

○ IMPERATIVO INTERCULTURAL NA VIDA E NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA

Maria Ester de Freitas*

RESUMO

A importância dos aspectos interculturais na vida moderna é consequência do processo de formação de blocos econômicos, da globalização de empresas, dos avanços tecnológicos, dos novos processos de comunicação, da relevância econômica do setor de turismo e dos processos migratórios em massa. Os estudos interculturais nas organizações favorecem a melhoria da eficácia e do controle de estruturas, estratégias e decisões, além de reduzir riscos de investimentos em cenários desconhecidos e de elevar as oportunidades de negócios ao redor do mundo. Na vida social, esta área promove uma maior sensibilidade, tolerância e respeito pelos grupos e sociedades de origens distintas. Este artigo analisa as razões que sustentam a irreversibilidade do aspecto intercultural na vida social e organizacional contemporâneas e defende a tese da mobilidade como um novo valor-chave no mundo de hoje.

ABSTRACT

The relevancy of the intercultural aspects in our lives is a consequences on the formation of economic blocks, increasing globalization, the technological and communication process, the enlargement of tourism sector and the worldwide migration process. In the organizations these studies might promote the improvement of efficacy and control of the structures, strategies and decisions, besides to reduce the risks of the investments in unknown scenery and increase business opportunities around the world. In the social life the intercultural concerns may arise new sensibility, tolerance and respect for people, groups and societies from different origins. This article analyses some reasons for irreversibility of intercultural experience in social and organizational life and sustain the thesis in which mobility is a key-value nowadays.

* Prof^a FGV-EAESP

O X Colóquio Internacional sobre Poder Local, realizado em Salvador, em dezembro de 2006, trouxe como uma de suas áreas temáticas o título “Cultura, Interculturalidade e Identidade”, na qual foram debatidos 41 *papers* versando sobre diversos aspectos que poderiam ser abrigados em âncoras como: “construções identitárias”, “culturas global, local e organizacional”, “mudança e adaptação de organizações e grupos”, “diversidades”, “administração intercultural: sentido, mobilidade e expatriação”, “gestão intercultural” e “desenvolvimento regional e culturas locais”.

O conjunto desses trabalhos marcou pela originalidade das abordagens e pelo ineditismo em tratar como central um debate que coloca em xeque valores como homogeneidade, hegemonia, consenso, massificação e identidades compactas, no universo organizacional. Buscou-se analisar valores, significações e práticas relacionadas às diferenças pessoais, grupais, organizacionais e nacionais, bem como assumir que o reconhecimento do outro é um elemento fundador da convivência intercultural que se impõe na vida social e organizacional nos dias de hoje. O “inter” é interação, que se produz com e sobre cada um dos parceiros da percepção, ação e relação cooperativa ou conflituosa. Ou de outra forma, o aspecto intercultural permeia hoje para o melhor ou o pior, e tende a aumentar cada vez mais a sua presença, tanto no mundo da vida quanto no mundo do sistema ou das coisas, no dizer de Habermas.

A convivência entre portadores de diferentes culturas não é uma novidade na História. De longa data, homens cruzaram fronteiras geográficas e culturais com os mais diversos objetivos, porém, não raro, existia uma clara noção de superioridade da cultura dominante expressa pelo vencedor, pelo explorador, pelo colonizador ou pelo catequizador, cabendo ao outro dominado, vencido, colonizado ou catequizado submeter-se culturalmente para sobreviver. A idéia de cultura superior ainda resiste em algumas sociedades de nossos dias, porém cada vez mais ela perde espaço e importância para a tese defendida pela Antropologia moderna. Segundo esta, não há culturas superiores, apenas culturas diferentes; e o conceito de raça é impróprio quando se fala de seres humanos, já que reconhece como única a raça humana, porém, com suas diferentes etnias. Ademais, a própria Antropologia tem assumido uma pluralidade de mundos e questionado algumas epistemologias e metodologias correntes, com o intuito de reduzir o aprisionamento do debate por ideologias escolásticas e dogmáticas, em nome de uma antropologia que considere os frutos de cruzamentos plurais entre culturas e a necessidade cada vez maior da área se instruir junto às figuras estrangeiras, ou seja, aos migrantes, aos expatriados, aos turistas, aos refugiados, enfim, ao outro. (AFFERGAN, 1997; PHARO, 1993; AUGÉ, 1994; CINGOLANI, 1994; BOUVIER, 2003).

