vida organizacional. Segundo eles, para criar e manter a cultura, estas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível em manifestações como ritos, rituais, mitos estórias, gestos, artefatos (FLEURY, 1989a).

Partindo da premissa de que a cultura de uma organização pode ser desvendada (FLEURY, 1989a), seria necessária uma abordagem privilegiada sobre determinados aspectos organizacionais a partir das seguintes ações: fazer um histórico da organização em questão, privilegiando o momento de criação; atentar para o processo de socialização de novos membros, como dinâmicas de treinamento, e de interação, como celebrações; atentar para as políticas de recursos humanos, tanto explícitas como, principalmente, implícitas; mapear os sistemas de comunicação, o que possibilita desvendar relações entre categorias, grupos e áreas da organização; analisar a organização do processo de trabalho, o que trará um retrato da gestão bem como das relações de poder.

> Não se pode deixar de sorrir quando se vê – como eu tive ocasião de observar em um "complexo financeiro" [...] – executivos ou diretorias inteiras se fecharam ao longo dos dias para descobrir quais são os "valores corporativos" a inculcar e reforçar em seus funcionários, e quais poderiam ser as "crenças" que servem de cimento a sua "identidade corporativa". Este tipo de situação mostra que muitos se levam muito a sério em seu papel de demiurgo, embora, é evidente, [...] os

> dirigentes tenham efetivamente um papel importante a representar na construção da realidade organizacional. Mas isto não deve ser confundido com a capacidade de fabricar mitos, símbolos e sistemas de representação (AKTOUF, 1996, p.46).

Não é necessário dizer que essa abordagem é a mais criticada. Da mesma forma que esteve alinhada ao *boom* dos estudos culturais nas décadas de 1980 e 1990, sua apropriação simplista de conceitos antropológicos, a desconsideração de fatores externos à organização, suas promessas de intervenção, de mudança na cultura da organização, apenas para destacar algumas das críticas, a fizeram refém de um estigma utilitarista. Para Geertz (1989, p. 27), "[…] nada contribuiu mais para desacreditar a análise cultural do que a construção de representações impecáveis de ordem formal, em cuja existência verdadeira praticamente ninguém pode acreditar".

Ora, por mais que o corpo gestor assim o desejasse, é impossível falar em organizações deslocadas de sua realidade externa, de seu ambiente. A cultura nas organizações não é algo único, sedimentado, estático. Não é a cultura dos fundadores, da gerência, apesar da importância desses grupos na formação da cultura na organização. Administradores competem com outros grupos na definição do que é correto ou bom. Em organizações dominadas por profissionais – como hospitais, firmas de contabilidade e direito - a administração é tipicamente fraca (ALVENSON, 2002). Em empresas grandes, mundialmente espalhadas, é difícil se falar em uma cultura organizacional única. Seria ao mesmo tempo ingênuo e arrogante. A teoria - nessa proposta que aqui critico - trata as organizações como um todo unitário, o que não é condizente com a realidade. Toda ação tem uma reação, mas essa pode ainda ser uma inércia, ou resistência ou concordância. O estabelecimento de uma cultura depende da receptividade de uma coletividade diante de novas idéias, valores e significados. Sem essa abertura uma mudança radical e intencional da cultura é bastante difícil.

> [...] muitos teóricos em administração vêem a cultura como uma entidade distinta, com atributos claramente definidos. Como a estrutura organizacional, a cultura é freqüentemente vista como um conjunto de variáveis distintas, tais como crenças, histórias, normas e rituais que, de certo modo, formam um todo cultural. Tal visão é indevidamente mecanicista, dando origem à idéia de que a cultura pode ser manipulada de maneira instrumental. É esse tipo de atitude mecanicista que se encontra subjacente a muitas perspectivas que defendem a administração da cultura. (MORGAN, 1998, p. 143)

Com uma proposta mais bem elaborada, procurando assumir uma postura antropológica mais cuidadosa, outros pesquisadores, a exemplo de Alvenson (2002), se aproximam do tema, questionando-se a respeito do significado do universo simbólico das organizações (FLEURY, 1989a). Tal abordagem foi ganhando espaço em meio às criticas sofridas pelo modelo anteriormente citado. Sai a cultura como variável – as organizações têm cultura – e entra a cultura enquanto metáfora – as organizações são culturas. A cultura não é uma peça do quebra-cabeça, é o próprio *puzzle*, permeia toda a organização (ALVENSON, 2002). Seguindo essa abordagem, ganha maior destaque um viés simbolista. Essa abordagem não procura soluções de problemas para as organizações, busca explorar a organização enquanto algo subjetivo onde questões de interpretação e descrição procedem sobre questões de funcionamento e explanações causais – o estudo da cultura possui um fim em si mesmo. Entretanto, se adverte que esse viés não é totalmente não-instrumental. Há sempre implícito o risco de um maior conhecimento sobre a cultura gerar novas formas instrumentais de ação. Independente dos potenciais usos dos resultados dessa abordagem, o principal para os simbolistas é entender os significados, os símbolos e idéias da comunidade estudada. Em outras palavras, descobrir quem os nativos pensam que são. Mais antropológico impossível.

> O debate com as várias linhas técnicas que trabalham com a questão da cultura organizacional apontou a necessidade de elaboração de uma proposta conceitual que, partindo da concepção de Schein, incorporasse a dimensão política inerente a este fenômeno. [...] a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1989 a, p. 22)

De acordo com Smircich (*apud* VIEIRA e outros, 1999) as organizações devem ser entendidas como sendo culturas específicas, o que significa abandonar a idéia de cultura organizacional como uma dimensão específica da organização - ao lado de outras dimensões como estratégia, finanças, políticas - para assumir a noção de que os aspectos culturais perpassam e se manifestam em todas as dimensões organizacionais. As culturas também se transformam como resultado de manifestações decorrentes das leituras da realidade e interpretações socialmente construídas por seus membros. Cultura se torna, nessa perspectiva, uma metáfora para o entendimento da vida organizacional, que é então analisada tanto em termos materiais e econômicos quanto em termos expressivos, "ideacionais" e simbólicos.

Para Alvenson (2002), a despeito das críticas, é muito difícil não reconhecer na cultura um importante enfoque organizacional. Pode-se até dizer que cultura denota algo muito vago e extenso, de forma que muitas vezes torna-se difícil chegar a resultados palpáveis. Entretanto, é possível partir para uma análise cultural mais delimitada e precisa ao se focar em um fenômeno específico.

Philippe d'Iribarne (*apud* MOTA, 1997) parece ter seguido a tradição da Antropologia contemporânea de Geertz. Para ele, os seres humanos vivem em um universo de significações. Eles decodificam as coisas sem cessar, não apenas as palavras de seus semelhantes, mas também suas expressões, posturas, ações, sempre lhes atribuindo um sentido. Ocorre da mesma forma com os sentidos que vão assumir suas próprias ações. Essa significação está muito longe de ser universal e está sempre relacionada a uma espécie de linguagem particular. Antes de mais nada, a cultura é linguagem, é código e deve ser entendida e estudada enquanto tal. Ela fornece um referencial que permite aos atores dar um sentido ao mundo em que vivem e as suas próprias ações. Ela designa, classifica, liga, coloca em ordem, definindo os princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em

grupos distintos. Ela fornece esquemas de interpretação, e longe de fixar para cada indivíduo papéis dos quais não se pode escapar, a cultura influencia as orientações que cada um toma, no seio de cada conjunto social.

As intenções e ações dos membros de um grupo às vezes identificado como possuidor de uma cultura forte podem ser mais bem compreendidas - e seu papel cultural nas organizações mais efetivamente identificado - se as encararmos como menos homogêneas, mais multidimensionais nas intenções e mais persistentes nas ações experimentais. As organizações apresentam, simultaneamente, elementos de integração, de conflito, de poder, de incerteza e de construção da verdade. Os pesquisadores da cultura precisam compreender o que isso significa para suas definições, teorias, investigações e práticas (MARTIN; FROST, 2001).

Para Alvenson (2002), falar sobre cultura organizacional parece significar falar sobre a importância do simbolismo para as pessoas - expresso em rituais, mitos, estórias e lendas – e sobre a interpretação de eventos, idéias e experiências que foram influenciadas e moldadas pelos grupos com os quais essas pessoas vivem. O conceito de cultura organizacional deve incluir valores e assunções sobre a realidade social, no entanto os valores, por serem profundos e intangíveis, são menos centrais e úteis que os significados e símbolos[6], mais superficiais, numa análise cultural.

A Cultura não está primariamente dentro da cabeça das pessoas, mas em algum lugar "entre" as cabeças de um grupo em que símbolos e significados são publicamente expressos, em trabalhos onde haja interação das pessoas no grupo, em encontros, mas também

---

[6] Entendemos que o significado se refere a como um objeto é interpretado. Já símbolo pode ser definido enquanto um objeto, palavra ou sentença, tipo de ação ou fenômeno, que pode parecer ambíguo para outra pessoa ou pode significar algo mais do que ele próprio. Por exemplo, uma vaga de garagem privativa para a diretoria não é uma vaga de garagem apenas, é também um privilégio, um sinal de status (ALVENSON, 2002).

em objetos palpáveis (ALVENSON, 2002). É na cultura que esses fenômenos tornam-se compreensivos e dotados de algum significado. Nesse sentido, o autor defende uma abordagem interpretativa, não instrumental, de cultura nas organizações.

> Culture is [...] best utilized to interpret the dimension of meaning and symbols shared by a collective. As such it is more a way of understanding important aspects, a source of insights to virtually all areas of corporate life" (*op. cit.,* p. 186)
>
> My conviction is that culture calls for an interpretive approach and there is no strong framework offering strict or detailed rules for that. Cultural thinking needs to be demonstrated. (*op. cit.,* p. 189)

Seguiremos esse capítulo em defesa de um viés simbólico-interpretativo de cultura. Barbosa (*apud* ALMEIDA, 2002) enxerga não só como mais correto esse viés, mas também como mais vantajoso em relação a abordagem instrumental anteriormente comentada, na medida em que ele permite compreender como as interpretações perdem sua unidade rígida e tornam-se modificáveis a depender dos contextos culturais. Muitas armadilhas as quais os estudos sobre cultura organizacional estão sujeitos podem, assim, ser minimizadas por uma abordagem mais consciente, ciente dos exageros que podem ser cometidos.

1.2 CULTURA INTERPRETATIVA – CULTURA DE VOLTA AS SUAS ORIGENS ANTROPOLÓGICAS

> Geertz considera que a antropologia busca interpretações. Com isto, ele abandona o otimismo de Goodenough que pretende captar o código cultural em uma gramática; ou a pretensão de Lévi-Strauss em decodificá-lo. A interpretação de um texto cultural será sempre uma tarefa difícil e vagarosa. (LARAIA, 1996, p. 64)

É sempre com grande cautela que devemos fazer uso de um conceito antropológico em estudos organizacionais. O risco de utilizá-lo de forma demasiado simplista, entretanto, está quase sempre associado a uma tentativa instrumental de se encontrar respostas

aos urgentes anseios da gerência. Ao longo de todo esse estudo será visível a preocupação em não cair no que tenho chamado de armadilha instrumental.

Para Geertz (*apud* CARVALHO; TREVISAN, 2005, p.2), o conceito de cultura "denota um padrão de significados transmitidos historicamente, incorporado em símbolos, um sistema de concepções herdadas expressa em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida".

> Se a interpretação antropológica está construindo uma leitura do que acontece, então divorciá-la do que acontece – do que, nessa ocasião ou naquele lugar, pessoas específicas dizem, o que elas fazem, o que é feito a elas, a partir de todo o vasto negócio do mundo – é divorciá-la das suas aplicações e torná-la vazia. Uma boa interpretação de qualquer coisa [...] leva-nos ao cerne do que nos propomos interpretar. Quando isso não ocorre e nos conduz, ao contrário, a outra coisa – a uma admiração da sua própria elegância, da inteligência do seu autor (GEERTZ, 1989, p. 28)

Para Geertz os símbolos, ou elementos simbólicos, são formulações tangíveis de noções, abstrações da experiência perceptíveis em formatos externos ou também incorporações concretas de idéias atitudes, julgamentos e crenças. A descrição etnográfica "[...] é interpretativa; o que ela interpreta é o fluxo do discurso social e a interpretação envolvida consiste em tentar salvar o 'dito' num tal discurso da sua possibilidade de extinguir-se e fixá-lo em formas pesquisáveis" (GEERTZ, 1989, p. 31). A falta de familiaridade ou a estranheza do etnógrafo com o universo conceptual dos nativos exige uma imaginação científica sofisticada, uma vez suas próprias interpretações do que pretendem os informantes são passíveis de desvirtuar o resultado a algo totalmente distinto da realidade (ALMEIDA, 2002).

As descrições culturais devem ser microscópicas (GEERTZ, 1989), focadas em um universo restrito de coisas. Alvenson (2002) concorda com essa abordagem, defendendo que se concentrem os relatos em estudos culturais nas organizações sobre algo restrito e

palpável – eventos específicos, situações, ações e processos. Devem ainda ser feitas respeitando a lógica do nativo. Os objetos ou os seres humanos só podem assumir a categoria de símbolos dentro de contextos sociais específicos, onde estejam delimitados à maneira como eles são usados. "As explicações encontradas pelos membros das diversas sociedades humanas, portanto, são lógicas e encontram a sua coerência dentro do próprio sistema" (LARAIA, 1996, p. 94). Este último autor ainda alerta que, como o homem vê o mundo através de sua cultura, são grandes os riscos do indivíduo – que pode ser o pesquisador - considerar o seu modo de vida como o mais correto e o mais natural. Tal tendência, denominada de etnocentrismo, é responsável em seus casos extremos pela ocorrência de numerosos conflitos sociais. Pesquisas sobre cultura abrem brecha para interpretações mascaradas por preconceitos e julgamentos. Entretanto, Geertz (1989) defende, apesar dos riscos, uma abordagem interpretativa de cultura em comparação a outras formas de abordagem.

> A cultura de um povo é um conjunto de textos, eles mesmos conjuntos, que o antropólogo tenta ler por sobre os ombros daqueles a quem eles pertencem. Existem enormes dificuldades em tal empreendimento, abismos metodológicos que abalariam um freudiano, além de algumas perplexidades morais. Esta não é a única maneira de se lidar sociologicamente com as formas simbólicas. Entretanto, qualquer que seja o nível em que se atua, e por mais intricado que seja, o princípio orientador é o mesmo: as sociedades, como as vidas, contêm suas próprias interpretações. É preciso apenas descobrir o acesso a elas (*op. cit.*,p. 321).

Segundo Laraia (1996, p. 70), "[..] o modo de ver o mundo, as apreciações de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais e mesmo as posturas corporais são assim produtos de uma herança cultural, ou seja, o resultado da operação de uma determinada cultura". Com esse comentário, o autor destaca a importância da cultura em todos os aspectos da vida humana. A cultura permeia o tempo e o espaço, media as relações e percepções do homem com o próximo, consigo mesmo e com o seu entorno. Isso não quer dizer que só uma abordagem sobre cultura deva ser privilegiada em estudos os quais o homem

é o principal ator, como estudos voltados para as organizações. Alvenson (2002) inclusive menciona ser uma crítica comum aos enfoques de cultura nas organizações o fato de muitas vezes serem negligenciados aspectos econômicos, na medida em que a organização é um ente por natureza econômico. O próprio Hofstede (2002), que como veremos mais adiante é um defensor ferrenho dos estudos sob a ótica cultural, em especial cultura nacional, alega nunca ter reivindicado que este seja o único caminho a ser seguido, a única abordagem a qual devamos concentrar nossa atenção. Para ele, em muitos casos seria redundante uma abordagem cultural, sendo preferível uma outra que privilegie fatores políticos, econômicos ou institucionais na obtenção de melhores explicações. Entretanto, muitas vezes tais fatores não são suficientes, o que exige um construto em torno de cultura.

> Entender ações organizacionais a partir de uma perspectiva cultural implica analisá-las para além dos aspectos formais e objetivos certamente presentes nos processos que desencadeiam tais ações. As estratégias formais, as limitações estruturais e financeiras, além de dimensões internas e externas são importantes fatores que delimitam as possibilidades que se oferecem a qualquer organização em face das inúmeras e diversas circunstâncias do cotidiano empresarial. Contudo, abordagens que se limitem a tais dimensões podem ser induzidas pela expectativa de uma extrema racionalidade e linearidade nos processos organizacionais com resultados incompletos, quando não ilusórios. Nesse sentido, a perspectiva cultural significa, entre outras possibilidades, resgatar aspectos subjetivos que se mostrem significativos na formulação das respostas oferecidas pela organização (ou mais apropriadamente, por seus membros) para os problemas operacionais e institucionais com que se defronta. (VIEIRA e outros, 1999, p. 13)

Desta forma, há de se reconhecer que a cultura envolve, permeia as organizações de diversas formas, nos mais diversos níveis, o que por si só justificaria uma abordagem sob esta ótica. Alvenson (2002) sugere um recorte bem definido em estudos sob um viés cultural de forma a escapar das críticas, muitas vezes pertinentes, de que abordagens culturais tentam dar conta de vários aspectos da vida organizacional e acabam por ser demasiado simplistas. Alvenson (2002) lembra que Geertz sugeriu aos antropólogos não estudarem vilas, mas estudarem em vilas. Reconhecer limites não implica sob nenhuma hipótese assumir que a abordagem não é válida ou que traz menos respostas. Martin e Frost

(2001), ao comentar a emergência de uma abordagem pós-moderna sobre cultura, chamam a atenção para o receio às críticas dos estudiosos sobre cultura e para a necessidade deles se manterem alertas no desenvolvimento das pesquisas.

> Os pesquisadores culturais modernos, em vez de ver somente a ameaça que o florescimento da literatura pós-moderna representa, poderiam tentar compreendê-lo e utilizar alguns aspectos positivos do pensamento pós-moderno. Por exemplo, o pós-modernismo oferece uma saída para fugir aos ciclos de desilusão que perturbam o relacionamento entre os pesquisadores culturais e a prática, quando cada tentativa de inovação teórica é supersimplificada e transformada em mais uma panacéia do gerencialismo – uma resposta fácil ao desejo insaciável do gerente de utilizar soluções de ação instantânea, para conseguir maior produtividade ou lucratividade. (*op. cit.,* p. 239)

Os pesquisadores estão constantemente a procura de diferentes dimensões culturais, as quais os possibilitem comparar culturas. Entretanto, comparar culturas pressupõe em algo a ser comparado. Através da história dos estudos sobre cultura, como já visto anteriormente, tem havido uma disputa entre aqueles que vêem a cultura como algo único, a ser interpretado, e aqueles que a enxergam como algo comparável, como uma variável. Uma abordagem mais pragmática é utilizada para se estudar diversas culturas em um mesmo momento, conforme a segunda visão. São várias, porém, as limitações dessa abordagem, em sua maioria ligadas a uma visão estática de cultura, deslocada de seu contexto. Uma mesma ação em diversos ambientes é considerada sob uma perspectiva, no entanto pode ter um significado diferente a depender de em que meio cultural se desenrole. (ANDRALOJC, 2005)

> Cada sistema cultural está sempre em mudança. Entender esta dinâmica é importante para atenuar o choque entre as gerações e evitar comportamentos preconceituosos. Da mesma forma que é fundamental para a humanidade a compreensão das diferenças entre os povos de culturas diferentes, é necessário saber entender as diferenças que ocorrem dentro do mesmo sistema. Este é o único procedimento que prepara o homem para enfrentar serenamente este constante e admirável mundo novo do porvir. (LARAIA, 1996, p. 105)

A organização produtiva é um espaço de socialização inserido em uma rede de socialização mais ampla. Decorre daí que a organização não pode ser vista como um sistema fechado, um organismo social independente, conforme idéia de tantos teóricos e consultores

de cultura organizacional. Não se pode esquecer que os sujeitos sociais que compõem a organização - gestores e trabalhadores - antes de serem membros de uma organização produtiva, ou melhor, concomitantemente a esse status, são portadores de filiações políticas, crenças religiosas, possuem suas origens étnicas e regionais, histórias de vida, enfim, múltiplas "localizações identitárias". Os atores sociais não deixam de lado suas identidades e culturas ao passarem pela portaria da organização. Seria como exigir que todos entendessem o texto da mesma forma, que negassem suas trajetórias particulares, suas culturas, para efetuar uma interpretação orientada para a uma mesma direção. Tal idéia é completamente incabível sob um viés interpretativo (JAIME JR, 2002).

> [...] as representações que os dirigentes constroem sobre a organização são reelaboradas, ressignificadas, ressimbolizadas pelos diversos atores sociais. Sendo assim, não existem "verdadeiras" culturas organizacionais, tampouco culturas fortes ou fracas, mas distintas versões sobre a cultura organizacional, isso porque, como bem afirma Valle (1985, p.242), "não há percepções oficiais do mundo". (*op. cit.*, 2002, p. 81)

Uma abordagem interpretativa de cultura é essencial na condução de estudos segundo uma ótica **intercultural** (ANDRALOJC, 2005), mesmo que se reconheça a dificuldade em se estudar o comportamento das pessoas internamente em um sistema, especialmente não fazendo parte dele. Como já vimos, todo pesquisador traz um grau particular de sua própria cultura e conhecimento para a tarefa de pesquisar. Mesmo assim, segundo Martin e Frost (2001, p. 241) "se levarmos em conta que é muito importante compreender a cultura e que essa compreensão deve estar disponível a todos os interessados, então poderemos ter uma base para que as organizações tornem-se mais informadas, lucrativas e humanas".

Veremos mais adiante que uma abordagem intercultural aparece em ascensão nos estudos de cultura nas organizações justamente por possuir em essência princípios da linha interpretativo-simbolista vista nessa seção. A idéia de culturas puras não é mais

apropriada, visto que os grupos ou povos estabelecem relações com outros, e, portanto, também trocas culturais. O resultado da interação cultural será o surgimento de novos comportamentos definidos como hibridismo cultural ou culturas híbridas. (CARVALHO; TREVISAN, 2005)

Por outro lado, também não seria um abuso aceitar o fato de que indivíduos de culturas diferentes podem ser facilmente identificados por uma série de características, tais como o modo de agir, vestir, caminhar, comer, sem mencionar a evidência das diferenças lingüísticas, para Laraia (1996, p. 70) "o fato de mais imediata observação empírica". O ser humano é um animal simbólico. Ele organiza suas experiências e ações por meios simbólicos, isto é, por intermédio de valores e significados que não podem ser determinados inteiramente por propriedades biológicas ou físicas, daí a importância da cultura interpretativa.

Termino essa seção, porém, prestes a abordar um extenso referencial teórico sobre culturas nacionais. Apesar de, a grosso modo, grande parte de este referencial defender uma abordagem por mim refutada sobre cultura, ao privilegiar culturas nacionais como variáveis, e principalmente pelos juízos de valor implícitos em dimensões de análise cultural (HOFSTEDE, 1980), reconheço que traz avanços quando comparado a visão gerencialista de cultura. Mais ainda, traz questões relevantes que são mais bem aproveitadas se inseridas numa ótica intercultural, o que será feito posteriormente neste estudo.

2. DAS ORIGENS PROMISSORAS AOS ABUSOS CONCEITUAIS - IMPACTOS DA CULTURA NACIONAL NA INTERCULTURALIDADE

Segundo Morgan (1998), em certo sentido, pode-se assumir que as pessoas que trabalham nas fábricas e escritórios de Detroit, São Petesburgo, Liverpool, Paris, Tóquio – e por que não Berlin ou Frankfurt - pertencem todas à uma mesma "cultura industrial". São todas elas membros de sociedades do tipo organizacional. Seguindo essa linha, para o autor, um estudo seria mais bem conduzido se levasse em consideração a cultura empresarial ao invés da cultura nacional enquanto metáfora explicativa e interpretativa de seus atos nas organizações.

> Por estas razões alguns cientistas sociais acreditam que seja sempre mais útil falar sobre cultura da *sociedade* industrial, em lugar de sociedades industriais, uma vez que detalhadas diferenças entre países no geral mascaram traços comuns mais importantes. Muitas das principais semelhanças e diferenças culturais no mundo de hoje são mais ocupacionais do que nacionais. (MORGAN, 1998, p. 117)

Entretanto, Morgan volta atrás ao se referir a esse mesmo assunto. "O foco sobre o Japão não pretendeu ser nada mais do que uma ilustração. O ponto é que a cultura, não importa seja ela japonesa, árabe, inglesa, canadense, francesa ou americana, delineia o caráter da organização" (MORGAN, 1998, p. 121). Já vimos anteriormente que o autor associa valores dos campos de arroz e dos samurais aos trabalhadores japoneses.

É comum encontrar, de fato, em artigos sobre cultura organizacional, autores que defendem uma abordagem em que se pese mais a cultura nacional, outros que defendem uma cultura empresarial, ao passo que outros ficam no meio de ambas as abordagens. De antemão quero registrar que a última é a mais adequada, pois, inclusive, é consoante com o viés interpretativo adotado nesse estudo. Matheus (1997, p. 131) alerta sobre

> [...] o risco de entendermos grupo como uma entidade homogênea, pois essa noção restringe a possibilidade de cada membro ser visto em sua singularidade. Pensar, por exemplo em determinado grupo como sendo *severo* em seus *regimentos*, dificulta a possibilidade de perceber a complacência ou a não-severidade de alguns de seus membros [...]. Todo grupo está inserido em certo contexto e possui objetivos específicos e circunstanciais. Sendo assim, a história de cada grupo e o espaço social que ocupa irão determinar sua realidade.

Desta forma, entendemos que o indivíduo não pode ser deslocado de seu ambiente cultural numa abordagem interpretativa. Em uma organização os indivíduos são influenciados - e influenciam – tanto por suas bagagens culturais, em que a cultura nacional exerce um peso considerável, quanto pela cultura organizacional. Veremos em um capítulo mais adiante que a globalização trouxe impactos e impôs mudanças na vida das pessoas e que exerce influência na cultura organizacional. Nesse momento, ao discutir o referencial teórico que advoga a favor do peso das culturas nacionais na gestão, irei defender que, apesar vivermos sob a égide da globalização e de suas promessas de um mundo integrado e culturalmente "global", este "global" não significou o fim das diferenças culturais entre países, muito menos seus impactos nas organizações.

> Evidencia-se, assim, por um lado, que é ilusório pensar-se em culturas organizacionais únicas e coesas. [...] Grandes organizações com subsidiárias em diversos países são submetidas, nessa perspectiva, à influencia de um grande número de diferentes conjuntos culturais, sendo possível que tal influência diminua significativamente o impacto dos aspectos culturais do país-sede, e mesmo aumente a dificuldade para que se consiga cultivar valores e crenças que sejam difundidas por toda a organização – ainda que se tome isso como possibilidade real, em qualquer tipo de organização, e qualquer que seja o seu tamanho (VIEIRA e outros, 1999, p. 8)

2.1 HOFSTEDE – "CONSEQUÊNCIAS CULTURAIS" [7] E NOS ESTUDOS SOBRE CULTURA

O interesse das organizações nas últimas décadas sobre temática da cultura está diretamente ligado ao crescimento e desenvolvimento do fenômeno de internacionalização e globalização dos negócios. Estudos nesse campo são usualmente caracterizados por uma natureza comparativa, sendo que o interesse principal está em comparar diferentes contextos culturais tendo as culturas nacionais como variável explicativa. Esses estudos em sua maioria têm como inspiração o trabalho de Hofstede (1980), *Culture's Consequences*. (FAUGERE; MOULLETES, 2005)

A pesquisa de Geert Hofstede foi decisiva para estabelecer um debate entre aqueles que vêem a cultura organizacional como produto das circunstâncias mais internas das organizações, criadas por fundadores, líderes significativos ou como produto de crises anteriores e aqueles que vêm a cultura como mais ligadas a fatores exógenos, com destaque quase exclusivo a cultura nacional. A partir dessa pesquisa (MOTTA, 1997), puderam ser percebidas diferenças significativas, consistentes no tempo, com relação ao comportamento e atitudes de empregados e executivos de diferentes países, todos trabalhando na mesma multinacional. Tendo a publicação do seu livro *Culture's Consequences* como marco, a partir de então as culturas nacionais ganharam grande importância como variável explicativa para diferentes atitudes e valores dos indivíduos com relação ao trabalho, ou mais especificamente, "estilos de trabalho". Hofstede reduziu a quatro dimensões culturais básicas as diferenças de comportamento corporativo de administradores, funcionários e operários. Os países, e

[7]Em referência ao livro *Culture's Cosequences* (HOFSTEDE, 1980), considerado um marco por ter procurado demonstrar que a cultura nacional influencia o modo de trabalho. O estudo foi centrado na IBM, e a conclusão foi a de que havia formas de atuação organizacional diferenciadas por parte dos funcionários nas 50 subsidiárias pesquisadas, localizadas em países diferentes, a exemplo dos EUA, França, Alemanha, inclusive Brasil.

consequentemente suas culturas, estariam dispostos nessas dimensões de forma variável, ou seja, haveria graus de inserção nessas dimensões[8] (vide quadro 1).

Não irei aqui envidar esforços no sentido de fazer uma descrição exaustiva sobre o trabalho de Hofstede e seus diversos "filhotes" – trabalhos que buscaram replicar a teoria central do referido autor - desse que foi um dos estudos mais elogiados e criticados em Estudos Organizacionais. Mesmo porque o eixo central de seu raciocínio é bastante plausível (e não menos perigoso). Subsidiárias nacionais de organizações multinacionais funcionam internamente muito mais de acordo com sistemas de valores e crenças da cultura hóspede, mesmo que estas subsidiárias adotem formalmente muitas idéias e políticas da cultura da matriz (HOFSTEDE, 1980). Tenho convicção de que, a partir das críticas direcionadas a abordagem hofstediana, será possível identificar aspectos relevantes propostos por esse autor e por seus seguidores bem como identificar limites e exageros desta abordagem. Veremos mais adiante que uma abordagem intercultural possibilita escapar desses riscos.

