

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

A INTERCULTURALIDADE E OS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS: UMA REFLEXÃO TEÓRICA

CROSS-CULTURAL STUDIES AND INTERNATIONAL BUSINESS, A THEORETICAL ESSAY

Gislaine Martinelli Baniski (UEPG), Brasil, gislainebaniski.adm@gmail.com
Adriana G. Fabrini Diniz (UEPG) Brasil, adrianafabrini@uepg.br
Cesar Eduardo Abud Limas (UEPG) Brasil, cesarabud@hotmail.com

Resumo

Este trabalho visa refletir sobre a abordagem da interculturalidade nas teorias sobre cultura. Compõe-se de um ensaio teórico envolvendo as interpretações sobre cultura e como a interculturalidade é envolvida nestes estudos. Adotando-se uma pesquisa descritiva teórica, aborda como a interculturalidade tem feito parte da agenda de pesquisas no campo da Administração, discorre-se também sobre as impressões acerca da tendência de investigação científica sobre o tema em bases de dados nacionais e internacionais, analisando-se sobre como a interculturalidade tem sido abordada em alguns estudos, quais as limitações percebidas nas publicações e espaços de investigação que se tem apresentado. Encerra-se com sugestões de estudos futuros e tendências de pesquisas sobre o tema da interculturalidade nas organizações.

Palavras-chave: interculturalidade, cultural organizacional, estudos interculturais, ensaio teórico.

Abstract

This article aims to reflect on the approach of interculturality in theories about culture. It consists of a theoretical essay involving interpretations about culture and how interculturality is involved in these studies. Adopting a theoretical descriptive research, it addresses how interculturality has been part of the research agenda in the field of Administration, it also discusses the impressions about the trend of scientific research on the theme in national and international databases, analysing it about how interculturality has been addressed in some studies, what are the limitations perceived in publications and research spaces that have been presented. It ends with suggestions for future studies and research trends on the topic of interculturality in organizations.

Keywords: *cross-cultural studies; interculturality, organizational culture, theoretical essay*

1. INTRODUÇÃO

O entendimento sobre cultura sempre esteve presente quando da necessidade do homem de compreender a inter-relação da sociedade e sua diversidade. À medida que o homem evoluiu, foi substituindo ações instintivas por atos baseados na cultura, o que permitia a adaptação não somente ao meio, mas também ao próprio homem. As diferenças entre os povos passaram a ser mais bem explicadas por fatores culturais do que biológicos. Com a realização de mais estudos, surgiu melhor coerência simbólica sobre o conjunto de práticas (sociais, econômicas, políticas)



de uma sociedade ou grupo de indivíduos (CUCHE, 2010; ROCHER, 1999), o que foi melhorando o entendimento do tema.

Embora haja concordância sobre o interesse e importância do tema, o conceito de cultura não vem de uma interpretação uníssona, razão pela qual, estudos teóricos visam descrever tais as trajetórias que a compreensão sobre o tema tem percorrido.

Este artigo visa refletir sobre a interculturalidade, sua compreensão e evolução, por meio de um ensaio teórico pretende reunir conceitos basilares do tema, trazendo como contribuição proposições para agenda de pesquisa relacionando-a a cultura organizacional e negócios internacionais.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 COMPREENSÃO HISTÓRICA SOBRE CULTURA E INTERCULTURALIDADE

Como as pessoas vivem sua rotina pode influenciar a conexão das interações sociais e os elementos culturais estão incorporados nas situações materiais e nas estruturas sociais da organização. Crenças adotadas no mundo do trabalho podem interferir nas relações familiares e sociais, miscigenando atitudes e suposições, gerando novas atualizações no campo cultural.

Nem sempre há concordância nas compreensões sobre a conceituação de cultura. Do debate franco-alemão do século XVIII ao século XX podem-se extrair distintas abordagens sobre cultura, uma particularista e a outra universalista, que contribuem na compreensão do conceito de cultura nas ciências sociais contemporâneas. (CUCHE, 2010).

Ainda pode-se entender que, na visão antropológica, a cultura representa um conjunto de símbolos (artefatos, língua, estrutura familiar, etc.) partilhados pelos membros de um grupo de pessoas. Já para a sociologia, a cultura representa um conjunto de significados, apreendidos das descobertas e relacionamentos pessoais vivenciados em grupos de pessoas, que permitem a construção da identidade individual e grupal. Na visão psicoantropológica, a cultura pode ser expressa como o conjunto de dados resultantes das interações ocorridas durante a história de vida de uma pessoa, que estão implícitos no eu individual por estar registrado na sua memória, os quais determinam seu comportamento. Estes dados podem ser mudados a partir de novas interações que impliquem em registros de novos dados e, conseqüentemente, em nova percepção da realidade; ou, a partir da tomada de consciência do indivíduo sobre os mesmos, decidindo agir sobre sua realidade e, então, podendo modificá-la (CROZATTI, 1998).