A unificação da Europa, hoje com 27 países membros, pode ser vista como um dos fatores-chave para elevar o volume dos intercâmbios no continente, aumentar a velocidade da circulação de pessoas, mercadorias, serviços e idéias de diferentes origens culturais e para fazer emergir o intercultural como uma questão inevitável das novas relações econômicas, políticas e sociais. Estas precisam dar respostas novas aos problemas que foram causados pela convivência sem fronteiras, e agravados pela imigração acentuada nas últimas décadas, a qual coloca desafios em vários campos de atividades, notadamente nos setores da geração de empregos, educação, saúde, habitação e assistência social. Não é mera coincidência que os estudos interculturais ganharam força e reconhecimento mais rapidamente no mundo europeu, pois tratam de um modelo de convivência diferente daquele no qual os imigrantes assimilam a cultura do país que os acolhe, ainda que preservem partes da suas identidades de origem. Nesses casos, existe, sim, a contribuição dos que chegam, porém esta é relida a partir da matriz cultural do país de destino e se expressa apenas na medida em que não contrarie a cultura hegemônica como condição *sine qua non* para sua adaptação e aceitação. A Europa unificada titula como cidadãos iguais aqueles que já são cidadãos nacionais

diferentes no seu território, recobrando com um *status* genérico o que já existe, que é aceito e vivido como específico nacional.

No nosso entender, uma das novidades existentes neste debate reside no fato de a convivência intercultural estar assumindo uma posição cada vez mais importante na vida social e organizacional, bem como sendo transformada em uma vantagem a ser explorada no mundo dos negócios, para melhor compreensão do outro e uso de suas potencialidades, para maior apropriação da diversidade do mundo e dos mercados, para melhoria da eficiência de processos, estruturas e decisões organizacionais e para a redução de riscos dos investimentos feitos em um cenário cada vez mais plural e mutante. Como não existem organizações operando no vácuo, as empresas lêem as macro-tendências do meio e absorvem, com relativa rapidez, as grandes mudanças que nele ocorrem ou poderão ocorrer, dando respostas apropriadas aos seus objetivos de crescimento e expansão. Em outras palavras, hoje, as empresas se confrontam com o problema dos encontros de culturas como jamais antes no seio de suas atividades (encontro que já existia no social mais amplo), impondo-se como uma questão a ser gerida no nível organizacional.

Particularmente, as empresas globais estão em posição de reverter a seu favor a diversidade cultural das sociedades em que atuam, tendo como desafio evitar a perda de sua consistência interna. Supomos que o decisivo reconhecimento da importância do aspecto intercultural nasce da necessidade econômica das grandes empresas em aproveitar vantagens potenciais para os seus negócios espalhados nos quatro cantos do mundo; apesar de acreditarmos que a existência de um contexto social (educação, esportes, humanitarismo, comunicações, políticas públicas etc) já evidencia a prática intercultural como algo irreversível. Consideradas as relações humanas, cremos que esta convivência entre portadores de diferentes culturas pode favorecer o desenvolvimento crescente de uma maior sensibilidade, tolerância e respeito pela vida de pessoas, grupos e sociedades de origens distintas, inclusive no universo organizacional. Acreditamos, fortemente, que a barbárie é, também, um produto da ignorância e da indiferença.

Este ensaio tem como objetivo específico advogar em favor da importância dos estudos organizacionais interculturais e refletir sobre o quão indispensável esse aspecto assume na gestão contemporânea. Faremos, então, uma análise do cenário atual que coloca a interculturalidade como pedra de toque na vida social e organizacional, identificaremos níveis de conseqüências implicadas nesse convívio e discutiremos a mobilidade como um valor-chave em tal contexto. À guisa de conclusão, apresentaremos alguns estudos brasileiros que consideram esta questão no universo organizacional e que sugerem estar, também o Brasil, caminhando rumo a uma gestão intercultural.

No sentido amplo, este artigo pretende contribuir para uma discussão do escopo dos estudos organizacionais, o qual – assumindo a sua face intercultural – coloca o diferente como a norma e a construção de uma mentalidade intercultural como um ideal. O nosso pressuposto é que o reconhecimento do outro diferente é um avanço na melhoria da convivência de pessoas, sociedades e organizações, visto que o seu estudo - sem negar o potencial de conflitos entre as partes - favorece o respeito mútuo, a redução dos estereótipos, das incompreensões e das dificuldades na interação entre portadores de diferentes culturas, bem como eleva a qualidade das decisões tomadas nas organizações.