Quadro 1: Dimensões Culturais de Análise

Individualismo - redes sociais difusamente interligadas; pessoas tomam conta apenas de si próprias e dos que estão mais próximos. **Coletivismo** – redes sociais profundas; pessoas reconhecem seus próprios grupos; fornece-se segurança em troca de lealdade.	**Distância do poder** – grau de aceitação dos participantes menos poderosos com relação a distribuição desigual do poder. Quando é alta, saltar um nível hierárquico é tido como insubordinação, ao passo que, quando é baixa, há freqüência nessa atitude para um melhor desempenho no trabalho.
Nível em que se evita a incerteza – mede o incômodo em situações ambíguas e como são evitadas tais situações, criando maior estabilidade na carreira, deixando de lado idéias e comportamentos alternativos. Geralmente é alto em países onde são comuns empregos vitalícios, ao passo que é baixo naqueles onde há alta mobilidade de trabalho.	**Masculinidade** – valores sociais dominantes enfatizam a assertividade e aquisição de dinheiro e bens. Papéis bem definidos. **Feminilidade** - valores sociais dominantes enfatizam o relacionamento entre pessoas, preocupação com o próximo e qualidade de vida global.

Fonte: Hofstede (1980), Motta (1997)

[8]Posteriormente, Hofstede incorpora uma nova dimensão "*Long versus Short-Term Orientation*" (MCSWEENEY, 2002 a). Não estarei abordando esta dimensão tendo em vista não ter sido sequer mencionada na grande maioria dos estudos que usam Hofstede como referência.

Segundo Aidar e outros (1995), que ao discorrer sobre essas dimensões deixaram de lado a dimensão "Masculinidade-Feminilidade", em países que apresentam baixa distância do poder, os processos decisórios tendem a ser mais participativos, existindo uma maior cooperação entre chefes e subordinados. Já em países em que é marcante uma distância do poder elevada, atitudes autoritárias são normais, os dirigentes tendem a tomar decisões de forma autocrática e paternalista, havendo também uma crença generalizada de que as pessoas desgostam de suas atividades profissionais.

Esses mesmos autores seguem discorrendo que países com baixa prevenção à incerteza são caracterizados por baixos níveis de ansiedade da população e menos stress no trabalho, ao passo que países com alta prevenção a incerteza apresentam alto nível de preocupação com o futuro, mais stress no trabalho, forte resistência a mudanças além de medo em fracassar nos negócios.

O nível de individualismo ou de coletivismo é reflexo, segundo Aidar e outros (1995), de como as pessoas vivem juntas. Mesmo considerando que, na maioria das sociedades modernas, as pessoas ainda se agregam em grupos familiares, essa ligação que o indivíduo mantém com sua família varia amplamente de uma cultura para outra. "Países com alto grau de individualismo são caracterizados por maior independência emocional do empregado em relação à empresa, preferência por processos decisórios focados no indivíduo e estímulo à iniciativa dos membros da organização" (p. 53). Já em países com alto grau de coletivismo, os indivíduos possuem maior dependência moral em relação à empresa. Há uma maior preocupação por parte dos dirigentes com a regularidade e a conformidade do trabalho, sendo que os mesmos dão pouco estímulo a iniciativas inovadoras e a processos decisórios grupais.

Talvez esteja nessas quatro dimensões a maior crítica a ser feita a abordagem proposta por Hofstede. Segundo Matos (2002), Hofstede avança em relação à Schein, ao relacionar a cultura organizacional à cultura nacional, mas peca por manter o estudo da cultura como um instrumento, tendendo a valorizar práticas de minorias em detrimento da maioria. Mais ainda, tende a valorizar práticas de povos em detrimento de outros, especialmente o americano e sua noção de efetividade (eficiência e eficácia).

> Nos últimos anos, intensificou-se o debate sobre a natureza provinciana da pesquisa sobre administração internacional e seu viés norte-americano, e os problemas decorrentes em seus resultados e recomendações normativas (Boyacigiller e Adler, 1991; Amado, Faucheau e Laurent, 1990). Esses problemas obviamente ocorrem em pesquisas monoculturais, ou seja, pesquisas que, irrefletidamente, supõem que as abordagens à administração internacional produzidas em um contexto cultural específico são universalmente aplicáveis. Talvez mais importante, os programas de pesquisa interculturais e multiculturais também tendem ao provincianismo intelectual quando não questionam o viés cultural de suas próprias categorias analíticas, ou seja, conceitualmente, de quem é a compreensão do mundo refletida nas comparações entre culturas? (CALÁS; ARIAS, 1997, p. 317)

Segundo Faugere e Moulettes (2005), a abordagem Hofstediana de análise das culturas sob essas quatro dimensões suporta um argumento de um mundo dividido em nações "desenvolvidas e modernas" e "atrasadas e tradicionais". Esse discurso foi construído sob em um pensamento colonial, que acaba sendo o pensamento administrativo passado pelas escolas em todo mundo. E isso engloba tanto gestores formados em países desenvolvidos do ocidente quanto a elite educada nos países subdesenvolvidos, onde se inclui o Brasil.

> What seems to characterize the criticism towards Hofstede's study is that most of it is concerned with the validity of his model from a Western 'scientific' viewpoint. Considering this focus of interest, it appears that the great majority of scholars within cross-cultural management research share a concern for a scientific knowledge deeply rooted within a Western rationality. (*op. cit*., p.4)

> The Power Distance Index (PDI) is perhaps the most significant dimension from a postcolonial viewpoint, because all the 'good cultures' seem to be on the same side. It appears that 'low PDI' is overwhelming presented as the desirable inclination. […] this side is deemed to be more technological, more legal, more modern, more urban, more educated, more literate, more wealthy, more fair, more democratic, more equal, less imperialistic (!), less centralized, more questioning of authority, characterized by more social mobility, a bigger middle class, better wealth distribution, a more representative political power, and the list could go on. This pretty much represents the idea of a 'first world' (which happens to be overwhelmingly Western, 'Anglo-Germanic' and Protestant) […]. (*op. cit*., p. 7-8)

Sem dúvida este se trata de um ponto delicado – e pertinente - sobre abordagem de Hofstede. De fato, o autor cria dimensões baseadas em sua visão de mundo, claramente enviesadas por um tipo ideal. "O desenvolvimento dentro dos parâmetros da cultura ocidental dos países ricos acaba por relacionar povos e culturas dos países 'emergentes' como sendo 'não desenvolvidos' ou 'primitivos', gerando a exclusão de seus saberes, valores e culturas" (ALCADIPANI; CRUBELATE, 2003, p. 67).

> Parece-nos problemática a divisão de diferentes culturas em dimensões como aversão à incerteza, masculinidade e feminilidade, distanciamento do poder, e individualismo e coletivismo. Ao tentar analisar várias culturas do mundo segundo essas dimensões, o autor está impondo sua visão de mundo e as dimensões que ele considera importantes como forma de análise e como matriz de explicação. (*op. cit*.,, p. 67)

Essas críticas estão fundamentadas em uma perspectiva pós-moderna[9] e não se restringem ao campo dos estudos culturais. Mas quando o que está em questão são "visões de mundo", admito que tal discussão ganha contornos dramáticos para os defensores de uma abordagem sob a ótica da cultura nas organizações. Alcadipani e Crubellate (2003, p. 75) trazem essa discussão para o Brasil ao afirmarem que "[...] as abordagens ao fenômeno da cultura [...] revelam que ainda predomina na administração brasileira um viés fortemente gerencialista e pretensões de engenharia social, constituindo instrumento a favor de grupos dominantes ou privilegiados de algum modo".

---

[9] "Para os defensores da perspectiva pós-moderna, os estudos culturais modernos, mesmo aqueles que adotam um ângulo antropológico ou crítico de análise, tentam oferecer relatos coerentes para interpretar a vida organizacional, havendo uma nítida busca por interpretações generalizáveis. Nessa tentativa, acabam atropelando peculiaridades, nuanças e especificidades do objeto que analisam" (Martin e Frost, 2001 apud Alcadipani e Crubelatte, 2003, p. 66)
Entretanto, defendo, assim como Martin e Frost (2001, p.239) que "os pesquisadores culturais modernos, em vez de ver somente a ameaça que o florescimento da literatura pós-moderna representa, poderiam tentar compreendê-lo e utilizar alguns aspectos positivos do pensamento pós-moderno". Da mesma forma, as críticas pós-modernas são por vezes abusivas e tendem ao radicalismo, devendo ser consideradas com as devidas ressalvas, na medida em que refutam o conhecimento acumulado e pregam o "conflito ao invés do consenso".

Não tenho a pretensão de me alongar nessa discussão, para a qual chamei atenção por duas razões. No início desta seção fiz questão de enfatizar que a proposta de Hofstede possui limites, ou mesmo "armadilhas instrumentais". Estar consciente destes limites nos permite uma abordagem menos pretensiosa no sentido de querer explicar fenômenos complexos – e a cultura é um fenômeno complexo – por meio de modelos simplistas, o que resulta em uma abordagem mais cuidadosa e coerente com a realidade. Em segundo lugar, grande parte da literatura que aborda fenômenos culturais e, principalmente, interculturais, lança mão de conceitos e metodologias "importadas" dos estudos de Hofstede. Desqualificar todo um esforço científico sem aproveitar algumas das possíveis lições representaria um grande retrocesso. Segundo Martin e Frost (2001) este tipo de conduta intelectual dificulta muito a revisão dos resultados das pesquisas nos Estudos Organizacionais, principalmente em Cultura, porque, em vez de caminharmos para a ordem, fazemos o inverso, construímos o caos, sem falar que há também pouca boa vontade em se construir o conhecimento cumulativamente, com base no que já é considerado como avanço.

Longe de querer colocar um ponto final nessa discussão, acredito que Martin e Frost (2001) apontam ao menos para uma trégua. Da mesma forma, Calás e Arias (1997, p. 317) ponderam. "Como entender a diversidade e a multiplicidade do 'global' sem impor sua própria compreensão a priori? Como evitar subestimar sua singularidade e importância? Dito de outra maneira: Como podemos entender 'o mundo do outro' em seus próprios termos?". Mas foi Pina e Cunha (2005) quem mais claramente sugere uma mediação neste impasse. Segundo o autor, a adoção de processos "importados" deve ser acompanhada de um esforço de adaptação. D'Iribarne (*apud* Pina e Cunha, 2005) lembra que ferramentas internacionais tendem a encontrar adaptações locais. Nesse sentido, ao invés de substituir modelos locais por modelos importados, os gestores parecem muitas vezes buscar uma síntese de ambos. Em outras palavras, eles estão tentando fazer bom uso da cultura nacional ao mesmo tempo em

que corrigem suas falhas e promovem um enriquecimento na gestão. Nessa mesma linha de raciocínio, os teóricos não devem simplesmente replicar o modelo Hofstediano na análise e interpretação das culturas. Devem buscar uma aproximação desses modelos com a sua realidade cultural, fugindo de julgamentos de valor provenientes de outras realidades, que julgam a cultura por meio de lentes estranhas.

> O brasileiro busca limitar seu foco a perspectivas de proveito que dêem retorno a curto prazo. Nos projetos ambiciosos, quando surge um obstáculo, sabemos transformar esse obstáculo em trampolim: tudo, é claro, respeitando-se a "lei" do mínimo esforço. O brasileiro se apega gostosamente à ociosidade. Preferimos deixar o metódico e o trabalho para depois, ou como dizemos – "deixa pra amanhã!" Macunaíma, nosso filho da terra, já dizia – "Ai, que preguiça!" (FREITAS, A., 1997, p. 53)
>
> A identidade nacional existe, mesmo que o pessimismo de alguns a interprete como a de Macunaíma, o herói sem caráter. Ledo engano, pois o caráter de Macunaíma é na verdade multifacetado, um ser "compósito", feito de aparentes contradições e incoerências, e é isto que lhe dá tipicidade. E será tão positivo quanto maior for nossa capacidade de interpretar, remodelar e usufruir desta nossa base cultural de maneira adequada e ética. (PRATES; BARROS, 1997, p. 68)

As influências da cultura na gestão podem ser encaradas de duas formas, tanto positiva quanto negativamente. Os trechos anteriormente colocados exemplificam duas visões distintas sobre a cultura brasileira. Ambas incorrem em juízos de valor, entretanto a segunda faz uma tentativa de se desvencilhar de um tipo ideal. Pina e Cunha (2005) lembra que algumas características desejáveis em um gestor internacional, tais como adaptabilidade a novas situações, sensibilidade a diferentes culturas, além de habilidades de relacionamento, **parecem ser mais fortes** em gestores latinos, o que não seria o tipo ideal hofstediano "americano e protestante", conforme os críticos. Uma abordagem que aceite diferenças entre culturas nacionais sem maniqueísmos se faz assim possível.

Contudo essa foi somente uma das críticas, de fato a mais delicada, porém existem outras. Segundo McSweeney (2002 a), ferrenho crítico de Hofstede, cultura nacional para este último aparece como algo implícito, nuclear, sistematicamente causal, territorialmente único e compartilhado. Quando se refere a "sistematicamente causal",

Hofstede (*op. cit.*) credita forte, quase absoluta, causalidade nas culturas nacionais. A cultura nacional não é determinante, mas seu peso não pode ser relegado.

Quanto a territorialmente único, Hofstede (*op. cit.*) defende que, de algum modo, toda população nacional compartilha de uma cultura única (mesmo que ele – Hofstede - reconheça subculturas em um país). McSweeney posiciona-se fortemente contra tal *link* mono causal estabelecido entre culturas nacionais e ações de indivíduos nas nações. O autor não chega a dizer que as culturas nacionais não impactam na gestão, mas foge de estabelecer importância a esta.

> We may think about national culture, we may believe in national culture, but Hofstede has not demonstrated that national culture is how we think. If the aim is understanding then we need to know more about the richness and diversity of national practices and institutions – rather than merely assuming heir 'uniformity' and that they have an already known national culture. (*op. cit.*, p. 28)

O autor segue com suas críticas, de que Hofstede reconhece que subculturas existem dentro das nações, mas que no final ele não procura avaliar seu real peso nem as sequer leva em consideração em suas análises, concentrando sua abordagem exclusivamente sobre a cultura nacional. Para McSweeney, sem considerar essas culturas variáveis dentro de uma nação não podemos nos certificar do real peso das culturas nacionais. Para defender este último argumento questiona que, se fosse verdade o fato de que todos em uma nação compartilham uma cultura única, não teriam sido identificadas diferenças de resposta em grupos de um mesmo país, o que, segundo o autor, ocorreu. Laraia (1996), porém, faz comentários pertinentes que minimizam tais críticas.

> **A participação do indivíduo em sua cultura é sempre limitada**; **nenhuma pessoa é capaz de participar de todos os elementos de sua cultura**. Este fato é tão verdadeiro na sociedades complexas com um alto grau de especialização, quanto nas simples, onde a especialização refere-se apenas às determinadas pelas diferenças de sexo e de idade. (*op. cit.*, p. 82 - negrito nosso)

> [...] qualquer que seja a sociedade, **não existe a possibilidade de um indivíduo dominar todos os aspectos de sua cultura**. Isto porque, como afirmou Marion Levy Jr., "nenhum sistema de socialização é idealmente perfeito, em nenhuma

> sociedade são todos os indivíduos igualmente bem socializados, e ninguém é perfeitamente socializado". (*op. cit.*, p. 84 - negrito nosso)

Segundo Andralojc (2005), para sua análise sobre as culturas nacionais na IBM, Hofstede utilizou uma amostra cujos respondentes trabalhavam nas áreas de marketing e serviços. Ela questiona se os resultados da pesquisa teriam demonstrado padrões culturais homogêneos se a amostra tivesse sido composta por outros respondentes, de outras áreas na organização. A crítica é pertinente na medida em que muitos autores mencionam uma cultura empresarial mais marcante do que uma cultura nacional (MEYERS; TAN, 2002). Eles advogam que o conceito de cultura nacional é problemático. Na opinião deles, não há um alinhamento necessário entre cultura e Estado-nação, já que este é uma invenção relativamente recente e que vem sofrendo mudanças ao longo da história, além de muitos Estados-nação não possuírem uma base comum em raça, cultura e linguagem.

Dessa vez é o próprio Hofstede (2002) quem sai em defesa própria. Em um outro estudo sobre cultura organizacional, sob outro viés, o autor buscou identificar componentes de valores em diferentes organizações em uma mesma nação, ao invés de organizações similares em nações diferentes. Contrário a sua hipótese inicial, Hofstede conseguiu identificar apenas componentes de valores fracos perceptíveis entre as organizações, entretanto identificou grandes diferenças no que foi chamado de práticas. Segundo o autor, os valores são relacionados às culturas nacionais enquanto as práticas às organizações. Os valores dificilmente são mutáveis, entretanto práticas o são, principalmente quando se é dispensada grande atenção da gerência. Isso explicaria porque uma multinacional como a IBM pode funcionar com tantas diferenças de valores reveladas por sua pesquisa. O que determina o sucesso de uma multinacional são práticas compartilhadas, e não valores compartilhados, conforme exageros da corrente de cultura corporativa dos anos 1980.

> Instead of seeking an explanation for assumed national uniformity from the conceptual lacuna that is the essentialist notion of national culture, we need to engage with and use theories of action which can cope with change, power, variety, multiple influences – including the non-national – and the complexity and situational variability of the individual subject. (MCSWEENEY, 2002 b, p. 54)

Retornamos ao ponto discutido no início deste capítulo. Não acredito que seja um avanço nos estendermos sobre a relevância da cultura nacional enquanto uma forma de explicação para fenômenos nas organizações. Para mim esse tipo de abordagem é pertinente, sim, no entanto reconheço que se deve estar atento a alguns limites. A cultura nacional tem sua relevância defendida por muitos autores, quando não diretamente, de forma indireta. Olie (*apud* Alvenson, 2002) menciona um estudo sobre a fusão de duas empresas – uma alemã e outra holandesa. Identificaram-se profundas diferenças de orientação e entendimento sobre o processo de decisão entre ambas as administrações, principalmente com relação a posicionamentos gerenciais. A administração alemã via as reuniões mais como instrumentos para tomada de decisão. Os holandeses, por outro lado viam os encontros como plataformas que promovessem a troca de idéias e informação para a preparação para ações adicionais. Esse exemplo contrastou dois diferentes tipos de significado para a tomada de decisões. Nele estão presentes tanto duas culturas nacionais distintas quanto duas (ou mais!) culturas organizacionais, já que estamos falando de empresas com origens, histórias, funcionários distintos.

A cultura nacional deve ser levada em conta, mas ao mesmo tempo inserida em um contexto que permita a interpretação do fenômeno estudado, sem que deixemos de considerar outros aspectos que fazem parte da dialética organizacional. Morgan (1998) lembra que a cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social. Uma análise comparativa entre diversas culturas nacionais segundo as dimensões propostas por Hofstede é limitada, pois não contempla especificidades, engessam as culturas a uma visão de mundo do próprio autor. Brasil e Bélgica são

caracterizados por uma alta distância do poder (ERNST, 1996). Os fatores que justificam esse fato, entretanto, só podem ser os mais díspares, haja vista os trajetos históricos e as dinâmicas sociais serem diametralmente opostas.

McSweeney (2002 a) alega que a noção de cultura de Hofstede[10] poderia ser contrastada com outras bem mais ricas e demonstráveis, a exemplo da interpretativa de Geertz. Concordo com sua opinião, da mesma forma que também concordo que a abordagem proposta por Hofstede trouxe avanços consideráveis para os estudos sobre cultura nas organizações. Sobre a crítica de que as nações não seriam as melhores unidades de análise e estudo de culturas, Hofstede (2002) responde: "True, but they are usually the only kind of units available for comparinson and better than nothing" (p. 38).

Para concluir o presente capítulo, teorias sobre globalização e uma possível homogeneização cultural servem para aproximar aspectos da abordagem de Hofstede sobre culturas nacionais do viés interculturalista. Segundo Parker (1999, p. 416) "Aqueles que categorizam cultura como fenômeno global ou uma série de culturas nacionais diversas talvez estejam tendo uma visão limitada. Em vez dessa abordagem dicotômica, vemos uma tensão entre homogeneidade e heterogeneidade sendo percebida pelas nações, organizações e indivíduos".

Na próxima seção estarei levantando um referencial teórico que busca delinear os contornos do que seriam as culturas brasileira e alemã - referencial esse que é influenciado de forma marcante pela pesquisa de Hofstede. Muitas vezes irei abordar cultura (organizacional) brasileira e alemã concomitantemente, haja vista uma parte relevante de este referencial ser oriunda de abordagens comparativas entre as duas culturas. Os mesmos

[10] Cultura é conceituada por Hofstede (2001, p.2) "[...] as collective programming, or software, of our minds".

aspectos relevantes e limites apresentados nesta seção serão por vezes revisitados, entretanto de forma menos incisiva.

2.2. ABORDAGENS HISTÓRICAS SOBRE CULTURA BRASILEIRA E ALEMÃ E SEUS IMPACTOS NA ORGANIZAÇÃO

> O estudo de cultura no âmbito das organizações formais tem se circunscrito, predominantemente, ao que se denomina cultura organizacional. No entanto além desse foco de análise é importante considerar as características culturais nacionais que as pessoas trazem consigo para dentro das organizações. De acordo com Davel e Vasconcelos (1997), as condições materiais do presente, bem como a forma como as estruturas do trabalho e das ocupações são construídas socialmente, dependem da influência da história de cada sociedade. Desse modo, **considerar a história da configuração sociocultural de cada país é requisito fundamental para a compreensão de como os traços culturais constituem componentes importantes das identidades sociais e se inserem no contexto dos estudos organizacionais**. [...] qual a influência da cultura nacional em um contexto que muitos acreditam ser cada vez mais dominado por padrões universais de homogeneização? (OLIVEIRA; MACHADO-DA-SILVA, 2001, p. 27 – grifo nosso)

Segundo os autores, ao se considerar a dimensão cultural no âmbito das organizações, abre-se por um lado caminhos para uma discussão em maior profundidade acerca deste tema (cultura); ao passo que, por outro e em um contexto de globalização, pode-se avaliar ou mesmo desmistificar a idéia de que o mundo dos negócios é movido unicamente por uma lógica pragmática, de caráter exclusivamente racional-instrumental, em direção à homogeneização das estruturas e sistemas organizacionais. Assim exposto, pesquisas que foquem as culturas nacionais, não da forma arrogante que vem sendo por mim combatida, podem se tornar um terreno rico de possibilidades.

"A simbiose possível entre a sociedade nacional e a sociedade organizacional implica na relação entre dois sistemas de lógica que precisam ser considerados mais efetivamente" (OLIVEIRA; MACHADO-DA-SILVA, 2001, p. 27). Da mesma maneira que cada nação é rica em traços culturais próprios, singulares, que decorrem da sua dinâmica

histórica, as organizações também o são, os quais estão relacionados às múltiplas origens dos membros de seu corpo funcional e de interações destes com outras culturas. Não devemos aqui nos limitar ao conceito de nação enquanto algo preso às fronteiras nacionais e homogêneo dentro destas. Pensemos que é possível estender ou reduzir tal conceito a outras variantes[11], a exemplo do que chamaríamos de uma nação latina, uma nação protestante, uma nação baiana. Entretanto, serão considerados elementos como culturais nacionais apenas aqueles que unem essa nação. Já vimos que apesar desse movimento unificador, as nações não são homogêneas, pois os indivíduos se inserem no contexto nacional de forma e em graus distintos. Isso não invalida metáforas nacionais, pois apesar de diferenças existirem, também é verdade que identidades comuns unem os indivíduos de um grupo. Essa assertiva é tão verdadeira que, segundo Joly (1996), estrangeiros em outros países com dificuldades de inserção freqüentemente cedem a tentação do gueto, procurando estar próximos de seus conterrâneos.

Mas vamos por partes. O que será feito a seguir é um esforço em resgatar aspectos peculiares na formação das culturas brasileira e alemã e os possíveis impactos nos estilos de gestão nesses países, com base no referencial consultado. É importante ressaltar que não é objetivo do presente estudo remontar a história nem a formação social brasileira e alemã e suas conseqüências na cultura destes países. Primeiro, por que não há de minha parte tamanha pretensão, já que esta uma tarefa demasiado grande que deve ficar a cargo de antropólogos. Em segundo lugar, este trabalho tem um recorte bem definido, não havendo necessidade de uma referencial como este, sem prejuízo para os resultados. A intenção neste momento é pontuar aspectos presentes no referencial teórico consultado sobre cultura

---

[11]Forges e Hamel (2000) pesquisaram empresas familiares de cultura franco-canadense, comparando-as com empresas típicas anglo-americanas. Verificaram que empresas canadenses de origem anglo-saxônica se aproximavam culturalmente mais de empresas americanas (Anglo-saxônicas) do que de empresas canadenses "francofônicas".

(brasileira e alemã) e cultura organizacional (brasileira e alemã). Este exercício tem como finalidade enriquecer a análise do caso proposto neste estudo. O referencial foi levantado e analisado de forma crítica, tendo sido chamado a atenção para a necessidade de não se incorrer em juízos de valor.

2.2.1 HOFSTEDE VISITA O ENGENHO, CASA GRANDE E SENZALA - CULTURA BRASILEIRA E ORGANIZAÇÕES

Segundo Alcadipani e Crubelatte (2003), a maior parte da literatura sobre cultura organizacional brasileira possui algumas características que são recorrentes em sua maioria. Se tratariam de ensaios teóricos que recorrem à análise de traços culturais nacionais desde suas origens históricas por meio da leitura de autores nacionalmente consagrados, como Sérgio Buarque de Holanda, Caio Prado Jr., Gilberto Freyre, Raymundo Faoro, Darcy Ribeiro e Roberto DaMatta. Estes autores fazem análises históricas do Brasil com um enfoque que privilegia o período colonial, a lavoura da cana-de-açúcar (principalmente) e do café, os tipos étnicos (principalmente o europeu, o africano negro e o índio) e suas culturas, a dinâmica de ocupação. O Brasil, grosso modo, é na visão desses autores um caldeirão com todos esses elementos que foi cozido principalmente em seu período colonial. Há desta forma uma clara sugestão de "causação cultural", por vezes mais implícita, outras explícita, que em ultima instância chegaria a seguinte conclusão: o Brasil possui traços culturais nítidos e decifráveis que afetam as organizações, formando, assim, o que chamamos de cultura organizacional brasileira.

> O desenvolvimento histórico de nossas empresas esteve fortemente ligado à lógica da família autoritária e centralizadora do Brasil Colônia. O poder interno de nossas gerências não se descolou de nosso passado. Este é um dos traços culturais mais

> fortes que até os dias presentes temos em nosso mundo de trabalho e nas relações internas de poder que se constroem nas organizações. (DAVEL; VASCONCELOS, 1997, p.106)

A partir da literatura antropológica e etnográfica sobre a formação da sociedade brasileira, a exemplo de Freyre (1996), os autores em cultura organizacional brasileira iniciam interpretações sobre os impactos da cultura brasileira, oriunda desta dinâmica histórica de formação, nas organizações. Os traços culturais aparecem como abrangentes e como sendo característicos de uma unidade denominada "cultura brasileira", o que segue a mesma linha da literatura sobre formação social brasileira. Conforme já comentado, os estudos são influenciados de forma marcante pela pesquisa de Hofstede, que têm seus preceitos, via de regra, aceitos de forma não problematizada (ALCADIPANI; CRUBELATTE, 2003). Isso significa que os autores fazem considerações sobre a cultura organizacional brasileira a partir do quadro de dimensões proposto por Hofstede (quadro 1). Vejamos o que concluem os autores[12] a partir desta abordagem.

[12] O quadro 2 é fruto do esforço de Oliveira e Machado da Silva (2001) para a elaboração de uma síntese das principais características culturais brasileiras com base em um extenso referencial bibliográfico sobre o tema: Lambert (1959); Riggs (1964, 1968); Hofstede (1980); Vieira, Costa e Barbosa (1982); DaMatta (1983,1985,1986); Freyre (1984); Avelino Filho (1990); Gomes(1990); Serva (1990); Amado e Brasil (1991); Vasconcellos (1995); Machado (1996); Caldas (1997); Segato (1997); Prestes Motta e Alcadipani (1999); Castor (2000).

Quadro 2: Principais Características Culturais Nacionais

Características Culturais Brasileiras	**Indicadores**
Personalismo	Favoritismo; paternalismo; ênfase nas relações pessoais; apropriação do público pelo privado; igualdade moral e não jurídica.
Protecionismo	Postura de espectador; orientação pela autoridade externa; governo como princípio unificador; transferência de responsabilidade.
Aversão à incerteza	Necessidade de regras; evitar o conflito; afeição à paz e à ordem.
Formalismo	Regras sem fundamentação nos costumes; diferença entre lei e a conduta concreta; exagerado apego às leis; legalismo.
Jeitinho	Burla a uma norma preestabelecida; fazer vista grossa; arranjar um padrinho; flexibilidade; rapidez; improvisação.
Receptividade ao estrangeiro	Receptividade a outras raças; hospitalidade; gosto pelo que vem de fora; importações de técnicas; valorização maior do que vem de fora.
Orientação para o curto prazo	Ênfase no planejamento de curto prazo.

Fonte: Oliveira e Machado da Silva (2001, p.30)

O quadro 2 constitui-se em uma síntese dos aspectos mais destacáveis da cultura brasileira a partir de um referencial que faz uso das dimensões propostas por Hofstede para uma análise da cultura brasileira. Entretanto, da forma como estão dispostos os aspectos, há a possibilidade de se analisar tanto positiva quanto negativamente a cultura. Mas deixemos esta parte para o final deste trabalho, momento esse mais apropriado para análises já de posse dos relatos dos entrevistados.