Visando definir o que é cultura, Rocher (1999 p.105) afirma

é um conjunto de maneiras de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizadas que, sendo apreendidas e partilhadas por uma pluralidade de pessoas, servem, duma maneira simultaneamente objetiva e simbólica, para organizar essas pessoas numa coletividade particular e distinta.

A cultura não deixa de ser homogeneizadora e esta padronização das condutas apoia-se em sanções repressivas e gratificadoras, por conseqüência, é produto dum constrangimento,



representa muito mais uma obrigação moral pessoal a que cada pessoa obedece do que uma pressão exterior exercida sobre os indivíduos (ROCHER, 1999).

Geertz (2008) defende que o conceito de cultura é semiótico, ou seja, o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumindo a cultura como essas teias. A análise dessas teias deve ser feita por uma ciência interpretativa que busca analiticamente os significados, e não por uma ciência experimental que busca leis.

Também Alvesson (2013), entende que a cultura refere-se ao nível de profundidade, conjuntos de significados parcialmente não conscientes, ideias e simbolismo que podem ser contraditórios e executados em diferentes grupos sociais. Cultura exige, portanto, interpretação e decifração. Não pode ser colocada numa fórmula ou modelo. Normas não são o melhor veículo para entender a cultura

Schein (2004 p.16) define

a cultura de um grupo pode ser entendida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Os grupos irão buscar estabilidade lidando com dois tipos de problema: sobrevivência, crescimento e adaptação ao ambiente; e integração interna e capacidade de adaptar e aprender (SCHEIN, 2004).

Hofstede (1981, p. 23) considera, por meio de um consenso de definições antropológicas, que “a cultura consiste em maneiras padronizadas de pensar, de sentir e de reagir, construída e transmitida por símbolos, que constituem as realizações distintivas dos grupos humanos”.

Outro processo que se desenrola no transcorrer da cultura é a aculturação. Conforme Cuche (2010) aculturação é o conjunto de fenômenos que resultam de um contato contínuo e direto entre grupos de indivíduos de culturas diferentes que provam mudanças nos modelos culturais iniciais de um dos dois grupos. A aculturação é diferente de mudança cultural e tem a assimilação como sua última fase, caracterizando-se como o desaparecimento tal de uma cultura de origem.

Com o Memorando da Aculturação demonstrou-se as culturas diferentes provocando mudanças culturais nos padrões existentes. A aculturação passa então a ser vista como um conjunto de fenômenos que resultam do contato contínuo e direto entre grupos diferentes provocando mudanças nos padrões de um dos grupos (CUCHE, 2010 p.115).

A interculturalidade não obteve foco de análise desde o começo das pesquisas sobre cultura e nem sempre sua compreensão era desejada. Cuche (2010) afirma que poucos trabalhos estudaram processo de mudança cultural ligados a contatos culturais, principalmente devido à superstição do primitivo, um mito de que era importante estudar as culturas primitivas, consideradas puras, por isto a mestiçagem entre as culturas não era vista com bons olhos. Durkheim considerava que dois sistemas sociais e culturais são diferentes e que não podia haver interpenetração entre eles, conforme Cuche (2010 p. 113).



Após um tempo a aculturação passou a ser então vista como uma evolução natural da cultura e perdeu um pouco de sua interpretação pejorativa.

Ter o pensamento voltado para a interculturalidade não é muito natural para o indivíduo. A dificuldade em se pensar sobre a diversidade já era resquício do pensamento iluminista que defendia a unidade do homem. Os entrecruzamentos culturais foram sendo estudados e melhor compreendidos com estudos realizados por Melville J. Herskovits e Roger Bastide, Georges Balandiers; no Brasil Roger Bastide estudava a cultura afro-brasileira (CUCHE, 2010). Foi com o Memorando para Estudo da Aculturação que os contatos culturais foram organizados em forma de instrumentos teóricos e uma tipologia foi elaborada, as mudanças culturais foram vistas como processo complexo e não resultado de um contato isolado.

A interculturalidade também obteve atenção na aparição do culturalismo junto a sociólogos americanos – Escola de Chicago – que estudavam as relações inter-étnicas, a imigração e sua influência na sociedade. Obtém-se destaque o estudo das comunidades urbanas e muitos autores passaram a estudar a diversidade americana e a importância das “subculturas”, tanto de classes sociais quanto de grupos étnicos, assim como as contraculturas (hippies por exemplo).

Na compreensão dos processos de socialização, que colocam a sociedade como total primazia sobre o indivíduo, como em Parsons, ou que nunca encerraram sua influência no indivíduo, como em Berber e Luckmann, percebe-se a interculturalidade alterando a socialização anterior de um indivíduo, como em Schnapper e o estudo de imigrantes alemães na França (CUCHE, 2010).

Na visão interacionista a interculturalidade recebe um olhar mais “natural”, subculturas são julgadas inapropriadas e a “cultura global” é destacada.

Em Rocher (1999 p.17) pode-se ver a interculturalidade nas defesas de que “todo estudo social deve ser realizado não só na relação entre duas pessoas, mas na interação resultante desta relação”. Rocher (1999) resgata Piaget que defende que o tecido fundamental e elementar da sociedade é composto pela multiplicidade das interações de sujeitos humanos, multiplicidade que lhe confere simultaneamente existência e vida.