Um Cenário cada vez mais Intercultural

Em um primeiro momento, podemos considerar a relevância do aspecto intercultural no mundo atual a partir de um exercício de imaginação bastante simplório, se fosse possível precisar os grandes números anuais relacionados: à quantidade de turistas que cruzam quaisquer fronteiras geográficas; ao número de imigrantes e refugiados que buscam outro lugar para viver; ao volume de pessoas

que aprendem ou falam um idioma que não o seu; ao número de horas usadas em teleconferências, e-mails e telefonemas internacionais; ao número de participantes de reuniões, fóruns e congressos mundiais empresariais, governamentais e acadêmicos; ao volume de alunos que participam de intercâmbios fora de seu lugar de origem; ao número de profissionais que interagem com outros de diferentes nacionalidades ou regiões; ao número de casamentos realizados entre pessoas de diferentes origens culturais; ao número de filhos nascidos de casamentos entre portadores de diferentes culturas; ao número de cidadãos que nascem em outro país que não o de seus pais; ao número de pessoas que moram em outro lugar que não aquele onde nasceu; ao volume de profissionais chamados sem-fronteiras; ao volume de profissionais que participam de atividades mundiais, nacionais ou regionais nas áreas cultural e esportiva; à quantidade de espectadores que assistem alguma manifestação cultural de origem estrangeira; ao número de empresas que abrem filiais em outros países ou regiões; ao número de fábricas que mudam de um país para outro; ao volume de investimentos feitos em empreendimentos em outros países; ao volume de transações bancárias internacionais; ao volume de recursos usados em fusões, aquisições ou consórcios com parceiros de outras nacionalidades...

Esses grandes números são, apenas, a ponta de um enorme *iceberg* em movimento e ainda em formação, cujas interações têm origens em fatores múltiplos e interdependentes, entre os quais destacamos dois: o processo de globalização e o avanço científico e tecnológico, os quais provocam conseqüências em todas as esferas da vida social e organizacional atual e futura, conforme veremos a seguir.

A globalização da economia eleva, sobremaneira, o nível de competição organizacional, faz surgir novos mercados, produtos, serviços e idéias; novas economias emergem e abocanham parcelas de investimentos internacionais que competem por taxas de retorno cada vez mais atraentes em diferentes partes do globo; empresas globais se consolidam em distintos mercados, fazendo uso de estratégias sinérgicas dos mais variados tipos, como mega-fusões, aquisições e consórcios; acordos bi e multilaterais são construídos por empresas e governos para exploração de novas possibilidades de negócios, abertas pelos processos de privatização ocorridos nas últimas décadas em todo o mundo; nações se unem em blocos regionais para se proteger de guerras políticas, econômicas e tarifárias; novos atores sociais (ONGs, fóruns, G-7, G-20, BRIC, internet, OMC) emergem na qualidade de global *players*; novos mercados, como os de países do antigo bloco soviético, surgem como resultantes de processos de desregulamentação, deslocalização, independência, descolonização; novas regras, normas e parâmetros unificadores são criados por governos e sociedades civis no mundo (IDH, biodiversidade, proteção ambiental).

O avanço científico e tecnológico, por sua vez, descobre novas possibilidades de vida e conforto; intensifica as trocas e intercâmbios econômicos e culturais; acelera a transmissão de informações, dados e imagens; eleva de maneira exponencial a movimentação de capitais; derruba as barreiras espaciais e temporais; promove a interação constante entre países, economias, povos e culturas, através de novos instrumentos e meios de comunicação (satélites, *www*, celulares, vídeo-conferência, *notebooks*); estimula a pesquisa coletiva; propõe um novo paradigma que considere o complexo, o flexível, o mutante, o renovável e o diverso como intrínsecos ao modelo; reforça e valoriza a diferenciação de pessoas, organizações e sociedades por meio da aprendizagem, criatividade e inovação permanentes.

Do ponto de vista sociológico, consideramos que esse novo cenário rompe com conceitos e estruturas sociais simples e consolidadas até então - tais como: grupos de referência, socialização primária e secundária, família, escola, estado, cidadania, meios de comunicação ou classe social -, para dar lugar à reivindicação por uma sociologia que considere as interdependências complexas nas suas diversas mobilidades e nas suas conseqüências sociais. Ao nosso ver, é disto que trata um grupo de pesquisadores que, ao analisar o contexto atual, se refere à

emergência de uma nova sociedade que merece ser considerada na sua adjetivação, tais como: sociedade e homem plural (LAHIRE, 1998; CERTAU, 1993; THÉVENOT, 2006), sociedade em rede (CASTELLS, 2001), sociedade de fluxo (SEMPRINI, 2003), sociedade líquida (BAUMAN, 2001), sociedade móvel (URRY, 2005), sociedade flexível e com múltiplas filiações (CONINCK, 2001) e sociedade nômade (ATTALLI, 2004). Conquanto esses autores utilizem os mais variados referenciais teóricos, métodos de análise e argumentos ancorados em diferentes saberes, percebemos neles alguns traços comuns, como o de considerar que as estruturas sociais são complexas e interdependentes, que estas estão em movimento e se refazendo nesse incessante movimento em diversos níveis e, ainda, que causam impactos em cadeia nas diferentes esferas da vida social. Tais autores, também, partilham do pensamento no que diz respeito aos benéficos dessa sociedade móvel e plural não serem, necessariamente, vividos por todos.