Distância do poder é uma das dimensões propostas por Hofstede para análise cultural e se refere ao grau de aceitação dos participantes menos poderosos com relação a distribuição desigual do poder. Segundo Aidar e outros (1995) o mito da igualdade no Brasil encobre enormes diferenças sociais e ajuda a perpetuá-las. Uma expressão reveladora de que o país possui uma alta distância do poder seria “Você sabe com quem está falando?”.

> O "*Você sabe com quem está falando?"* remete a um debate entre a moldura igualitária da sociedade brasileira e o sistema hierarquizante e aristocrático que deu forma e orientou, durante séculos, as relações de senhor e escravos em nosso país. Parece, então que ficamos a meio caminho entre a hierarquia e a igualdade. (*op.cit*., p. 47)

Ao mesmo tempo, somos uma sociedade baseada em relações (FREITAS A., 1997). Desenvolvemos uma necessidade de tornar nossos relacionamentos mais próximos e afetuosos. Os brasileiros são conhecidos por seu "calor humano" no tratamento pessoal. Evitamos ao extremo as soluções violentas, preferimos a conciliação, a amizade. Segundo o autor, "os estrangeiros que nos visitam se sentem entre nós quase como em sua pátria. Somos definidos como um povo acolhedor, hospitaleiro e generoso no afeto" (p. 48). O autor ainda complementa que o brasileiro coloca boa dose de sensualismo em suas relações, talvez como modo de navegação social, uma forma de obter o que deseja mais facilmente. "Gostamos do contato próximo, de pele, das falas carinhosas e dos olhares atravessados. Nossos bate-papos e conversas cotidianas conservam em suas entrelinhas certo teor de malícia, de sensualismo" (p. 52).

Com relação à outra dimensão proposta por Hofstede, (AIDAR e outros, 1995) o Brasil estaria entre as nações com alto nível de prevenção à incerteza. Esta característica, combinada com alta distância do poder, estaria relacionada com sociedades onde as relações pessoais – como também processos de trabalho - são fortemente guiadas por estruturas burocráticas, por tradições, por normas e leis. No caso brasileiro, porém, deve-se levar em conta que a burocracia convive com um ritual quotidiano, o tão mencionado "jeitinho brasileiro". "No Brasil - um país onde as relações pessoais são extremamente valorizadas - a burocracia - um sistema fundado na impessoalidade - acaba assumindo as cores locais" (p. 52). O jeitinho estaria associado também a traços de malandragem, de não aceitação das leis.

> [...] se as leis já não possuem significativa representatividade, uma vez sobrepostas pelo *jeitinho*, tornam-se ainda mais desacreditadas. Uma vez desmoralizadas as leis

> formais, abre-se espaço a outras leis, tal como a *lei do mais forte*, a lei do *salve-se quem puder* ou a lei do *princípio do prazer*. (MATHEUS, 1997, p. 134)

A prevenção à incerteza do brasileiro seria refletida em uma "falta de espírito empreendedor". Teríamos herdado dos índios uma "atitude contemplativa e introspectiva", "um ficar alheio do meio", "ensimesmado num mundo impenetrável". A educação católica, "marcada pela pregação da obediência e a conformidade", teria sua parcela de contribuição neste aspecto (*op. cit*., p.52).

Outro traço brasileiro, relacionado a uma cultura coletivista, refere-se a preferência dos indivíduos por processos consensuais. "Numa sociedade avessa ao conflito e ao enfrentamento explícito, o *estar bem* com os demais é essencial à manutenção do equilíbrio" (*op. cit*., p.54).

Diante dessas constatações, análises e inferências sobre o que seria a "cultura brasileira" e seus impactos em um "estilo brasileiro de administrar", Alcadipani e Crubelatte (2003) constatam que são realizados juízos de valor sobre os supostos traços culturais nacionais. Estes seriam julgados como "subdesenvolvidos" e como causadores do atraso nacional com relação aos países desenvolvidos do mundo ocidental industrializado. Chegariam a propor, inclusive, a alteração desses traços através de intervenções nessa suposta "cultura organizacional brasileira".

> Existem, tanto nos indivíduos ou nos grupos, elementos que podem funcionar como facilitadores ou obstaculizadores do sucesso. Evidentemente que muitos obstáculos são construídos dentro da própria organização, e poderão ser vencidos - ou não - dentro dela própria. Outros tantos fazem parte da própria cultura nacional, estão presentes no ambiente como um todo. [...] **Com relação ao Brasil, meu argumento é que foram criadas estruturas históricas que funcionam como obstáculos reais aos esforços modernizadores**. (VASCONCELLOS, 1997, p. 221 – grifo nosso)

Caldas (1997) coloca que possuímos uma verdadeira fixação pelo "estrangeiro", pelo o que vem de fora, o que não necessariamente implica que esse "de fora"

seja "de outro país". As empresas no Brasil, segundo o autor, sentem uma verdadeira necessidade por contratar consultorias mesmo quando há a possibilidade de resolução dos problemas internamente. Esse traço cultural traz impacto inclusive na produção acadêmica, fortemente influenciada por um referencial estrangeiro. Já vimos que se trata de uma visão "dou outro" sobre nós mesmos.

> [...] a maioria e as mais importantes referências bibliográficas dos autores brasileiros são estrangeiras, sobretudo americanas [...]. As referências brasileiras são minoria, não sendo consideradas importantes. As razões são conhecidas e, novamente, previsíveis: as diversas formas de desqualificação da produção e das categorias locais; e a forte influência estrangeira na própria formação dos autores. Ambas realimentam um circulo vicioso que parece não ter fim. (*op. cit.*, p. 89)

Podemos perceber claramente no referencial sobre cultura organizacional brasileira comparações entre culturas distintas sob dimensões analíticas únicas. Já vimos que uma abordagem como essa é passível de falhas referentes tanto a visões de mundo engessadas à dimensões que não contemplam a diversidade das culturas, quanto a julgamentos de valor enviesados para um tipo ideal de cultura nas organizações.

> Identifica-se claramente nessas análises a forte influência dos primeiros estudos culturalistas desenvolvidos no Brasil, em especial de Buarque de Holanda e sua proposição da natureza cordial do brasileiro típico. Mas, como destaca Souza (1990), a construção teórica de Holanda, fundamentada na teoria weberiana de racionalização ocidental, tem como objetivo construir um tipo absolutamente negativo da personalidade, o homem cordial brasileiro, em comparação ao tipo absolutamente positivo do protestante ascético norte-americano tomado da obra weberiana. (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003)

> Para Souza (1998:106) o homem cordial é a oposição simétrica do protestante ascético, sendo caracterizado por um "... individualismo personalista, busca de prazeres imediatos, descaso por ideais comunitários e de longo prazo", e marca, enquanto figura social típica do brasileiro, nossa vida religiosa e social, nossa linguagem e nossas relações comerciais. P.5 (VIEIRA e outros, 1999, p. 5)

O levantamento do referencial teórico nacional a respeito da cultura organizacional brasileira e sua análise são úteis no sentido de nos fornecer um vasto conhecimento sobre as origens do Brasil enquanto nação, as dinâmicas, conflitos, personagens que fizerem parte desse processo e que resultou no que hoje somos e, em parte considerável,

no que são nossas organizações. Por outro lado, identificamos que esse referencial é bastante influenciado pelo modelo comparativo de Hofstede, o que implica na ocorrência das mesmas falhas e limites deste modelo, exaustivamente abordados neste trabalho. A lição que fica é a mesma já discutida na seção anterior a essa. É necessário estar atento para não cair em tentações simplistas, tais como juízos de valor, comparações a partir de dimensões únicas, intervenções indevidas. Aidar e outros (1995) lembram que somente uma leitura complexa pode gerar análises consistentes da realidade das organizações, sendo devidamente descartadas relações de causalidade simples.

> É interessante que, na busca por identificar traços da cultura brasileira e, assim, promover modelos de gestão adaptados à realidade nacional, acaba-se por emitir julgamentos de valor provenientes de outras realidades, ou seja, julga-se nossa suposta cultura por meio de lentes estranhas à nossa realidade. A perspectiva neocolonialista ajuda-nos a perceber como nós mesmos criamos nossa própria exclusão por meio de conceitos que não levam em conta nossa realidade e exclui vozes destoantes e as complexidades. (ALCADIPANI; CRUBELATTE, 2003, p. 74)

Não se pode deixar de mencionar que é uma característica cultural brasileira a ambigüidade. O ambíguo está presente em diversas formas: a mão que castiga é a mesma que acaricia; o sagrado e o profano; o formalismo e o "jeitinho"; o homem cordial e a criminalidade. Tudo isso está no imaginário coletivo, e seria apenas senso comum não fossem às citações a respeito na maioria das referências sobre cultura brasileira.

> O Brasil, porém, é um país de estranhos caminhos. Nem sempre marchamos em linha reta. Somos ambíguos, ou melhor, temos sido historicamente ambíguos. Assim, a articulação entre o velho e o novo entre nós nem sempre é feita nos mesmos moldes de outras sociedades, mais ou menos rigorosas consigo mesmas. No Brasil, a capacidade relacional do velho e do novo produz situações nas quais temos freqüentemente os dois modelos convivendo ao mesmo tempo. Este é o nosso desafio. (DAVEL; VASCONCELOS, 1997, p. 108)

A cultura e suas manifestações são multifacetadas, sendo seus significados necessariamente abertos a múltiplas interpretações. Assim, a realidade cultural é formada por complexidade, multiplicidade e fluxos contínuos e mutáveis, não sendo definida claramente *a*

priori (AIDAR e outros, 1995). Prestes Motta (1997) conclui que nosso país é uma terra de contrastes e que nossa cultura é marcada por heterogeneidade e complexidade, multifacetada. O trecho a seguir, entretanto, melhor sinaliza para uma abordagem viável, ainda que complexa e difícil, sobre cultura organizacional no Brasil.

> De fato, é possível que, ao estudar os elementos básicos de nossa cultura [...] e da nossa práxis organizativa local [...], possamos revelar categorias locais mais apropriadas a nossa complexa e peculiar realidade social e cultural. E possamos também, se quisermos, encontrar pistas de como produzir correspondentes dessa diversidade e peculiaridade sociocultural brasileiras também na teoria, na pesquisa, no ensino e na prática organizacionais. [...] Qualquer que seja a alternativa que escolhermos, é sem dúvida uma agenda ambiciosa – e urgente – para a pesquisa organizacional no Brasil. (CALDAS, 1997, p. 91)

2.2.2. CULTURA ALEMÃ E ORGANIZAÇÕES – CONSIDERAÇÕES SOBRE A FORMAÇÃO CULTURAL NO PAÍS E POSSÍVEIS IMPACTOS NA GESTÃO

A Alemanha, segundo Trevisan (2001) teve uma formação histórica bastante agitada. Se considerarmos o período desde as invasões bárbaras na antiguidade até a II Guerra mundial, o território onde está situada a hoje Alemanha foi palco de intensas batalhas ao longo de todos estes séculos. Para o autor, este desenvolvimento marcado por períodos conturbados acabou tendo efeitos sobre as crenças, tradições, comportamentos e também sobre a auto-imagem dos alemães. Tal aspecto, associado a uma longa tradição feudal, pode ser uma explicação para o fato de que a Alemanha é marcada por diferenças regionais, mesmo sendo um país relativamente pequeno quando comparada ao Brasil. Estas diferenças podem ser facilmente percebidas pela infinidade de dialetos que até os dias de hoje estão presentes no país, mas também estão presentes na arquitetura, religião (o sul sendo mais católico, o norte mais protestante), culinária. Entretanto, mereceria maior destaque uma dicotomia entre a

Alemanha do Norte, cuja formação é mais ligada à antiga Prússia, e a Alemanha do Sul, que remonta o antigo reino da Bavária.

> A pluralidade cultural também existe na Alemanha, com características específicas de cada um dos estados federados, uma vez que na Alemanha não há um centro ou uma metrópole como Paris na França ou Londres na Inglaterra, ao contrário, possui muitos centros culturais. Por isso, para compreender o comportamento alemão é preciso levar em conta a descentralização e a divisão que são duas características essenciais do sistema alemão. Esta disseminação do poder reflete a preferência dos Alemães por uma organização sem ponto central (*op. cit*. p.46).

Entre os países europeus, a Alemanha é singular por seu processo de unificação recente, que ocorreu nos idos de 1871. A população vivenciou nessa época guerras freqüentes entre as regiões, o que acarretou o empobrecimento da população. As guerras, como também já vimos anteriormente, marcaram a história dos povos que hoje compõem a Alemanha. Os períodos de unificação e das duas grandes guerras, nas quais esteve no centro das questões, envolveram uma grande participação da população como um todo. O povo se viu pegando em armas e enfrentando o inimigo "de fora". A defesa do seu território expôs o povo alemão desde muito tempo a uma tensão com o estrangeiro. Esta constatação pode explicar a imagem que se tem de povo alemão enquanto algo homogêneo mesmo diante de tantas especificidades locais.

> [...] os conceitos da etnia, grupo étnico e etnicidade referem-se a populações nacionais quando essas interagem fora dos limites específicos do seu estado nacional. Etnicidade (é definida) como forma de interação e diferenciação entre grupos culturais, operando dentro de contextos sociais comuns. A cultura de contraste é [...] a instância onde se afirma o "nós" diante do "outro". [...] a concepção de que a identidade étnica ou a etnicidade só começa a se constituir em função de um contato direto mais intenso com os outros grupos culturais. (MEYER, 2000, p. 46-48.)

Após a unificação em 1871 o país se militarizou, seguindo uma política de alistamento e de fortalecimento de seus quadros. A tradição militar alemã é, no entanto, anterior a esse período. O exército prussiano já havia sido consagrado no século XVIII. Segundo Trevisan (2001), muitos aspectos culturais teriam sua gênese nos rígidos códigos

militares, que têm relação com valores ligados a moral, disciplina e rigidez. Segundo Elias (1997, *apud* TREVISAN, 2001), pode-se atribuir a alguns desses valores a influência do código guerreiro. O *ethos* militar influenciou o *ethos* do trabalho. Na tomada de decisões, a consideração de circunstâncias reais era freqüentemente julgada como produto de uma razão fria, calculista, de um tipo adequado aos negócios e ao comércio. Adicionalmente, os militares sabiam adotar uma outra postura com relação aos assuntos da pátria, o que demonstraria uma clara distinção entre interesses comerciais (pessoais) dos coletivos (pátria), sem falar em um senso de responsabilidade.

> [...] os alemães possuem um comportamento monocrônico, definindo prioridades e fazendo uma coisa de cada vez; utilizam uma forma de comunicação explícita, fazendo pouca referência ao contexto, sendo francos e diretos. Ao mesmo tempo, primam pela responsabilidade e pela pontualidade, que estão associadas à descentralização; primam também pelo respeito às regras e aos procedimentos, bem como pelo espaço privado de cada um, seja o espaço físico seja o espaço das responsabilidades; valorizam ainda o rigor, a boa organização e a disciplina. (Trevisan, 2001, p.71)

Quando se mencionam os fatores que contribuíram para a identificação do alemão enquanto povo, deve-se retornar alguns séculos, para o século XV, quando da época da Reforma Protestante iniciada pelo líder Martinho Lutero. A Reforma (MEYER, 2000) desencadeou alguns movimentos simultâneos e distintos que contribuíram para essa integração. De um lado delimitou, de fora para dentro, uma comunidade que passou a ter uma língua falada e escrita compartilhada. A Reforma foi a grande responsável pela disseminação do idioma alemão, antes considerada uma língua vulgar, que não era escrita, só falada. Ao mesmo tempo, dissolveu fronteiras geográficas internamente, ao instituir uma língua comum para uma multiplicidade de Estados que já compartilhavam de um pertencimento político, pois estavam alinhados ao Império Alemão. "Língua alemã e Protestantismo se constituíram, pois, como poderosos demarcadores dos sentidos de pertencimento nacional, no contexto dessa cultura" (p.82).

> Poder-se-ia, pois, delimitar alguns elementos desta *comunidade imaginada* que constituiu a nação alemã: uma comunidade de pessoas, de diferentes classes sociais ou estamentos, cujas fronteiras externas mais visíveis se erigiram em função de uma língua supostamente compartilhada, a qual foi legitimada, em um primeiro momento, no bojo de um movimento social de caráter religioso. A língua foi, portanto, um símbolo poderoso, um símbolo que, no contexto alemão, se vinculou, de forma estreita, a Lutero e à Reforma Protestante. (MEYER, 2000, p. 77)

Trevisan (2001) ainda atenta para o tardio acesso da burguesia ao poder, fato ocorrido só após a unificação, ao passo que já havia ocorrido a anos em países como França e Inglaterra. A ascensão da burguesia tem relação com o crescimento industrial vertiginoso, o que contribuiu com um sentimento de grandeza e orgulho ao povo. Desde o século XIX a Alemanha passou a rivalizar com a Inglaterra com relação ao desenvolvimento industrial.

As conseqüências de sua formação histórica, como povo, nação e potência, têm marcas visíveis, segundo os autores pesquisados, na cultura alemã, inclusive na cultura organizacional deste país. Usinier (1992 *apud* TREVISAN, 2001) defende que os alemães são "gente de palavra", que respeita o acordo estabelecido, seja este de base oral ou escrita. Já Hall e Hall (1989) explicam que os alemães possuem uma maneira de comunicação explícita, um comportamento e um estilo temporal claramente monocrônico. Essa forma de comunicação explícita faz com que os alemães, via de regra, possuam o desejo de passar sua mensagem com detalhes e de maneira muito clara para o interlocutor. Por isso há uma tendência em privilegiar o emprego de um contexto exato.

Segundo Trevisan (2001) para os alemães não é comum e nem aceitável uma mudança de plano na última hora. São pessoas dispostas a destinar todo o tempo que for necessário para a discussão e reflexão antes de tomar uma decisão, sendo extremamente cautelosos. Entretanto, uma vez decidido e planejado tendem a seguir detalhadamente o que foi estabelecido. A exatidão e a pontualidade são como uma virtude essencial para os alemães, o que mais uma vez estaria relacionado a aspectos culturais derivados do protestantismo e militarismo. Relacionado a esse segundo aspecto, Trevisan (2001) ainda coloca que os

alemães vêem no poder a essência de toda negociação. Para o autor eles sabem como utilizar bem os recursos que dispõem para obterem as melhores vantagens durante uma negociação.

Trompenars (1994 *apud* TREVISAN, 2001, p. 50) faz uma comparação entre alemães e brasileiros. "O alemão possui um comportamento mais universalista, concentrando-se mais nas regras do que nos relacionamentos, ao contrário do brasileiro que possui um comportamento mais particularista e concentra-se mais nos relacionamentos do que nas regras".

Seguindo essa linha comparativa entre alemães e brasileiros, Trevisan (2001, p. 71) prossegue argumentando que "a autoridade não é decorrente da pessoa que ocupa a função, ao contrário ela é funcional e especializada". Assim sendo, o respeito aos níveis de hierarquia não significa submissão ou obediência absoluta às decisões dos níveis mais altos da chefia. Haveria uma forma de tomada de decisões que estimularia esse comportamento, o que estaria relacionado com a existência de reuniões freqüentes com funcionários de diversos níveis de hierarquia. Nesses encontros "[...] as discussões são levadas até as últimas conseqüências, isto é, até que as divergências sejam superadas e o consenso seja obtido, antes da decisão ser tomada (p. 73)". Para Pateau (1994, *apud* TREVISAN, 2001), em decorrência dessa prática de gestão as decisões são tomadas nos níveis intermediários, havendo uma autonomia real. A diretoria geral evitaria intervir nos departamentos ou divisões.

> Desse modo é possível perceber que nas empresas alemães é freqüente a autonomia na execução das tarefas ou na realização do trabalho, um comprometimento no exercício de suas responsabilidades, bem como a rejeição a hierarquias distantes, a preferência pelo escrito, pela seriedade e o desejo de aprender e de transmitir o saber, que são "elementos que mergulham suas raízes na cultura religiosa" e que "representam um componente fundamental da cultura protestante ainda largamente presente nas condutas observadas na empresa" (TREVISAN, 2001, p. 74)

> No Brasil, a autoridade está estritamente vinculada à pessoa e esta ocupa a posição ou função devido aos elos de relações pessoais que possui e não necessariamente por mérito e competência. O fortalecimento da hierarquia e da centralização, bem como das relações pessoais e o não questionamento das decisões de quem tem

> autoridade ficam evidenciados no ditado popular que diz: "manda quem pode, obedece quem tem juízo" (CARVALHO; TREVISAN, 2005, p. 4).

Pateau (1994, *apud* TREVISAN, 2001) chama atenção para a importância da continuidade na cultura organizacional alemã. Tal fato demonstraria um grande respeito de todas as competências dos integrantes das equipes, fruto de uma longa aprendizagem. Segundo o autor, todos dentro da organização, quaisquer que sejam seus níveis, são depositários de um saber específico. A consulta é uma fase necessária para enriquecer o patrimônio comum. "A segurança e a confiança serão os produtos lógicos dessa visão de mundo" (p. 73).

Haveria ainda, segundo Trevisan (2001) um grande apego à liberdade por parte dos alemães, porém uma liberdade consciente, comprometida com o coletivo. "[...] os alemães adquirem desde a infância a prática da responsabilidade individual e da separação. [...] a noção de compromisso coletivo é um pilar da cultura alemã" (p. 46). Viera e outros (1997) parecem concordar com esse aspecto, ao falar sobre a "dificuldade" de um comportamento coletivo do brasileiro em comparação com outros povos onde se desenvolveu uma crença religiosa protestante. No Brasil, segundo esses autores, há dificuldades em se estabelecer associações de interesse coletivo.

> Tal dificuldade não é encontrada, para marcar a análise em termos de comparação com outro contexto cultural, em países com marcante herança do protestantismo ascético. Como analisa Souza (1998), a impessoalidade das relações sociais, resultado principalmente da necessidade de subjugar as emoções ao controle racional, conduz à predominância de relações calcadas no interesse comum, base para o que o autor conceitua como "(...) 'confiança intersubjetiva' como índice da presença ou ausência de uma cultura política cívica e participativa... [sendo essa confiança intersubjetiva]... a capacidade protestante sectária de associação para fins de interesse comum" (Souza, 1998:111); associativismo, portanto, que vai além do círculo familiar ou de amizade e que está pronto a delimitar claramente quem dela participará: a base não é afetiva, mas racional em função de interesses. (*op. cit*., p. 5)

Um ponto interessante levantado por Elias (1997, *apud* Trevisan, 2001) refere-se ao período do pós II Guerra, a partir do qual as gerações mais jovens passaram a

desempenhar um papel importante na Alemanha. Principalmente a juventude de origem burguesa revoltou-se contra as gerações mais velhas, as quais segundo procuraram dar continuidade à tradição do estado alemão indiferentes aos fatos àquela época recentes. Eles reagiram contra a traumática lembrança desumana do período hitleriano, assumindo um *ethos* muito acentuado de resistência à desigualdade, opressão, exploração e à guerra, e a favor de um novo tipo de decência entre os seres humanos.

O quadro 3 a seguir foi criado a partir de aspectos apontados por Hall e Hall (1989) como características culturais alemãs. Em grande parte já foram mencionados, de forma que o quadro serve como síntese destas características.

Quadro 3: Características Culturais Alemães

Características Culturais Alemãs	**Indicadores**
Tempo	Precisão, pontualidade, atitudes tomadas após longo período de raciocínio, dificuldade me voltar atrás após decisão em decorrência disto, planejamento;
Espaço inviolável	Não costumam se mudar muito, vivem por anos no mesmo lugar, o espaço é sagrado, não se relacionam com vizinhos, senso de privacidade, "porta fechada" como símbolo do espaço inviolável;
Poder	Apreço pelo poder, valoriza símbolos de status, mestres na negociação, sabem identificar com quem está o poder;
Organização	Agenda de compromissos, fazem cada coisa de uma vez, seguem cronogramas, seguidores de ordens e prezam que elas sejam seguidas
Descentralização	Independência, cada um é responsável por si e por seu trabalho;
Valor às "coisas"	Não conseguem se desfazer das coisas, apreço pela qualidade, durabilidade, economia, dificuldade de emprestar coisas e de pedir emprestado;
Estilo de comunicação	Dão mais informação que o necessário, o verbo vem no final, uso do "por exemplo", falam de forma direta, honesto, raciocínio lógico e ordenado, existência de muitos sinônimos na língua, porém cada um possui um significado bem específico, comunicação precisa.

Fonte: Baseado em Hall e Hall (1989), tradução livre.

Da mesma forma que a literatura sobre cultura organizacional brasileira baseia-se em uma forte causação histórica como fator constitutivo de um estilo brasileiro em gestão, o referencial que trata de cultura organizacional alemã consultado segue essa mesma linha. Chama, porém, atenção a abordagem positiva que é dada às conseqüências culturais na gestão alemã. A ética, o rigor no trabalho, a pontualidade, o respeito às normas, o cumprimento da palavra dada, são todos exemplos de qualidades que se esperam de um gestor, as quais seriam inerentes a cultura alemã e teriam raízes em sua história ligada a luta do povo pela defesa de seus direitos, a moral protestante, a honra militarista, entre outros.

> As características gerais e fundamentais da cultura alemã vão manifestar-se na cultura organizacional do país. A começar pela organização das empresas alemães, onde o organograma e as funções prevalecem sobre as pessoas, que devem adaptar-se a eles (PATEAU, 1994). Uma das características dessa organização é a constituição dos níveis de hierarquia e a relação entre os mesmos. A autoridade de cada nível da hierarquia deve ser seguida e respeitada, ao mesmo tempo em que cada unidade é responsável pelos seus próprios atos. Os objetivos são fixados nos níveis mais elevados, mas é da unidade a responsabilidade de realizá-los." (CARVALHO; TREVISAN, 2005, p. 5).

A partir da leitura desta última citação, conclui-se por uma cultura organizacional alemã como um modelo de virtude. Por vezes as narrativas estabelecem comparações entre uma cultura cheia de virtudes para o trabalho[13] (germânica protestante) e "a cultura que não presta[14]" (brasileira). Minha intenção aqui não é a de fazer uma crítica sobre o viés utilizado em estudos sobre cultura, já que estes podem resultar em abordagens mais comparativas, interpretativas, instrumentais, entre outras, quando não um *mix* de várias delas. Entretanto, chama atenção o fato de estudos que focam as dinâmicas interculturais partirem de pressupostos claramente enviesados sobre a cultura de uma das partes desta dinâmica, o que de certa forma guia as conclusões defendidas nesses estudos, quase sempre

---

[13] Bertero (1989) cita o caso de uma indústria localizada em Joinville, fundada por imigrantes alemães, que desejavam preservar sua cultura. Alguns aspectos citados pelo autor como cruciais para o sucesso da administração do negócio são "devoção a uma moral do trabalho, à dedicação, à meticulosidade na execução das tarefas" (p. 42). Uma abordagem similar é feita por Davel e Vasconcelos (1997) sobre outra organização de origem alemã, situada no Espírito Santo.

uma proposta de mudança organizacional. Estas conclusões incorrem em um duplo erro, pois a mudança que propõem significa (1) abandonar práticas "destoantes" associadas à cultura legítima para assunção de práticas condizentes com a cultura alienígena e (2) sendo que esse diagnóstico é feito sob a ótica da cultura alienígena.

Na próxima seção serão abordadas questões ligadas à defesa de uma abordagem intercultural nas organizações, cujo enfoque seja menos voltado para comparações entre culturas sob um viés determinista no estilo "certo ou errado" e mais direcionado nas dinâmicas oriundas dos encontros interculturais nas organizações. Adicionalmente será contextualizada a emergência desta abordagem às transformações advindas da globalização, o que torna cada vez mais comuns, nas organizações, práticas de estímulo ao intercâmbio de seus funcionários em outras filiais, situadas em outros países. A temática relacionada aos expatriados fornece um campo de estudo privilegiado sobre dinâmicas interculturais para os autores que desejam fugir de uma abordagem simplesmente comparativa em estudos sobre cultura nas organizações.

[14] Em referência ao termo utilizado por Alcadipani e Crubelatte (2003).

3. GLOBALIZAÇÃO E ORGANIZAÇÕES – DAS RECONFIGURAÇÕES AOS EXAGEROS DE UMA ABORDAGEM SOBRE CULTURA GLOBAL

> A economia informacional é global. Uma economia global é uma nova realidade histórica, diferente de uma economia mundial. Segundo Fernand Braudel e Immanuel Wallerstein, economia mundial, ou seja, uma economia em que a acumulação de capital avança por todo o mundo, existe no Ocidente, no mínimo, desde o século XVI. **Uma economia global é algo diferente: é uma economia com capacidade de funcionar como uma unidade em tempo real, em escala planetária.** Embora o modo capitalista de produção seja caracterizado por sua expansão contínua, sempre tentando superar limites temporais e espaciais, foi apenas no final do século XX que a economia mundial conseguiu tornar-se verdadeiramente global com base na nova infra-estrutura, propiciada pelas tecnologias da informação e comunicação. Essa globalidade envolve os principais processos e elementos do sistema econômico. (CASTELLS, 2001, p. 111 – grifo nosso)

O presente estudo tem como foco a dinâmica intercultural em uma organização transnacional no Brasil. Sua fundamentação teórica, portanto, passa por esse tipo de organização, presente em diversos países; passa pelos expatriados, gestores que deixam seus países de origem para trabalhar por longos períodos fora em outras filiais de organizações transnacionais e enfrentam o desafio de estar imerso em uma cultura estranha a sua; passa ainda pelos trabalhadores que se vêm diante de gestores vindos de fora, tendo que lidar com eles no dia a dia.

Uma série de percepções, estereótipos, barreiras, curiosidades inerentes do encontro entre culturas emergem dessas temáticas. Fala-se, inclusive, em uma suposta cultura

global, homogênea, extraterritorial, conceito este tão aclamado, debatido e combatido. Tudo isso possui estreita relação com o fenômeno aqui simplesmente chamado de globalização. Talvez mais, tenham sido fortemente reconfigurados, ganharam contornos mais fortes, enfim, entraram na pauta do dia em decorrência da globalização. Os impactos no ambiente e na cultura organizacional serão privilegiados, mas não só a organização será abordada. Ao indivíduo serão resguardadas algumas considerações. Entretanto, esta seção tem um caráter mais contextual do que analítico/ crítico, ao contrário das anteriores.

