

Sensibilidade cultural

A medida que os negócios internacionais se intensificam, envolvendo empresas de diversas partes do mundo, torna-se cada vez mais freqüente a interação de executivos de nacionalidades distintas. Quando essa interação se efetiva, realiza-se um verdadeiro encontro entre as partes; porém, nem sempre isso ocorre, dando margem a choques culturais potencialmente nocivos ao desempenho do negócio. O artigo analisa as formas de lidar com esses encontros e desencontros culturais.

por **Betania Tanure** FDC – Insead e **Roberto Gonzalez Duarte** PUC/MG

Em um cenário de crescente internacionalização de nossas empresas, torna-se importante dar mais atenção ao debate sobre o impacto da cultura dos países nos negócios das empresas multinacionais. As primeiras discussões sobre o tema foram determinadas pela tese *culture-free*, ou seja, pela crença de que as práticas organizacionais e gerenciais

não sofriam maiores influências da cultura das nações. Predominava a teoria convergente que defendia o caráter universalista dessas práticas.

Nos anos 1970, porém, constatou-se que muitas delas não eram facilmente transferíveis para outros países, colocando-se em xeque a tese anterior. Surgiu então uma

corrente oposta que deu origem à teoria divergente. Admita-se, como pressuposto básico, que a cultura e o ambiente institucional nos quais as organizações estavam inseridas influenciavam os sistemas de negócios. As diferenças entre esses sistemas nos vários países (ou mesmo em regiões de um mesmo país) ganharam importância e se discutiu seu impacto sobre estilos de liderança, gestão de pessoas e motivação, entre outros aspectos.

A proximidade geográfica dos mercados latino-americanos muitas vezes não revela a verdadeira complexidade das adaptações necessárias. O pressuposto reducionista de que o mercado latino-americano é uma simples extensão do mercado brasileiro gera muitos “desencontros” culturais.

O atual contexto de globalização econômica, integração de mercados e conhecimento “sem fronteiras” resgata e atualiza os princípios da convergência. Seria a volta triunfante dessa teoria? Parece que não. Uma terceira corrente surge para conciliar as duas outras, defendendo a coexistência dos princípios da convergência e da divergência nas organizações. Esse pensamento, denominado por um de nós de “divergência convergente”, postula que as diferenças entre países (ou regiões de um país) influenciam mais fortemente algumas dimensões organizacionais que sofrem o impacto dos valores – isto é, aquelas em que as suas verdadeiras crenças são praticadas. Por seu lado, as dimensões mais hard, como a estrutura da empresa, não sofreriam tanto a influência da cultura local e seriam mais permeáveis a práticas universais. Essa abordagem nos parece não somente mais integradora como também mais adequada para responder aos atuais desafios das organizações.

A “divergência convergente” traduz algumas armadilhas que as diferenças culturais podem representar para executivos e empresas, armadilhas essas que, muitas vezes,

são difíceis de evitar. Antes de irmos a elas, é fundamental ressaltar que a relevância das diferenças ou semelhanças culturais para os negócios internacionais relaciona-se com o tipo de operação que se realiza. Nas operações mais complexas (por exemplo, aquisições, alianças estratégicas, *greenfield*), tal relevância é mais significativa que nas mais simples (por exemplo, nas exportações).

Falsa uniformidade. A homogeneização de certos hábitos de consumo, a disseminação de idéias e ideologias e a padronização de certas práticas organizacionais (produtivas e financeiras, por exemplo) podem sugerir uma uniformidade maior do que a que realmente existe entre as culturas. Em contraponto, há os casos em que a admiração, ou até certo fascínio, dos executivos pelas diferenças culturais, principalmente pelos seus aspectos mais externos – *cuisine*, artes, estilo de vida, entre outros –, pode parecer suficiente para dar lugar ao “encontro” cultural.

Contudo, tanto num caso quanto no outro fica-se na superfície da cultura. E, como a corrente da “divergência convergente” sustenta, as diferenças se manifestam em níveis mais profundos, abrangem os valores. Entre dois países, os valores podem não se assemelhar, e é possível até que muitas das pessoas que os praticam (desde a infância) não tenham consciência deles. Quando isso acontece, e sob o efeito envolvente da esperada uniformidade, da atração pela cultura estrangeira ou de ambas, o “encontro” não se concretiza, dando lugar ao “desencontro”. Diante dele, e só então, os executivos se dão conta da real extensão em que a cultura influencia os negócios internacionais e sua gestão.