No nível organizacional, pensamos que as conseqüências imediatas desse cenário sugerem: a formação de um ambiente de trabalho cada vez mais qualificado, heterogêneo e com maior potencial de conflitos e exclusão; a obrigatoriedade de complementação de saberes e *expertises*; a urgência no desenvolvimento de maiores competências comunicativas e de negociação; a necessidade de habilidades para a coordenação de equipes multiculturais e multidisciplinares; a compreensão de que aprendizagem e inovação são processos contínuos; a exigência de reestruturações permanentes que elevem o nível de flexibilidade e crescimento organizacional; o desenvolvimento de novas formas de sinergia estratégica e de incessantes incorporações tecnológicas; a revisão de processos produtivos, financeiros e administrativos e; o desenvolvimento de uma mentalidade intercultural.

As teorias econômicas, mesmo as que tratam da diversificação e da internacionalização de negócios, não têm se preocupado com as relações interpessoais e com a convivência de pessoas no âmbito do trabalho. Simplesmente, tais teorias dão ênfase aos comportamentos racionais, os quais negam as diferenças entre povos e sociedades e tratam do desenvolvimento comercial como se as culturas fossem irrelevantes nas suas especificidades e no seu poder. No mundo organizacional real, variam não apenas as práticas, mas, também, as categorias conceituais relacionadas às noções e limites de autoridade, de poder, de responsabilidades e deveres, justiça, participação e direitos, por exemplo. A forma de gerir as coisas não é inseparável da maneira de gerir pessoas e organizações. É pretensioso imaginar que existe apenas uma forma de gestão e que esta atravessa a dimensão cultural; da mesma forma é pretensioso supor que outras culturas aguardam ansiosamente a oportunidade de assumir um outro modelo vindo do além e que essa assimilação é apenas uma questão de tempo.

Em relação aos impactos na vida psicossocial dos indivíduos e grupos, esse novo cenário implica na exigência de adaptação constante às novas demandas do saber; na aprendizagem de outros códigos culturais; no respeito ao novo e ao diferente; na integração de diferentes e simultâneas experiências à sua biografia; no desenvolvimento constante do gosto pela aventura e pela novidade; na convivência pacífica e produtiva com a ambigüidade e a incerteza; na disponibilidade psicológica à mobilidade como forma de vida e; na construção de múltiplas fontes de filiação e identidade.

Temos claro que não existe indivíduo sem sociedade, sem cultura e sem identidade. Da mesma forma, não existe sociedade sem indivíduos e sem as instituições que lhe dão corpo; ao passo que instituições também não existem no vazio social. Portanto, indivíduos, organizações e sociedade são partes indissociáveis de um mesmo e único processo de constituição e imbricação nesse novo cenário, no qual a mobilidade desponta como um valor-chave na situação intercultural que nos engloba. A mobilidade é, afirmamos, o duplo da interculturalidade.

Mobilidade como Novo Valor Organizacional

A globalização da economia se revela na dinâmica dos processos de movimentação de capitais para investimentos, bem como na integração estratégica de profissionais que possibilitam a elevação do repertório de conhecimentos das empresas face ao desafio posto pelas novas situações, as quais exigem um saber diferenciado e respostas rápidas. Nesse sentido, a mobilidade de capitais se junta à mobilidade de profissionais que correm o mundo em busca de oportunidades para a geração de maiores índices de produtividade e de conquista ou aumento da participação em novos mercados. Aliada a estas duas formas de mobilidade, percebemos a existência de uma outra que se diferencia não pela intensidade de ocorrência, mas pela sua novidade. Estamos falando da mobilidade organizacional, ou seja, as empresas também assumem uma face nômade (FREITAS, 2005, 2006) e mudam cada vez mais freqüentemente de um país para outro, de um continente para outro ou de uma região para outra. Vejamos brevemente como cada uma delas se manifesta:

a) Mobilidade de capitais

Os processos de movimentação e transferência de capitais e títulos foram intensificados, simplificados e agilizados pelo uso da informática e internet, que hoje permite uma enorme variedade das operações bancárias e financeiras instantâneas, com níveis de segurança cada vez maiores e com custos de transação e de agência cada vez menores. Parte desses capitais é destinada à especulação financeira simplesmente; porém, a outra é aplicada em capacidade produtiva. A mobilidade de capitais é uma das fortes conseqüências dos processos de privatização, de desregulamentação, da instituição de consórcios internacionais, dos processos de fusão e aquisição cada vez mais freqüentes no mundo dos negócios internacionais. Participantes de operações desta natureza não precisam mais se deslocar ou deslocar equipes para analisar contratos, negociar condições e avaliar propostas de investimentos em lugares longínquos. Na maior parte das vezes, esses atores são representados por agentes locais e comparecem apenas para o aperto de mão final, para a foto oficial e para tomada de posse. Neste tipo de mobilidade, a sensibilidade essencial é regida apenas pelos índices de retorno que os capitais investidos podem produzir.