Segundo Parker (1999), as organizações autônomas estão evoluindo em direção a redes globais complexas. Manter a organização enquanto unidade de análise sem situá-la em um contexto globalizado deixou de ser a abordagem mais adequada. Diante das complexidades de um aprendizado difuso numa empresa dispersa espacialmente e culturalmente diversa, o foco na estrutura formal e na coordenação deve ser substituído por outro que dê conta dessas novas dimensões.

> A empresa global organiza-se com base em linhas diferentes das empresas internacionais das décadas de 1960 e 1970, mais internamente focadas, e das empresas multinacionais, no sentido em que os desafios políticos, competitivos e culturais da década de 1970 e do início da década de 1980 eram mais limitados do que a partir da década de 1990. As tecnologias que se consolidaram na última década do século XX em grande parte foram o diferencial. "A empresa global desenvolve uma presença mundial; ela não hesita em cruzar fronteiras tradicionais ou pensamentos nacionalistas". (*op. cit*., p. 410)

Para operar na nova economia global, caracterizada por uma extrema concorrência focada no uso de novas tecnologias e capacidades de redução de custos, as grandes empresas tiveram de tornar-se principalmente mais efetivas que econômicas. Segundo Castells (2001), as estratégias de formação de redes dotaram o sistema de flexibilidade, mas não resolveram o problema da adaptabilidade da empresa. Para conseguir absorver os benefícios da flexibilidade das redes, a própria empresa teve de tornar-se uma rede e dinamizar cada elemento de sua estrutura interna. Este percurso das empresas resultou no

conceito do autor de "empresa horizontal", freqüentemente estendida na descentralização de suas unidades e na crescente autonomia dada a cada uma delas. As empresas podem até mesmo concorrer entre si, desde que dentro de uma estratégia global comum.

Imai (apud Castells, 2001) descreve que o processo de internacionalização da atividade empresarial baseou-se basicamente em três estratégias diferentes. A primeira estratégia, mais tradicional, refere-se ao desenvolvimento de múltiplos mercados domésticos para as empresas que investem no exterior a partir de suas plataformas nacionais. Já a segunda estratégia visa o mercado global. Organizam-se diferentes funções da empresa em lugares diferentes integrados em uma estratégia global articulada. A terceira estratégia, característica do estágio econômico e tecnológico mais avançado, baseia-se em redes internacionais, em que, por um lado, as empresas estabelecem relações com vários mercados domésticos ao passo que, por outro, há troca de informações entre todos esses mercados. O foco está em integrar suas fatias de mercado e informações sobre mercados em outros países ao invés de ficar de fora numa postura de controle. As mudanças do antigo para o novo modelo adotado por essas organizações, em linha com o conceito de "organizações horizontais" é a seguir resumido por Castells (2001, p. 186).

> Dessa forma, na estratégia antiga, o investimento estrangeiro direto visava assumir o controle. Sob a estratégia mais recente, o investimento é destinado à construção de um conjunto de relações entre empresas em diferentes ambientes institucionais. A concorrência global é amplamente auxiliada pela **"informação no local"** de cada mercado, de forma que a elaboração da estratégia sob uma abordagem de cima para baixo motivará o fracasso, em um cenário em mudança constante e com dinâmicas de mercado altamente diversas. As informações oriundas de um momento e espaço específicos são o fator crucial. A tecnologia da informação possibilita a recuperação descentralizada dessas informações e sua integração simultânea em um sistema flexível de elaboração de estratégias. (grifo nosso)

Parker (1999) coloca que as organizações globais devem transcender fronteiras, algumas mais mensuráveis, como fronteiras físicas entre nações, o que esbarra em aspectos logísticos e legais, enquanto outras possuem maior dificuldade de mensuração. A cultura seria uma dessas fronteiras, e estaria relacionada a aspectos, como uma maior flexibilidade e

dinamismo frente a uma ambiente internacional extremamente competitivo ou mesmo uma competência em lidar com a diversidade cultural inerente às organizações globais. Castells (2001, p. 117) chama atenção que, "[...] por causa da persistência das nações e governos nacionais e devido ao papel dos governos que usam a concorrência econômica como ferramenta de estratégia política, é provável que fronteiras e separações entre as principais regiões econômicas continuem a existir por muito tempo".

A questão da cultura em um mundo globalizado suscita duas questões em minha opinião extremamente relevantes e que são cruciais nesse estudo. A crença de uma cultura global como resultado direto da globalização, o que tornaria irrelevantes as diferenças culturais entre nações, é uma delas. A outra questão se refere às relações interculturais nas organizações, que ganham destaque em um contexto de globalização já que, com a mudança de escala das relações comerciais, de local e multinacional para global, acentuaram-se os intercâmbios de gestores entre as matrizes e suas filiais, dentro do conceito e estratégia de organizações horizontais.

> A globalização é, no entanto, um fato. Não se trata, portanto, de tentar negá-la. Nem tampouco devemos ter uma postura de xenofobia. Ao contrário, prezamos profundamente as trocas culturais e a sua diversidade que nos enriquecem e ampliam os nossos horizontes na produção dos nossos próprios conteúdos, como sempre fizemos ao longo da nossa história. (BRANT, 2005, p. 37)

Reconhecer que a globalização traz impactos significativos na cultura é o primeiro passo. Compreender esses impactos, entretanto, configura-se uma tarefa complexa. Vamos nos concentrar nas questões levantadas como cruciais para esse estudo, começando pela crença de culturas nacionais sendo suplantadas por uma cultura globalizada.

Talvez quem defenda essa idéia o faça por acreditar em um mundo cosmopolita onde pessoas de diversos países vistam-se com as mesmas grifes, falem nos mesmos celulares, assistam aos mesmos filmes, leiam os mesmos livros, entre outros exemplos ligados

ao consumo. Ortiz (1996) coloca que a sociedade de consumo, por vezes, faz com que diferenças em um mesmo país sejam maiores que entre dois países distintos. Nesse raciocínio, os moradores de bairros nobres de São Paulo talvez compartilhem valores mais próximos com indivíduos de sua mesma classe social em Berlim ou Nova York do que com moradores de periferias de Manaus ou Salvador. Entretanto, Ortiz (1996) defende que o nacional tem peso maior sobre o local. Brant (2005) e Hofstede (2001) corroboram que a globalização não implicou no fim das culturas nacionais, sendo as mesmas um forte referencial na vida dos indivíduos.

> Mas justificar-se-ão os receios daqueles que prevêem um estreitamento das opções culturais? De fato, os fluxos livres de produtos estrangeiros alargam as escolhas culturais e não enfraquecem, necessariamente, o empenho com a cultura nacional. Adolescentes de todo o mundo ouvem rap, mas isso não tem significado a morte da música clássica, nem das tradições da música popular local. (BRANT, 2005, p. 29)

> Popular media want to make us believe that new communication technologies like Email, Internet and mobile telephones will unite people round the world in a "global village" where cultural differences will cease to matter […] Unfortunately (or fortunately), the dominance of technology over culture is an illusion. Electronic communication will not eliminate cultural differences, as little as faster and easier travel has reduced cultural rifts. The software of the machines may be globalized but the software of the minds that use the terminals is not. (HOFSTEDE, 2001, p. 9)

Oliveira e Machado da Silva (2001) trazem essa discussão para o contexto organizacional. Segundo os autores, essa discussão deriva de duas perspectivas básicas identificadas na literatura especializada: a da hipótese da convergência cultural (*culture-free hypothesis*) e a da hipótese da divergência cultural (*culture-bound hyphotesis*). Na primeira, defende-se a existência de princípios estruturais e administrativos universais, com origem em países econômica e tecnologicamente mais avançados. Estes princípios não dependeriam do contexto cultural das outras sociedades em que são aplicados, já que a adoção de práticas universais por multinacionais teria impacto na homogeneização cultural. Na segunda, "argumenta-se que contextos nacionais diferentes influenciam o modo como as organizações

são estruturadas e o comportamento de seus membros, existindo, portanto, correlação entre cultura nacional e formas de gestão organizacional" (p. 27).

Vimos ao longo desse estudo que a segunda abordagem é mais condizente com a realidade, embora não deva ser interpretada de forma radical. A primeira abordagem, mesmo que extrema, serve para relativizar a influência da cultura nacional na gestão. Em um mundo globalizado, analisar a cultura da organização e suas dinâmicas somente pela perspectiva nacional tornou-se ainda mais precário. De acordo com Morgan (1998), a influência da cultura hospedeira raramente é uniforme. "Assim como os indivíduos numa cultura têm diferentes personalidades enquanto compartilham de muitas coisas comuns, isto também acontece com grupos e organizações (p. 125)".

É notório que com a globalização acentuaram-se as relações entre indivíduos de diversas origens étnicas e culturais. Isso não significa que o mundo tornou-se uma "aldeia global" onde as diferenças transformam-se em algo secundário. Castells (2001) fala de um mundo de mudanças confusas e incontroladas, no qual as pessoas tendem a reagrupar-se em torno de identidades primárias: religiosas, étnicas, territoriais, nacionais. Cresce o fundamentalismo religioso, "provavelmente [...] a maior força de segurança pessoal e mobilização coletiva nestes anos conturbados". E conclui que "[...] em um mundo de fluxos globais de riqueza, poder e imagens, a busca pela identidade, coletiva ou individual, atribuída ou construída, torna-se a fonte básica de significado social". Para o autor, cada vez mais, "[...] as pessoas organizam seu significado não em torno do que fazem, mas com base no que elas são ou acreditam que são" (p. 23). Essas crenças não podem, segundo Castells, ser desterritorializadas.

> A comunicação simbólica entre os seres humanos e o relacionamento entre esses e a natureza, com base na produção (e seu complemento, o consumo), experiência e poder, **cristalizam-se ao longo da história em territórios específicos, e assim geram culturas e identidades coletivas**. (*op cit*., p. 33)

O autor defende que as culturas estão mudando, mas é contra o exagero criado em torno de uma cultura global, nova. Não podemos falar no surgimento de uma cultura nova no sentido tradicional de um sistema de valores porque a multiplicidade de sujeitos na rede e a diversidade das redes rejeitam essa "cultura de rede" unificadora. "Também não é um conjunto de instituições porque observamos o desenvolvimento diverso da empresa em rede em vários ambientes institucionais, a ponto de ser moldada em uma ampla gama de formas por esses ambientes" (*op. cit.,* p. 216-217).

O autor lembra ainda que os mercados de trabalho não são realmente globais. A mão de obra, esta sim é um recurso global. Os fluxos migratórios de trabalhadores ilegais e empresas que se instalam em outros países para aproveitar a mão-de-obra abundante e barata seriam exemplos de mão-de-obra enquanto um recurso global. Há, porém, uma exceção nessa lógica, um pequeno, mas crescente, segmento de profissionais especializados e cientistas que podem ser considerados em um contexto de mercado de trabalho global.

> Há, de fato, um mercado global para uma fração minúscula da força de trabalho composta dos profissionais com a mais alta especialização, atuando na área inovadora de P&D, engenharia de ponta, administração financeira, serviços empresariais avançados e entretenimento e movimentando-se entre os nós das redes globais que controlam o planeta. (*op. cit.,* p. 256)

É a partir do reconhecimento destes indivíduos – que veremos mais adiante se tratar de expatriados -, enquanto atores privilegiadamente inseridos no contexto da globalização que questões ligadas à interculturalidade podem ser mais bem estudadas. Ainda que alguns defendam a idéia de formação de uma cultura gerencial internacional, parece claro que as diferenças entre as pessoas que trabalham nas organizações de diferentes países continuarão existindo. Diversas organizações multinacionais expandem seus negócios para países com culturas contrastantes e acabam tendo que lidar com questões relacionadas à aculturação, domínio ou sinergia cultural (AIDAR e outros, 1995). Ao mesmo tempo fica

claro também que mudanças advindas da globalização nas práticas organizacionais geram outras mudanças na cultura organizacional. Estas, por sua vez, são devolvidas à cultura original (PARKER, 1999). Entender a dialética da cultura nas organizações está intimamente relacionado com a compreensão das dinâmicas advindas dos encontros de culturas distintas. Esta tem sido a grande preocupação em estudos interculturais.

O presente capítulo serviu para situar questões importantes sobre cultura nas organizações em um contexto de globalização. Serviu também para situar a emergência de um viés intercultural nesse mesmo contexto. O próximo capítulo trata mais a fundo aspectos da abordagem interculturalista, defendendo sua adoção como marco teórico em casos em que as dinâmicas entre culturas distintas sejam o foco. Serão discutidos suas origens e evolução, aspectos teóricos e metodológicos desta abordagem, bem como os principais pontos a serem atentados em pesquisas que adotem a interculturalidade como fio condutor.

> Contemporary managers are often confronted with contradictory advice: they are asked to manage with an "international mindset" and with "world class management techniques", while, at the same time, are warned about the need to respect local cultures. This requirement has been precipitated by the pressures for globalization, which are requiring managers to innovate their ways of working in order to comply with the available international models. In other words, they are urged to implement their strategies across borders and cultures (Siehl, 1998). International managers have been variously defined, but some characteristics tend to be consistently advanced: they are those who are able to work across national, cultural, product, functional and business borders; they are able to deal with the cognitive and emotional complexity of their jobs; they are the ones who have developed "above culture" mentalities, i.e. they think about the world as borderless and take it as their zone of operation. […] They respect how different countries do things, and they have the imagination to appreciate why they do them that way. But they are also incisive; they push the limits of the culture. (PINA E CUNHA, 2005, p.5)

4. AS DINÂMICAS CULTURAIS EM ORGANIZAÇÕES GLOBAIS – POR UMA ABORDAGEM INTERCULTURAL

> [...] it is no less true that globalization constitutes a movement which is implemented by global companies just as much as by political institutions and that it is indispensable for the former to take cultural diversity into account when managing multicultural teams in order to succeed in achieving their global strategies. (MUTABAZI; DERR, 2003, p. 13)

> When different groups have different cultural orientations, they may respond differently on the same management talk, symbolic acts and material re-arrangements. In addition, a considerable amount of time and effort must be spent negotiating various opinions, dealing with confusions and conflicts emerging from cultural difference (ALVENSON, 2002, p. 170).

Interculturalidade (GUITEL, 2004) é definida como o processo dinâmico conseqüente do encontro de duas ou mais culturas distintas. Esta dinâmica *per se* e seus desdobramentos constituem-se no objeto dos estudos interculturais. A cultura é assim vista como algo mais dinâmico, mutável, menos rígida e determinada. Isso não quer dizer que as culturas não possuem raízes históricas, ou que não estejam ligadas a uma noção de povo, de território, em suma, de cultura nacional. Justamente são esses *backgrounds* culturais que transformam o encontro de indivíduos oriundos de países distintos objeto dos estudos interculturais.

A preocupação com questões interculturais por parte dos executivos não ocorreu antes dos anos 1970. Até essa época, a competição não era realmente globalizada, e

os custos escondidos associados à negligência de diferenças culturais eram facilmente compensados através de um foco em aspectos técnicos e de gestão, tais como impostos, câmbio, novas tecnologias, salários, legislação, entre outros. Hoje em dia as organizações são compelidas a focar nessas diferenças. (MUTABAZI; DERR, 2003)

Guitel (2004) lembra que, apesar de estudos interculturais estarem, por assim dizer, "na moda" e terem chamado a atenção de executivos mais recentemente, o tema não surge como uma conseqüência da globalização. As relações entre grupos humanos de origens distintas sempre ocorreram na história mundial, a exemplo da expansão do império romano e as viagens de descobrimento. Entretanto é fato que este fenômeno, na medida em que reduz as distâncias físicas, fez com que a interculturalidade ganhasse maior relevância.

> A interpretação das culturas é um fato histórico, observado desde a mais longínqua antiguidade, onde os intercâmbios internacionais já floresciam apesar do barulho contemporâneo ao redor da globalização da economia: os fenícios, os egípcios, os gregos, os romanos, os árabes, os chineses, os indianos estabeleceram sucessivamente redes de comércio na escala do mundo conhecido de então, com os intercâmbios "culturais" que isso forçosamente implicava e cujas conseqüências são visíveis até nossos dias. (JOLY, 1996, p. 123)

Recentes estudos revelaram resultados catastróficos para companhias que não anteciparam um embate cultural dentro de staff e gerência e o que isso significa para a implementação de operações, fusões e aquisições internacionais. Hall (1976 apud NKOMO; COX JR, 1999) destaca que muitos dos casos de ineficácia gerencial, até mesmo entre pessoas da mesma nacionalidade, são decorrentes do fracasso no reconhecimento das diferenças interculturais. Isto comprova que questões interculturais são um fator crítico no sucesso de fusões e aquisições (MUTABAZI; DERR, 2003). Diria também que é um fator crítico na operação de equipes de trabalho multiculturais. Não se trata de um luxo ou um problema filosófico ou humanitário. As organizações perceberam na questão intercultural um fator chave na manutenção da competitividade e na obtenção de benefícios. Segundo Andralojc

(2005, p.1) "[…] taking employees' different cultural backgrounds into consideration results in higher satisfaction for employees and a more effective management of organizations".

Não é incomum que equipes de negócio adotem uma cultura corporativa sem que tenha ocorrido uma acomodação democrática entre as duas culturas. Sob a luz de estudos anteriores que enfatizaram a comparação entre cultura nacional e cultura corporativa, não é suficiente apenas se descobrir fraquezas e forças de ambas as culturas para se construir uma equipe multicultural eficiente[15] (MUTABAZI; DERR, 2003). Caso fosse essa a abordagem estaríamos simplesmente repetindo os mesmos problemas anteriormente citados, quando as empresas não levavam em conta as diferenças culturais.

Guitel (2004) chama a atenção para uma proposta elaborada pelo professor de comunicação intercultural e internacional da University of New México, Willian Hart, que classifica cultura em três categorias ou níveis, a seguir descritos. Vale ressaltar que o nível intercultural seria o mais avançado entre os três.

> Intercultural communication focuses on interpersonal interaction of people who represent different cultures. In contrast, anthropologists typically investigate single cultures, and cross cultural studies compare the characteristics of two or more cultures. Monocultural communication studies and cross cultural studies served as necessary precursors to the study of intercultural communication. (*op. cit.*, p. 7)

A abordagem intercultural é tanto baseada como também sofre grande influência dos estudos desenvolvidos sobre temáticas como choques culturais, encontros culturais e suas conseqüências, que têm seu foco na comunicação intercultural, merecendo destaque o antropólogo americano Edward Hall. Guitel (2004) menciona, inclusive, que foi

[15] Neste artigo, Mutabazi e Derr (2003) tratam de experiências na gestão de times multiculturais na África, compostos por estrangeiros "do ocidente" e africanos, abordando problemas e disfunções relacionados a falhas de comunicação, o que seria um forte ponto de atenção na gestão destes times. As lições aprendidas por Mutabazi e Derr (2003) a partir de suas experiências junto a equipe Franco-Africana demonstram que diferentes culturas tendem a adotar modelos de gestão adaptados, mesmo que de forma inconsciente, o que implica em possíveis conflitos durante a interação de times multiculturais. Um real conhecimento desses diferentes métodos de gestão seriam cruciais na efetividade das equipes de trabalho em empresas globais.

inspirado em Hall que Hofstede publicou seu livro *Culture's Consequences*. Tendo em vista as referências em comum, não seria por acaso que as abordagens hofstedianas e interculturais se aproximam em certos aspectos. As pesquisas conduzidas no gerenciamento intercultural fundamentam uma posição muito exclusiva à cultura nacional (LESCA; BARTEL RADIC, 2001). Esta aproximação tem sido, de fato, uma das maiores críticas direcionadas por aqueles que não enxergam grandes diferenças entre as propostas de abordagem.

Autores que seguem uma linha de estudos interculturais reconhecem que a cultura é um conceito muito maior, que não pode ser reduzido a uma identidade nacional única.

> A broader approach of Intercultural management is proposed by Schneider and Barsoux (1997) which would include not only the national cultures'studies and their management implications, but would also take into consideration the existence and the influences of other types of culture, such as the corporate culture, industry culture, professional culture, and as doing so proposes an interaction of different spheres of culture as a broader and more complete point of view. […] It is under this perspective that we place our considerations on the identification and the development of an intercultural competency for expatriates and international managers. (GUITEL, 2004, p. 9)

Discutimos anteriormente que a abordagem de cultura proposta por Hofstede possui uma série de limites. Um dos mais importantes limites discutidos é o de que cultura é tratada como estável, praticamente imutável. Grande parte dos estudos interculturais é influenciada pelo trabalho de Hofstede de forma não crítica, o que acaba por gerar análises equivocadas, parciais, tendendo a comparações simplistas entre culturas nacionais, deixando de lado dinâmicas dos encontros entre culturas. Críticas nesse sentido devem ser analisadas com cuidado, pois possuem relevância no sentido em que estudos que adotem abertamente um viés intercultural não devem incorrer nos mesmos limites que servem para justificar sua abordagem diferenciada.

> A criticism that is directly connected to this static conception of culture stresses the fact that Hofstede's study concerns the perception of values and behavior that is observed within the context of the national cultures as a basis for comparison. It has

> been argued that focusing directly on interactions would be more relevant (Bartholomew and Adler, 1996; Holden, 2002) **because 'observations about how individuals interact with one another in their home country may not provide useful guidance for how the same people behave towards foreign visitors' (Cray and Mallory, 1998:90), nor does it tell how they will cope abroad if they come to expatriates**. (FAUGERE; MOULETTES, 2005, p.3 – grifo nosso)

Entretanto, alguns estudos frequentemente escolhem limitar seu objeto à dimensão da cultura nacional, deixando claro ser esta uma opção metodológica e alertando sobre suas conseqüentes limitações, o que é perfeitamente condizente com práticas acadêmicas. Mesmo assim os críticos (LESCA; BARTEL RADIC, 2001) alegam que um foco limitado tão somente na cultura nacional só seria pertinente caso o estudo fosse sobre "uma reunião de pessoas de nacionalidades diferentes, numa mesma equipe". Teriam ainda que ser relevados os problemas de compreensão, cooperação, e mais amplamente, de gerência. Para esses críticos seria forçoso desconsiderar estes aspectos, concluindo que, se as equipes constituídas de representantes de nacionalidades diversas encontram efetivamente dificuldades em suas dinâmicas internas, aquelas equipes constituídas por pessoas da mesma nacionalidade, por vezes, da mesma atividade, encontrarão dificuldades muito similares. O funcionamento das equipes interculturais é ele mesmo bastante influenciável por essas mesmas dimensões em seu conjunto.

Tenho que discordar desta crítica, pois já vimos que culturas nacionais possuem diferenças entre si, mesmo que não tenhamos como mensurá-las de uma forma satisfatória. Entretanto, estudos que privilegiem a cultura nacional numa abordagem intercultural não podem ser desqualificados na medida em que estas diferenças culturais se configuram em barreiras iniciais nas dinâmicas de equipe, para permanecer no exemplo citado. Segundo Mutabazi e Derr (2003), há uma necessidade de investimentos reais pela companhia, especialmente em termos de tempo, para que equipes multiculturais de trabalho obtenham a performance desejada. Em outras palavras, é preciso tempo para que um grupo

composto por pessoas de diferentes culturas, sejam culturas nacionais ou corporativas, possam desenvolver identidades comuns, pois é algo que normalmente leva algum tempo mesmo em equipes mais homogêneas. "[...] the diverse team needs more time than a group composed of people reared in a single national culture, who are trained in the same schools or who share the experience of a single managerial system" (p.12). Estes autores lembram que integrações perfeitas são impossíveis. Os conflitos são sempre passíveis de ocorrer. Entretanto, ao se eliminar questões de ordem multicultural, obtém-se uma maior integração no que se refere aos problemas relacionados a diferentes estilos de trabalho pautados na cultura.

Barreiras à comunicação intercultural

Diferenças culturais expressas na forma como pessoas de diferentes *backgrounds* se comunicam criam barreiras em um relacionamento intercultural quando associadas a alguns comportamentos. Em ambientes de trabalho temos como resultado dessas barreiras a diminuição da performance, *stress* entre membros da equipe e também externos a ela (GUIRDHAM, 1999). A interação destes grupos pode ser marcada por conflitos e questões de identidade dos diferentes atores envolvidos que pertencem a culturas distintas. (GUITEL, 2004)

Comunicação intercultural ocorre quando quem produz uma mensagem é de uma cultura diferente daquele que a recebe. Outros autores a definem como sendo o contato entre indivíduos que identificam a si próprios como diferentes um do outro em termos culturais (GUIRDHAM, 1999). Pode-se dizer que toda comunicação é de algum modo intercultural, e o grau de interculturalidade dependerá do quão homogêneo/heterogêneo são os

backgrounds dos indivíduos envolvidos. Apesar de focarmos em questões de comunicação intercultural intraorganizacional, elas podem ocorrer entre organizações.

Um exemplo de como diferenças entre culturas nacionais podem se tornar barreiras no relacionamento interorganizational: os alemães valorizam a experiência decorrente da idade de forma que seria um erro enviar um jovem gerente para negociar com indivíduos mais velhos. Dentro das organizações, os alemães não aceitam muito bem piadas em ambiente de trabalho, sendo vistas como algo inapropriado. (GUIRDHAM, 1999)

Encontros entre indivíduos de diferentes formações étnicas, classe econômica, grupos de idade, categorias ocupacionais, entre outros, são chamados de encontros intergrupais. Nesses encontros, as pessoas se comunicam entre si não apenas como indivíduos com temperamentos e personalidades únicas, mas também com consideráveis diferenças representadas por grupos sócio-culturais (*op. cit.*).

O trabalho em equipe é algo tão antigo quanto a humanidade. As equipes eram compostas por muitos membros com habilidades complementares de forma a tornar o trabalho mais efetivo. Essa prática já vem sendo valorizada pelas empresas a algum tempo, sendo prática institucionalizada na maior parte delas. Atualmente as organizações investem cada vez mais em equipes multiculturais, com membros de diversos países e de diversos grupos étnicos. (MUTABAZI; DERR, 2003)

Como as organizações cada vez mais assumem como modelo ideal o trabalho baseado em equipes, a comunicação tanto em grupos de tarefas como de tomada de decisão torna-se cada vez mais importante. Há muitas pesquisas focadas nos efeitos da heterogeneidade em equipes de trabalho, em como as pessoas trabalham melhor a comunicação nesses grupos e questões relativas à criatividade decorrente desta dinâmica. Cogita-se, inclusive, que o pensamento criativo pode estar relacionado a questões étnicas

(GUIRDHAM, 1999). Independente de se enxergar o assunto sobre esse viés, diferenças étnicas são associadas com diferentes comportamentos e isso afeta os resultados do grupo.

Segundo Mutabazi e Derr (2003), no nível do trabalho em equipe, o multiculturalismo pode causar relações entre os membros caracterizadas por indiferença sobre os valores e perspectivas de uma mesma categoria de membros da equipe, sendo caracterizadas também pela inabilidade dos membros em participar em interações espontâneas. Guirdham (1999) complementa que, da mesma forma que equipes interculturais mostram-se potencialmente mais criativas, levam maior tempo para mostrar uma boa performance e são mais suscetíveis a conflitos. Para superar problemas relacionados ao multiculturalismo no nível da equipe, os membros precisam buscar o enriquecimento através das diferenças culturais para produzir valores e regras vitais para uma melhor realização de projetos comuns. (MUTABAZI; DERR, 2003)

Estudos sobre comunicação intercultural confirmam (GUITEL, 2004) que, para se comunicar, dois grupos de origens culturais distintas devem desenvolver um conjunto de valores em comum, o que seria quase uma renegociação de suas identidades. As organizações, ao invés de se preocuparem tanto em interferir e mudar a cultura organizacional, deveriam atentar mais para se o ambiente organizacional, seus valores e práticas são convenientes para a criação dessas bases compartilhadas.

A Teoria da Negociação de Identidades Culturais (TAJFEL *apud* GUIRDHAM, 1999) advoga que todos os indivíduos possuem entre si muitas identidades culturais em potencial, o que pode ser utilizado na identificação de similaridades e diferenças em comportamentos, interpretações e normas. Essa teoria também contempla uma cultura individual não estática, mas que sofre influências das interações interculturais.

Hofstede traz uma abordagem interessante sobre a questão das diferenças e aproximações entre as culturas, apesar de não estar se referindo a identidades culturais. Em seu artigo *Two wonderlands: Japan and The Netherlands through the looking-glass,* Hofstede (2001) defende que as diferenças culturais não são impedimento para uma boa cooperação, da mesma forma que culturas similares não são garantia de união. "Japan and The Netherlands are a clear illustration that cultural differences in our world need not prevent productive co-operation – just like cultural similarities need not unite" (p.2). O autor lembra que portugueses e japoneses são muito mais similares culturalmente do que holandeses e japoneses (segundo seu método de comparativo, já comentado e ressalvado). Aliás, ele chama atenção que estes últimos são, inclusive, um dos países com maiores diferenças culturais entre si com base em seus estudos. Entretanto, foi justamente uma similaridade entre culturas, de Portugal e Japão, que fez com que os japoneses expulsassem os colonizadores portugueses de seu território. Ambos os países possuíam uma intolerância religiosa marcante, o que serviu como estopim para uma crise maior. Já os holandeses, mais tolerantes, não foram vistos como ameaça e as relações entre os países perduraram ininterruptamente até os dias atuais, ou seja, por cerca de 400 anos.

Segundo Smith (1999, *apud* GUITEL, 2004), as estratégias de identidades culturais também são identificáveis em estruturas de redes sociais. Sob essa ótica, imigrantes teriam uma tendência de sentirem-se conectados a indivíduos que compartilham das mesmas identidades culturais, oriundos do mesmo país. Daí a importância dos imigrantes se relacionarem com os nativos, já que o grau de troca (e consequentemente, de construção de identidades comuns) de uma rede social intercultural estará diretamente ligado ao grau de integração do indivíduo com a comunidade hóspede. Esta abordagem coloca o indivíduo que vem de fora como o principal ator.