A adaptação a um ambiente social exerce influência a ponto de extrairmos dele, pelo menos em parte, a nossa identidade psíquica e social. E esta adaptação concerne à personalidade em profundidade, pois produz-se simultaneamente ao nível biológico ou psicomotor, afetivo e mental. Numa sociedade complexa, a família pertence a um grupo racial, étnico, cultural, ou a um grupo minoritário que pode ser mais ou menos favorecido. A influência deste fator na psicologia de um indivíduo e a maneira como ele aprende a identificar-se com as normas, com constrangimentos e com limites que regem a conduta dos membros do seu grupo, foram destacadas numa série de estudos americanos sobre a educação das crianças e jovens Negros (Rocher, 1999).

Assim, na literatura que abrange a cultura social, a interculturalidade foi mais associada a processos de aculturação e trocas culturais ligadas principalmente à imigração e à miscigenação da sociedade. A evolução foi transcorrendo e este processo foi encarado com mais naturalidade e os entrecruzamentos motivaram mais atenção de estudiosos sociais.



2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Embora a cultura esteja expressa em todos os momentos da vida social do indivíduo, no mundo do trabalho ele percebe e adota comportamentos culturais específicos. É influenciado por um contingente de pressupostos tão envolvente que acaba por mudar todo seu conjunto atitudinal e a forma como ele responde à sociedade. Assim, configura-se numa grande importância a compreensão da cultura sendo expressa nos muros empresariais, nas paredes de fábricas e nas rotinas de trabalho das organizações.

A dimensão cultural é central em todos os aspectos da vida organizacional. O “como” as pessoas numa companhia pensam, sentem, valorizam e agem é guiado pelas ideias, significados e crenças de natureza cultural, socialmente compartilhadas (ALVESSON, 2013).

Visando conceituar cultura organizacional, Alvesson (2013), concorda com Frost et al. (1985, p.17) sobre a definição de cultura organizacional

Falar sobre cultura organizacional parece que significa falar sobre a importância para as pessoas de simbolismo - de rituais, mitos, histórias e lendas - e sobre a interpretação dos acontecimentos, ideias e experiências que são influenciados e moldados pelos grupos dentro do qual eles vivem.

Inclui valores e pressupostos sobre a realidade social, sendo os valores menos úteis que significados e símbolos.

Por muito tempo o interesse no estudo da cultura organizacional era ligado à compreensão e ao interesse de imitar as culturas fortes ou bem sucedidas. Com o tempo as fontes de sucesso tradicionais foram importando menos, a cultura foi sendo percebida como um meio de compreender a vida organizacional. Mas para que esta compreensão se sedimente é importante encorajar a crítica a vários elementos tidos como certos nos valores, crenças e pressupostos das organizações. Os aspectos culturais estão relacionados à história e tradição da empresa, são profundos e difíceis de entender e explicar; são primariamente intangíveis, são holísticos e coletivos, intersubjetivos e emocionais (ALVESSON, 2013).

Cultura não deveria ser vista como a imagem final a ser usada quando organizações estão sendo conceitualizadas, a palavra cultura tem um sentido metafórico, como uma seleção de significados e valores compartilhados por um grupo de pessoas, por exemplo (ALVESSON, 2013). Uma metáfora pode ser tangenciada por outro modificador e formar uma nova metáfora. A compreensão da cultura como metáfora tem recebido pouca atenção da literatura. Entender organizações como culturas é potencialmente produtivo, é preciso complementar a visão excessivamente instrumental da cultura, citando os problemas que isto pode causar, como o fato de estudos desconsiderarem aspectos importantes como individualismo, conformidade, consumismo, dentre outros. Razões instrumentais são excessivamente valorizadas e algumas vezes a cultura é tratada como um meio de fazer o encaixe dos comportamentos dos funcionários de uma empresa.

Alvesson (2013) ainda destaca que algumas literaturas enfocam boas culturas ou culturas fortes no sentido de gerenciá-las, como é o caso de Schein (2004), outras focam em virtudes para atingir metas corporativas, mas que a compreensão mais ampla da cultura é um fator mais importante.



Já Schein (2004) afirma que cultura é uma abstração, mas suas consequências atitudinais são concretas, é um fenômeno que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada em nossas interações com outros e moldada por comportamento de lideranças em um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.

A cultura está enraizada nas camadas mais profundas do grupo organizacional, nem sempre perceptíveis, mas que podem ser conhecidas e influenciadas

Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo, que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos de sua cultura estiverem mal adaptados, é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa situação. É nesse sentido que liderança e cultura estão conceitualmente entrelaçadas (SCHEIN, 2004, p. 11).

Schein (2004) apresenta um modelo de Níveis de Análise Cultural que ficou muito conhecido na literatura e que compreende: a) artefatos: estruturas e processos organizacionais visíveis (difíceis de decifrar); b) crenças e valores expostos: estratégias, metas, filosofias (justificativas expostas); c) suposições básicas: crenças, percepções, pensamentos e sentimentos (fonte última de valor e ação).