b) Mobilidade de profissionais

As reengenharias, além de enxugarem as estruturas e redefinirem as atividades-fim das empresas, também aumentaram a corrida por novos mercados, bem como deram ênfase especial às estratégias sinérgicas cada vez mais agressivas. Essas estratégias colocam as parcerias, fusões e aquisições internacionais como uma escolha praticamente inevitável em alguns setores, que precisam de crescimento rápido ou manutenção de posição na liderança do mercado mundial. Esse cenário força as empresas a utilizarem os seus melhores talentos para produzir inovação em processos e produtos avaliados de maneira cada vez mais exigente pelos consumidores e pelas legislações cada vez mais restritivas locais e mundiais.

A qualificação crescentemente mais elevada dos profissionais é um ponto-chave na constituição de uma equipe que dê respostas rápidas aos problemas emergentes, os quais não podem esperar pelos resultados de sistemas de formação ou aperfeiçoamento de recursos humanos locais. Projetos multidisciplinares não podem prescindir da cooperação entre múltiplos saberes, dos olhares que privilegiam múltiplas perspectivas e dos talentos variados que podem responder imediatamente por situações novas e inovadoras no mundo empresarial.

A circulação de profissionais de alto calibre tem sido uma das estratégias mais utilizadas nos últimos anos para responder às novas necessidades desse cenário mutável. A circulação de profissionais pode ser feita por meio de recruta-

mento mundial para contratados locais ou pela expatriação de profissionais que já estão na empresa; porém, em unidades diferentes daquela em que o projeto inovador está sendo processado. As empresas entendem que a vantagem da rapidez na transferência desses profissionais é maior do que a do tempo necessário para formar um novo membro, ou mesmo que este tempo de formação é muito maior do que o exigido pelo processo de adaptação cultural do profissional expatriado e de sua família. Em países europeus, torna-se cada vez mais comum a expatriação semanal, assumida por um “exército” de profissionais altamente qualificado que mora em um país e trabalha em outro, viajando para casa apenas nos finais de semana. Esse novo tipo de profissional, que modifica o padrão de contratos internacionais e relações de trabalho e familiares, passou a ser chamado de “solteiros geográficos” (BARRERÉ-MAURISSON, 2003).

No Brasil, tal fenômeno, que resulta em profissionais nômades diários ou semanais, ainda não foi estudado. Porém, um forte indício de que esse fenômeno já esteja ocorrendo entre nós é o fato de haver um aumento vertiginoso no volume de clientes que utilizam as pontes aéreas das principais cidades do país, nos dias úteis da semana e em alguns horários específicos. Uma outra eventual pista para analisar esse fenômeno poderia ser pesquisada nas fichas de clientes de hotéis que assinalam “negócios” como o motivo da viagem; mas esse recorte não contemplaria os profissionais que voltam para casa no mesmo dia.

Verifica-se, ainda, que a movimentação internacional de profissionais não ocorre apenas no setor privado; esta também pode ser vista entre os profissionais autônomos ou prestadores de serviço público sem fronteiras, cujas categorias cada vez mais se diversificam. Ontem eram apenas os soldados da força humanitária e os médicos, hoje são, também, professores, sanitaristas, restauradores de obras de arte e arquitetos. Podemos, ainda, mencionar as equipes de trabalho formadas por diferentes governos, que têm na estação espacial internacional e nos grupos de pesquisas antárticas o exemplo de cooperação internacional mais acabado. Ou seja, a importância do aspecto intercultural nas formas atuais de gestão diz respeito não apenas a uma administração empresarial, mas, também, a uma administração pública, seja na execução de grandes projetos multilaterais, seja na inclusão econômica cada vez mais reivindicada de grupos étnicos minoritários que fazem parte das sociedades modernas, particularmente aquelas que recebem ou se formaram a partir de grandes contingentes de imigrantes. A diferença entre as alianças atuais privadas ou públicas, entre portadores de diferentes culturas, consiste não apenas na frequência com que ocorrem, mas, também, na intensidade dos laços entre as partes e na duração dos compromissos assumidos.