Outra abordagem (GUITEL, 2004) privilegia tanto ação quanto reação, ao tratar de uma rejeição dos nativos ao estrangeiro, o que sem dúvida traria impactos negativos ao desenvolvimento da relação intercultural. A participação do estrangeiro continua sendo crucial. Quando estes estrangeiros não quebram regras locais de relacionamento, ou então demonstram engajamento em assimilar aspectos da cultura hóspede – aprendendo a língua, interagindo com colegas de trabalho e vizinhos, por exemplo – recebem dos nativos, em contrapartida, mensagens positivas, são convidados a participar de eventos, lhes é oferecida ajuda, por exemplo. Tal atitude colabora com a integração do estrangeiro na nova cultura e com a evolução do relacionamento intercultural. Da mesma forma, se o estrangeiro é desagradável, quebra regras sociais, desrespeita a cultura hóspede, passará a ser ignorado pelo nativo, o que determinará seu isolamento.

Joly (1996) aborda este assunto ao focar nos expatriados e suas fases de adaptação ao país e à cultura hóspedes. O autor coloca que após uma "fase de encantamento" [16] com a cultura do país hóspede, este passa a conhecer a parte desagradável de se viver no país ao se deparar com os problemas de quem vive nele, o que na maioria das vezes pode se tornar pior para o inexperiente estrangeiro. As contradições são dificilmente integradas num esquema coerente e racional de explicações, pois estão sujeitas às confusões simbólicas e reações mal interpretadas. O indivíduo passa a assumir, desta forma, uma postura de defesa com relação a cultura hóspede e ao país em geral, inclusive às pessoas. O autor descreve, a seguir, comportamentos comuns nesse caso.

[16] Segundo o autor (*op. cit.,* p. 95) "esta fase de encanto dura o tempo que duram as descobertas, a estimulação dos sentidos e do intelecto. No plano profissional dura o tempo necessário para que se torne relativo o sentimento de onipotência do recém chegado. Em outras palavras, quando os limites explicativos de nossos esquemas culturais de origem estão sendo alcançados, começa a fase negativa". O autor complementa sobre a importância desta fase, que será crucial na definição da postura do expatriado no país hóspede, o que irá nortear sua interação com os "nativos". "Podemos definir esta terceira fase da estada no exterior como o movimento de um pêndulo entre dois pólos: ou a rejeição definitiva, ou a 'tornar-se nativo' (p. 107)".

> Em face das dificuldades de inserção, as reações serão de vários tipos: **a mais freqüente é a de ceder a tentação do gueto**, mas há também as sessões de liberação, que consistem em emitir comentários negativos sobre o país-hóspede, freqüentemente sob instigação dos habitantes deste país. Do mesmo modo, as observações a que somos convidados a formular sobre o país são sempre transformadas em juízos sobre os seus habitantes. É uma armadilha, na qual corremos o risco de ficar presos rapidamente, especialmente durante a fase de negativismo, quando começamos a descobrir os dados irritantes da sociedade-hóspede e que nos empurra em direção à vida no gueto, tanto mais confortável que aí encontramos ouvidos simpáticos aos comentários negativos que seguramente expressaremos sobre os habitantes, o país, o funcionamento das instituições. (JOLY, 1996, p.105 – grifo nosso)

É importante atentar que as percepções dos indivíduos envolvidos em dinâmicas interculturais sobre "o outro" impactam no resultado deste encontro de culturas. Os problemas em comunicação intergrupal são aumentados pela tendência quase universal em se criar estereótipos (GUIRDHAM, 1999). Um estereótipo é uma série de crenças estáveis ou idéias preconcebidas as quais membros de um grupo compartilham sobre características de um outro grupo. O conceito de estereótipo perdeu gradualmente sua conotação de algo irracional e prejudicial. Atualmente, o ato de estereotipar é considerado um processo cognitivo ordinário através do qual pessoas constroem esquemas para categorizar outras pessoas e entidades no intuito de evitar uma sobrecarga de informações.

Estereótipos distorcem a comunicação intergrupal porque eles levam as pessoas a basear suas mensagens, suas formas de transmissão e recepção de sinais sociais em falsas assunções. Os estereótipos influenciam a forma que a informação é processada, levam a desconsiderar diferenças dentro do grupo, visto como homogêneo, criam expectativas sobre os "outros", e os "outros" geralmente sentem uma pressão por confirmar essas expectativas.

A falta de conhecimento sobre a cultura do "outro" tenderá a que julgamentos sejam feitos de forma periférica, ao invés de uma forma central e crítica. Este processo periférico não é apenas prejudicial para um julgamento acurado. Enquanto fonte de credibilidade, a qual é o principal critério cognitivo em processos periféricos, cria dificuldades em se avaliar interculturalmente o "outro".

Quadro 4: Percepções Múltiplas – Brasileiros *versus* alemães[17]

	(...) brasileiros?	**(...) alemães?**
Como os brasileiros percebem os (...)	Abertos, emotivos, afetivos, simpáticos, brincam mais, mais flexíveis, criativos, possuem jogo de cintura, versáteis, não é muito cumpridor de horários, maior capacidade de improvisação, jeitinho, focados na estratégia, programação e planejamento, trabalham muito e de forma por vezes desorganizada, tendem a transgredir normas, não gostam do que faz (profissionalmente), utilizam uma comunicação implícita e ambígua, mais acomodados, pouco patriotas.	Secos, duros, fechados, sérios, tensos, rígidos, severos, radicais, inflexíveis, pontuais, exigem pontualidade, disciplinados, metódicos, não costumam improvisar, valorizam o processo, a qualidade e a produtividade, focam no resultado, relação impessoal, não misturam trabalho e vida pessoal, seguem um raciocínio prático e criterioso, cumprem o que lhe pedem, têm amor ao que fazem, seguem as regras, respeitam limites de hierarquia, são perseverantes, persistentes, exigentes, são mais patriotas.
Como os alemães percebem os (...)	Possuem pouca experiência (profissional), não definem prioridades, fazem várias coisas ao mesmo tempo, desejam relacionamentos amigáveis, valorizam a família, não cumprem o prometido, valorizam burocracia (papéis, documentos), possuem diferenças salariais altas entre níveis, fazem horas extras para aumentar o salário, não cumprem prazos, todos têm que falar nas reuniões, mais abertos a outras culturas, nem sempre são pontuais, interessados no trabalho (buscam alternativas criativas).	Possuem mais experiência (profissional), definem prioridades, fazem cada coisa de uma vez, cumprem as promessas, discordam, enfrentam discussões, práticos, evitam burocracia, diferenças salariais entre níveis são pequenas (na Europa), não costumam fazer horas extras (na Europa), cumprem os prazos, são mais diretos nas reuniões (exposição do problema, conclusões), não são tão abertos a outras culturas, são mais pontuais, menos criativos para lidar com problemas operacionais.

Fonte: Carvalho e Trevisan (2005)

Há uma teoria interessante chamada Teoria das Expectativas (GUIRDHAM, 1999), segundo a qual as expectativas que possuímos sobre o "outro" influenciam nossos comportamentos e interações. Escolhemos uma estratégia de comunicação, dentre várias, com base na predição de como a pessoa receptora de nossa mensagem irá responder. Três tipos de

[17] Trata-se de um estudo sobre relações interculturais entre trabalhadores alemães e brasileiros na fábrica da Volkswagen/Audi em São José dos Pinhaes, Paraná. Os autores fazem algumas conclusões sobre dificuldades de relacionamento entre ambos. "Ao analisar as dificuldades encontradas no relacionamento entre os funcionários brasileiros e alemães, percebe-se que ambos mencionaram em primeiro lugar o problema de comunicação, em função do não domínio do idioma do outro ou da falta de um idioma comum [...]. Os expatriados identificaram a inexperiência dos brasileiros como uma dificuldade que está diretamente associada à desconfiança, pois se um grupo julga que o outro não possui experiências para um trabalho, não vai conceder a ele a mesma confiança ou respeito. [...] Há ainda o fato de que os chefes alemães se preocupam mais com detalhes e não com uma análise mais ampla". (CARVALHO; TREVISAN, 2005, p. 7-8)

informação são utilizados na formulação dessas predições: culturais, sociais e pessoais (*op. cit.*). Quanto maior for o conhecimento prévio sobre o "outro", menores serão os riscos de ocorrerem mal entendidos sobre simples fatos. Por outro lado, esse conhecimento prévio interfere no comportamento do indivíduo. Se esse conhecimento for baseado em falsas crenças ou estereótipos, aumentam bastante as chances de ocorrerem problemas de comunicação.

> People employ one or more of three strategies for gaining information about another group. One is a passive strategy such as watching TV (which is the strategy most likely to lead to over-reliance on stereotypes), or observing directly but without interacting. The second is an active strategy of asking other from their own group about the other (sub)culture, and the third is an interactive strategy of meeting members of the other (sub)culture, asking them questions, self-disclosing and trying to detect deceptions. (*op. cit.,* p. 204)

Nos estudos interculturais é reservado destaque às conseqüências de um choque cultural e ao encontro com "o outro". "O outro" tem sido, ao mesmo tempo, grande fonte de inspiração nesses estudos. A qualidade do que é diferente está intimamente ligada com questões de identidade. A teoria da administração da identidade de Cupach e Imahori (GUITEL, 2004) tenta estabelecer uma abordagem interpretativa sobre as interações. As pessoas possuem muitas identidades, entretanto é a identidade cultural a mais importante, segundo esses autores, no jogo de interação entre culturas. Identidades variam de acordo com o número de pessoas que compartilham delas, seu grau de importância na sociedade, a intensidade da comunicação entre as pessoas no grupo. As identidades são reveladas no momento em que as pessoas se encaram, interagem.

Alguns estudos focados em redes de interação (*op. cit.*) colocam que o comportamento dos indivíduos é mais influenciado pelas relações que ele tem do que por seus

traços pessoais. Muitos defendem que essa é a melhor forma de abordagem em estudos interculturais, tendo em vista o simbolismo inerente às culturas.

> The symbolic dimension is consubstantial to the idea of humanity. Meaning maker and symbol producer, the human being distinguishes himself from the rest of the living world. The subject's capacity to symbolize, to interpret and to represent himself the world around him happens to be the keystone of culture itself (CHANLAT *apud* GUITEL, 2004, p. 3).

Neste sentido, poderíamos diferenciar cultura de duas formas. Haveria uma "cultura real", que corresponderia à cultura aceita pelos indivíduos de forma inconsciente, e uma "cultura construída" que corresponderia ao julgamento que cada indivíduo faz de sua própria cultura, que seria parcialmente verdadeira (GUITEL, 2004).

Meyer (2000) menciona o papel da língua e da linguagem e seu caráter produtivo no âmbito dos Estudos Culturais. A linguagem está diretamente ligada à noção de representação. Stuart Hall e Kathrin Woodward (apud MEYER, 2000, p. 58) "[...] definem representação como sendo o processo pelo qual a linguagem, em seu sentido lato, é utilizada para produzir significados". Segundo Meyer, fica implícita a importante premissa de que coisas (objetos, pessoas, eventos, sentimentos, o mundo enfim) não têm em si mesmas qualquer significado fixo, final e verdadeiro, ou seja, que as coisas significam algo específico no interior de uma cultura específica. A autora cita um exemplo referente a cultura alemã. "[...] os sentimentos associados às palavras *Heimat e Heimweh*[18], na cultura alemã perderiam parte de sua força quando traduzidas para o português (p. 58)".

[18] Heimat, em português seria algo como pátria ou terra mãe (tradução nossa), ao passo que Heimweh poderia ser traduzido como saudade de casa (tradução nossa).

Expatriados – uma temática recorrente

Os estudos interculturais em grande parte são direcionados para os processos de adaptação em longas estadias de indivíduos em outros países e seus desdobramentos: questões dialéticas que transitam nas questões de adaptação e resistência a cultura hóspede, relativismo cultural, postura etnocêntrica e incerteza quanto ao contato inicial com os nativos. O *boom* da globalização coincide com o desenvolvimento desses estudos, que encontram um campo propício para aplicação de suas teorias. (GUITEL, 2004)

Autores identificam três posturas possíveis, ou tendências, quando da entrada de uma organização multinacional em um novo ambiente (AIDAR e outros, 1995) e que direcionam o processo de expatriação (GUITEL, 2004): *etnocêntrica, policêntrica e geocêntrica*.

> First trend is represented by an ethnocentric policy that preaches the choice of headquarters' national country natives for international assignments (home country nationals). Second trend is the opposite, since it depends on a polycentric view that preaches the recruitment of native professionals for key positions (the host country nationals). Finally the third and most popular trend is represented by a geocentric policy that recognizes the choice of a manager whose knowledge of the company and the years of international experience prevail over their nationality in order to be assigned. (GUITEL, 2004, p. 17)

Expatriados, até pouco tempo atrás, eram sinônimo de gestores internacionais. Entretanto, ser um gestor internacional atualmente não implica em ser expatriado, na medida em que grande parte dos gestores possuem, por exemplo, o domínio de línguas estrangeiras e experiência no exterior, mas lidam com negócios internacionais direto de seus países. A globalização e a tecnologia, sem dúvida, foram fatores de separação desses conceitos. Um aspecto ainda mantém os conceitos próximos: requer-se que os gestores internacionais sejam "expatriáveis". Em geral, esses indivíduos pertencem à elite de seus países e são capazes de representar a companhia em que trabalham no exterior com certa desenvoltura. Guitel (2004)

faz um estereótipo dos gestores internacionais ao dizer que eles "*constantly walk around with their laptops, in the airport halls and live in hotel rooms and airplanes*" (p. 18).

Segundo Joly (1996), assumir atividades internacionais é obrigar-se a uma compreensão de condições de operação particulares. Esta compreensão passa obrigatoriamente por noções fortemente matizadas de cultura, como o tempo, o espaço, as posses materiais, as amizades e os acordos concluídos. A cultura e a personalidade individual são as bases da identidade pessoal.

Na situação enfrentada pelo expatriado, de estar imerso em uma cultura diferente da sua, entre pessoas as quais ele não conhece, em uma cultura que ele certamente não compreende ou conhece certas regras chave, a experiência intercultural representa uma séria ameaça para a estrutura desta identidade pessoal. Seus referenciais tornam-se distantes e o indivíduo está exposto, ao mesmo tempo, a conjuntos culturais diferentes e às estruturas de personalidade cujo funcionamento só pode ser decodificado através dos modelos fornecidos por sua cultura de origem. Não é de estranhar, pois, que em tais situações, os mecanismos de defesa da personalidade sejam ativados, de forma a preservar uma integridade pessoal que se sente ameaçada. É neste contexto que devem ser entendidas as reações das pessoas obrigadas a longas estadas no exterior. Vimos que há um risco de isolamento do indivíduo e de ocorrerem conflitos, tanto fora quanto dentro da organização.

Algumas Considerações

A grande maioria das referências sobre interculturalidade, bem como cultura de forma comparativa, são anglo-saxônicas, a maioria americana. Estes autores ignoram referências de países de língua não inglesa, o que limita seus pontos de vista neste campo. O

trabalho deles também é caracterizado por uma abordagem quantitativa, voltadas para antecipações das conseqüências de encontros entre duas culturas. (GUITEL, 2004)

> Os estudiosos das organizações em um mundo globalizado podem beneficiar-se se mudarem seus espaços discursivos mais tradicionais e adotarem algumas alternativas que aparecem nas teorizações realizadas fora da América do Norte e Europa. Em muitos casos, essas alternativas representam experiências de culturas muito diferentes e em constante transformação que agora, mesmo sob as condições da globalização (pós-) moderna, têm maior probabilidade de serem encontradas em todo o mundo. (CALÁS; ARIAS, 1999, p. 323)

Um outro aspecto a ser considerado é que, apesar do interesse pelo tema, a literatura sobre interculturalidade ainda é escassa. Fischer e Mac-Allister (2001, p. 254) colocam que "na maioria dos trabalhos, a amplitude da cultura organizacional oscila entre o local e o nacional, com raras investidas para o transnacional, quando não se localiza numa dimensão geral e sem um espaço delimitado". Vimos que uma abordagem comparativa sobre cultura, ao estilo proposto por Hofstede, é a mais disseminada. Estas duas considerações servem como justificativas relevantes para o desenvolvimento de estudos na perspectiva intercultural, pois fortalecem os conceitos e a abordagem da interculturalidade ao mesmo tempo em que se incorporam novas referências não anglo-saxônicas ao referencial sobre o tema.

5. AS ESCOLHAS METODOLÓGICAS

O presente estudo é centrado na análise das percepções de executivos alemães expatriados sobre a cultura de trabalho brasileira e na análise das percepções dos brasileiros que tiveram experiência de trabalho junto a esses executivos sobre a cultura de trabalho alemã. Posto desta maneira, esta análise nos permite inferências sobre a dinâmica de interação deste grupo multicultural específico, composto por 6 (seis) entrevistados, divididos meio a meio entre brasileiros e alemães. Estes são os sujeitos deste caso e foram escolhidos de forma intencional. A unidade de análise é o Centro de Negócios Alemães da organização ALFA. O objeto do estudo é a dinâmica intercultural entre brasileiros e alemães.

A organização ALFA possui aspectos que fazem dela um campo propício aos estudos de natureza intercultural. Seu caráter transnacional, o intenso fluxo de pessoas e de informações internacionais e a existência de um departamento de negócios alemães no Brasil que é composto por gestores – expatriados alemães – que vêm para ficar por dois anos no país liderando trabalhos junto a equipes brasileiras são exemplos que corroboram esta natureza singular da organização para estudos deste tipo.

Optamos por um estudo de caso dentre outras opções metodológicas[19] seguindo proposta de Yin (2005), que sugere orientar a escolha do método a partir da consideração de três condições: tipo de questão da pesquisa; controle que o pesquisador possui sobre os

[19] Outras estratégias apontadas por Yin (2005, p. 24) seriam experimento, levantamento, análise de arquivos e pesquisa histórica. A estratégia de estudo de caso mostrou-se, entretanto, a mais adequada para este estudo.

eventos comportamentais efetivos; foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

Estudos de caso são recomendados por Yin (2005) como um método eficiente em trabalhos cuja questão de partida inicia-se com "como". Segundo o autor, tal questão visa lidar com ligações operacionais que necessitam ser traçadas em um espaço de tempo, não sendo encaradas como "meras repetições ou incidências". O presente estudo trata de percepções que são válidas em um determinado período, são mutáveis, principalmente porque o objeto do estudo é a dinâmica entre culturas[20]. Há um caráter crítico neste objeto que só encontra respaldo suficiente em uma abordagem de estudo de caso.

Com relação ao controle que o pesquisador (no caso, eu) possui sobre os eventos comportamentais, eu diria que é bem pouco. Os sujeitos estão em seu próprio ambiente de trabalho e as dinâmicas relatadas ocorreram independentes de minha vontade ou exercício de algum tipo de controle. Os indivíduos, inclusive, relatam acontecimentos anteriores ao estudo, quando falam de suas percepções, que podem (e provavelmente são) ser resultado de anos de experiências sedimentadas.

A respeito da última consideração proposta por Yin, o presente estudo traz o foco para um fenômeno altamente contemporâneo. Esta constatação ganha força quando se verifica um quadro de referências sobre o tema ainda escasso, o que inclusive justifica o caráter exploratório deste estudo. Discutimos anteriormente que o a temática ganha relevância acadêmica apenas a partir da década de 1990. Tal fato pode ser constatado através do referencial teórico, em sua grande maioria posterior a essa data.

> Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como"e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (YIN, 2005, p. 19)

Yin (2005, p.32) define que o "estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos". Desta forma, se determinado contexto a ser estudado é considerado pertinente para a compreensão de um fenômeno maior contemporâneo, uma abordagem através de estudo de caso se faz bastante apropriada. Para a compreensão destes fenômenos e contextos, entretanto, faz-se necessária a adoção de um conjunto inteiro de características técnicas, entre elas a coleta de dados e a estratégia de análise destes dados.

O presente estudo seguiu uma estratégia na coleta e análise dos dados adaptada daquela utilizada por Matos (2002). A autora realizou um estudo sobre as percepções dos dirigentes estrangeiros sobre a cultura de trabalho baiana, tendo entrevistado 5 americanos. Seu estudo esteve alinhado com uma pesquisa maior, realizada no âmbito do NEPOL – Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais. Vale lembrar que dentro desse contexto esteve também o estudo desenvolvido por Almeida (2002) sobre percepções de estrangeiros em organizações não governamentais baianas. Entretanto, por possuir um viés mais voltado para a gestão em organizações sociais e do terceiro setor, optei por seguir proposta adotada por Matos (2002), mais em sintonia com proposta por mim desenvolvida. Nas palavras desta autora, seu estudo

> [...] é fruto de um projeto maior de pesquisa, minuciosamente estruturado, envolvendo diversos sujeitos e dimensões particulares de estudo. Ela faz parte de uma proposta de âmbito nacional, desenvolvida por Becker, Hoppen e Fischer, que visa perceber a perspectiva do estrangeiro no Brasil. Esse estudo maior engloba o olhar do estrangeiro na perspectiva da Bahia, de cuja ótica se originou esse microestudo, cuja unidade de análise é o executivo americano. Esta unidade, que compõe junto com outras a perspectiva da Bahia, faz parte de um projeto coordenado por Fischer, desenvolvido em equipe no âmbito do NEPOL, e com auxílio de consultor externo (Becker) (p. 117)

Apesar de seguir uma mesma linha metodológica e temática, o presente estudo e o de Matos (2002) guardam algumas diferenças nos objetivos e na questão de partida, o que

---

[20] As observações na organização ALFA se iniciaram em agosto de 2004. As entrevistas foram realizadas no mês

implicou a necessidade de adaptações. A autora visou uma análise da percepção dos estrangeiros sobre a cultura de trabalho local apenas, não tendo sido objetivo analisar a percepção dos brasileiros sobre a cultura de trabalho dos estrangeiros. Outra diferença é que a autora trazia questões referentes à inserção da empresa e dos executivos na temática do desenvolvimento local. O presente estudo traz um enfoque exclusivo para as dinâmicas interculturais entre brasileiros e estrangeiros, no caso, alemães. Estas diferenças exigiram adaptações, principalmente no roteiro das entrevistas. Entretanto, estas mudanças foram apenas no sentido de excluir questões referentes ao desenvolvimento local (não aplicáveis ao objetivo do presente estudo) e de adaptar o roteiro de entrevista para que o mesmo pudesse ser aplicado junto aos brasileiros (alterações meramente circunstanciais)[21].

Seguindo a mesma metodologia já aplicada por Matos (2002), já tendo discorrido sobre as devidas adaptações, o instrumento utilizado foi um questionário com escalas sociodemográficas adaptado de Freitas e Hoppen (1998 *apud* Matos, 2002) e de atitudes, aplicado por mim individualmente como entrevista estruturada. Esse questionário buscou identificar significados atribuídos a cultura de trabalho (brasileira e alemã) através de verbos e adjetivos associados pelo entrevistado. Buscou também estabelecer um relação entre o esperado e o encontrado, tanto pelos alemães sobre o Brasil (cultura local) quanto pelos brasileiros sobre os alemães e seu "estilo de gerir". O quadro 5, a seguir, demonstra os 3 (três) instrumentos os quais compuseram o roteiro das entrevistas, adaptado de Zanela, Freitas e Becker (*apud* Matos, 2002).

---

de outubro de 2005.

[21] Por exemplo, a pergunta que em Matos (2002) era "que adjetivos melhor caracterizam a cultura empresarial baiana?", que visam captar a percepção do estrangeiro sobre o local, no presente estudo transformou-se em "que adjetivos melhor caracterizam a cultura organizacional alemã?", já que buscou captar a percepção do brasileiro sobre o estrangeiro alemão. Outra adaptação se refere a substituição de palavras como "baiana", "Bahia", por "brasileira" e "Brasil", já que o foco não foi mais a Bahia, mas o Brasil em geral, mesmo porque a unidade de análise do presente estudo foi um departamento situado em São Paulo. Como não houve preocupação com questões referentes ao desenvolvimento local e também pelo próprio foco do estudo ser voltado para questões de cultura nacional (Brasil e Alemanha) entendo que essas adaptações são aceitáveis e não resultaram em prejuízos ao instrumento de coleta (roteiro de entrevistas).

Quadro 5: Instrumentos utilizados no questionário

Tipo de Instrumento	Descrição
1 – Escala Sociodemográfica	Instrumento composto por um questionário com 9 perguntas (no caso dos brasileiros) e 10 (no caso dos alemães) que permitiu coletar dados sócio-demográficos inerentes ao indivíduo e a organização que ele mantém vinculo (idade, sexo, formação, cidade, idiomas, cargo ocupado, etc.).
2 – Composição de Frases	Foi solicitado ao respondente que ele relatasse o fato real que melhor evidenciasse diferenças no modo de trabalho no Brasil/Alemanha. Desta forma o respondente foi levado a analisar sua cultura e a cultura "do outro" com base em uma situação concreta. Ao respondente também foi questionado quais expectativas ele tinha sobre a cultura "do outro" e como foi o encontro dessas expectativas com a realidade.
3 – Associação de palavras	Neste instrumento o respondente citou, de forma espontânea, verbos, adjetivos e substantivos que ele relaciona com a cultura de trabalho "do outro".

Fonte: Matos (2002, p. 119-120)

O presente estudo adota em certa medida uma abordagem etnográfica (VERGARA, 2005) no momento em que é feito um relato da organização a partir da ótica do pesquisador que esteve inserido do dia a dia desta. Participei do contexto organizacional da ALFA durante um ano e três meses como funcionário, de forma que os relatos sobre a organização, presentes na próxima seção deste estudo, foram feitos tanto com base em fontes oficiais (documentos, site institucional, bases de dados) quanto através de observações diárias e conversas com pessoas chave (sócio, diretor e gerentes). A interação diária e prolongada com as equipes de trabalho, as participações em treinamentos, reuniões, permitiram-me conhecer a organização ALFA mais a fundo. Por outro lado, a etnografia foi acessória nesse estudo e se restringiu a descrição da organização ALFA. Houve o limite de os sujeitos deste estudo estarem alocados em outro escritório, o que enfraqueceu a defesa deste método. Houve por parte do pesquisador, entretanto, a preocupação em confirmar com os entrevistados que todas as inferências para fins desse trabalho sobre a ALFA são aplicáveis a sua unidade localizada em São Paulo.

Segundo Stake (2005) o pesquisador do caso reconhece novos significados. Quem quer que seja o pesquisador, ele reconhece um problema, um quebra cabeça, e o estuda esperando melhores conexões através de um conhecimento das coisas. Descobrindo novas

conexões, o pesquisador acha formas de tornar o problema ou o "quebra cabeça" compreensivo para os outros. A abordagem adotada neste trabalho exige mais responsabilidade na interpretação dos dados pelo pesquisador, já que o mesmo está em campo, observando, exercendo julgamentos subjetivos, analisando e sintetizando, tudo isso ao mesmo tempo em que percebe seus próprios vieses. Estar consciente desta responsabilidade é vital para que a coleta e interpretação dos dados se dêem da forma mais isenta possível. Por outro lado Alvenson (2002) defende a necessidade de se ir além do nível superficial em estudos sobre cultura, de se atentar para como as pessoas relatam questões aparentemente objetivas, acessíveis e práticas.

A adoção de uma estratégia metodológica em parte já testada de forma bem sucedida por outros consiste em um esforço em fazer com que o conhecimento acumulado seja reaproveitado e gere um acréscimo, da mesma forma que possibilita avanços em "águas já conhecidas". Em suma, replicar o conhecimento tem um papel tão importante quanto o da descoberta, pois é a partir desta prática que deficiências anteriores são identificadas e superadas.

No próximo capítulo entraremos no caso em si. Inicialmente irei identificar o objeto (organização) e os sujeitos (entrevistados) deste estudo. Após essa etapa estaremos aptos para partir para a análise do caso, onde serão interpretadas as respostas com base no referencial teórico aqui levantado. Por último, encerraremos o estudo tecendo as considerações finais.

6. O CASO: RELAÇÕES INTERCULTURAIS ENTRE ALEMÃES E BRASILEIROS NA ORGANIZAÇÃO ALFA

6.1. A ORGANIZAÇÃO ALFA

O objetivo deste tópico é fazer uma descrição sobre a organização que possibilite contextualizar o ambiente no qual se desenvolvem as interações interculturais entre brasileiros e alemães. É importante lembrar, como já dito na seção anterior, que é este último – as relações interculturais - o objeto deste estudo. A unidade de análise, sim, é a organização ALFA, mais especificamente o departamento de negócios alemães. Esta descrição, que em certo grau possui caráter analítico, será feita com base em fontes oficiais da organização, conversas informais com pessoas chave e também, é importante mencionar, com base em minha experiência dentro da própria organização. Venho trabalhando nesta organização a cerca de 1 ano e três meses, o que me fornece subsídios para discorrer sobre o negócio e as políticas e métodos de trabalho adotados pela ALFA. Entretanto, gostaria de destacar minha ausência de vínculo com a unidade de análise, o departamento de negócios alemães, que inclusive está situado em outra cidade, em São Paulo, e com os sujeitos desta pesquisa – os entrevistados – os quais não mantenho contato.

A ALFA é uma organização do ramo de auditoria financeiro-contábil e de consultoria, ou seja, presta serviços de auditoria e consultoria para outras empresas. Suas

origens remontam fins do século XIX, entretanto a organização tal qual é conhecida atualmente é resultado da fusão de duas organizações do ramo, ocorrida em fins da década de 1980. Atuando em mais de 160 países, se destaca entre uma das maiores do mundo neste ramo. São cerca de 670 escritórios espalhados nestes países nas principais cidades, onde trabalham mais de 100 mil funcionários. Os números impressionam: somente no Brasil, onde a organização está presente desde 1933, são 12 escritórios localizados em 10 cidades, contando com aproximadamente 1.200 funcionários.