O intercâmbio entre padrões diferentes de pensar e agir pode influenciar os pressupostos organizacionais à medida que trocas fazem parte dos relacionamentos interpessoais. Schein (2004, p. 15) esclarece

o fenômeno social de interação, normalmente norteador pela convivência do ambiente de trabalho, e que, mesmo que espontânea e não sistemática promove, gradualmente, a um comportamento dotado de padrões e normas comuns, aceitas e repassadas às pessoas da empresa. Esta movimentação, espontânea é uma forma de construção da cultura, ou seja, a cultura de um grupo é formada contato a contato, pelo convívio e disseminada quando há um novo componente, bem como alterações destes padrões.

A construção intencional das culturas também é defendida por outros autores, como em Collins e Porras (1998) que afirmam sobre a cultura de devoção, que são essenciais para a longevidade organizacional. Ao esmiuçar que as culturas de devoção envolvem comportamentos e atitudes de doação e comprometimento e ao suscitarem adoração à ideologia central da empresa, o orgulho da reputação e a homogeneização, dotam o líder como o grande maestro da cultura organizacional. A cultura sendo percebida como gerenciável pelo homem.

Smircich (1983) afirma que os estudos sobre cultura organizacional tenderiam a visualizar a cultura de duas formas: como uma metáfora, considerando cultura algo que a organização é; ou como uma variável, considerando a cultura algo que a organização tem. Defende que nossos pensamentos são moldados pelas escolhas metafóricas. A percepção e conhecimento estão ligados em um processo interpretativo que é metaforicamente estruturado, permitindo entender um domínio de experiência em termos de outro. Estas interpretações serão influenciadas pelos pressupostos com relação ao status ontológico da realidade social (a questão objetiva e subjetiva) e sobre a natureza humana (a questão determinística e voluntarista). A autora defende uma abordagem mais interpretativa e subjetiva da cultura.



Ainda defendendo a necessidade da cultura organizacional ser interpretada, Alvesson (2013) argumenta que a visão cultural de estratégia rejeita ideias objetivistas sobre o ambiente externo, ao invés disso enfatiza a realidade como construção social. As consequências para os participantes da organização são reveladas nas interpretações, modelos de referência, percepções de formas de compreensão que caracterizam os atores como uma coletividade. Conceitualizar mudança estratégica como mudança cultural implica na reorientação nos valores da coletividade corporativa, ideias e compreensões.

Alvesson (2013) alerta sobre a visão, por vezes problemática, de considerar a cultura como única, como se refletisse mini sociedades. Ele retrata que a multipluralidade e as subculturas de uma organização precisam ser consideradas em pesquisas. Incentiva a reflexão sobre quais são os elementos-chave na produção e reprodução das manifestações culturais, quais os maiores direcionadores de forças por traz das crenças compartilhadas.

A troca entre culturas ocorre naturalmente no mundo organizacional, ao atuar na implementação da estratégia emergem ações coletivas como coalisões e networks, neste sentido diferentes culturas influenciam como as pessoas, firmas e outros agentes relacionam-se uns com os outros. Um bom exemplo de como se pode apreciar de perto o significado cultural do cliente é fornecido por Dougherty e Kunda (1990), que analisaram fotos de clientes para alguns grandes fabricantes de computadores, os entendimentos dos clientes e suas situações indicaram como a empresa atribui significado para o cliente e, assim, oferecem pistas culturais para a empresa (ALVESSON, 2013).

Outra abordagem da compreensão da cultura no mundo empresarial é fornecida por Nicolini (2013), Reckwitz (2002) e Gehardi e Strati (2014) que argumentam que o entendimento dos padrões comportamentais pode ser melhor explorado pela observação de práticas cotidianas dos indivíduos, tão espontâneas que requerem foco concentrado para serem entendidas tanto na atuação do sujeito quanto na sua relação com a matéria ou outros sujeitos.

Nos pressupostos da Teoria das Práticas, Nicolini (2013) argumenta que as práticas precisam ser explicadas e não simplesmente registradas, é preciso olhar as práticas como fundamentais para a produção, reprodução e transformação das questões sociais. Esta abordagem percebe as práticas e as atividades como um processo em contínuo desenvolvimento, que é complementado pela ação rotineira do corpo e dos recursos físicos ou materiais. As iniciativas do indivíduo também são destacadas, o homo praticus é concebido como um portador de práticas, um corpo/mente que “carrega”, mas também “realiza” práticas sociais (Reckwitz 2002, p. 256).

Há sentido na compreensão do conhecimento sedimentado na cultura organizacional pelo olhar da Teoria das Práticas. O saber corporativo aprendido e reproduzido nas ações, nos elementos do dia a dia e mesmo nos discursos pode ser entendido, questionado e reinterpretado. Questões centrais muitas vezes não perceptíveis por visões mais textualistas podem abrir-se para serem exploradas como elementos como o poder, conflitos ou autoritarismo. As práticas e não os praticantes tornam-se centrais; configuram-se em ocorrências temporais, não há superestruturas nesta concepção.