c) Mobilidade organizacional

Os deslocamentos de empresas inteiras, também, já não são ocorrências raras no cenário econômico mundial. Estas fecham as suas unidades em um país e mudam inteirinhas para outros, motivadas por instabilidades econômicas e políticas; por incentivos fiscais e legislações trabalhistas mais generosas; por custos de instalação e manutenção; preços de infra-estrutura; influências de sindicatos e; custos de mão de obra inferiores aos do país de origem, contando ainda com as elevadas taxas de crescimento da economia e eventual qualificação da mão de obra local. Durante a última crise econômica da Argentina, algumas empresas internacionais, lá instaladas há algum tempo, simplesmente fecharam as suas portas e mudaram para o Brasil, caracterizando um processo que estamos denominando de nomadismo organizacional (FREITAS, 2005). Na Europa, essas práticas são chamadas de “deslocalização”, e representam um desafio enorme para todos os governos do continente, particularmente aqueles cuja economia tem apresentado índices de crescimentos medíocres nos últimos anos, se comparados com os de economias emergentes, próximas ou distantes, nascidas da queda do muro de Berlim.

Da mesma forma, é possível perceber um movimento de mobilidade interna nos países com grande extensão territorial como o Brasil, Rússia, Índia e China (só para ficarmos no BRIC), em que umas regiões disputam com outras a preferência para sediar investimentos estrangeiros e fornecem condições cada vez mais atraentes ao investidor. Algumas regiões nesses países já são objetos de forte especulação imobiliária e perdem o cetro para outras menos desenvolvidas, porém com custos de instalação muito mais competitivos; quanto à mão-de-obra altamente qualificada, esta pode estar ou não no local, visto que ela também é considerada móvel. Nesse sentido, podemos afirmar que mobilidade organizacional só é possível se houver a mobilidade de profissionais; estas duas formas se complementam e se reforçam, pois são lados de uma mesma questão. No nosso entender, a mobilidade profissional é condição necessária para a mobilidade organizacional, ou seja, o nomadismo profissional estrutura o nomadismo organizacional.

Analisamos acima três tipos de mobilidade relacionados à condição geográfica. Contudo, entendemos que a mobilidade hoje pode ser vista de forma ainda mais ampliada, incluindo os aspectos cognitivos e psicológicos. Estes aliam a aprendizagem intercultural às disposições natas do indivíduo, relacionadas ao desejo pelo desafio e pela aventura, à curiosidade sobre o diferente, ao respeito pelo outro, à atração pelo estrangeiro, à tolerância, à ambigüidade e à incerteza (FREITAS, 2005, 2006). Podemos, também, lembrar que cada vez mais é incentivada a aprendizagem contínua e interdisciplinar, pois os profissionais de hoje e do futuro devem dominar um repertório de conhecimentos sempre mais diversificado para dar conta da complexidade do ambiente e facilitar o intercâmbio com as outras áreas; o especialista não foi declarado desnecessário, mas ele precisa compor com outros saberes.

Um outro ponto incontornável nesta questão diz respeito ao desenvolvimento de habilidades que permitam um trânsito mais fácil entre os diversos grupos sociais. A própria formação das crianças de hoje incentiva a interação com múltiplos indivíduos e grupos, começando pela variedade de colegas na creche até as amizades virtuais, o que implica em um tipo de educação que busca dotá-las de um maior traquejo social, maiores habilidades comunicativas e desembaraço em relação ao novo ou ao desconhecido.

Ora, todas essas características são importantes quando falamos no desenvolvimento de uma mentalidade intercultural, ou seja, favorecer uma sensibilidade para acolher o outro (ser um bom anfitrião) e ao mesmo tempo respeitar a cultura do outro que o acolhe (ser um bom hóspede). Vale, pois, ressaltar que a mobilidade cognitiva se refere a uma dupla problemática comum nascida de um encontro que exige adaptação: de um lado, o deslocamento para fora (ir para o estrangeiro); de outro lado, um movimento interno de incorporação do novo que chega (receber o estrangeiro). Nesse sentido, a mobilidade assume a pluralidade de mundos e de culturas e transgride um universo de certezas estabelecidas.

À Guisa de Conclusão: rumo a uma gestão intercultural

Desde as primeiras pesquisas realizadas por Hofstede (1976, 1980), a respeito dos impactos das culturas nacionais nos valores e modelos de gestão organizacional, muito se avançou nessa temática, o que nos estudos organizacionais passou a ser conhecida como "*cross-cultural management*" e, mais recentemente, por "*administração intercultural*". Associações de pesquisadores interculturais dos mais diversos setores profissionais e acadêmicos têm sido criadas mundo afora para partilhar conhecimentos e experiências em áreas como saúde, educação, políticas sociais, gestão de empresas, etnopsiquiatria, etnosociologia etc. A Antropologia já havia sido "convidada" a emprestar alguns de seus conceitos para a constituição do campo que se ocupa dos estudos sobre cultura organizacional (FREITAS, 2007); aspecto este praticamente inevitável quando se pensa numa

gestão intercultural nas organizações. Novas abordagens estão surgindo à medida que o cenário reclama novos olhares; pesquisas consagradas foram criticadas e métodos de análise têm sido refinados, refletindo a abertura que caracteriza esse campo em construção.