Na ALFA pode-se destacar basicamente 4 (quatro) unidades de negócio, em parte relacionados, mas que possuem autonomia entre si. A unidade responsável pela maior participação no faturamento da ALFA e que foi por anos o principal negócio da organização é a de serviços de **auditoria externa**. Esta unidade concentra seus serviços em auditoria das demonstrações financeiras nos clientes que precisam destes serviços seja por vontade da diretoria, seja por exigências legais[22]. Estes são organizações que contratam a ALFA para que suas demonstrações financeiras sejam auditadas, o que consiste em uma análise detalhada destas, verificação de documentos, entre diversos procedimentos de auditoria aplicados de forma a auferir a adequacidade conforme os princípios contábeis e legislação[23]. O presente estudo tem como sujeitos funcionários desta divisão de negócios, de forma que faz necessária uma contextualização mais detalhada desta.

Com relação às outras unidades de negócio, uma que merece destaque é a de **auditoria interna**, cujos serviços prestados consistem em consultorias nas organizações sobre gerenciamento de riscos, levantamento de fluxos e controles internos, sugestão de melhorias

---

[22] A Lei das S.A. regulamenta que companhias de capital aberto devem ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditoria independente.

[23] Não irei entrar em detalhes que são meramente técnicos. Os procedimentos de auditoria são regulamentados por legislação específica, tanto do país quanto normas internacionais, bem como sofre fiscalização de órgãos públicos. A descrição tem apenas o intuito de situar a organização com relação aos serviços prestados, o que é bastante complexo em se tratando de uma organização como a ALFA que possui diversas unidades de negócio, sendo que estas unidades prestam serviços, em si, cheio de particularidades. Em uma indústria de transformação, por exemplo, pode-se resumir que seu negócio em "produção do item X ou Y". No caso da organização ALFA isso não pode ser feito.

nos processos do cliente, entre outros. Mudanças no ambiente institucional-legal americano[24] vêm fazendo com que esta unidade cresça bastante dentro da ALFA. Outra unidade destacável é a de **auditoria de sistemas**, cujos serviços se concentram em consultoria sobre segurança de informações e controle de riscos em tecnologia, já que todas as grandes organizações têm seu funcionamento amparado em sistemas tecnológicos. Por último, destacaria a unidade de serviços voltada para **auditoria de impostos**, que presta serviço de auditoria fiscal e de consultoria em impostos, já que há sempre um risco de contingências referentes a má interpretação da legislação fiscal, sonegação de impostos ou mesmo pagamento a maior de impostos.

Como dito anteriormente, irei focar na divisão de auditoria externa, também conhecida por auditoria independente. A ALFA[25], bem como empresas congêneres, foi bastante afetada pelos eventos ocorridos nos anos de 2001 e 2002, quando uma das maiores organizações de auditoria envolveu-se em um escândalo de fraude contábil, tendo culminado em sua falência. Desta forma, verificamos que a existência e a continuidade da ALFA repousam na confiança dos mercados em sua integridade e capacidade técnica. Acionistas, investidores externos, agências financiadoras, órgãos públicos, entre outros, todos se utilizam das informações fornecidas pelas auditorias independentes, expressas em última instância através do parecer[26]. Pode-se dizer que o produto maior que a organização ALFA tem a

---

[24] Lei Sarbannes-Oxley. apresenta um rol de responsabilidades e sanções, tipificando crimes de colarinho branco em que os agentes podem ser administradores e auditores. Ficam proibidas as práticas contábeis que possam expor qualquer sociedade anônima à um risco sem provisionamento prévio e também os empréstimos para membros do conselho de administração ou diretoria. Qualquer violação à lei, prescreve em 5 anos do fato gerador ou 2 anos após a descoberta de sua ocorrência. O impacto para o Brasil é que a lei deve ser aplicada para todas as empresas que negociam nas bolsas de valores norte americanas, em geral transnacionais de capital aberto.(LIMA, 2005)

[25] A partir deste momento, qualquer menção à ALFA deve ser considerada uma menção a divisão de auditoria da organização. Alguns assuntos poderiam ser aplicados às demais unidades de negócio, entretanto, por haver características singulares, por seu destaque na organização e pelo presente estudo focar apenas nesta unidade, estaremos considerando apenas a divisão de auditoria externa para fins descritivos e analíticos.

[26] O parecer de auditoria é o documento mediante o qual o auditor expressa sua opinião, de forma clara e objetiva, sobre as demonstrações contábeis nele indicadas, em obediência às normas de auditoria. (SOUZA; PEREIRA, 2004). As demonstrações contábeis, também chamadas de demonstrações financeiras, representam o meio pelo qual as informações acumuladas e processadas pela contabilidade são comunicadas aos interessados.

oferecer é a confiança e a credibilidade. Caso a organização falhe neste aspecto, sua existência é seriamente ameaçada e sua extinção é praticamente certa.

A organização ALFA, neste aspecto, possui uma grande preocupação em deixar explícitos os procedimentos éticos obrigatórios a serem adotados por seus funcionários. A organização possui um código mundial de ética, que estabelece condutas a serem assumidas por todo seu corpo de funcionários, independente da função e do país os quais pertençam. Anualmente os funcionários devem assinar termos de comprometimento com políticas de independência e isenção[27]. Quando o funcionário entra na organização deve assinar um termo de confiabilidade, se comprometendo a manter sigilo sobre quaisquer informações internas da ALFA e de seus clientes.

O peso das pessoas na organização ALFA é altíssimo. Por ser uma organização que presta serviços de auditoria e consultoria, o número de profissionais é proporcional ao número de clientes. A diretoria da ALFA costuma mencionar que as pessoas são seu maior ativo. De fato, não há demagogia nesta constatação por mais que pareça o contrário. Não há máquinas a serem operadas, só informações a serem devidamente analisadas, clientes a serem atendidos, pareceres a serem redigidos. Este grau de dependência por pessoas faz com que sejam investidas anualmente somas consideráveis em treinamentos profissionais. A ALFA possui uma política de reembolso total de despesas com educação para a graduação em contabilidade (todos os funcionários) e outros cursos, a exemplo de pós-graduação e cursos de idiomas (estes de acordo com o interesse da organização).

Pode-se destacar o alto *turnover* ou a rotatividade de profissionais nas organizações de auditoria, e não seria diferente na ALFA. Este é um fenômeno inerente ao

---

Devem exprimir de forma clara a situação patrimonial e financeira da entidade em determinado momento. Em geral são quatro: balanço patrimonial, demonstração dos resultados do exercício, demonstração dos lucros e prejuízos acumulados e a demonstração das origens e aplicações dos recursos (op. cit.).

[27] O funcionário que audita uma instituição não pode ter vínculos familiares com esta até o terceiro grau, ou então não pode ter interesses comuns ou conflitantes. Se o funcionário investe em ações de determinada empresa, não pode auditá-la pois estaria quebrando regras de independência, por exemplo.

setor e pode ser justificado de diversas formas, de acordo com o senso comum dos profissionais da área. O fato é que o volume de trabalho é sazonal, se concentrando, via de regra, nos períodos próximos ao fechamento do exercício financeiro, que são chamados de período de *peak*. Em alguns países, a exemplo de Estados Unidos e Austrália, este período se concentra entre maio e setembro, pois o exercício financeiro anual termina em junho. Já em outros, como é o caso do Brasil, o *peak* se concentra entre novembro e março, pois o exercício é findo em dezembro. O stress causado durante os *peaks* é alegado como um dos fatores que mais motivam os afastamentos após algum tempo de empresa. Outro fator que é bastante citado por pessoas da área se refere a grande demanda nas empresas por profissionais com experiência em auditoria. Estas empresas oferecem remunerações superiores às das organizações do ramo de auditoria, o que dificulta a manutenção desses profissionais diante de ofertas financeiramente mais vantajosas.

Independente destas explicações, é importante destacar na ALFA um alto *turnover* enquanto fenômeno considerado normal no setor. O stress no trabalho, que pode ser causa deste *turnover*, mas que também surge como resultado deste[28], é um fato vivenciado pelos profissionais de auditoria externa, principalmente nos períodos de *peak*. Outro fator de *stress* pode estar ligado ao fato de os auditores em geral trabalharem sob forte cobrança pra que não cometam erros, pois qualquer erro pode ter implicações legais mais sérias. Os diretores e sócios da organização podem ser responsabilizados judicialmente por faltas cometidas, o que em alguns casos significa pena de reclusão em penitenciárias. Além disso, esses erros, mesmo que nada tenham a ver com fraudes, podem ser confundidos como tal, o que coloca a responsabilidade da firma como um todo nas mãos de cada profissional.

[28] Há um ciclo vicioso nesta relação. Um alto *turnover* causa stress na medida em que a incapacidade de repor o pessoal afastado na mesma velocidade concentra o volume de trabalho naqueles que permaneceram na empresa. Por outro lado, o stress prolongado faz com que alguns indivíduos peçam afastamento da organização, o que amplia o *turnover*.

Diante de um grande número de profissionais, por enfrentar um quadro constante de rotatividade destes e pelo stress inerente a atividade do auditor, a organização ALFA enfatiza sua política de recursos humanos em reuniões, *emails* e nos treinamentos. A organização adota políticas e estratégias globais em todas as suas subsidiárias, não seria diferente com relação a política de recursos humanos. Esta política está centrada em seis valores, de acordo com documentação oficial da organização: liderança; integridade; trabalho em equipe; respeito mútuo, confiança e franqueza; inovação; orientação para o cliente. A organização apresenta um discurso (política de recursos humanos) no qual as pessoas são colocadas como prioridade. Segundo esse mesmo discurso, o indivíduo é responsável por sua carreira, a organização ALFA dará os meios para que ele desenvolva suas metas profissionais. Esses meios seriam os treinamentos, reuniões técnicas, acompanhamento por profissional experiente, incentivos, pagamento de instrução (graduação em contabilidade, outros cursos de interesse da firma), disponibilização de material para auto estudo, tanto de aspectos internos da organizacão quanto técnicos, referentes a contabilidade, legislação e auditoria.

A contratação de profissionais pode ocorrer a qualquer momento a depender da necessidade de pessoal especializado pela ALFA. Entretanto, a organização prioriza um programa de jovens talentos como forma de contratação, sendo este composto por um extenso processo seletivo realizado com estudantes concluintes de graduação e recém formados. Este programa visa selecionar profissionais que estejam de acordo com o perfil psicológico e técnico desejado pela organização. Antes de iniciar os trabalhos, os novos contratados passam por um período de treinamento no qual receberão as primeiras instruções sobre o trabalho, políticas da organização, condutas adequadas, entre outras informações.

A organização ALFA possui uma política mundial de carreira bastante clara e estruturada. O indivíduo que ingressa através do programa de jovens talentos possui o cargo de trainee. Os outros cargos são, em ordem crescente, auditor, sênior, gerente e diretor. Há um

tempo médio de permanência nesses cargos, que possuem diferentes níveis internamente. Daí haver uma separação em sênior de primeiro ano, auditor de segundo ano, gerente de primeiro ano, gerente sênior, somente a título de exemplo. As promoções ocorrem anualmente e são baseadas no desempenho do profissional ao longo do ano. Este desempenho é medido através de avaliações solicitadas pelo profissional a algum superior que tenha acompanhado sua atuação. O desempenho é mensurado através de uma escala padronizada. Ao fim do período de um ano o profissional possuirá um número de avaliações que determinará sua promoção. Galgando posições ano a ano dentro da ALFA, há, inclusive, a possibilidade do indivíduo tornar-se sócio. Esta é a forma ideal assumida pela organização, entretanto profissionais podem ser contratados a qualquer momento para diversos cargos, a depender do interesse da organização e da experiência do indivíduo em outras congêneres.

Vale aqui chamar a atenção para o fato de que, apesar da existência de uma hierarquia bem definida em cargos e promoções com base no mérito, a mesma no Brasil parece ser diluída pela proximidade, até mesmo física, entre os níveis hierárquicos. Isso tem a ver com a forma com que é realizado o trabalho, com ênfase em equipes mistas compostas por profissionais de todas as hierarquias. A equipe de trabalho em campo é formada basicamente por trainee, auditor e sênior, em quantidades que irão variar a depender de fatores como tamanho do cliente, complexidade do trabalho, *deadlines*, risco, até mesmo disponibilidade de pessoal. O gerente permanece um período em campo para discutir assuntos de sua alçada e para revisar os trabalhos da equipe[29], mas não é incomum a presença de diretores recém promovidos em campo. Esta presença próxima, em grande parte fora dos limites da ALFA, já que em geral a equipe trabalha em uma sala anexa a organização auditada, permite uma interação entre diversos níveis hierárquicos. O *trainee* pode ser questionado por maiores explicações pelo diretor sobre algum trabalho realizado, ou mesmo o auditor pode consultar o

[29] É importante destacar que todo trabalho deve ser revisado por outra pessoa. Há um princípio em auditoria segundo o qual "quem prepara não revisa, quem revisa não prepara".

gerente a respeito de alguma dúvida. Destacaria também que a faixa etária, pelo menos até o nível de sênior, se concentra entre a faixa de vinte e não mais que trinta anos. Não é incomum encontrarmos gerentes com idade abaixo de trinta anos. Sem dúvida isso contribui para que o ambiente de trabalho seja marcado por abordagens mais informais.

O trabalho em equipe marca o processo de trabalho dentro da ALFA. Como anteriormente mencionado, as equipes são mistas, contendo indivíduos de diversas hierarquias. Trabalhar em equipe na ALFA deve significar não só uma divisão de tarefas. Os indivíduos devem colaborar para que o trabalho seja concluído dentro do prazo, o que implica em compartilhamento de tarefas. Os mais experientes, conforme política de recursos humanos, devem estar comprometidos com o aprendizado dos menos experientes, o que implica em explicar detalhadamente as tarefas a serem desenvolvidas e estar aberto para tirar dúvidas. Esta interação é estimulada pela política de recursos humanos, pois do profissional de auditoria são esperados conhecimentos mínimos sobre o tipo de negócio o qual ele está auditando. A troca de informações entre colegas de trabalho é comum, pois se o indivíduo não tem experiência de auditoria em empresas varejistas, só para citar um exemplo, e passa a assumir um cliente deste ramo, é natural que ele busque informações tanto em livros, bases de dados disponibilizadas pela ALFA, mas também através de colegas de trabalho com experiência nesse ramo.

Dentro de sua política internacional de recursos humanos, há um programa de intercâmbio de profissionais entre as diversas subsidiárias da ALFA. Há alguns pré-requisitos como fluência em inglês e, a depender do caso, conhecimentos da língua do país aonde o profissional irá trabalhar, por períodos que variam de um a dois anos. É este o período descrito pelo programa, contudo ele pode variar de acordo com interesses do profissional e da organização, devidamente negociados. É válido destacar esse programa pois é inclusive incentivado pela organização ALFA como um todo. Grande parte dos clientes da ALFA,

senão a maioria, é composta por empresas multinacionais. É comum a ALFA auditar subsidiárias de uma mesma organização em diversos países, o que acaba por gerar um interesse da organização em enviar profissionais para outros países para que esses adquiram experiência no exterior e a tragam de volta ao país. Por outro lado, as subsidiárias de outros países que recebem esses profissionais de fora também têm interesse em compartilhar experiências. Como já mencionado anteriormente, o principal ativo da ALFA são as pessoas, e, em última instância, o conhecimento que essas pessoas possuem e que se reflete na capacidade analítica destas, de lidar com problemas que surgem todos os dias.

Em resumo, ao promover um intercâmbio de profissionais, a ALFA atinge de uma só vez três objetivos, aqui dispostos sem qualquer ordem de importância. Primeiro, muitos deles desejam possuir experiência internacional, seja por vontade pessoal, seja por acreditar que estarão valorizando seus currículos, seja pela vontade em adquirir novos conhecimentos, ou mesmo por todas essas razões juntas, entre outras possibilidades. Visto dessa maneira, os intercâmbios aparecem como uma espécie de recompensa para o profissional que demonstrou um bom desempenho e um comprometimento com a organização. Segundo, estes profissionais retornam, inclusive obrigados por contrato, para a subsidiária de origem trazendo conhecimentos adquiridos no exterior, que serão repassados às equipes seja pelo dia a dia de trabalho, seja através de treinamentos específicos, reuniões técnicas desenvolvidas internamente em seu escritório ou em outros, por interesse da diretoria. Vale ressaltar que é comum a existência de trabalhos de consolidação das demonstrações financeiras em normas contábeis estrangeiras, o que geralmente ocorre com multinacionais que precisam contabilizar lucros de suas subsidiárias para a matriz, o que exige conhecimentos técnicos adquiridos pelo profissional quando de sua estada no exterior. Um último objetivo atingido, que de certa forma está relacionado com o segundo, é que os intercâmbios proporcionam tanto ganhos para a subsidiária que "enviou" o profissional para o

exterior quanto para aquela que "acolheu" esse funcionário de fora. Esta troca de informações proporciona um crescimento global da organização e atende aos interesses da matriz na medida em que, quanto mais as subsidiárias crescem em seus mercados, maiores serão os lucros direcionados à matriz. Destacaria a existência de centros mundiais de conhecimento, que contam com cerca de 460 profissionais responsáveis por pesquisar e disponibilizar informações, através de plataformas tecnológicas, para todos os funcionários. O acesso a essas informações pode ser feito através de bases de dados disponíveis nos computadores dos profissionais. Mudanças referentes a metodologia de trabalho da ALFA, legislação, índices, *templates*, tudo isso está a disposição do profissional praticamente em tempo real.

A organização ALFA pode, a partir do que foi discutido até aqui, ser enquadrada no modelo de "organização horizontal" proposto por Castells (2001, p. 185) em um contexto de globalização.

> [...] a empresa mudou seu modelo organizacional para adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica. A principal mudança pode ser caracterizada como a mudança de burocracias verticais para a empresa horizontal. A empresa horizontal parece apresentar sete tendências principais: organização em torno do processo, não da tarefa; hierarquia horizontal; gerenciamento em equipe; medida do desempenho pela satisfação do cliente; recompensa com base no desempenho da equipe; maximização dos contatos com fornecedores e clientes; informação, treinamento e retreinamento de funcionários em todos os níveis. Essa transformação do modelo corporativo, especialmente visível nos anos 90 em algumas importantes empresas norte-americanas (como a ATT), acompanha a percepção dos limites do modelo da "produção enxuta" experimentado na década de 80.

A ALFA, ao que tudo indica, parece adotar uma estratégia cada vez mais global. Após um primeiro momento em que a organização integrou suas políticas e métodos, atualmente há um movimento que têm levado a criação de centros de decisão que incluem escritórios de diversos países sob um comando estratégico único. Este processo está em seu primeiro momento, tendo ocorrido recentemente a criação de um desses centros integrando a América Latina, com centro de decisão localizado em São Paulo. Segundo relatos dentro da organização, há interesse no curto prazo em integrar toda a América. Este processo visa também estabelecer um maior intercâmbio de profissionais e a criação de uma base de dados

que contenha os currículos destes indivíduos categorizados por experiência profissional (por exemplo, experiência em petroquímicas, agroindústria). A idéia, ainda em estudos, é que equipes sejam formadas para atuar em determinado cliente com base em seu *know-how*, independente do país de origem. Esta informação foi mencionada por uma pessoa chave da organização.

Enquanto estes planos ainda permanecem nos discursos dos líderes da organização, a ALFA já possui ações que podem ser incluídas em um contexto estratégico global. Além do que já foi exposto, a ALFA adotou uma estratégia de criação de centros de negócio voltados para o atendimento de clientes multinacionais estabelecidos no país. Situados em São Paulo, entre eles se destacam o Centro de Negócios Alemães[30], unidade de análise deste estudo.

Existem outros centros de negócios alemães seguindo os mesmos moldes em diversos países. Sua instalação em São Paulo, segundo fontes da organização, se deu em razão desta cidade ser a que concentra o maior volume de investimentos alemães fora da Alemanha. Foi para atender a este mercado em expansão que a ALFA optou pela criação deste centro, o que na prática instituiu um programa de intercâmbio de expatriados alemães para o Brasil para trabalharem diretamente com os clientes que, conforme estratégia da ALFA, merecem um atendimento diferenciado, liderado por gerentes e diretores alemães.

As equipes de trabalho (*trainees*, auditores e *seniors*) são as mesmas que desempenham trabalhos de auditoria para outros clientes da ALFA como um todo. O Centro de Negócios Alemães, desta forma, aparece como um braço institucional da ALFA composto por gerentes e diretores alemães, cuja existência é justificada pelo atendimento personalizado de clientes, organizações alemãs no Brasil, por indivíduos acostumados a lidar com estes clientes em seus países de origem, a Alemanha.

---

[30] Nome fictício.

Após esta breve contextualização sobre a organização ALFA em que se discutiu aspectos relevantes de sua estrutura, funcionamento e diretrizes, seguirei no próximo tópico para a apresentação dos sujeitos deste estudo, que foram entrevistados de forma a que suas respostas fornecessem subsídios para uma análise de questões interculturais entre brasileiros e alemães a partir de um viés interpretativo.

6.2. OS SUJEITOS DO CASO ALFA

6.2.1. OS ALEMÃES

Atualmente, o Centro de Negócios Alemães da organização ALFA em São Paulo é formado por 6 (seis) alemães, dos quais há um sócio alemão que já reside no Brasil há cerca de vinte anos[31]. Os outros integrantes, divididos por unidades de negócios, são: dois gerentes (entrevistados **A** e **B**) e um diretor (entrevistado **C**) da unidade de auditoria externa, e um gerente e um diretor da unidade de impostos. O quadro 6 a seguir apresenta alguns dados pessoais dos entrevistados.

Quadro 6: Caracterização dos Alemães

Entrevistado	Estado Civil	Idade	Tempo no Brasil	Naturalidade/ Nacionalidade
A	Casado	31	24 meses	Stuttgart
B	Casado	31	5 meses	Alemanha
C	Casado	38	1,5 mês	Alemanha

Uma informação que chama atenção e que deverá ser considerada no momento de análise dos relatos dos entrevistados se refere ao tempo de permanência no Brasil. Vê-se que o entrevistado **A** já se encontra no país há dois anos, o que deve marcar suas percepções sobre a cultura de trabalho local e também suas interações com equipes brasileiras. Essas percepções poderão ser tanto positivas quanto negativas, e isso dependerá de quais eram suas

expectativas e de que forma elas foram confirmadas ou não (GUIRDHAM, 1999; JOLY, 1996). Os entrevistados **B** e **C** estão há pouco tempo no país, o que levanta a possibilidade destes estarem passando por um momento de choque cultural (GUIRDHAM, 1999), de adaptação, ou mesmo de "deleite" frente este encontro com as novidades da cultura hóspede (JOLY, 1996). O entrevistado **C** merece destaque, pois praticamente acaba de chegar ao país. Suas percepções merecem estar contextualizadas com relação a esse fato. Fica claro que, mesmo nesta primeira fase de identificação dos entrevistados, já é possível visualizar pontos que merecem atenção quando no momento de análise dos depoimentos dos mesmos.

Destacaria ainda a idade dos entrevistados e o estado civil. Todos são casados e se enquadram em uma faixa de idade que vai dos 30 aos 40 anos. Dentro dos padrões da organização ALFA eles estão em posições compatíveis com suas idades (vide quadro 7, a seguir), não chamando atenção incompatibilidades[32].

Quadro 7: Aspectos Profissionais dos alemães

Entrevistado	**Formação**	**Experiência Internacional**	**Idiomas além do alemão e fluência**	**Cargo**
A	Administrador	Apenas turismo	Inglês, português (fluentes)	Gerente
B	Administrador	Apenas turismo	Inglês (fluente) português e russo (iniciante)	Gerente
C	Administrador/ Contador	Apenas turismo	Inglês (fluente)	Diretor

Com relação ao quadro 7, vê-se que nenhum entrevistado possui experiência internacional que não seja relacionada apenas ao turismo. A mudança para o Brasil representa para os alemães entrevistados a primeira experiência de viver "fora da Alemanha". Conforme

[31] Não foi possível entrevistar o sócio responsável pelo Centro de Negócios Alemães, pois o mesmo estava afastado por problemas de saúde.

[32] Por exemplo: um gerente com 25 anos é considerado novo, pois a estrutura normal de carreira prevê em média 7 anos até ser promovido a gerente. Isso significa que um gerente de 25 anos foi promovido duplamente em algum momento de sua carreira, o que só ocorre por mérito. Se, por outro lado, houvesse gerentes com muito mais de 35 anos, surgiriam questões do tipo: ou ele entrou na carreira de auditor muito tarde ou ele foi, em determinados momentos, "congelado". Um auditor em organizações como a ALFA geralmente ingressam na profissão entre 20 e 25 anos (conforme informações do Recursos Humanos). São exceções ingressar antes ou depois destas idades.

Hall e Hall (1989), essa seria uma característica do povo alemão em geral. O mesmo teria, segundo este autor, bastante apego a sua casa, ao local de origem. Seria até mesmo raro os alemães, após estabelecidos em determinado bairro, casados, mudarem-se para uma outra casa na mesma cidade. Exageros a parte[33], deve ser levado em consideração a pouca experiência internacional dos entrevistados quando da análise dos seus depoimentos.

Outro ponto de atenção diz respeito ao conhecimento de outros idiomas. Via de regra todos possuem inglês fluente. Este é, inclusive, um pré-requisito para programas de intercâmbio profissional dentro da organização ALFA. Entretanto, apenas o entrevistado **A** menciona o domínio do português, ainda assim adquirido ao longo dos dois anos que permaneceu no país. Os outros entrevistados ou falam muito pouco (entrevistado **B**) ou não possuem conhecimento do idioma (entrevistado **C**). Hall e Hall (1989) mencionam que a linguagem deve ser considerada como algo importante na compreensão da cultura alemã. O idioma alemão, segundo os autores, é marcado por ser bastante preciso em seus significados, sendo comum a existência de diversas palavras que em qualquer outro idioma, a exemplo do português, seriam sinônimos, mas que em alemão guardam diferenças entre si. Os autores citam o caso da palavra conforto, que em alemão possui oito sinônimos, cada um, entretanto, com uma nuance distinta. Hall e Hall também mencionam que o sentido de uma fala em alemão só é captado após a sua conclusão pelo interlocutor, pois o verbo principal vem, em geral, no final da fala[34]. O fato de não falarem outros idiomas estrangeiros além do inglês e do

[33]Com base em minha experiência na Alemanha percebi ser comum jovens alemães estudarem em outras cidades e se mudarem para outros regiões do país, ou mesmo para outro país da Europa, para trabalhar. O curso de Global Management da Hochschule Bremen - universidade situada em Bremen – Alemanha – prevê, como requisito obrigatório para obtenção do diploma, intercâmbio de um ano exterior, em um país de Ingua não alemã. A data de publicação do Livro de Hall e Hall (1989) pode evidenciar que este comportamento tenha sofrido modificações em decorrência de exigências das empresas, que cada vez mais valorizam a experiência internacional na hora da contratação. Talvez tenha se tornado mais comum, entre gerações mais jovens na Alemanha, experiências no exterior.

[34] Percebam a diferença de um mesmo exemplo de frase, em português – Eu viajei ontem para a Alemanha – e em alemão – Ich habe gestern nach Deutchland geflogen. O verbo viajar (em alemão fliegen, que por sinal significa "viajar de avião") vem no final da frase, em alemão. Em frases mais longas fica ainda mais clara essa questão.

próprio idioma alemão ser uma barreira a comunicação (GUIRDHAM, 1999) devem ser considerados, já que comprometem os meios pelos quais a comunicação é estabelecida.

Outro aspecto a ser destacado é com relação à formação dos entrevistados. Apenas um deles possui mais de uma formação de nível superior (o entrevistado **C**, que é diretor). O mercado corporativo cada vez mais exige que o indivíduo possua mais de uma formação superior, a exemplo de uma pós-graduação. Na organização ALFA, esta exigência é ainda mais explícita, já que espera-se que o auditor possua também graduação em contabilidade. O fato de dois dos entrevistados (**A** e **B**) não possuírem o curso de contabilidade ou o seu equivalente em seu país chama atenção, pois ambos estão em cargos estratégicos. No Brasil não é comum encontrarmos gerentes, até mesmo *seniors* que não possuam graduação em contabilidade. Esta constatação pode se caracterizar em uma diferente visão sobre o que os executivos da organização ALFA na Alemanha consideram importante para suas carreiras. O que na ALFA do Brasil é considerado crucial, na ALFA alemã pode ser algo acessório, apenas mais um diferencial.

No próximo tópico será feita a caracterização dos entrevistados brasileiros nos mesmos moldes adotados para os entrevistados alemães, de forma que seja possível, logo a seguir, partir para a análise dos depoimentos.

6.2.2. OS BRASILEIROS

Os brasileiros entrevistados são todos da unidade de auditoria externa da organização ALFA em São Paulo. Como já mencionado, não existem equipes formadas por *trainees*, auditores e *seniors* que atendem exclusivamente os clientes do Centro de Negócios Alemães. Apenas os gestores alemães trabalham com exclusividade junto a estes clientes. Os profissionais brasileiros estão envolvidos em trabalhos junto aos clientes em geral da ALFA, em São Paulo. Ocorre, sim, de profissionais que adquirem experiência em trabalhos junto aos

clientes do Centro serem priorizados, preferidos dentre outros do *staff* que nunca trabalharam com estes clientes. O ponto em que quero chegar é o de que os entrevistados foram escolhidos por possuírem experiência de trabalho junto aos gestores alemães. A escolha por três funcionários não obedeceu a critérios quantitativos, de forma que não se pretende verificar a representatividade deste número enquanto amostra. O objetivo foi o de obter relatos sobre as percepções dos brasileiros sobre os estrangeiros na mesma proporção em que se obteve a dos estrangeiros sobre os brasileiros. Limites com relação a amostra de alemães definiram a amostra de brasileiros. Vejamos quem são estes.