3. METODOLOGIA

O presente estudo pode ser classificado como um ensaio teórico, que enfoca a compreensão da base que fundamenta os estudos sobre cultura, destacando, conforme Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2006) que a busca pelo conhecimento requer recuperar seu encantamento e que cada ato de um cientista protagoniza atos criativos e de descobrimento, que o une ao que é descoberto.

Assim sendo, o estudo sobre o estado da arte de um fenômeno possibilita a imersão aos domínios primeiros sobre o tema e sua evolução e descobertas.

Trata-se de um estudo qualitativo, cuja contribuição está mais relacionada à capacidade reflexiva para compreensão da realidade, que para o rigor metodológico (GIL, 2008). A cultura, como ação que se registra na vida e nos fenômenos sociais, pode ser conhecida pela compreensão da evolução e resgate histórico de suas percepções e idiossincrasias.

A realização de um levantamento de origem bibliográfica permite ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço, como é o caso da interculturalidade, que abrange perspectivas transnacionais, além de ser indispensável nos estudos históricos (GIL, 2008).

O levantamento, em uma pesquisa bibliográfica, permite a avaliação das fontes de consulta adequadas, verificação dos autores seminais, referenciados por principais publicações, sendo citados de modo recorrente em estudos correlatos. Assim, buscou-se agregar conhecimento sobre os autores, teorias e perspectivas que possibilitavam melhor exploração da interculturalidade sendo construída na evolução da cultura.

O materiais de leitura foram selecionados e analisados pelos pesquisadores, compondo após uma base única que permitiu a este ensaio reunir bases centrais acerca da cultura e interculturalidade. Tem como fruto de sua aplicabilidade servir como guia para avançar pesquisas sobre o tema, adicionando-se sequências empíricas e estudos complementares.

As principais fontes de consulta adotadas foram Scholar Google, Scielo, com um recorte temporal de dez anos. Os termos de pesquisa foram cultura nas organizações, interculturalidade e os equivalentes em inglês.

Buscou-se como procedimento de análise a proposição de agenda de pesquisa, principais sugestões de estudos futuros elencadas em artigos e estudos.

No contexto da globalização, infere-se grande espaço de estudo que pode ser possibilitado com as temáticas analisadas e destacadas no presente estudo, garantindo-se uma base teórica que reúna autores que caracterizam uma base onde possa ser construída uma sequência de pesquisa.



4. ANÁLISE E DISCUSSÃO SOBRE A INTERCULTURALIDADE E A AGENDA DE PESQUISA

Por mais que inicialmente os estudos culturais primavam pela noção de cultura em seu estado puro, ou seja, sem trocas culturais, atualmente a realidade social, e especialmente organizacional, não se nega a destacar a importância da compreensão da variedade que se faz presente tanto nos intercâmbios internos quanto na diversidade institucional e pluralismo global que a circunda.

A sociedade tem formado arranjos diferenciados se forem consideradas as influências econômicas, tecnológicas e principalmente culturais. Delineia-se uma sociedade cada vez mais global, por consequência, um mundo corporativo com características culturais mistas e difusas.

Tanto pessoas como organizações desenvolvem necessidades que os caracterizam como nômades (FREITAS, 2009) fazendo com que a competência em lidar com ambientes multiculturais esteja presente na rotina do mundo do trabalho, exigindo dos profissionais talento para a mobilidade, sendo esta uma referência relacionada à interpretação da adequação cultural.

O cenário econômico mundial, exigências de competitividade e imposições do modelo capitalista fizeram da mobilidade entre países um imperativo intercultural (FREITAS, 2009) e exigem que as organizações saibam lidar com a adaptação tanto do indivíduo quanto de suas práticas corporativas, sendo esta a realidade dos negócios internacionais.

A interculturalidade tem obtido destaque nos estudos acadêmicos pois, além da globalização e sua influência econômica, o acesso a informações tornou o mundo mais próximo, culturas diferentes puderam conhecer melhor outras, o que tornou a sociabilidade mais possível, o transporte intercontinental ficou mais acessível e o turismo entre países bastante utilizado (FREITAS, 2009).

O campo da Administração, e nele os negócios internacionais, lida com múltiplas relações, o espaço organizacional torna-se uma teia ou uma rede de relações (DAVEL e VERGARA, 2009) na qual a cultura exercerá influência significativa, carecendo de uma perspectiva mais aproximada de apreciação. Presencialmente ou virtualmente, no ambiente organizacional, social ou familiar, o homem é exposto a trocas culturais que modelam suas percepções mesmo em momentos de descanso ou entretenimento.

A compreensão da interculturalidade se sedimenta pelo entendimento da realidade da vida cotidiana do indivíduo. Esta realidade se apresenta como um mundo intersubjetivo, em que o homem participa junto com outros homens. Não se pode existir na vida cotidiana sem estar continuamente em interação e comunicação com os outros (BERGER E LUCKMAN, 1985). Não se poderia clamar à singularidade da compreensão da multiculturalidade presente nas organizações sem entender que esta mesma multiculturalidade precisa se desdobrar em características muitas vezes conflitantes.