No Brasil, tais estudos também são recentes, mas já existem algumas trilhas que merecem ser aprofundadas e que podem contribuir para a análise da convivência intercultural em organizações brasileiras natas e naturalizadas. Não pretendemos, aqui, traçar a evolução recente desses estudos no país, no entanto, mencionaremos algumas contribuições mais marcantes que têm analisado a influência de traços da cultura brasileira no estilo de gestão desenvolvido em organizações situadas tanto abaixo como acima desses trópicos.

Motta e Caldas (1997) organizaram o primeiro grande esforço acadêmico em analisar traços da cultura brasileira e a sua influência na vida organizacional, partindo de diversas perspectivas que consideram desde a herança das matrizes indígena, negra e portuguesa como definidora de valores incorporados nos comportamentos organizacionais, até a análise de tipos organizacionais especificamente brasileiros, expressos numa escola de samba ou na organização de torcida de time de futebol. Barbosa (1999), que já havia estudado o jeitinho brasileiro e seus contornos (1992), centra a sua atenção na avaliação de desempenho profissional e elabora um estudo comparativo sobre o tema nas sociedades brasileira, norte-americana e japonesa. Barros e Prates (1996) interrogam sobre a existência de um estilo brasileiro de administrar influenciado por características como personalismo, formalismo, jeitinho etc; ao passo que Amado e Brasil (1991) trabalham com uma estrutura semelhante para discutir os impactos culturais nacionais nos estilos de negociação manifestados por brasileiros, norte-americanos e franceses. A negociação influenciada pela cultura é, também, analisada por Costa (2005), enquanto a influência cultural na liderança pode ser encontrada em Dantas (2000) e Torres e Ferdman (2002). Fleury e Fleury (1997) desenvolvem pesquisa comparativa sobre a aprendizagem e a inovação entre empresas na Coreia, Japão e Brasil. Rodrigues (2001) organiza o debate em torno da competição e das alianças estratégicas internacionais feitas por algumas empresas brasileiras. Estudos sobre expatriação de profissionais para o Brasil são encontrados em Freitas (2000), Trevisan (2001), Matos (2002) e Bueno (2004), ao passo que expatriados brasileiros no exterior são analisados por Freitas (2005), na França, e por Malaguti (2006), nos EUA. A tentativa de teorização sobre a mobilidade como um novo valor organizacional está sendo empreendida por Freitas (2005, 2006).

A gestão intercultural é um campo novo mesmo no seu berço europeu; porém, é cada vez mais crescente o interesse de acadêmicos e profissionais do mercado por cursos, palestras, seminários e aconselhamento que levem em consideração estes e outros temas relacionados. As pesquisas acima não esgotam os caminhos percorridos até agora na área, mas sinalizam os tipos de análise realizados no Brasil, considerando peculiaridades da convivência entre brasileiros e estrangeiros em ambientes de trabalho cada vez mais heterogêneos e espalhados em diferentes regiões ou países. Ainda que esses pesquisadores se inspirem em bibliografia parcialmente estrangeira, é inegável a sua contribuição para uma leitura intercultural própria, pois têm nos brasileiros o outro lado da interação.

O que nos parece evidente é que a importância do aspecto intercultural, tanto na vida social quanto no universo organizacional, já se impôs. O cotidiano de administradores privados e públicos está marcado pela necessidade de compreensão e gestão do intercultural, presente nas relações entre diferentes culturas regionais ou nacionais; no recebimento ou na expatriação de profissionais; nos investimentos em unidades fora da origem; na participação de consórcios ou alianças estratégicas com parceiros de diferentes nacionalidades; ou, ainda, nas negociações para compra ou venda fora das suas fronteiras.

A interculturalidade não está mais fora das empresas, mas dentro delas, reivindicando atenção e cuidado, pois sinaliza que a diversidade cultural, além de poder favorecer uma maior eficiência organizacional, pode, também, causar sérios

problemas quando ignorada ou negligenciada. A redução de riscos e fracassos pode ser fruto de análises financeiras e mercadológicas cuidadosas, mas, também, pode ser consequência da compreensão de aspectos culturais, religiosos, familiares, históricos, ideológicos, geográficos e climáticos que afetam os costumes e os modos dos homens pensarem e viverem a vida e o trabalho. As sociedades diferem em função do que amam, detestam, festejam e sonham. Ignorar as diferenças culturais nos processos organizacionais pode ter um alto custo em um cenário em que todo erro tende a ser duramente castigado.