Quadro 8: Caracterização dos brasileiros

Entrevistado	**Estado Civil**	**Idade**	**Experiência com Alemães**	**Naturalidade**
D	solteira	25	Pouca	Araraquara
E	solteiro	28	Razoável	Ribeirão Preto
F	solteira	24	Grande	São Paulo

Enquanto todos os alemães eram homens e casados, o grupo de entrevistados brasileiros é formado por solteiros, sendo que há duas mulheres (entrevistadas **D** e **F**). Como não faria sentido perguntar aos brasileiros o tempo em que eles vivem no Brasil, adaptou-se a pergunta de forma a captar o grau de familiaridade que os entrevistados julgam possuir com os alemães. As respostas foram diversificadas. Enquanto a entrevistada **D** considera possuir pouco conhecimento do universo alemão, o entrevistado **E** julga ser razoável sua experiência com alemães. A entrevistada **F**, por sua vez, acredita ser grande sua experiência com alemães.

De fato, ao olharmos para o quadro 9, logo a seguir, vê-se que a entrevistada morou 12 meses na Alemanha. Este período de imersão permitiu tanto um contato maior com o povo e a cultura deste país quanto o aprendizado da língua alemã.

Quadro 9: Aspectos profissionais dos brasileiros

Entrevistado	Formação	Experiência Internacional	Idiomas	Cargo
D	Administradora/ cursando contabilidade	Austrália - 10 meses	Inglês fluente e espanhol intermediário	Senior
E	Administrador/ Contador	Londres - 10 meses/ Chicago - 2 meses	Inglês Fluente	Senior
F	Administradora/ cursando contabilidade	EUA – 3 meses/ Alemanha – 12 meses	Inglês Fluente e Alemão avançado	Auditora

É interessante notar que a entrevistada **F** morou 3 meses nos Estados Unidos e fala inglês fluente, ao passo que, após 12 meses na Alemanha, acredita possuir um nível de alemão avançado. Volto a frisar a questão da língua como um aspecto importante (HALL; HALL, 1989; MEYER, 2000). O alemão é considerado por muitos uma das línguas ocidentais mais difíceis de ser aprendida. O inglês é muito mais familiar para o brasileiro, já que é a língua que se aprende nas escolas - inclusive públicas – e que se ouve nos filmes. O alemão é desconhecido, de sonoridade estranha aos ouvidos brasileiros. Não é raro ser tachado de um idioma grosseiro[35]. Sua dificuldade natural de aprendizado, somada a sua ignorância e ao preconceito faz com que a língua alemã esteja distante dos brasileiros, o que se constitui em uma barreira inicial a comunicação.

Mencionou-se sobre a experiência internacional da entrevistada **F**, na Alemanha e também nos Estados Unidos. Realmente chama atenção o fato de 100% dos entrevistados brasileiros possuírem um tipo de vivência no exterior (todas relativamente longas, de no mínimo 10 meses). Todos são jovens, entre 24 e 28 anos, e muitas vezes possuem mais de uma experiência de intercâmbio. O gosto pelo que vem de fora (OLIVEIRA; MACHADO-DA-SILVA, 2001), que seria uma característica brasileira geralmente associada à receptividade ao estrangeiro quando este visita o país, parece atrair o brasileiro para o exterior. Freyre (1996) já chamara atenção para um aspecto aventureiro do brasileiro, traço herdado dos lusitanos. Uma última análise desta situação pode ser feita levando em

consideração uma realidade influenciada pela globalização. Principalmente entre jovens de classe média alta, como é o caso dos entrevistados, a crença em um mundo "sem fronteiras" em seu glamour moderno aparece como um forte chamariz para morar fora, aprender sobre novas línguas e culturas (ORTIZ, 1996). É inevitável, com relação a experiência internacional, não ver um contraste entre os brasileiros e os alemães deste estudo.

Todos os entrevistados possuem inglês fluente. É muito provável que a maioria das comunicações se dê nesse idioma. O inglês pode ser encarado aqui não somente como uma língua, mas como um fator de identidade (GUIRDHAM, 1999; GUITEL, 2004; JOLY, 1996), algo compartilhado entre alemães e brasileiros dentro da organização ALFA. Neste aspecto, a entrevistada **F** parece possuir mais identidades em comum, pois fala ainda o alemão, além de ter morado na Alemanha. Não mencionei ainda, mas sob essa perspectiva das identidades, a organização ALFA merece destaque enquanto algo compartilhado entre brasileiros e alemães. Geralmente visto como um palco onde se desenvolvem conflitos interculturais (GUIRDHAM, 1999), a organização pode passar a ser vista enquanto um poderoso símbolo unificador das culturas.

6.3. ANÁLISE DOS DEPOIMENTOS – EXPECTATIVAS, CONFIRMAÇÕES E SURPRESAS

Nesta sessão serão feitas análises sobre os depoimentos dos entrevistados. Tendo em vista que os relatos foram obtidos com base no instrumento número 2 descrito no quadro 5 deste estudo, foi possível analisá-los e chegar a algumas conclusões. Estes relatos e conclusões se referem às expectativas dos entrevistados sobre a cultura "do outro" antes de um primeiro encontro, e como estas percepções se confirmaram ou não após esse encontro.

---

[35] Essa percepção ficaria evidenciada no comentário comum a respeito do idioma alemão: "o alemão não fala, late!".

Outras conclusões serão feitas a partir dos relatos que descrevem situações reais que evidenciaram, na percepção dos entrevistados, diferenças entre as culturas do Brasil e Alemanha.

Através do instrumento número 3 (vide quadro 5) foi possível obter verbos de ação e adjetivos que caracterizam, na visão dos entrevistados, a cultura de trabalho "do outro". Estas informações foram utilizadas em conjunto com os relatos e serviram para corroborar conclusões sobre as percepções dos entrevistados.

6.3.1. ALEMÃES FALAM SOBRE OS BRASILEIROS

A partir da análise dos relatos foi interessante perceber que em muitos casos os entrevistados citaram exemplos sobre os mesmos aspectos. Minha preocupação foi a de tornar o máximo inteligível as informações transcritas a partir dos relatos, de forma que optei por agrupá-los juntamente com as análises, de acordo com os temas sobre cultura abordados. Com base no referencial teórico, buscou-se analisar tanto as percepções dos alemães sobre a cultura de trabalho no Brasil quanto aspectos culturais alemães a partir dos próprios relatos deles. Desta forma, foi possível fazer algumas ponderações sobre os comentários dos entrevistados, colocando-os em um contexto mais amplo, não limitado apenas a uma visão "do outro". Os alemães falaram muito de si ao se referirem aos brasileiros, o que foi possível perceber a partir de uma postura de interprete destes relatos (GEERTZ, 1989).

Organização, prazos e metas

O entrevistado **A** fez o seguinte comentário sobre o que lhe chamou a atenção com relação as diferenças de estilos de trabalho dentro da ALFA no Brasil e Alemanha. "O

nível de organização é significantemente maior na Alemanha. Por exemplo, não leva mais que seis semanas para se obter um laptop na ALFA Alemanha". O entrevistado segue em sua justificativa para que tal diferença exista. "Normalmente os alemães trabalham de forma mais eficiente, pois possuem um nível educacional elevado". Já o entrevistado **B** relata que "no Brasil, às vezes você tem que perguntar dez vezes para obter uma resposta. As coisas demoram mais tempo para serem feitas. Às vezes as equipes não se preocupam muito com os *deadlines*". O entrevistado **C** complementa. "O Brasil é diferente da Alemanha, claro que todo país possui suas vantagens e desvantagens. Já esperava que as coisas aqui demorassem mais para serem organizadas. Essa expectativa se confirmou. [...] As coisas aqui consomem muito mais tempo para ficarem prontas".

Fica claro que o fato de os alemães destacarem o tratamento dado pelos brasileiros ao tempo e a organização está ligado a importância que a organização e o tempo possuem em sua cultura (HALL e HALL, 1989; TREVISAN, 2001). Sob outro ponto de vista, sendo os alemães monocrônicos, isto é, habituados a fazer uma coisa de cada vez, respeitando sempre planejamentos rígidos, prévios (*op. cit.*) talvez seja estranho para eles aceitar que os brasileiros estejam habituados a fazer varias coisas ao mesmo tempo (*op. cit.*), o que pode passar uma sensação de desorganização. É importante destacar que essa é uma percepção que permanece no entrevistado **A** apesar de sua permanência prolongada no país. No caso do entrevistado **C**, ele já possuía a expectativa de encontrar desorganização, de forma que o estereótipo do brasileiro desorganizado se confirmou, e ainda o surpreendeu, o que pode ser inferido de sua ênfase quando fala que as coisas no Brasil "consomem **muito** mais tempo".

Com relação ao comentário do entrevistado **A** sobre uma maior eficiência alemã justificada por um maior nível de escolaridade, o entrevistado se refere apenas ao apoio técnico dos escritórios. As equipes de auditoria da ALFA no Brasil são compostas por profissionais 100% graduados ou em conclusão de curso. O exemplo citado, relacionado a

uma solicitação de laptop, corrobora essa conclusão. Entretanto, é possível que esse raciocínio influencie sua percepção sobre a cultura de trabalho, e através de um estereótipo (GUIRDHAM, 1999) e o entrevistado **A** associe falta de estudos e ineficiência ao *staff* como um todo.

Formalismo e burocracia

O entrevistado **C** fez um amplo relato sobre sua percepção de como as regras possuem uma conotação diferente no Brasil e na Alemanha.

> Comparado com a Alemanha, onde também trabalho na ALFA, a maior diferença está no jeito em como as coisas correm nos negócios. Na Alemanha não há tantas regras, os controles são mais detectivos do que preventivos. Há uma maior liberdade em suas ações, e quando você por acaso foge a regra, há algum tipo de controle que lhe chama atenção sobre isso. No Brasil a todo o momento precisamos de autorizações para agir dentro das regras. Ambos os países possuem regras, mas vejo que essas são em sua essência diferentes no Brasil e na Alemanha.

O entrevistado **A** toca na questão do jeitinho ao discorrer sobre a burocracia e o formalismo que ele percebeu no país. "O Brasil é muito regulado, mas sempre há um jeitinho brasileiro. Foi difícil obter um CPF, registro nacional de estrangeiro, abrir conta em banco". Os alemães percebem que no Brasil existe uma burocracia que por vezes dão uma sensação de que as coisas demoram mais a acontecer. Essa sensibilidade é ainda mais aguçada justamente por entrar em questão o fator "tempo" (HALL; HALL, 1989). O entrevistado **C** fez uma análise bastante realista sobre a essência das regras em cada país, porém ele deixou de lado, até mesmo por ignorância[36], um aspecto chave da cultura brasileira. Por estar a pouco mais de um mês no Brasil, é provável que ele não tenha descoberto o "jeitinho" enquanto um importante facilitador em um país de fato bastante burocrático (AIDAR e outros, 1995; MOTTA, 1997). O entrevistado **C**, inclusive, não fala português. Ele próprio reconhece na língua uma grande barreira a sua integração no país, o que ele inclusive já previa que

acontecesse. "Esperava que sem falar português estivesse em apuros, e realmente isso se confirmou". Mutabazi e Derr (2003) lembram que as organizações devem investir principalmente em tempo para que equipes multiculturais adotem uma comunicação eficiente.

Os alemães possuem seu próprio espaço, prezam por ele (HALL; HALL, 1989). Ao mesmo tempo, valorizam a independência (*op. cit.*) e liberdade (TREVISAN, 2001) dentro de uma concepção coletivista, de respeito às regras (*op. cit*). O alemão parece ser "auto-regulado", em associação a fala do entrevistado **A**, segundo o qual "o Brasil é muito regulado". O relato do entrevistado **C** sintetiza a idéia do alemão enquanto indivíduo que não precisa – e que inclusive não gosta (HALL; HALL, 1989) – de pessoas ou regras a todo tempo informando-o como agir. Como no Brasil há uma tendência burocrática forte, isto logo lhe chamou a atenção, pois vai de encontro a um modelo o qual está acostumado, para ele menos burocrático. Entretanto, não se pode considerar no Brasil o formalismo e a burocracia, dissociados do "jeitinho" já que este último serve para abrandar os primeiros (AIDAR e outros, 1995).

Hierarquia, poder e "apego as coisas"

Hall e Hall (1989) mencionaram o apreço dos alemães por símbolos de status, pois ao mesmo tempo tais símbolos demonstram o poder de quem os possui. O entrevistado **A** faz o seguinte comentário em que há referências a estes aspectos. "Quando cheguei ao Brasil, o escritório da ALFA em São Paulo estava mal conservado. Eles logo iniciaram reformas. Ganhei uma bela sala com uma mesa em estilo americano. Na Alemanha, eu divido uma sala com outro gerente". A seguir faz o seguinte comentário. "A ALFA não me deu um telefone celular, embora esperassem que eu tivesse um".

---

[36] O entrevistado, inclusive, mencionou não ter tido ainda muito contato com brasileiros.

O entrevistado **A** compara seu status no Brasil e na Alemanha. Seu cargo é o mesmo, entretanto no Brasil ele possui uma sala só para si, bem decorada. O Brasil seria marcado por uma maior distância do poder marcada por uma tendência ao estabelecimento de hierarquias (AIDAR e outros, 1995; MOTTA, 1997; TREVISAN, 2001). Ele percebe que aqui ele possui mais *status* do que na Alemanha, embora esteja ocupando o mesmo cargo na mesma organização. Uma sala privativa e bem decorada são os símbolos que demonstram seu *status*. Logo em seguida ele parece "reclamar" de uma desatenção da ALFA para com ele. Não lhe deram um celular. Hall e Hall (1989) já haviam destacado a importância que os alemães dão aos objetos. Ao mesmo tempo em que ele tem o status de uma sala privativa, não possui um mero celular. A questão está no "mero". Ao entrevistado **A** tanto lhe chamou atenção possuir uma sala quanto não possuir um celular dentro da organização. Simbolicamente, é possível que ambos os exemplos estejam relacionados a poder e a *status* em um mesmo nível.

Hierarquia e personalismo

O entrevistado **A** percebeu que "[...] os brasileiros costumam ficar mais tempo no escritório. Na Alemanha as pessoas normalmente deixam o escritório ás 18:00, isto, é claro, em épocas sem ser de *peak*. Enquanto gerente, normalmente fico até as 20:00, pois é acredito que devo ficar até um pouco mais tarde por minha função". O entrevistado **B** percebeu diferenças entre níveis hierárquicos com relação ao volume de trabalho. "Quem está em um nível mais baixo de hierarquia trabalha mais".

No Brasil as pessoas (o *staff*) costumam ficar até mais tarde no escritório, conforme observado pelo entrevistado. Na Alemanha, as pessoas saem no horário, mas ele, gerente, deve permanecer até mais tarde. Fica implícita a noção de autonomia do staff com

relação a gerência. O staff não precisa ficar até mais tarde, é independente. Essa independência, já comentamos, é característica dos alemães (HALL; HALL, 1989; TREVISAN, 2001). Quando acreditam que cumpriram sua jornada, simplesmente vão embora, sem receio. No Brasil (TREVISAN, 2001) haveria uma forte tendência baseada na hierarquia que faz com que os indivíduos costumem ficar até mais tarde no escritório, só saindo após a algum tipo de anuência da chefia. De fato, percebi esse tipo de comportamento em outro escritório da ALFA no Brasil. É comum, inclusive, pessoas do staff temerem demonstrar falta de comprometimento com o trabalho o fato de deixarem o escritório no horário normal do expediente. O entrevistado **C** percebeu uma desconfiança entre chefia e *staff*, que pode ser inclusive melhor compreendida quando associada a sua fala a respeito das regras no Brasil e Alemanha. "Vejo que entre os funcionários há menos confiança se comparado com a Alemanha". A necessidade de tantas regras, autorizações teria relação com essa falta de confiança, segundo o entrevistado **C**.

Este aspecto, entretanto, pode estar associado a uma outra característica brasileira apontada por teóricos (OLIVEIRA; MACHADO-DA-SILVA, 2001): o personalismo. O brasileiro, neste sentido, enxerga o local de trabalho como mais um lugar onde desempenha relações afetivas próximas. Os colegas de trabalho são amigos, daí ser comum permanecerem mais tempo nos locais de trabalho. O entrevistado **C** corrobora essa idéia. "Esperava encontrar pessoas amigas e dispostas a ajudar, e foi o que ocorreu". Este é um tipo de interpretação possível, já que os alemães tendem a ser mais independentes (cada um cuida de seu próprio trabalho) e valorizam seu espaço caseiro (HALL; HALL, 1989), ao passo que os brasileiros enfatizam as relações pessoais, sem falar em sua conhecida receptividade ao estrangeiro (OLIVEIRA; MACHADO-DA-SILVA, 2001).

Frustrações e surpresas

Apesar de o roteiro das entrevistas ter buscado captar questões culturais trazendo-as para o ambiente organizacional, foram comuns relatos que falavam de expectativas gerais sobre o "novo país". Os alemães relataram algumas frustrações, principalmente porque tinham expectativas de encontrar características de um país que em grande parte só existe nos programas sobre turismo e nas manchetes dos jornais.

O entrevistado **A** relata da seguinte forma suas frustrações. "Minhas expectativas eram de vir para o meio de uma floresta tropical. Pensei que iria encontrar mulheres quentes, muito samba, caipirinha e futebol arte. A realidade em São Paulo se mostrou bem diferente com relação a isso. Inclusive acabei me casando com uma peruana que conheci aqui!". O estereótipo do Brasil no exterior acaba sendo mesmo este: Amazônia, sexo, cerveja e futebol. O entrevistado **A**, entretanto, lida bem com essas frustrações, faz piada de seu casamento, afinal sua esposa peruana não era o que ele esperava encontrar no Brasil. Neste momento, mais do que o estereótipo brasileiro no exterior foi quebrado. Quebrou-se também, para mim, o estereótipo do alemão seco, fechado, que não brinca.

Mais frustrações são expressas pelo entrevistado **B**. "Pensava que era quente, mas é frio e chuvoso. Pensei que a qualidade de vida fosse alta, mas é baixa". Chamaria atenção no discurso deste entrevistado para a forma prática, simples e direta com que ele coloca seus posicionamentos. Estabelece paralelismos precisos. Diferente dos outros entrevistados, que buscavam exemplos mais ricos, o entrevistado **B** manteve-se extremamente preso às perguntas. Segundo Hall e Hall (1989) ao mesmo tempo em que, em comparação com americanos e franceses, os alemães fornecem mais informação que o necessário, uma característica deles é a comunicação direta, sem rodeios e seguindo um raciocínio lógico.

Falou-se em expectativas não verificadas na prática que resultaram em frustração, entretanto houve expectativas não encontradas que ao invés de gerar frustração, pelo contrário, resultaram em boas surpresas para os alemães. O entrevistado **A** esperava encontrar uma violência quase imobilizadora. "Esperava uma criminalidade maior, já que tinha sido muito aconselhado por outras pessoas para tomar cuidado. As pessoas me diziam que eu praticamente não poderia sair de casa". Positivamente surpreendido, ele pondera a violência do Brasil com seu referencial europeu. "Acho que elas exageraram, embora concorde que viver no Brasil é mais perigoso do que na Alemanha". Já o entrevistado **B** se surpreende de outra forma. "Esperava entrar em um país de pobreza, mas percebi que o Brasil é um país rico".

Se de fato os estereótipos guiam as percepções (GUIRDHAM, 1999), vimos neste caso que não impediram uma percepção da realidade benéfica para o desenvolvimento de relações interculturais. Se em um primeiro momento, "o desconhecido" estava associado a pobreza e violência, o encontro com a "realidade"[37] fez com que essa visão única se dissolvesse e permitisse o surgimento de novas percepções. Merece destaque o fato do entrevistado **C** não ter entrado em questões mais gerais, o que pode ser explicado por seu envolvimento ainda superficial com o país.

Verbos e adjetivos postos em um contexto – um retrato do brasileiro feito por alemães

A partir dos adjetivos e verbos associados pelos entrevistados à uma cultura organizacional brasileira, foi possível estabelecer uma relação entre estes e os relatos, de forma a identificar a coerência nas respostas dos entrevistados. Neste tópico buscou-se apenas

[37] A "realidade" descoberta pelos entrevistados a partir de suas experiências até o momento. Essas percepções podem vir a mudar novamente no caso de um enfrentamento de uma situação que envolva violência ou um contato mais próximo com a pobreza.

estabelecer uma percepção definitiva dos entrevistados sobre a cultura brasileira nas organizações.

Quadro 10: Adjetivos associados a cultura organizacional brasileira

Entrevistado	1º. adjetivo	2º. adjetivo	3º. adjetivo	Outros adjetivos
A	Confusos	Burocráticos	Amigáveis	Abertos, otimistas, trabalhadores.
B	Desiguais	Hierárquicos	-	-
C	Preventivos	Desconfiados	Lentos	Desorganizados

Quadro 11: Verbos associados a cultura organizacional brasileira

Entrevistado	1º. verbo	2º. verbo	3º. verbo	Outros verbos
A	regular	burocratizar	-	-
B	hierarquizar	-	-	-
C	controlar	prevenir	-	-

Percebe-se que os entrevistados fazem associações de verbos e adjetivos coerentes com seus relatos. Formando frases com os verbos e adjetivos mencionados, colocando dentro do contexto dos relatos dos entrevistados, concluímos que, para o entrevistado **A** os brasileiros no trabalho são confusos (falta de "organização"), burocráticos (apesar do "jeitinho"), amigáveis e abertos. São também otimistas e trabalhadores (ficam até mais tarde no escritório). Gostam de regular e burocratizar (é difícil tirar documentos). Para o entrevistado **B**, são desiguais (níveis mais baixos trabalham mais) e hierárquicos. O entrevistado **C**, por sua vez, enxerga o brasileiro como desconfiado (há pouca confiança no ambiente de trabalho), mais preventivo (leis que tolhem a liberdade), lento e desorganizado no trabalho (tem que se pedir dez vezes uma coisa para que fique pronta).

6.3.2. OS BRASILEIROS PERCEBEM O ALEMÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Da mesma forma que ocorreu com os alemães a respeito dos brasileiros, foi interessante perceber pontos em comum na percepção dos entrevistados brasileiros sobre traços da cultura alemã no ambiente organizacional. A estratégia de agrupar os relatos em

torno de temáticas com alguma proximidade foi mantida, sendo que as análises vêem logo após os relatos. Novamente as interpretações não se restringiram ao que os entrevistados pensam "do outro", o gestor alemão. Buscou-se levar em conta aspectos individuais de cada entrevistado, e da mesma forma que os alemães falaram indiretamente de si, os brasileiros também o fizeram ao expor suas percepções do "outro".

A organização alemã vista sob outra perspectiva

Chama atenção o fato de a organização ter sido apontada apenas por uma entrevistada, ao passo que todos os alemães fizeram menção a esse aspecto ao se referirem aos brasileiros. Isto faz com que pensemos que o brasileiro tem uma visão diferente do conceito de organização, dando menos importância a esta já que estão acostumados a fazer várias coisas ao mesmo tempo (TREVISAN, 2001). Para os alemães, dependentes de planejamentos bem elaborados e seguidos à risca (HALL; HALL, 1989), esta característica é essencial, principalmente dentro da organização.

Foi a entrevistada **D** quem mencionou em seu relato a organização do alemão. "Acredito que são organizados [...]". Entretanto pondera sua constatação inicial: "[...] mas em alguns casos são desligados, talvez pelos europeus normalmente serem mais 'imaturos' (destaque na fala) que os brasileiros, principalmente com relação à responsabilidade, que na maioria dos casos no Brasil, pela questão social, são assumidas mais cedo". Interpretar tal afirmação torna-se difícil, pois a entrevistada tanto afirma que os alemães são 'organizados' e 'desligados'. Não que sejam características totalmente incompatíveis, entretanto chama atenção em seu relato a presença de julgamentos que tendem a tornar a compreensão de sua percepção ambígua. A entrevistada, inclusive, menciona ter sido esta sua única experiência de

trabalho com um gestor alemão da ALFA. Ela já comentara sua pouca familiaridade com relação a cultura alemã (vide quadro 8).

> Acredito que tenha sido um trabalho normal, porém somente tive contato com o mesmo na última semana em campo, tendo em vista que o mesmo assumiu o cliente no final. Na realidade, penso que o trabalho que eu fiz com o gerente alemão foi 'meio pela metade', então é difícil comparar com o método de trabalho que nos fazemos aqui porque ele estava "perdido".

A entrevistada mina sua capacidade em avaliar sua experiência junto ao gestor alemão, entretanto o faz, com base em sua percepção estereotipada do alemão enquanto um indivíduo em geral organizado. Não tendo sido sua curta experiência com o gestor capaz de corroborar o estereótipo do "alemão organizado", a entrevistada parte para duas justificativas: uma mais factível e neutra (o gestor assumiu um trabalho já em andamento, perto do final) e outra mais frágil e carregada de preconceito (estereótipo de "europeu imaturo"). Esse foi, para mim, o exemplo mais claro entre os relatos de todos os entrevistados de como a tendência em se criar estereótipos sobre "o outro" pode guiar nossas percepções e torná-las ainda mais complexas (GUIRDHAM, 1999).

Relações pessoais e comunicação intercultural: expectativas surpreendidas

O fato que mais chamou atenção a partir dos relatos dos brasileiros sobre os alemães diz respeito a uma expectativa não correspondida acerca do estereótipo do alemão sisudo, fechado, até mesmo grosso[38]. A entrevistada **D** faz seu relato sobre suas expectativas iniciais e de como foi o encontro com a realidade.

> Nunca pensei sobre as expectativas que eu tinha com relação a eles (gestores alemães), mas a impressão que nós (brasileiros) temos é que os alemães são "secos", "bravos" e "sérios", mas na verdade não são bem assim. Acho que por eles estarem em uma cultura diferente eles tentam se adequar e até se saem melhor que a encomenda. Acho que ter trabalho com eles superou minhas expectativas sim, no

[38] Já foi mencionado que o idioma alemão é muitas vezes encarado como grosseiro. Outro fato que pode ter contribuído para a disseminação deste estereótipo do alemão diz respeito aos filmes (um número considerável) que retratam o período da Segunda Guerra Mundial. Sejam eles comédias ou dramas, está sempre presente o soldado alemão, nazista, implacável, com um semblante sério e de poucos amigos.

> sentido deles serem muito diferentes do que eu imaginava, são agradáveis, educados e são bem receptivos.

O entrevistado **E** teve a mesma surpresa. "Pensei que não haveria uma boa comunicação durante o trabalho, que os alemães seriam pessoas fechadas e de pouca comunicação. Essa expectativa não se confirmou, pois, como já disse, as pessoas com que trabalhei são comunicativas, proporcionam um ambiente de trabalho descontraído". Este foi um aspecto marcante para este entrevistado, tanto que, em outro momento, ele tece novo comentário. "[...] tinha em mente que os alemães eram pessoas frias e sérias. A pessoa alemã que trabalhei mais é bastante competente, não é uma pessoa fria, e nem tão séria, tem uma maneira de trabalhar bastante descontraída, até parece que tem 'o jeitinho brasileiro'".

A partir dos relatos descritos, ficou claro que os entrevistados **D** e **E** esperavam que os alemães correspondessem ao estereótipo tão comum, de indivíduos "secos", "fechados", "sérios", "frios". Entretanto, eles surpreenderam os brasileiros, mostraram-se "comunicativos", "abertos", "agradáveis". A entrevistada **D**, entretanto, não abandona totalmente sua percepção "do outro", acredita que eles se esforçaram, tentaram se adequar a uma cultura diferente (a brasileira), esta sim, mais aberta. O entrevistado **E** chega a falar em "jeitinho brasileiro", porém não avança em seu raciocínio, se o jeitinho também é alemão ou se foi aprendido aqui.

Os entrevistados privilegiaram relatar este aspecto, dentre outros possíveis, com relação às suas experiências com os gestores alemães. Tal fato parece estar relacionado com a importância dada pelos brasileiros às relações pessoais, inclusive nos locais de trabalho (OLIVEIRA; MACHADO-DA-SILVA, 2001; MOTTA, 1997; VIEIRA e outros, 1999). Há também sinais de um traço de receptividade ao estrangeiro (*op. cit.*), também muito ligado a ênfase nas relações pessoais.

Um nexo que poderia ser estabelecido aqui diz respeito à existência de um ambiente propício a um bom relacionamento intercultural. A partir destes relatos, vê-se que o

encontro entre brasileiros e alemães não foi marcado por choques, pelo contrário, o que houve foi uma relação amigável e cortês. Guitel (2004) destaca que uma dinâmica marcada por reforços positivos entre as partes tende a render uma melhor integração. Os alemães, na visão dos entrevistados, não procuraram corresponder ao estereótipo criado, risco este evidenciado por Guirdham (1999). Ao invés disso, buscaram uma comunicação mais próxima, tentaram se adequar e se saíram "melhor do que a encomenda".

Não pode deixar de ser mencionado que a entrevistada **F** ignorou em seu relato expectativas ligadas a um jeito mais frio, menos comunicativo dos alemães. Talvez por já ter morado por um ano na Alemanha e possuir maior experiência com alemães entre os três entrevistados, tal aspecto não foi julgado relevante. Com relação à comunicação, entretanto, chamou-lhe atenção o fato de os alemães, em sua opinião, não estarem muito preocupados em aprender o português. Para ela, inclusive, isto teria sido um problema no desenvolvimento dos trabalhos em equipe.