Pesquisas que realizamos, como também as relatadas por outros autores, demonstram a predominância dessa visão mais superficial de outras culturas entre os executivos que atuam em operações internacionais. Isso ocorre em todo tipo de operação e resulta principalmente de dois fatores. O primeiro se relaciona ao tempo. Embora muitos desses profissionais viagem repetidas vezes para os mais diversos países, geralmente os contatos com executivos no

exterior são breves. Vale destacar que, durante o período de que dispõem para tais contatos, prevalece a troca de informações sobre as dimensões *hard* do negócio – afinal, é o que lhes será cobrado e é para isso que foram preparados. O segundo fator que contribui para uma visão mais estereotipada de outras culturas diz respeito ao conhecimento de sua própria cultura. Não conhecê-la resulta em dificuldades de identificar mais claramente as diferenças e similaridades.

Sensibilidade cultural. Como melhorar isso? Seria equívoco, ou até contra-senso, pensar que se deve obedecer a um padrão único de ação, a um modelo, ao lidar com outras culturas. A maneira como um executivo se posiciona diante das diferenças ancora-se em sua própria cultura, já que é por ela influenciado. Esse é um ponto importante e traz em si certa complexidade.

Algumas situações requerem o que chamamos de sensibilidade cultural, que se traduz em as pessoas estarem atentas e sensíveis à existência e ao impacto das diferenças de cultura nas relações empresariais e gerenciais. Em outras circunstâncias, entretanto, não basta reconhecer as diferenças e seu impacto. É preciso levar em conta o relativismo cultural.

Por exemplo: o povo brasileiro geralmente é descrito como caloroso, receptivo e aberto aos estrangeiros, o que normalmente é fonte de orgulho para nós. Porém, é preciso saber que tal atitude é assim interpretada por nós, brasileiros, mas não necessariamente por todos os povos. O inglês pode considerar a forma pessoal muito invasiva e o finlandês pode vê-la como desconcertante. Da mesma forma, se pensamos na maneira de lidar com o poder, o brasileiro pode ser considerado extremamente autoritário pelo dinamarquês, mas muito democrático aos olhos do iraquiano.

Ambos os conceitos nos remetem à questão do conhecimento, tratada acima: para compreendermos a cultura do outro, o primeiro passo é conhecer a nossa cultura, ou seja, seus valores fundamentais e invisíveis. Só assim seremos capazes de ir além dos estereótipos – ou dos artefatos, como diz Hofstede, um dos mais conhecidos teóricos dessa área. E nosso conhecimento deve abranger tanto os pontos considerados como positivos ou como negativos, condição

vital para que um executivo esteja apto a fazer bom uso das diferenças e evitar os problemas que um posicionamento inapropriado causaria.

Cultura brasileira. E o que é fundamental conhecermos sobre a cultura brasileira? Para começar a compreendê-la livre de estereótipos, devemos observar os traços que a definem. Betania Tanure, em seu livro *Gestão à Brasileira* (2005), ressalta três pilares fundamentais: a concentração de poder, as relações pessoais e a flexibilidade. Vamos centralizar nossa análise no terceiro pilar, embora nos pareça útil descrever brevemente os três.

A concentração de poder se refere ao grau de importância dado às diferenças de poder existentes entre as pessoas. No Brasil as relações de trabalho são mais marcadas pela hierarquia e pela concentração de poder, diferentemente do observado em países como Noruega ou Estados Unidos, nos quais as relações são muito mais igualitárias.

O segundo pilar, das relações pessoais, apresenta duas vertentes principais: os laços entre as pessoas, que no Brasil são muito mais intensos do que nos EUA, por exemplo, e influenciam de forma especial as relações profissionais; e a expressão das emoções, como alegria, raiva, tristeza, que são demonstrados mais claramente pelo brasileiro ou pelo italiano do que pelo inglês.