Referências

- ADLER, N. *The international dimensions of organizational behavior*. 4.ed. Cincinnati: Thomson, 2002.
- AFFERGAN, F. *La pluralité des mondes*. Paris: M.Albin, 1997.
- AUGE, M. *Le sens des autres: actualité de l'anthropologie*. Paris : Fayard, 1994.
- AMADO, G. ; Brasil, H.V. Organizational behaviors and cultural context: the Brazilian "jeitinho", *International Studies of Management and Organization*, New York, v.21, n.3, p.38-61, 1991.
- ATTALI, J. *L'homme nomade*. Paris: Fayard, 2004.
- BARBOSA, L. *Jeitinho brasileiro*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____. *Igualdade e meritocracia*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BARRÈRE-MAURISSON, M.A. *Travail, famille: le nouveau contrat*. Paris: Gallimard/Folio, 2003.
- BARROS, B.T.; PRATES, M. A. S. *Estilo brasileiro de administrar*, São Paulo: Atlas, 1996.
- BAUMAN, Z. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BOUVIER, N. *L'usage du monde*. Paris: Payot, 2001.
- BUENO, J.M. *O processo de expatriação como instrumento de integração de culturas em uma organização brasileira: o caso Renault*. 2004. Dissertação (Mestrado)- Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR, Curitiba, 2004.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2001.
- CERTAU, M. De. *La culture pluriel*. Paris : Seuil, 1993.
- CINGOLANI, P. L'interminable peregrination, *Revue Tumultes*, Paris, v.5, p.95-122. 1994.
- COSTA, L.M. *Comércio exterior: negociação e aspectos legais*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.
- CONINCK, F. De. *L'homme flexible et ses appartenances*. Paris: L'Harmattan, 2001.
- CERDIN, J.L. *S'expatrier en toute connaissance de cause*. Paris: Eyrolles, 2007.
- DEMORGON, J. *L'histoire interculturelle des sociétés*. Paris: Anthropos, 1998.
- DIBIE, P.; WULF, C. *Etnosociologie des échanges interculturels*. Paris: Anthropos, 1998.
- EQUILBEY, N. *Le management interculturel*. [s.l.]: Colombelles, 2004.
- FAYARD, P. *Le réveil du samouraï*. Paris: Dunod, 2006.
- FINURAS, P. *Gestão intercultural*. Lisboa: Silabo, 2003.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M.E. *Como vivem os profissionais expatriados e suas famílias no Brasil?*. São Paulo: EAESP/FGV, 2000.

_____. *Executivos brasileiros expatriados na França*. São Paulo: FGV/EAESP, 2005.

_____. A mobilidade como novo capital simbólico ou sejamos nômades. In: X COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 10., 2006, Salvador, *Anais...* Salvador: EAUFBA/CIAGS, 2006.

_____. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson, 2007.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: Sage, 1980.

_____. Nationality and spoused values of managers. *Journal of Applied Psychology*, [s.l.], v.16, n.2, 1976.

LAHIRE, B. *L'homme pluriel*, Paris: Nathan, 1998.

MALAGUTI, M. *A cultura brasileira em território estrangeiro: uma percepção de profissionais brasileiros residentes nos EUA*. 2006. Dissertação (Mestrado)- U.P.Mackenzie, São Paulo, 2006.

MATOS, A.P. *Interculturalidade: executivos americanos na Bahia e suas expectativas e percepções sobre a cultura de trabalho local: um estudo de caso*. 2002. Dissertação (Mestrado)- UFBA, Salvador, 2002.

MOTTA, F. C. P.; Caldas, M. P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

PHARO, P. *Le sens de l'action et la compréhension d'autrui*. Paris: L'Harmattan, 1993.

REIS, J. M. D. dos. *Identité, leadership et changement organisationnel dans le blocos afro du carnaval de Bahia*. 2000. Tese (Doutorado) Sorbone, Paris 7, Paris, 2000.

RODRIGUES, S. (Org.). *Competitividade e alianças estratégicas*. São Paulo: Atlas, 2001.

SEMPRINI, A. *La société de flux*. Paris: L'Harmattan, 2003.

THEVENOT, L. *L'action au pluriel*. Paris: Ed. La découverte, 2006.

TORRES, C.V.; FERDMAN, B.M. American and Brazilian leadership style preferences: a research-based comparison in San Diego and Rio de Janeiro. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, [s.l.], v.31, p.157-162, 2002.

TREVISAN, L. *Interculturalidade no ambiente empresarial: relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen/Audi de São José dos Pinhais*. 2001. Dissertação (Mestrado)- CFETP, Curitiba, 2001.

URRY, J. *Sociologie des mobilités*. Paris: Armand Colin, 2005