> Antes de trabalhar com os gestores alemães da 'ALFA', não tinha muita idéia do que esperar, de como seria o trabalho, mas com o passar do tempo e depois de trabalhar com diversos gestores alemães diferentes percebi que a língua não era prioridade (para eles). Aprender português não era visto como uma necessidade primordial, o que em algumas equipes foi um pouco complicado pela dificuldade de comunicação interna entre sênior e gerente. Com relação às expectativas, as que acabei criando depois do primeiro trabalho foi com relação às diferenças existentes no *German GAAP* e estas foram resolvidas pois, quando conseguíamos nos entender, eles me explicaram. [...] até mesmo duvidas referente a própria metodologia (de trabalho da ALFA, referente a auditoria), quando possível eles me explicavam.

A entrevistada F descreve uma dificuldade de comunicação em função da língua, que teria sido superada. Mesmo assim, a entrevistada faz pequenas ressalvas em seu discurso ("quando conseguíamos nos entender" ou "quando possível eles me explicavam").

O fato de estarmos tratando com destaque questões interculturais não exclui as outras, relacionadas ao trabalho e independentes do país e das pessoas envolvidas. Como já mencionado, os auditores na ALFA trabalham sobre forte pressão. Durante o período de *peak*,

são comuns jornadas de mais de 12 horas diárias, inclusive nos fins de semana. São muitos os *deadlines*, em suma, o trabalho se desenvolve sob forte carga de *stress*. Deve-se considerar este aspecto enquanto pano de fundo das relações interculturais. Como a entrevistada **F** não tinha expectativas que a surpreenderam com relação a determinados estereótipos comuns a respeito dos alemães, focou o seu relato em experiências profissionais concretas. Quando foi questionada a falar sobre um fato real que marcou diferenças entre cultura organizacional brasileira e alemã, fez o seguinte comentário.

> Não consigo me lembrar exatamente de como ocorreu o fato, mas gostaria de citar que algumas divergências de como proceder em determinadas situações, ao serem discutidas os alemães não escutavam muito o que tínhamos a dizer. Seguiam a linha deles sem maiores discussões a respeito.

A partir do seu depoimento, a entrevistada **F** dá a entender que suas opiniões profissionais são levadas mais em conta em discussões com os brasileiros. Hall e Hall (1989) e Carvalho e Trevisan (2005) comentam que os alemães valorizam bastante a fase de planejamento do trabalho. Há muitas discussões prévias em que, segundo os autores, todos são escutados e as questões são exaustivamente debatidas. Contudo, após essa fase, ao adotarem uma linha de pensamento raramente mudam de opinião.

Percebi que, nas equipes com as quais trabalhei na organização ALFA, a fase de planejamento geralmente ocorria rapidamente e de forma informal, isto quando o planejamento não era feito individualmente pelo *senior* em campo por conta dos prazos apertados e pelo fato de as equipes estarem envolvidas em diversos projetos simultâneos. Costumávamos partir para a prática, e à medida que surgiam questões importantes, as mesmas eram discutidas e as estratégias traçadas no mesmo momento. Este comportamento está mais de acordo com o estilo dos brasileiros, que segundo Trevisan (2001) são policrônicos, fazem mais de uma coisa ao mesmo tempo, adeptos de um estilo mais informal. Uma ênfase para o curto prazo é também apontada por Oliveira e Machado da Silva (2003).

No caso relatado pela entrevistada **F**, percebe-se que tal fato a desagradou. Os alemães não terem levado em consideração sua opinião em determinado trabalho foi um fato que ganhou cores fortes na visão da entrevistada em função de diferenças culturais. É por isso que Mutabazi e Derr (2003) chamam atenção para a necessidade das organizações atentarem para as diferenças em equipes multiculturais, pois podem ser fonte de conflitos. Na organização ALFA, em razão dos *deadlines*, é comum que uma discussão tenha que ser abortada tendo em vista o término do trabalho no prazo. Não é possível afirmar neste caso que é isso que está em jogo, em outras palavras, que a diferença entre culturas fez um caso banal, corriqueiro, ganhar força. É possível que a entrevistada **F** sempre tenha suas opiniões levadas em consideração em equipes exclusivamente brasileiras. Entretanto, este fato serviu para destacar a importância com a qual a gestão de times multiculturais deve ser tratada pelas organizações.

Reconhecimento, uma necessidade

Um último comentário da entrevistada **D** diz respeito a sua impressão sobre o tratamento que os chefes alemães direcionam às suas equipes. "Na oportunidade em que pude trabalhar com um gerente alemão pude perceber que eles valorizam muito mais o seu trabalho e esforço. Estão sempre elogiando e agradecendo". Tal fato chama atenção, pois Trevisan (2001) destaca ser um traço cultural dos alemães nas organizações valorizar o trabalho de cada profissional da equipe, reconhecer o papel e a importância de cada indivíduo para a coletividade. Na percepção da entrevistada **D**, os brasileiros valorizam "menos" o trabalho do profissional. Talvez este ponto tenha chamado sua atenção por um aspecto, dentre outros, ambíguo da cultura brasileira (DAVEL; VASCONCELOS, 1997). Da mesma forma que o brasileiro valoriza relações carregadas de personalismo, o traço hierárquico da cultura

brasileira teria a função oposta, de separar os indivíduos. Entretanto, o personalismo coexiste com a hierarquia na cultura brasileira, são lados de uma mesma moeda, de forma que ganham destaque na percepção de cada um a depender do contexto envolvido.

Verbos e adjetivos postos em um contexto – outras percepções ou estereótipos?

Repetiu-se aqui o mesmo formato anteriormente proposto. A partir dos adjetivos e verbos associados pelos entrevistados à uma cultura organizacional alemã, buscou-se estabelecer uma relação entre estes e os relatos, de forma a identificar a coerência nas respostas dos entrevistados. O resultado foi, entretanto, diferente do alcançado no tópico dos alemães.

Quadro 12: Adjetivos associados à cultura organizacional alemã

Entrevistado	1º. adjetivo	2º. adjetivo	3º. adjetivo	Outros adjetivos
D	Organizados	Respeitosos	Educados	"Reclamões"
E	Frios	Sérios	Fechados	-
F	Rigorosos	Sérios	-	-

Quadro 13: Verbos associados à cultura organizacional alemã

Entrevistado	1º. verbo	2º. verbo	3º. verbo	Outros verbos
D	Organizar	Agradecer	Atender	Reconhecer
E	Trabalhar	Comunicar	-	-
F	Organizar	Comprometer	-	-

Percebe-se que os entrevistados fazem associações de verbos e adjetivos nem sempre em sintonia com os seus relatos. Formando frases com os verbos e adjetivos mencionados, colocando-as dentro do contexto dos relatos dos entrevistados, concluímos que, para a entrevistada **D**, os alemães são organizados (apesar de também serem "desligados"), respeitosos e educados, porém, "reclamões". É característica deles atender a equipe, agradecer e serem reconhecidos pelo trabalho prestado. Chamo atenção para o adjetivo "reclamões", pois quando colocado juntamente com "educados" e "respeitosos" faz o sentido parecer

ambíguo. Já o entrevistado **E**, segundo o qual os alemães chamam atenção pela forma de trabalhar (são competentes) e por serem comunicativos ("abertos"), volta a associar aqui adjetivos que remontam ao estereótipo do alemão, já que os mesmos são "frios", "sérios" e "fechados". A entrevistada **F**, por sua vez, menciona adjetivos e verbos aparentemente desconexos de seu depoimento. A partir dos verbos e adjetivos por ela citados, os alemães seriam "rigorosos", "sérios", organizados e comprometidos.

A associação dos verbos e adjetivos, neste caso, levou-nos a um tipo alemão mais próximo do estereótipo. A diversidade dos relatos anteriores não encontrou o respaldo simples esperado, o que seria uma espécie de reiteração. Mais uma vez, fica claro que o estabelecimento de *links* em estudos sobre cultura é uma tarefa das mais complexas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

> Para trabalhar com cultura, precisamos afinar os filtros da percepção para ficar atentos às ferramentas ideológicas que estão por trás das palavras de mudança. Cultura é um elemento frágil e, como se pode ver, pode ser o primeiro elemento a ser atacado para responder ao atraso socioeconômico de uma nação. O que dizer quando se identificar nas possíveis respostas ao atraso na sociedade africana o fato de que poucas pessoas falam a língua do colonizador, que quase ninguém tem acesso à internet, que a organização tribal não atende à organização democrática, que seu clima não é propício ao trabalho, etc.? O controle dos fatos continuará nas mãos do poder, mas a verdade dos fatos não mais. (BELTRAME, 2005, p. 66-67)

Este trecho reflete em grande parte uma preocupação explícita ao longo de todo o trabalho. Para discutir essa questão, primeiramente lembremos quais foram os caminhos percorridos até chegarmos a essas considerações finais. Resgatando a proposta inicial do presente trabalho – estudar as relações interculturais entre alemães e brasileiros em uma organização, a ALFA – observa-se que esta não foi uma proposta de algo extremamente novo, até então nunca feito. Mesmo sendo uma temática relativamente inexplorada, foi constatada a existência de algumas referências cujos títulos remetiam à temática da interculturalidade.

Discutimos que a abordagem da interculturalidade surgiu como uma evolução dos estudos em cultura organizacional. Esta abordagem seria mais completa do que outras - a exemplo daquelas nas quais as culturas são vistas como variáveis manipuláveis – pois as culturas são vistas como elas são de fato: dinâmicas, mutáveis, tradicionais, diversas, locais, globais, densas, entre outras formas de caracterizá-las. Buscou-se apoio, então, em uma abordagem interpretativa, tal qual proposta por Geertz, para que os diversos sinais emitidos por indivíduos de uma determinada cultura fossem interpretados dentro do contexto da

própria cultura. Caso contrário estes sinais se tornariam ilegíveis e sua interpretação comprometida.

As culturas permeiam as organizações, são muitas e de muitos tipos. Estudar todas elas, até mesmo delineá-las para que se tornem estudáveis, seria uma tarefa dificílima, em minha opinião impossível. Precisávamos delimitar uma categoria que oferecesse algum tipo de segurança. Nesse estudo, adotou-se como categoria de análise a cultura nacional. Entre as razões, destacaria que o referencial teórico que trata do assunto é relativamente grande, elaborado e discutido por autores consagrados, o que já é um suporte diante da complexidade que é estudar cultura. Entretanto, verificou-se a partir das críticas a esse referencial que o mesmo, adotado sem uma devida problematização, seria um equívoco. Grande parte deste referencial parte de um viés comparativo da cultura nacional, o qual está carregado de julgamentos de valor. A partir do referencial sobre cultura brasileira e alemã, sendo estas as nacionalidades dos sujeitos do estudo, verificou-se que a cultura brasileira em grande parte era retratada como a "cultura que não presta", ao passo que a cultura alemã aparecia como uma cultura ideal para o bom desenvolvimento e crescimento dos negócios. Este tipo de abordagem estava definitivamente fora de questão, a proposta era estudar o encontro de culturas em uma organização, verificar a interação entre elas, e não incorrer em mais julgamentos. O próximo passo foi, então, fazer uma crítica a esse tipo de abordagem, que compara culturas nacionais diferentes segundo dimensões em si enviesadas por uma visão de mundo anglo-saxônica.

Feita essa crítica, prosseguiu-se de forma a contextualizar a emergência da abordagem intercultural nos estudos sobre cultura. Foi visto que os estudos interculturais ganharam destaque em um contexto de globalização, principalmente porque as organizações, em seu processo de expansão para outros países, passaram a enfrentar questões referentes à diversidade cultural das equipes de trabalho. A idéia de que a o mundo caminhava

rapidamente para uma globalização cultural, representada em práticas adotadas internacionalmente nas organizações, parecia não encontrar respaldo na prática. À medida que as equipes multiculturais, compostas por indivíduos de mais de um país, foram se tornando comuns, os problemas ligados aos conflitos causados por uma comunicação intercultural ineficaz também se disseminaram, chamando atenção para a importância de se levar em conta as diferenças culturais dos indivíduos de uma equipe.

Dentro do referencial sobre interculturalidade, que na maioria das vezes versa sobre equipes multiculturais em organizações transnacionais, constatou-se que há também uma certa tendência em se cair nas mesmas armadilhas já citadas. Isto porque, apesar de terem como objeto relações interculturais, seguem uma abordagem que privilegia comparações a partir de um referencial não crítico sobre a cultura nacional. As conclusões nesses estudos são quase sempre diagnósticos sobre o que pensa cada grupo de uma cultura sobre o outro, porém sendo uma das percepções privilegiada, já que a análise é feita com base em categorias unilaterais.

O presente estudo buscou um avanço em relação a esses outros justamente por ter adotado uma análise baseada em diversas categorias simultâneas. Houve a necessidade de "fugir" de categorias de análise delimitadas por culturas específicas. A partir dessa consciência, foi possível analisar os relatos de entrevistados a partir de um *mix* de categorias presentes na literatura sobre cultura nacional, o que permitiu enriquecer a análise dos depoimentos coletados, não havendo, *a priori*, um ponto de vista mais correto que o outro. Essa proposta de estudo talvez não seja adequada para aqueles sob uma proposta mais gerencialista. Seu viés interpretativo-simbolista, focado nas relações interculturais, justifica o estudo da cultura nas organizações como um fim em si mesmo. Acredito que esta seja a forma mais adequada para abordar fenômenos culturais nas organizações, enxergando a cultura e as

dinâmicas em torno dela como algo menos cartesiano. Alvenson defende uma abordagem semelhante.

> In general, spending less time on normative frameworks and being more empirically and conceptually open to what cultural interpretation can reveal about the richness and complexities of the meanings and symbolism in domains of business, appear to be fruitful (ALVENSON, 2002, p. 92).

O presente trabalho é um estudo exploratório disposto, dentro de seus limites, a lançar luzes sobre as relações interculturais entre estrangeiros alemães e brasileiros em uma organização global no Brasil. Como se trata de um fenômeno contemporâneo e o objeto de análise foi restrito a uma organização com características singulares, o método utilizado foi o do estudo de caso. A partir do referencial teórico existente, procurou-se construir uma argumentação a favor de uma abordagem intercultural em um contexto de globalização, porém não em moldes comparativos. Fez-se necessária a construção de uma crítica a esse tipo de abordagem, já que grande parte do referencial sobre culturas nacionais e interculturalidade não é problematizado. Apoiado em um viés interpretativo, as análises foram feitas com base em um *mix* de dimensões, tendo em vista captar as diversas manifestações culturais sob diferentes pontos de vista – das duas culturas - e levando em consideração o contexto no qual se desenvolveram as dinâmicas analisadas.

A partir do referencial teórico crítico construído sobre cultura, cultura nacional e interculturalidade foi possível analisar as relações interculturais entre os sujeitos deste estudo - brasileiros e alemães - na organização ALFA, privilegiando as percepções de ambos. A análise, segundo a proposta por mim defendida, não contemplou apenas um ponto de vista em detrimento do outro. A cultura local e a cultura "de fora" ganharam igual importância enquanto dimensão de análise de situações que são únicas, mas que têm relação com ambas as culturas, são resultado delas e do contexto em que o encontro se deu. Não ter privilegiado nas análises um desses pontos de vista permitiu um olhar mais rico sobre as dinâmicas culturais

entre esses sujeitos e o estabelecimento de relações complexas. Foi possível, por exemplo, fugir de uma análise na qual os brasileiros simplesmente descrevem os alemães, a partir de seus estereótipos, como indivíduos frios, fechados e rigorosos. Ou então, por exemplo, de uma descrição na qual os alemães descrevem os brasileiros como desorganizados no trabalho. Essas percepções foram colocadas em um contexto em que as culturas dialogam, enviam sinais e interagem. No segundo caso, por exemplo, ao invés de julgarmos a suposta desorganização do brasileiro a partir da organização alemã, buscou-se entender que importância era dada pelos indivíduos ao significado "organização" dentro de suas culturas. Essa abordagem interpretativa-simbolista demonstrou, através das análises dos depoimentos, feita de forma associada a uma contextualização do caso, que não existe "certo" e "errado" em se tratando de cultura.

De certo que o presente estudo possui limites, que devem aqui ser encarados enquanto propostas para futuros trabalhos a serem desenvolvidos na seara do estudos interculturais. Alguns desses limites estão ligados a dificuldades encontradas no desenvolvimento da pesquisa em campo. Foi extremamente penoso obter relatos de alguns entrevistados. A profissão de auditor está naturalmente relacionada com o "estar fora do escritório". O auditor passa a maior parte do tem na empresa em que audita. Desta forma, estabelecer contato e encontrar tempo para o desenvolvimento de entrevistas foi um fator limitador na obtenção relatos mais profundos a respeito da temática. Outro limite diz respeito a própria amostra. O número de alemães dentro da organização ALFA trabalhando no Brasil já é bastante reduzido (são cerca de sete), o que foi dificultado ainda por problemas de saúde de um dos alemães e por viagens de longa duração de outros, o que limitou a amostra para três alemães, e em contrapartida, três brasileiros. Assim sendo, recomendo que futuros trabalhos voltados para análise de relações interculturais utilizem-se de amostras maiores, o que, sem dúvida, possibilitará a captação de certas nuances culturais e sua observação em um número

maior de indivíduos. Um estudo de maior porte, tanto em termos de amostra quanto de tempo, poderá ser capaz de estabelecer links contextuais mais complexos entre as dinâmicas interculturais observadas, podendo, inclusive, ser dado destaque a processos de aculturação, de transformação das culturas após o contato com outras.

Gostaria de concluir dizendo que os estudos sobre cultura feitos sob uma abordagem intercultural são os mais adequados para o desenvolvimento do tipo de proposta aqui defendida, pois ao focar nas possibilidades que os encontros culturais oferecem, fornecem um campo privilegiado para análises menos tendenciosas. Falta, entretanto, aos atuais estudos explorar suas possibilidades, fugir de abordagens repetitivas que simplesmente descrevem as culturas e as analisam a partir de uma ótica deslocada, distante, alienígena. Este tipo de abordagem apenas replica estruturas seculares de dominação, não colabora para a compreensão das culturas em suas raízes nacionais singulares, o que em última instância significa que não colabora para a compreensão do próprio indivíduo, seu passado, presente e futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, M.; BRISOLA, A.; PRESTES MOTA, F.; WOOD JR.. **Cultura Organizacional Brasileira**. In: WOOD, T. (org.) Mudança Organizacional. São Paulo: Atlas, 1995.

AKTOUF, O. O simbolismo e a Cultura da Empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (org.) **O Indivíduo nas Organizações**. Dimensões Esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 2.

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. **Cultura Organizacional**: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. RAE. v. 43. n.2. mar/abr/jun 2003.

ALMEIDA, João Paulo Jonas de. **Expectativas e Percepções dos Dirigentes Estrangeiros de Organizações Não-Governamentais na Bahia:** um estudo exploratório. 87f. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador: 2002.

ALVESSON, M. **Cultural Perspectives on Organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

_____. **Understanding Organizational Culture**. London: Sage. 2002.

ANDRALOJC, Magdalena. **Cross-cultural research in the field of Human Resource Management** – in search of the methodology. Disponível em: <http://www.business.aau.dk/ivo/research/seminars/recent%20seminars/MA-Cross-cultural%20research%20in%20the%20field%20of%20Human%20Resource%20Man..pdf> Acesso em: 18/11/2005.

BELLARD, Erwan; RÜLING, Charles-Clemens. **Importing Diversity Management:** Corporate Discourses in France and Germany <http://www.hec.unige.ch/recherches_publications/cahiers/2001/2001.13.pdf > Acesso em: 18/11/2005.

BELTRAME, Priscila. **Globalização e cultura, processos da industria cultural em escala mundial**. In Diversidade Cultura: Globalização e culturas locais: dimensões, efeitos e perspectivas. BRANT, Leonardo (org). São Paulo: Escrituras Editora: Instituto Pensarte, 2005.

BERTERO, C. O. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. (org.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRANT, Leonardo. **Dimensões e perspectivas da diversidade cultural no Brasil**. In Diversidade Cultura: Globalização e culturas locais: dimensões, efeitos e perspectivas. BRANT, Leonardo (org). São Paulo: Escrituras Editora: Instituto Pensarte, 2005.

BRESLER, R. **O Pai e as Organizações: práticas de poder no Brasil**. Salvador: O&S. v.7. n.18. mai/ago 2000.

CALÁS, Marta B.; ARIAS, Maria Eugenia. Compreendendo as Organizações Latino Americanas: Transformação ou hibridização. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CALDAS, M. P. Santo de casa não faz milagre. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 5 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CARVALHO, M. G. de; TREVISAN, L. **Relações Interculturais entre Trabalhadores Brasileiros e Alemães na VW-Audi de S. José dos Pinhais/PR**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/cefetpr/artigo4-mariliagomes.pdf> Acesso em: 21/11/2005

DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. Gerência e Autoridade nas Empresas Brasileiras. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

D'IRIBARNE, P. **La Logique de L'honneur:** gestion des enterprises et traditions nationales. Paris: Editions du Seuil, 1989.

ERNST, P. **Erfahrungen deutscher Manager in Brasilien**. Rheinbreitbach: IFIM, 1996.

FAUGERE, Martin; MOULETTES, Agneta. **Cross-Cultural Management Discourse –** Ideas of democracy, development, Modernity and Progress in Hofstedes's Culture's Consequences. (Paper submitted to the 4th International Management Studies Conference 'Critique and Inclusivity: Opening the Agenda', University of Cambride, UK) 4-6 July 2005, Disponível em: <http://www.mngt.waikato.ac.nz/research/ejrot/cmsconference /2005/proceedings/postcolonialism/Fougere.pdf > Acesso em: 18/11/2005.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR. E. M. L. **Perspectivas Epistemológicas, Teóricas e Metodológicas no Estudo da Cultura Organizacional**. Disponível em: <http://www.ppgte.cefetpr.br/revista/vol4/artigos/artigo1.pdf>. Acesso em: 01/02/2004.

FISCHER, Tânia M.; MAC-ALLISTER, Mônica. **Nota Técnica**: Jogando com a cultura organizacional. CALDAS, M; FACHIN, R; FISCHER, T. In Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2.

FLEURY, M. T. L. O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma Discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. (org.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989(a).

_____. O Simbólico nas Relações de Trabalho. In: FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. (org.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989(b).

_____. **Gerenciando a Diversidade Cultura:** experiências de empresas brasileiras. São Paulo: RAE. v.40. n.3. jul./ set. 2000.

FREITAS, Alexandre B. de. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional**: identidade, sedução e carisma? 3ª ed. Rio de janeiro: Editora FGV, 2002.

_____. Cultura Organizacional. O doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREYRE, G. **Casa Grande e Senzala**: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal. 31ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

FORGES, E.; HAMEL, J. **O Papel da Família no Desenvolvimento da Economia dos "Francophones" de Quebec**. Salvador: O&S. v.7. n.18. mai/ago 2000.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações – uma reconceituação da riqueza das nações**, FGV, São Paulo: 1989.

GUIRDHAM, Maureen. **Communicating Across Cultures**. London: Macmillan Press. 1999.

GUITEL, Virginia. **Intercultural or Cross Cultural Management?** The evolution of the research field and the issue concerning the definition and the development of an intercultural competency for expatriates and international managers. Brussels: EIASM Workshop, 2004.

HALL, E.; HALL, M. **Understanding Cultural Differences**: Germans, French and Americans. Yarmouth: Intercultural Press, 1989.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences – International Diferences in Work – Related Values.** Sage. Newbury Park. V. 5. 1980.

_____. **Two Wonderlands:** Japan and Netherlands through the looking-glass. In The International Scope, v.3, 2001. Disponível em: <http://www.socialcapitalfoundation .org/journal/volume%202001/issue%205/pdf/hofsted_text.pdf > Acesso em: 18/11/2005.

_____. **Dimensions Do Not Exist –** A Reply to Brendan McSweeney. In Human Relations. 55. (1). 2002.

JAIME JR, Pedro. **Um Texto, Múltiplas Interpretações**: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. São Paulo: RAE. v. 42. n.4. out/nov/dez 2002.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J. F. (org.) **O Indivíduo nas Organizações**. Dimensões Esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. vol. 1.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura:** Um Conceito Antropológico. 11 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1996

LESCA, Nicolas; BARTEL-RADIC, Anne. **Résultats, limites et perspectives de la recherche em management interculturel:** quelquer apports de la théorie dês représentations sociales. Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Quebec, 13-14-15 juin 2001.

LIMA, Alex O. R. de. **Comentários sobre a lei Sarbanes-Oxley.** Disponível em: <http://www.noticiasforenses.com.br/artigos/nf189/online/alex-lima-189.htm> Acesso em: 28/11/2005

MARSDEN, R.; TOWLEY, B. **Introdução: A Coruja de Minerva: Reflexões sobre a Teoria na Prática**. CALDAS, M; FACHIN, R; FISCHER, T. In Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2.

MARTIN, J.; FROST, P. **Jogos de Guerra da Cultura Organizacional**: A Luta pelo Domínio Intelectual. CALDAS, M; FACHIN, R; FISCHER, T. In Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001. v.2.

MATHEUS, T. C. Inverno Social. Uma discussão psicanalítica sobre o imaginário da lei no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MATOS, Ana Paula A.. **Executivos americanos na Bahia**: expectativas e percepções sobre a cultura de trabalho local: um estudo de caso. 173f. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador: 2002.

MCSWEENEY, B.. **Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences:** A triumph of Fait – A Failure of Analysis. In Human Relations. 55. (1). 2002(a).

_____. **The Essentials of Scholarship –** A Reply to Geert Hofstede. In Human Relations. 55. (1). 2002(b).

MEYER, D. E. E. **Identidades traduzidas**: cultura e docência teuto-brasileiro-evangélica no Rio grande do Sul. São Leopoldo: Ed. Sinodal, 2000.

MEYERS, M. D.; TAN, F. B. **Beyond Models of National Culture in Information Systems Research .** Journal of Global Information Management, v.10, n.2, 2002. Disponível em: < http://www.irm-press.com/downloads/excerpts /Szewczak Excerpt.pdf > Acesso em: 18/11/2005.

MOTTA, Fernando. C. P. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1998.

MUTABAZI, Evalde; DERR, C. Brooklyn. **The Management of Multicultural Teams**: The Experience of Afro-Occidental Teams. Lyon: E.M.Lyon, 2003.

NKOMO, Stella M.; COX JR, Taylor. **Diversidade e Identidade nas Organizações**. CALDAS, M; FACHIN, R; FISCHER, T. In Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas. 1999. v.1.

OLIVEIRA, P. T.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Características Culturais Nacionais em Organizações Industriais do Setor Alimentício Paranaense**. Salvador: O&S. v.8. n.22. set/out 2001.

ORTIZ, R. **Mundialização e Cultura**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1996. 2ª. ed.

PARKER, Barbara. **Evolução e Revolução:** da internacionalização à globalização. CALDAS, M; FACHIN, R; FISCHER, T. In Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas. 1999. v.1.

PETTIGREW, A. M. A Cultura das Organizações é Administrável? In: FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. (org.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

PINA E CUNHA, Miguel. **Adopting or Adapting?** The tension between local and international mindsets in Portuguese management. Disponível em: < http: //portal.fe.unl.pt/FEUNL/bibliotecas/BAN/WPFEUNL/WP2004/wp451.pdf > Acesso em: 18/11/2005.

PRATES, Marco Aurélio S.; BARROS, Betânia T de. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. Londres: Jossey Bass, 1985.

SILVA, M. T. da. O Processo de Formação de Culturas Regionais – um Estudo de Caso sobre o Metrô de São Paulo. In: FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. (org.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

SOUZA, Benedito F. de; PEREIRA, Anísio C..**Auditoria Contábil**. Abordagem Prática e Operacional. São Paulo: Atlas, 2004.

SPINK, P. K. Discurso e Ideologia Gerencial. Reflexões a partir da experiência brasileira. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

STAKE, Robert E. **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

TREVISAN, L. **Interculturalidade no ambiente empresarial:** relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen/Audi de São José dos Pinhais – PR. 2001. 178f. Dissertação. (Mestrado em Tecnologia). Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba: 2001. Disponível em: <http://www .ppgte.cefetpr.br/dissertacoes/2001/lino.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2004.

VASCONCELOS, João Gualberto M. O Coronelismo nas Organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia C.. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, G. D.; CRUBELATE, J. M.; SILVA, I. G. e SILVA, W. R. **Cultura do Silêncio X Cultura da Omissão**: empresa privada e Estado frente à falsificação de remédios no Brasil. IN: XXIII ENCONTO DA ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos (tradução: Daniel Grassi). 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Script of Interview

Date:

1. Characterization

1.1. Name:

1.2. Company:

1.3. Position:

1.4. Date of Birth:

1.5. Civil Status:

1.6. Origin Place:

1.7. Degree:

1.8. International Experience:

1.9. Spoken Languages:

1.10. Time spent in Brazil:

2. Questions

2.1. What was the most important real fact that evidenced the cultural differences between the way of working in Brazil and in your country?

2.2. When you think about organizational culture in Brazil, what are the first verbs of action that occur to you?

2.3. What adjectives better characterize the organizational culture in Brazil?

2.4. Before coming to Brazil, what were your expectations? How was it when these expectations ran into local reality?

APÊNDICE B

Roteiro da Entrevista

Data:

3. Caracterização

3.1. Nome:

3.2. Empresa:

3.3. Cargo:

3.4. Data de nascimento:

3.5. Estado Civil:

3.6. Naturalidade:

3.7. Formação:

3.8. Experiência internacional:

3.9. Idiomas e fluência:

3.10. Experiência prévia com alemães:

(classifique em nenhuma, pouca, razoável ou grande)

4. Questões

2.1 Qual foi o fato real que evidenciou, em sua experiência com gestores alemães da "organização ALFA", diferenças culturais entre brasileiros e alemães no estilo de trabalho?

2.2 Quando você pensa em cultura organizacional na Alemanha, quais são os primeiros verbos de ação que lhe ocorrem?

2.3 Quais adjetivos em sua opinião melhor caracterizam cultura organizacional na Alemanha?

2.4 Antes de ter trabalhado com os gestores alemães da "organização ALFA", quais eram suas expectativas sobre como seria essa experiência? Essas expectativas se confirmaram?