Desta forma evidencia-se que as trocas culturais têm exercido influência no ambiente organizacional tanto diretamente, por meio de suas rotinas, cada vez mais imersas em compras de outros países, fornecimento para clientes estrangeiros, processos de fusão, aquisição, parcerias, expatriação e times virtuais multiculturais, quanto tem afetado o próprio indivíduo,



por meio do acesso à informação, comparação, viagem e exposição à cultura global, hoje mais facilitada e até mesmo estimulada pela tecnologia.

Também estudos sobre empresas que vivenciam na vida cotidiana a interculturalidade. Empresas multinacionais carregam em si as premissas da convivência multicultural. A compreensão deste fenômeno tem recebido a atenção de alguns pesquisadores que verificam os fatores envolvidos na gestão de competências culturais e gestão internacional de recursos humanos, como Barbosa e Veloso (2007).

Já de uma abordagem positivista, Hofstede (1980) desenvolveu pesquisa originada de uma survey a qual buscou padrões de similaridade e categorias a fim de explicar empiricamente conceitos de dimensões culturais.

Disto surgiu sua primeira contribuição com a formulação de uma terminologia generalizável e descrição das culturas analisadas. Tal pesquisa ainda apresentou fatores de individualismo e coletivismo, distanciamento de poder, resistência a incertezas, diferenças entre os gêneros, e, em um segundo momento surgiu mais um fator de explicação de culturas, que é uma dimensão conhecida como Dinamismo Confuciano, ou seja, segundo Hofstede, Hofstede and Minkov (2010) trata-se de valores que incluem a economicidade, a persistência com resultados de longo prazo, na aceitação de relações desiguais e na preocupação com a virtude.

Nesta mesma linha, Chang, 2002, estudou a influência da transculturalidade utilizando-se do modelo Hofstede (1981), aplicando-o ao contexto de negócio da China. O autor reforça o impacto dos aspectos culturais em especial na negociação e considerações no trato com pessoas (CHANG, 2002).

Também em processos de aquisição de empresas os aspectos culturais precisam ser levados em conta. A adoção de práticas de gestão de pessoas que considere a interculturalidade atua de modo estratégico para o sucesso e adaptação a um novo momento (TANURE, 2007).

A literatura internacional sobre “cross-cultural” ampliou a contribuição sobre as formas que os indivíduos agem e interpretam o mundo dos negócios e estes estudos vêm polarizando-se significativamente na cultura oriental versus a ocidental.

Pesquisas delineando os traços da cultura asiática (DONG, 2010; TUNG, 2008, CHEN and MILER, 2010) frente às formas de gerir pessoas em empresas americanas tem permitido melhor entendimento deste impacto na cultura das empresas, porém as ações ou reações das empresas brasileiras frente a este cenário podem ser intensificadas.

No que tange à cultura nacional brasileira, esta apresenta pontos distintos de outras culturas, o que merece ser foco de estudo (FLEURY, 2009, TANURE, 2007, FREITAS, 2009).

Justamente estes pontos de divergência tem suscitado esforços nos processos de adaptação cultural de subsidiárias estrangeiras no Brasil. Segundo Tanure (2016), o número de pessoas que participam dos processos de integração cultural aumentou de maneira significativa nos últimos anos. Pessoas e cultura organizacional são consideradas o principal entrave dos processos de integração e adaptação. Apesar de não elencadas como os fatores mais importantes antes de o processo ser iniciado, tornam-se a razão principal dos resultados não atingidos. Assim, os dois maiores entraves que mais impactam no resultado da aquisição são os mesmos de doze anos atrás: diferenças entre culturas e aceitação dos funcionários. Isso mostra, que há



avanços no modo de lidar com o lado racional, mas que o chamado lado “soft” continua a ser o principal desafio dos processos de integração.

Estudar cultura organizacional no Brasil é um processo complexo. A começar pelo país que demonstra uma heterogeneidade e peculiaridades em sua cultura e organização social. É um país de extremos, que apresenta desde relatos de problemas com o uso de mão de obra escrava até excelentes desempenhos em organizações de alta tecnologia como IBM e Lucent Technologies. Um país que exporta desde soja até aeronaves. Um país de pluralismo étnico e ao mesmo tempo de exclusões. Por tais motivos é impossível, segundo Alcadipani Silveira e Crubellate (2007) estudar a cultura brasileira por meio de modelos preditivos de causa e efeito. Os autores afirmam que a maioria dos estudos sobre cultura brasileira tem sido desenvolvidos dentro do contexto organizacional, o qual analisa o tema de um modo homogêneo e não leva em conta a pluralidade e heterogeneidade dentro do país e das próprias organizações. A proposição dos autores conduz à estudos mais abrangentes sobre a cultura nacional e suas interpretações de um modo mais próximo e subjetivo.

A utilização de abordagens que permitem a percepção mais refinada, segundo os sujeitos que agem nesta cultura, vai sedimentar contribuição significativa na compreensão da gestão de pessoas e da ciência da Administração. Mesmo abordagens positivistas e quantitativas merecem incremento visando encorpar o entendimento do tema e até mesmo proposições generalizáveis.

5. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário da globalização fez com que as organizações percebessem fronteiras mais maleáveis, tanto de informação quanto de acesso a tecnologias, mão de obra e mercado. Esta nova configuração fez surgir nas empresas uma necessidade de melhor compreensão sobre as adaptações culturais que pudessem melhorar tanto a relação com culturas diversas quanto a adequações de técnicas de trabalho ou ferramental tecnológico para atuação nestas novas realidades.

A pertinência de se considerar a cultura na compreensão da gestão além-fronteiras se justifica ao se notar que estes elementos estão alterando as práticas sociais, as crenças compartilhadas estão recebendo influência de clientes, fornecedores e parceiros de outros contextos, o que tem afetado a forma como o cotidiano empresarial tem se reorganizado.

Ao se visualizarem as pesquisas realizadas no mundo sobre a interface da cultura nas adaptações das diferentes organizações no globo nota-se que:

- os estudos têm se polarizado em comparações entre culturas do oriente e ocidente do globo (*West versus East*);
- pesquisas comparam frameworks quantitativos em regiões diferentes, normalmente comparando subsidiárias de empresas em países bastante distintos obtém bastantes adeptos;
- diversos autores defendem abordagens qualitativas e interpretativistas sobre as diferenças e trocas culturais.



- pesquisas sobre interculturalidade na área de gestão de pessoas possuem um campo fértil a ser explorado.

Vale mencionar, com respeito à breve pesquisa realizada, que muitas pesquisas cross-cultural têm como objeto de estudo o comportamento do consumidor como por exemplo Huff, Smith (2008); Albraum e Smith(2002); Sivadas et al (2008); Jeona e Beatty (2002).

No Brasil obtiveram destaque pesquisas que concentram sua análise nas percepções da subjetividade envolvida nas trocas e relacionamentos culturais, internos ou externos como Freitas (2009), Balbinot, Minghini, Borim-de-Souza (2012), dentre outros.

Autores brasileiros, como Tanure (2016), analisam a interculturalidade como parte componente de um processo maior, como fusões e aquisições.

Evidencia-se, portanto, carências na literatura sobre adaptações culturais no contexto brasileiro enfocando em especial as práticas de gestão e suas necessidades frente ao cenário da globalização.

Desta afirmação algumas inferências podem ser feitas:

- a realidade brasileira requer das empresas menor adequação cultural se comparada às culturas orientais, por exemplo? O motivo de tantas pesquisas sobre adaptação da cultura oriental estaria ligado à diferença cultural ou à pré-disposição do pesquisador?

- as culturas organizacionais, de empresas que estão se instalando no Brasil, estariam suplantando a cultura local de modo a promover uma sobreposição de seu modo de agir, extraindo disso, sua hegemonia enquanto instituição?

- as culturas locais não estão sendo consideradas e compreendidas em sua potencialidade e aí reside um campo frutífero de investigação?

- tanto abordagens mais funcionalistas quanto interpretativistas demonstram obter aceitação de estudiosos em distintas concepções, mas ainda assim, diferentes abordagens podem levar a construção do conhecimento e avanço na ciência da Administração.

Algumas sugestões para pesquisas futuras podem ser traçadas considerando-se a diversidade envolvida nas trocas, tanto interculturais como intraculturais.

Inicialmente, pela importância do tema e abrangência da literatura existente, sugere-se um estudo bibliométrico, considerando a área de Gestão de Pessoas, ou Recursos Humanos como foco de estudo aliado a adequação de práticas de gestão.

Outro estudo bibliométrico pode ser desenvolvido considerando-se a perspectiva do indivíduo e sua subjetividade, visando traçar o panorama das pesquisas e contribuições ainda carentes de investigação.

O Brasil, por ser o maior país em dimensão territorial da América Latina, apresenta claras distinções em sua cultura de norte a sul. Uma empresa que projete instalar-se no nordeste terá impressões culturais bastante diversas de outra que se instale no Rio Grande do Sul. O aporte das funções organizacionais transcorrerá diferentemente nestes dois ambientes, mesmo sendo de um único país. Assim, pesquisar os traços culturais nas diferentes regiões denota ser um campo interessante de pesquisa.



Uma multinacional japonesa implantando operações no Brasil pode encontrar aderências diferentes de uma empresa americana, por exemplo. Algumas nacionalidades podem apresentar pontos convergentes com traços culturais do país a ser implantado, o que pode facilitar a adaptação. Outras culturas podem apresentar pressupostos básicos não sedimentados na cultura local, tornando bastante difícil e longa a trajetória da adaptação cultural. Vale a pena investigar de modo mais refinado esta afirmação.

Comparações entre países latinos podem ser relevantes. Alguns traços culturais são atribuídos ao comportamento latino e a averiguação empírica destes aspectos e sua influência no mundo organizacional mereceriam ser conhecidos.