O terceiro, flexibilidade, pode ser mais bem entendido se observamos suas duas faces. Uma é a adaptabilidade, que se reflete na grande facilidade dos brasileiros para se ajustar aos vários pacotes econômicos do governo, a processos tecnológicos e a mudanças de regras. Não se relaciona com a produção de algo novo, mas com a capacidade de ajustar-se a novas situações em limites prefixados e de criar novos hábitos. A outra face é a criatividade, que diz respeito à inovação. O conceito mais amplo deste marcante traço da nossa cultura também se expressa na facilidade de convivência com opositos, o que pode ser altamente positivo nos processos de internacionalização de empresas.

Encontros e desencontros. O conhecimento dos valores mais fundamentais, tanto da própria cultura quanto da do país-alvo, na prática dos negócios internacionais permite ao executivo distinguir como, quando e por que as diferenças são importantes nas diversas esferas desses negócios. Isso é

fundamental em todas as fases do processo de internacionalização, desde a escolha do parceiro até, no caso de uma aquisição, a gestão de todo o processo de mudança.

No Brasil, pesquisa realizada recentemente por Tanure, em conjunto com Cyrino e Barcellos, com mais de 100 empresas brasileiras, demonstrou que a maior parte dessas organizações iniciou o processo de internacionalização por países mais próximos. O que motivou a escolha foi a percepção inicial de que eles seriam também culturalmente mais semelhantes ao Brasil.

Não apenas o corpo de executivos apresenta um perfil essencialmente doméstico nas jovens multinacionais brasileiras. O mesmo é observado nos conselhos de administração. Nossas pesquisas indicam que essa é uma dimensão da gestão em que as empresas ainda precisam avançar.

Entretanto, a proximidade geográfica dos mercados latino-americanos muitas vezes não revela a verdadeira complexidade das adaptações necessárias. O pressuposto reducionista de que o mercado latino-americano é uma simples extensão do mercado brasileiro gera muitos “desencontros” culturais, frustrando expectativas de desempenho empresarial. Experiências de algumas firmas brasileiras corroboram a existência desse “paradoxo”, que as fez amargar o insucesso em algumas operações. Um erro importante foi considerar mercados como Argentina, Paraguai e Uruguai extensões do nosso e não dar a devida atenção a certas diferenças, que se estendem das relações com os colaboradores às preferências dos consumidores de cada um desses países.

Porém, há exemplos de empresas que, vencidas as dificuldades de escolha do parceiro, foram capazes de reconhecer especificidades e diferenças da cultura brasileira, como as que esboçamos acima, e utilizá-las a seu favor.

Essa é uma das maiores competências da Natura, que, aliás, soube construir sua força com base em alguns dos traços marcantes da nossa cultura. A empresa demonstra, nos vários níveis hierárquicos, uma busca constante de objetivos, tais como valorização das relações, uso positivo da flexibilidade e, do lado oposto, a tentativa de diminuir a típica distância de poder. Tais metas ambiciosas têm como motivador um propósito estratégico claro e uma liderança inspiradora, e são fixadas pelas próprias pessoas.

Em pesquisas que realizamos sobre aquisições de empresas brasileiras por grupos estrangeiros, alguns traços de nossa cultura podem se traduzir em vantagem comparativa – o que confirma a importância do reconhecimento desses traços pelas nossas empresas. Constatou-se que o brasileiro adapta-se com mais rapidez a novos padrões gerenciais. A maior parte dos executivos estrangeiros das multinacionais que tem entrado no Brasil, sobretudo por meio de aquisições, aponta a relativa facilidade com que nos ajustamos a modelos de gestão implementados após a aquisição.

Não se pode deixar de observar, contudo, que as mesmas características culturais apresentadas como vantagem podem dificultar os processos de internacionalização das empresas brasileiras. Por exemplo: entre os muitos desafios desses processos está a transferência das vantagens competitivas ou comparativas, que envolve, entre outras questões, o convívio prolongado para a compreensão das nuances culturais e das idiosincrasias de cada mercado. Um segundo desafio refere-se à capacidade de transmitir conhecimento entre as diversas unidades da multinacional: as dificuldades de gerir o conhecimento e a aprendizagem em contextos multiculturais são um obstáculo para as empresas obter sucesso ao transferir as melhores práticas que desenvolveram no Brasil ou ao tentar incorporar às suas operações internacionais o conhecimento adquirido aqui.