Da revisão da literatura internacional acerca da cultura na área de Recursos Humanos percebeu-se uma forte tendência funcionalista com abordagens quantitativas. Ainda que este tipo de pesquisa mereça ser ainda mais explorado, pesquisas qualitativas com outras pressuposições epistemológicas abrem um campo farto de investigação.

A Teoria das Práticas demonstrou fazer muito sentido para compreensão da interculturalidade e sua influência, tanto nas práticas de gestão, como frente às atitudes dos sujeitos. Vale lembrar que somente dez artigos foram associados a esta abordagem.

Do trabalho de Collins e Porras (1998) retira-se uma metodologia que poderia ser replicada para contextos culturais diferentes e substantivamente contribuir com o entendimento dos elementos que fazem uma empresa longeva.

A compreensão da interculturalidade em segmentos diferentes de mercado, mesmo envolvendo mesmos países pode ser bastante valiosa. Estudos comparativos entre indústria cervejeira pode trazer dados bem distintos de empresas pertencentes ao mercado de commodities, por exemplo. Também comparações entre empresas públicas e privadas podem demonstrar como a cultura pode transparecer nuances diferentes nos comportamentos adotados pelos indivíduos, mesmo num mesmo país.

Também seria de vital contribuição traçar-se um panorama sobre os principais autores que envolvem adequação intercultural no ambiente organizacional. Há centros de pesquisa despontando no tema? Existem pesquisadores mais proeminentes ou trabalhos que se destacam frente as demais publicações?

Concluindo, este estudo pretendeu-se resgatar conceitos fundamentais como cultura, aculturação, interculturalidade, cultura organizacional e seus principais autores além de sinalizar novas avenidas de investigação estimulando estudos futuros.

6. REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M. Understanding Organizational Culture SAGE, 2013.
- BALBINOT, Z. MINGHINI, L. ;BORIM-de-SOUZA, R. ; Indigenous Brazilian Management Practices Journal of Technology Management & Innovation, 7 (4) 2012.
- BARBOSA, L.; VELOSO, L. Diferença E Mediação Nas Empresas Transnacionais. Civitas - Revista de Ciências Sociais, v. 7, p. 59–85, 2007



- CHANG, Lieh-Ching. An examination of cross-cultural negotiation: using Hofstede framework. *Journal of America Academy of Business*, v. 2, n. 2, p. 567-570, 2003.
- CHEN, M.J. and MILLER D. West meets East: toward an ambicultural approach to management. 2010. *Academy of Management Perspectives*, 24(4): 17–24
- COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. *Feitas para Durar*. 6^a ed. Editora Rocco: Rio de Janeiro, 1998. 408 p.
- CROZATTI, Jaime. (1998). Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *Caderno de Estudos*, (18), 01-20. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>
- CUCHE, D. A noção de cultura nas ciências sociais. Capítulo 3 e 4. Bauru: Edusc, 2010.
- FREITAS, Maria Ester de A Mobilidade Como Novo Capital Simbólico Nas Organizações Ou Sejamos Nômades? *O&S - Salvador*, v.16 - n.49, p. 247-264 Abril/Junho – 2009.
- GIL, Antonio Carlos *Metodos e Técnicas de Pesquisa*. 6ed. Editora Atlas: São Paulo, 2008
- GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. (Org.). *Pesquisa Qualitativa em Organizações: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. 1ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2006, v. 1.
- GEERTZ, Clifford (2008) A interpretação da cultura LTC Cap 1, 2 E 3.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage. 1980
- HUFF, Lenard SMITH, Scott M. Cross-Cultural Business Research: Introduction to the special issue *Journal of Business Research* 61 (2008) 179 – 182
- JEONA, Sharon E. Beatty *Journal of Business Research* Volume 55, Issue 11, November 2002, Pages 907–913.
- NICOLINI, D.. *Practice theory, work and organization: An introduction*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2013.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002
- ROCHER, G. *Sociologia Geral: A ação Social*. Editora Presença. Lisboa, 1999.
- SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. 3 edition, San Francisco: Jossey Bass, 2004
- SILVEIRA ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João The notion of Brazilian organizational culture Questionable generalizations and vague concepts. *critical perspectives on international business* Vol. 3 No. 2, 2007 pp. 150-169 q Emerald Group Publishing Limited 1742-2043
- SIVADAS Eugene, BRUVOLD, Norman T.; NELSON Michelle R. A reduced version of the horizontal and vertical individualism and collectivism scale: A four-country assessment, *Journal of Business Research* 61 (2008) 201–210



SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. In.: Administrative Science Quarterly. Vol. 28, n. 3, Organizational Culture, Sep., 1983, p. 339-358

TANURE, B.; GONZALEZ-DUARTE, R. Managing people in radical changes (M&As), International Journal of Manpower, Vol. 28 Iss 5 pp. 369 – 383. 2007.

TANURE, Betania Fusões e aquisições: ainda esquecemos as pessoas HSM | fev 15, 2016 | educação executiva.

TUNG, R.L. The cross-cultural research imperative: The need to balance cross-national and intranational diversity. Journal of International Business Studies, 39(1): 41-46. 2008.