Quando levamos em conta esses dois desafios enfrentados por nossas organizações, a flexibilidade à brasileira (mais especificamente a face dela denominada adaptabi-

lidade) não se traduz necessariamente em vantagem. Ao contrário, nesses casos, outras características culturais podem ser mais relevantes. Por exemplo, estruturas marcadas por forte hierarquia, formas de comunicação unidirecional (matriz-subsidiárias) e falta de oportunidades de intercâmbio entre unidades são alguns impedimentos.

Nessa análise não devemos deixar de lado certos traços típicos das sociedades latino-americanas que podem prejudicar a transferência de conhecimento entre as empresas. É o caso da chamada síndrome da intolerância à caixa preta. Como explica Dore em seu livro *Manufacturing miracles: paths of industrialization in Latin America and East Asia* (1990), trata-se de um *drive* para o domínio intelectual. Faz com que o indivíduo se sinta desconfortável em utilizar máquinas cujos princípios ele não conhece e mais desconfortável ainda se somente os estrangeiros entendem esses princípios e podem consertar essas máquinas.

Mindset local. Há ainda outro fator que, embora a rigor não possa ser considerado exclusivo da realidade brasileira, tem relação com nossa cultura e pode, efetivamente, dificultar o processo de internacionalização das nossas empresas e o enfrentamento desses desafios que acabamos de apresentar. Trata-se do *mindset* predominantemente doméstico, ainda uma característica de muitos dos executivos brasileiros. Isso se reflete até mesmo no perfil dos processos de expatriação, repatriação e impatriação de profissionais.

Segundo pesquisa realizada por Tanure publicada em 2006, as jovens multinacionais brasileiras que expatriam seus executivos têm nessa ação dois objetivos principais: ter alguém de confiança da empresa para controle das operações em um país desconhecido e transferir *know-how* para a unidade estrangeira. Mais uma vez, a cultura do país fundamenta nossas práticas. Devido à cultura relacional característica do Brasil, buscamos o controle através de pessoas, e não de sistemas.

Quanto aos repatriados, a questão maior está no fato de eles perceberem, ao serem recebidos na volta, que a experiência que adquiriram no exterior é subutilizada. Isso gera entre eles uma insatisfação que não raramente culmina em seu afastamento das empresas.

Ao dar esse direcionamento ao processo de envio e retorno de seus executivos, essas jovens multinacionais

ignoram ou menosprezam a oportunidade de formar líderes com mentalidade global, ou até mesmo de preparar pessoas que possam, em um momento seguinte (na repatriação em especial), contribuir de forma significativa para a ampliação do *mindset*.

Não apenas o corpo de executivos apresenta um perfil essencialmente doméstico nas jovens multinacionais brasileiras. O mesmo é observado nos conselhos de administração. Nossas pesquisas indicam que essa é uma dimensão da gestão em que as empresas ainda precisam avançar. Devido principalmente à limitada impatriação, os conselhos ainda são formados fundamentalmente por brasileiros. Além disso, muitas vezes a expressão regional é bastante significativa. Isso modela a lente de observação das empresas, influenciando, portanto, as suas escolhas estratégicas.

Perspectivas. As dificuldades aqui discutidas não deixam lugar para ilusões. Encontros culturais precisam ser preparados, planejados, não acontecem por acaso. O planejamento pressupõe, em primeiro lugar, conhecer e dar um sentido às diferenças culturais e, em particular, à cultura do próprio país.

Em segundo lugar, é necessário saber quando, como e por que essas diferenças são importantes nas diversas esferas dos negócios internacionais. Feito isso, o “executivo global” (aquele com mentalidade global) tem condições de se posicionar adequadamente diante do mosaico cultural que o circunda e, principalmente, avaliar como a sua própria cultura pode ser uma alavanca para tornar o seu posicionamento um fator de efetivo “encontro” de culturas e, mais do que isso, uma fonte de vantagem para os negócios.

Betania Tanure

Doutora em Administração
 Profa. da Fundação Dom Cabral e profa. convidada do Insead
 E-mail: betaniat@fdc.org.br

Roberto Gonzalez Duarte

Doutor em Administração
 Prof. do Mestrado em Administração da PUC/MG
 E-mail: robertoduarte@pucminas.br